



Administration numérique et TIC : Stratégie 2026-2030 du canton de Berne

Statut du document	approuvé
Version	1.0
N° d'affaire	2026.KAIO.67
Classification	Non classifié

Sommaire

1.	Avant-propos	3
2.	Structure de la Stratégie AN et TIC 2026-2030	4
3.	Présentation du contexte de la Stratégie AN et TIC	5
4.	Objectifs et champ d'application	8
4.1	Objectifs d'effet	8
4.2	Objectifs d'impact.....	8
4.3	Champ d'application.....	8
5.	Axes stratégiques	10
5.1	Axe « Se concentrer sur les besoins des parties prenantes en matière d'AN et de TIC ».....	11
5.2	Axe « Renforcer les compétences de numérisation des offices »	13
5.3	Axe « Utiliser les données de manière ciblée et les gérer efficacement »	14
5.4	Axe « Utiliser l'intelligence artificielle »	15
5.5	Axe « Développer la gouvernance et l'organisation en matière d'AN et de TIC ».....	17
5.6	Axe « Stabiliser et développer la boîte à outils numérique et les services TIC de base »	18
6.	Principes stratégiques	20
6.1	Pilotage de l'administration numérique et des TIC	20
6.2	Collaboration et développement organisationnel.....	20
6.3	Alignement sur les objectifs de l'organisation et les exigences des parties prenantes	21
6.4	Exigences relatives à la fourniture de prestations	21
6.5	Sécurité de l'information.....	22
6.6	Gestion de l'architecture d'entreprise	22
6.7	Utilisation du nuage public	23
7.	Ressources humaines et financières	24
8.	Mise en œuvre de la Stratégie Administration numérique et TIC	24

Liste des illustrations

Illustration 1 : Structure de la présente Stratégie AN et TIC 2026-2030	4
Illustration 2 : Contexte de la Stratégie AN et TIC 2026-2030 du canton de Berne.....	5
Illustration 3 : Stratégies de l'administration cantonale bernoise dans le domaine de l'administration numérique et des TIC.....	6
Illustration 4 : Changements du point de vue des parties prenantes (perspective externe)	6
Illustration 5 : Changements dans le mode de fonctionnement de l'administration cantonale (perspective interne)	7
Illustration 6 : Vue d'ensemble des axes stratégiques de la stratégie AN et TIC 2026-2030	10

Termes et abréviations

Pour les abréviations et termes employés, il est globalement renvoyé à la banque de données terminologiques du canton de Berne (en particulier aux domaines « Transformation numérique », « Cybergouvernement » et « TIC ») : <https://www.linguapc.apps.be.ch/>

Les termes « office » ou « offices » désignent les offices de l'administration cantonale centrale et décentralisée ainsi que les unités administratives qui leur sont assimilées, de même que les unités administratives des autorités judiciaires et du Ministère public.

1. Avant-propos

La transformation numérique de l'administration cantonale bernoise progresse continuellement. Ce processus est régi par des stratégies¹ concernant toutes les unités administratives et adoptées par le Conseil-exécutif (LAN, art. 13). Dans le cadre de la mise en œuvre de ces stratégies (programme IT@BE, planifications des priorités en matière d'administration numérique, projet ERP, initiatives de mise en œuvre de la stratégie TIC 2021-2025), de nombreux projets de transformation numérique ont été réalisés et des bases communes pour la transformation numérique de l'administration cantonale ont été créées au cours des périodes stratégiques écoulées².

À partir de ces travaux préparatoires, la Stratégie pour une administration numérique (AN) et la Stratégie TIC sont désormais fusionnées en une stratégie commune AN et TIC 2026-2030 pour la période stratégique à venir. La transformation numérique est comprise comme une tâche concernant toutes les unités administratives, qui est menée à bien dans le cadre d'une vision stratégique globale. Les offices sont intégrés en tant qu'acteurs centraux de ce processus. Tandis que les anciennes Stratégie pour une administration numérique et stratégies TIC avaient un caractère de stratégies fonctionnelles pour les tâches et l'organisation transversales dans les domaines de l'administration numérique et des TIC, pour lesquels les offices n'étaient pas pleinement associés aux travaux, dans la nouvelle stratégie, il s'agira de rassembler et de mettre à jour les éléments issus des stratégies existantes qui ont fait leurs preuves. De nouveaux axes concrétisent la manière dont le canton de Berne exploite la transformation numérique pour fournir des prestations de haute qualité, efficaces et efficientes.

La présente stratégie commune AN et TIC du canton de Berne constitue le cadre stratégique pour la planification, le pilotage et le développement de la transformation numérique de l'administration cantonale. Elle couvre les aspects techniques, organisationnels et culturels de la transformation numérique, visant à développer une AN performante et interconnectée ainsi qu'à permettre une utilisation ciblée des TIC par l'administration cantonale. L'avancée de la mise en œuvre des axes stratégiques est régulièrement contrôlée et, si nécessaire, les priorités sont revues.

La Stratégie AN et TIC prend en compte les bases légales existantes et prévues, telles que la loi et l'ordonnance sur l'administration numérique (LAN/OAN), la numérisation prévue de la justice administrative ou encore les bases légales relatives à la sécurité de l'information et à la protection des données. Elle détaille également le programme gouvernemental de législature 2023-2026 et tient compte du nouveau programme gouvernemental de législature 2027-2030 pour la mise en œuvre dans le contexte de la transformation numérique.

¹ Sur les dix dernières années : Stratégie TIC 2016-2020, Stratégie pour une administration numérique (2019) et Stratégie TIC 2021-2025.

² Citons par exemple la création de bases légales, l'établissement d'une gestion des données comme fondement de l'utilisation de l'intelligence artificielle, ou encore la sensibilisation des collaboratrices et les collaborateurs du canton à certains aspects de la transformation numérique ainsi que leur acquisition de compétences en la matière.

2. Structure de la Stratégie AN et TIC 2026-2030

Les éléments centraux de la présente stratégie sont décrits aux chapitres 4 « Objectifs et champ d'application », 5 « Axes stratégiques » et 6 « Principes stratégiques ». Ils sont structurés selon le schéma de l'illustration 1. En introduction, la stratégie est présentée dans son contexte (chap. 3). Le document se termine sur un aperçu de la mise en œuvre de la stratégie (chap. 7).



Illustration 1 : Structure de la présente Stratégie AN et TIC 2026-2030

La stratégie suit une cascade, voir l'illustration 1, dans laquelle les objectifs se déclinent en axes stratégiques, puis en initiatives de mise en œuvre concrètes :

- **Objectif d'impact et objectifs d'effet** : la Stratégie AN et TIC 2026-2030 vise à atteindre les **objectifs d'impact** positifs et les **objectifs d'effet** qui sont formulés dans l'article 2 de la loi sur l'administration numérique. Ceux-ci définissent le modèle cible vers lequel tendent les travaux de la Stratégie AN et TIC.
- **Axes stratégiques et mesures de mise en œuvre** : les **axes stratégiques** fixent les priorités thématiques et regroupent les initiatives concrètes de mise en œuvre nécessaires pour atteindre les objectifs d'effet. Les **initiatives de mise en œuvre** sont des mesures que l'administration cantonale bernoise prévoit concrètement de réaliser dans le cadre de la prochaine période stratégique.
- **Principes stratégiques** : les **principes stratégiques** donnent le cadre pour une orientation commune de l'action et de la prise de décision en vue de la mise en œuvre de la stratégie.

3. Présentation du contexte de la Stratégie AN et TIC

La Stratégie AN et TIC du canton de Berne 2026-2030 s'appuie sur des bases et des consignes tant cantonales que supracantonales. Les principaux éléments du cadre légal, politique et stratégique du canton de Berne et de la Confédération sont présentés dans l'illustration 2.

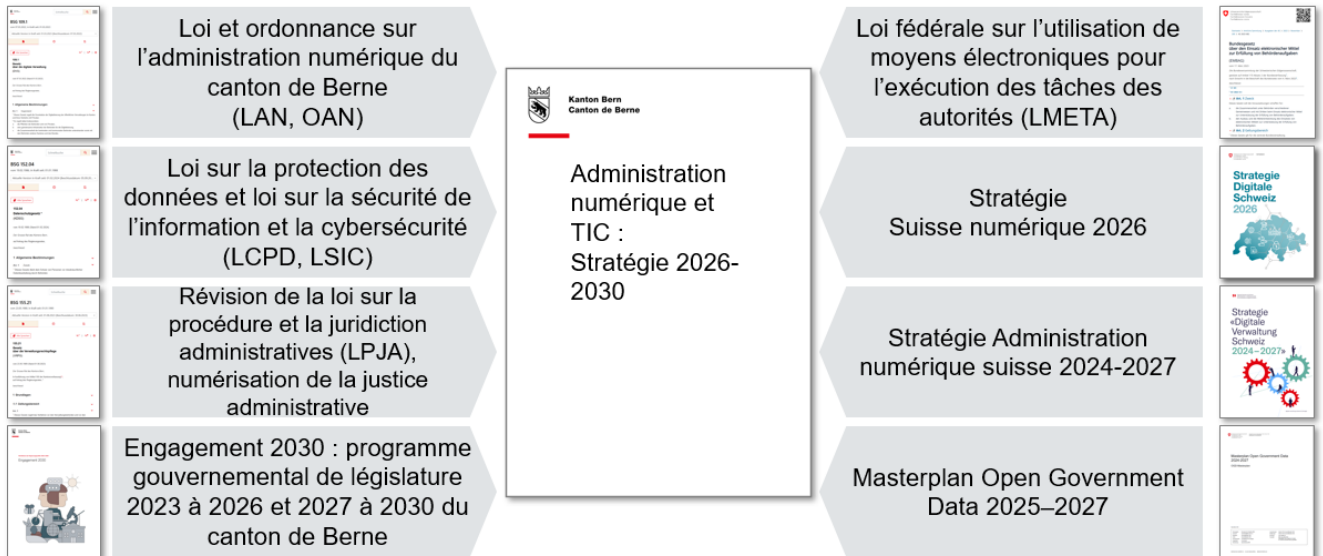


Illustration 2 : Contexte de la Stratégie AN et TIC 2026-2030 du canton de Berne

Les stratégies présentées servent à illustrer le contexte au moment de l'élaboration de la présente stratégie ; elles feront l'objet de mises à jour et d'adaptations régulières au cours de la période couverte par la stratégie 2026-2030.

La Stratégie AN et TIC 2026-2030 du canton de Berne s'inscrit dans un ensemble de stratégies du domaine de l'AN et des TIC présentées dans l'illustration 3 :

- **Niveau de l'administration dans son ensemble** : outre la présente stratégie, il existe d'autres stratégies concernant toutes les unités administratives et qui traitent de certains aspects de la transformation numérique de l'administration cantonale, notamment la stratégie 2024-2027 relative au personnel, en ce qui concerne les collaboratrices et collaborateurs ; ou la stratégie de gestion des locaux, en cours d'élaboration, dans le domaine de l'aménagement spatial des postes de travail.
- **Niveau des offices / thèmes spécialisés** : plusieurs DIR/CHA/JUS ou offices disposent de leurs propres stratégies en matière de numérisation et/ou de TIC, qui leur servent à concrétiser les stratégies concernant toutes les unités administratives. Il existe en outre des stratégies spécialisées qui traitent de la transformation numérique dans des domaines spécifiques, par exemple la Stratégie sur la géoinformation 2026-2030, la Stratégie en matière de numérisation pour les écoles du degré secondaire II 2023-2027 ou la stratégie Données gouvernementales ouvertes 2024-2028.



Illustration 3 : Stratégies de l'administration cantonale bernoise dans le domaine de l'administration numérique et des TIC
 Les stratégies présentées servent à illustrer le contexte au moment de l'élaboration de la présente stratégie ; elles feront l'objet de mises à jour et d'adaptations régulières au cours de la période couverte par la stratégie 2026-2030.

Ces orientations permettent de dégager des tendances générales pour la prochaine période stratégique 2026-2030. L'illustration 4 et l'illustration 5 présentent une vision simplifiée des changements dans l'administration cantonale du point de vue externe et interne, et sont suivies d'explications ci-dessous :

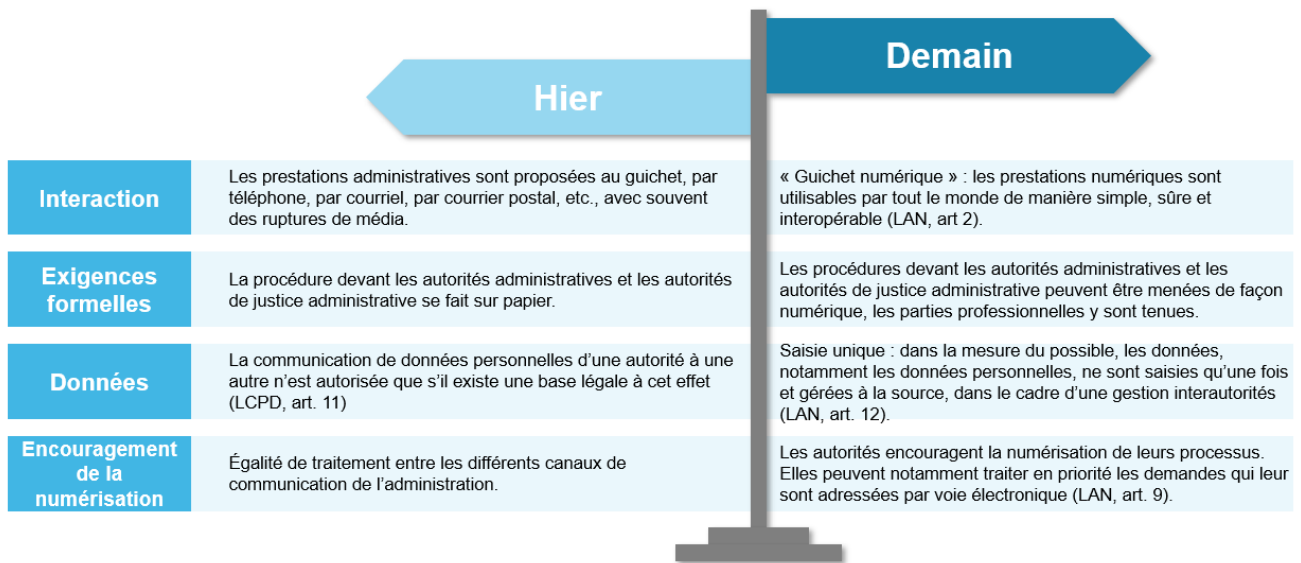


Illustration 4 : Changements du point de vue des parties prenantes (perspective externe)

- **Perspective externe** (Illustration 4) : les parties prenantes externes (population, économie, administration, autres organisations) bénéficieront à l'avenir de prestations administratives en ligne de manière simple et sécurisée via des « guichets numériques » (primauté du numérique). Les demandes déposées par voie numériques sont traitées en priorité. Les parties prenantes ne doivent soumettre leurs données qu'une seule fois à une autorité (principe de la saisie unique ou « once only »).

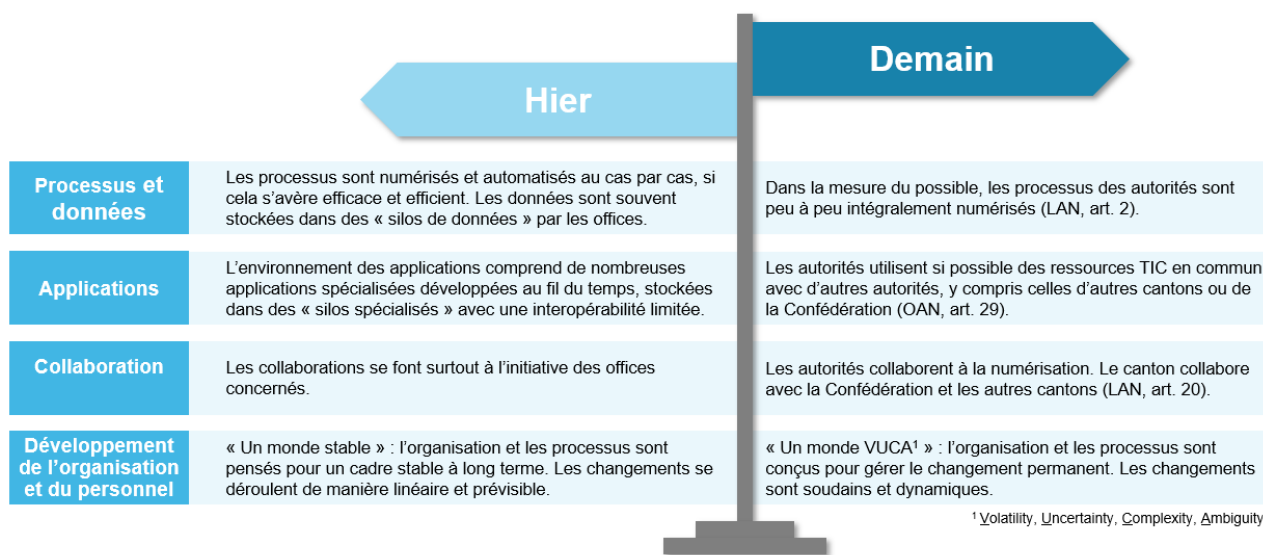


Illustration 5 : Changements dans le mode de fonctionnement de l'administration cantonale (perspective interne)

- **Perspective interne** (Illustration 5) : la transformation numérique modifie le travail quotidien des collaboratrices et des collaborateurs de l'administration cantonale. La collaboration entre unités administratives gagne en importance lorsque les prestations sont principalement fournies sous forme numérique : à l'avenir, les processus internes seront progressivement et, si possible, entièrement numérisés. Les données seront traitées conjointement et de manière coordonnée par les autorités compétentes. Cela exige une collaboration interorganisationnelle et interdisciplinaire au sein de l'administration cantonale, ainsi qu'avec la Confédération et les autres cantons. Ces changements nécessitent des progrès techniques et organisationnels, mais aussi un développement ciblé de l'organisation et du personnel, afin de renforcer systématiquement la collaboration interorganisationnelle, la responsabilité partagée et les nouveaux modes de fonctionnement numériques.

Les perspectives externe et interne sont les deux faces d'un objectif commun à atteindre. Elles sont examinées conjointement dans la présente stratégie : une offre de prestations numériques cohérente pour la population ne peut être mise en place que par la numérisation des processus internes et une coopération renforcée entre les offices. Il n'est donc pas procédé à une différenciation entre la perspective externe et la perspective interne dans la présente stratégie.

4. Objectifs et champ d'application

Les objectifs que le canton de Berne entend atteindre grâce à la transformation numérique sont formulés dans la loi sur l'administration numérique, à l'article 2, alinéa 1, lettres a à f. Ces objectifs peuvent être classés en deux catégories : premièrement les objectifs d'effet (en anglais « outcome »), et deuxièmement les objectifs d'impact (en anglais « impact »), qui doivent être atteints en conséquence des objectifs d'effet :

4.1 Objectifs d'effet

- a. Dans la mesure du possible, les processus des autorités sont peu à peu intégralement numérisés.
- b. Les données sont traitées par les autorités compétentes de manière uniforme, coordonnée et concertée.
- c. Les prestations numériques sont utilisables par tout le monde de manière simple, sûre et interopérable.

4.2 Objectifs d'impact

- a. La numérisation est économique et efficiente. Elle facilite la collaboration entre les autorités et les différents niveaux étatiques.
- b. Les prestations numériques créent une plus-value pour la population, l'économie et l'administration, et réduisent leurs charges.
- c. La numérisation est favorable à l'attractivité du canton en tant qu'espace de vie et site économique.

4.3 Champ d'application

La Stratégie AN et TIC revêt un caractère contraignant en vue de la transformation numérique au sein de l'administration cantonale centrale et décentralisée, qui comprend les sept Directions et la Chancellerie d'État, ainsi qu'au sein des autorités judiciaires, du Ministère public, du Bureau pour la surveillance de la protection des données, du Contrôle des finances et des Services parlementaires, désignés ci-après par « DIR/CHA/JUS ».

Les communes sont invitées à se rallier à la présente stratégie ou à la prendre comme modèle.

À noter en ce qui concerne le champ d'application :

- **Police cantonale** : conformément à son mandat de prestations, la Police cantonale exploite son propre système TIC. Sur le fond, les exigences du canton ainsi que la présente stratégie s'appliquent également à la Police cantonale. Il est toutefois possible que celle-ci s'écarte, dans certains cas, des principes stratégiques énoncés ici, en raison d'exigences spécifiques (dispositions légales, consignes liées aux processus opérationnels, exigences en matière de protection et de sécurité des données). La Police cantonale n'est pas soumise à l'obligation générale d'utiliser les services TIC de base et les applications de groupe (OAN, art. 27), mais elle est libre de les utiliser (et le fait effectivement).
- **Écoles du degré secondaire II** :
 - Il existe une stratégie de numérisation dédiées aux écoles du degré secondaire II, couvrant la période 2023-2027. Elle s'applique à l'ensemble des écoles professionnelles et des écoles moyennes cantonales, ainsi qu'aux écoles professionnelles privées ayant conclu un contrat de prestations avec le canton de Berne. En vue sa mise en œuvre, elle définit des mesures spécifiques et met en place une structure de mise en œuvre autonome. À la fin de sa période de validité, elle sera réexaminée et, le cas échéant, adaptée.
 - EDUBERN est une plateforme TIC mise à disposition par la section des services informatiques de l'Office des services centralisés au sein de la Direction de l'instruction publique et de la culture du canton de Berne. Elle offre aux écoles du degré secondaire II et de l'enseignement obligatoire des

services TIC complets en vue de la numérisation et de l'automatisation de l'enseignement et de l'administration au sein de l'école. Sont notamment proposés une solution d'enseignement en ligne, un poste de travail TIC et une infrastructure TIC ainsi que des prestations de conseil en matière de TIC et de projets y relatifs. L'utilisation d'EDUBERN est facultative.

Les écoles moyennes, les écoles professionnelles et les écoles supérieures du canton ne sont pas soumises à l'obligation générale d'utiliser les services TIC de base et les applications de groupe de l'administration cantonale (OAN, art. 27). Mais EDUBERN est libre de les utiliser (et le fait effectivement).

- **Ne relèvent pas du champ d'application** de la stratégie AN et TIC ni des mesures de mise en œuvre :
 - Les institutions autonomes du canton de Berne : les hautes écoles, les hôpitaux et les institutions psychiatriques, etc.
 - Les systèmes et les solutions qui sont utilisés pour le pilotage de processus techniques (par exemple, technique du bâtiment, système de guidage routier).

5. Axes stratégiques

La stratégie AN et TIC 2026-2030 comporte six axes stratégiques regroupant un total de 17 initiatives de mise en œuvre. Ceux-ci sont représentés dans l'illustration 6 et décrits dans le présent chapitre.

	Axe 1 Se concentrer sur les besoins des parties prenantes en matière d'AN et de TIC	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et exploiter les potentiels de numérisation – Favoriser la communication avec les parties prenantes – Intégrer les consignes rel. aux services numériques dans toutes les UA – Développer le guichet numérique et les services numériques
	Axe 2 Renforcer les compétences de numérisation des offices	<ul style="list-style-type: none"> – Développer les rôles en matière de transformation numérique – Encourager et renforcer les compétences numériques des cadres et des collaboratrices et collaborateurs
	Axe 3 Utiliser les données de manière ciblée et les gérer efficacement	<ul style="list-style-type: none"> – Poursuivre la professionnalisation de la gestion des données – Introduire les données gouvernementales ouvertes – Mettre en œuvre la saisie unique dans la gestion des données de référence pour les personnes physiques
	Axe 4 Utiliser l'intelligence artificielle	<ul style="list-style-type: none"> – Élaborer les bases et la gouvernance IA et coordonner les activités liées à l'IA – Développer les compétences en IA chez les cadres et les coll. – Lancer des projets pilotes d'applications d'IA et les mettre en service – Élaborer une stratégie en matière d'IA et mettre en œuvre les mesures définies
	Axe 5 Développer la gouvernance, l'organisation et les processus AN et TIC	<ul style="list-style-type: none"> – Développer le pilotage de l'AN et des TIC à travers toutes les unités administratives – Développer l'organisation et les processus de l'AN et des TIC à travers toutes les unités administratives
	Axe 6 Stabiliser et développer la boîte à outils numérique et les services TIC de base :	<ul style="list-style-type: none"> – Développer la boîte à outils pour la transformation numérique – Stabiliser et développer les services TIC de base et réduire la complexité technique et organisationnelle

Illustration 6 : Vue d'ensemble des axes stratégiques de la stratégie AN et TIC 2026-2030

Les objectifs définis pour les différents axes sont les suivants :

- **Se concentrer sur les besoins des parties prenantes en matière d'AN et de TIC** : les prestations numériques sont systématiquement orientées vers les besoins des parties prenantes (population, économie, administration, autres organisations). Afin d'encourager l'utilisation des prestations numériques, leur accès est facilité (inscription, facilité de recherche et d'accès, convivialité).
- **Renforcer les compétences de numérisation des offices** : les offices acquièrent les capacités nécessaires pour faire avancer la transformation numérique sur les plans technologique, structurel et culturel. À cet effet, des rôles uniformes sont définis dans toutes les unités administratives et la gouvernance existante est intégrée. Grâce à des offres de soutien en matière de développement de l'organisation et du personnel, les cadres ainsi que les collaboratrices et collaborateurs acquièrent les capacités nécessaires pour participer activement à la transformation numérique.
- **Utiliser les données de manière ciblée et les gérer efficacement** : la gestion active des données est essentielle pour l'interface numérique avec la clientèle et la modernisation de l'environnement des applications. Les données sont utilisées pour soutenir les tâches de direction et les processus spécialisés.
- **Utiliser l'intelligence artificielle** : les potentiels de l'intelligence artificielle (IA) sont exploités de manière responsable, conformément aux lignes directrices de l'IA. En s'appuyant sur les travaux de fond déjà réalisés, les bases nécessaires en matière d'IA sont créées et la gouvernance existante en matière d'AN et de TIC est complétée par des aspects spécifiques à l'IA. Les applications d'IA font l'objet de projets pilotes prioritaires et sont mises en service en cas de succès. Parallèlement, une stratégie en matière d'IA est élaborée, qui définit également les mesures à venir.
- **Développer la gouvernance, l'organisation et les processus en matière d'AN et de TIC** : l'organisation en matière d'AN et de TIC soutient les offices pour les questions touchant à la transformation numérique et aux TIC, à l'interface entre les spécialistes et les TIC. Le pilotage et l'organisation en matière d'AN et de TIC sont perfectionnés à l'échelle de l'administration dans ce but.
- **Stabiliser et développer la boîte à outils numérique et les services TIC de base** : en tant que tâches transversales concernant toutes les unités administratives, l'AN et les TIC fournissent des

outils et des méthodes performants pour la transformation numérique des processus administratifs, ainsi que des services TIC de base stables et sécurisés.

5.1 Axe « Se concentrer sur les besoins des parties prenantes en matière d'AN et de TIC »

L'orientation systématique des prestations numériques vers les besoins des parties prenantes (population, économie, administration, autres organisations) est un facteur clé de succès pour la transformation numérique. La communication avec les parties prenantes est encouragée afin de mieux comprendre leurs besoins et de rendre les progrès transparents. Afin de garantir une expérience utilisateur cohérente et une forte assimilation, des consignes relatives aux services numériques sont mises en place à tous les niveaux. Enfin, le guichet numérique est développé pour devenir le point d'entrée central des services numériques, dans le but d'en améliorer l'accès et d'en accroître l'utilisation. Les potentiels de numérisation (vis-à-vis des parties prenantes et à l'intérieur de l'administration) sont systématiquement identifiés et pris en compte au sein de tous les offices.

Le présent axe comprend les **quatre initiatives de mise en œuvre** suivantes :

- Identifier et exploiter les potentiels de numérisation
- Favoriser la communication avec les parties prenantes
- Intégrer les consignes relatives aux services numériques dans toutes les unités administratives
- Développer le guichet numérique et les services numériques

5.1.1 Identifier et exploiter les potentiels de numérisation

Chaque DIR/CHA/JUS mène une analyse de ses propres prestations (numériques) et de son organisation, et identifie le potentiel de numérisation. Chaque potentiel identifié est classé par ordre de priorité et exploité de manière ciblée. Une procédure normalisée³ et un système de reporting permettent d'identifier les potentiels d'optimisation au-delà des limites des unités administratives et vis-à-vis des parties prenantes.

Les offices utilisent l'analyse du potentiel pour, d'une part, évaluer leur propre niveau de maturité sur le plan de la transformation numérique et, d'autre part, affecter les ressources disponibles de manière ciblée dans les domaines où la valeur ajoutée est la plus importante pour l'administration elle-même ou pour les parties prenantes. L'analyse du potentiel sert en outre à développer l'organisation, par exemple par des mesures de formation continue ou une planification ciblée du personnel, de manière à pouvoir relever les défis à venir.

Objectifs et résultats :

1. Une procédure contraignante, un cadre d'évaluation harmonisé et des responsabilités bien définies ont été mis en place pour assurer l'identification, l'évaluation et la consolidation uniformes des potentiels numériques. L'évaluation des prestations numériques s'effectue en fonction des processus opérationnels. Ce sont les offices qui procèdent à l'analyse des potentiels.
2. Les potentiels d'optimisation des prestations numériques existantes et d'introduction de nouvelles prestations numériques sont identifiés et classés par ordre de priorité. Une consolidation à travers toutes les unités administratives des différentes analyses de potentiels garantit que les synergies transversales sont identifiées et exploitées.
3. Sur la base de l'analyse des potentiels, des mesures sont définies et classées par ordre de priorité dans toutes les unités administratives, c'est-à-dire dans chaque DIR/CHA/JUS, puis réalisées selon un plan de mise en œuvre.

³ Certains offices ont déjà testé avec succès et mis en œuvre l'outil d'analyse du potentiel numérique.

5.1.2 Favoriser la communication avec les parties prenantes

La communication avec les parties prenantes pertinentes est continuellement améliorée. Une communication ciblée permet de mettre en évidence les progrès réalisés et les opportunités offertes par la transformation numérique. La mise en place de canaux et de modes de communication clairement définis garantit la prise en compte des différents besoins de la population, de l'économie, de l'administration et d'autres organisations. Il en résulte une utilisation accrue des prestations numériques ainsi qu'un renforcement de la transparence et de la confiance.

Objectifs et résultats :

1. La communication avec les parties prenantes est continuellement améliorée. Une stratégie de communication est élaborée à cette fin de sorte à recenser les besoins en information des parties prenantes et à définir des mesures de communication adaptées à chacune d'elles.
2. La communication avec les parties prenantes est organisée sur la base de cette stratégie. Les progrès réalisés dans le cadre de la transformation numérique sont communiqués tant à l'interne qu'à l'externe.

5.1.3 Intégrer les consignes relatives aux services numériques dans toutes les unités administratives

Les consignes relatives à l'identité institutionnelle, à l'image graphique, à la convivialité, à l'expérience utilisateur et à l'accessibilité garantissent une expérience utilisateur cohérente pour les parties prenantes. Il convient d'évaluer la mise en œuvre des services numériques existants, et de les adapter si nécessaire. Les services numériques importants doivent être testés avec des participantes et des participants issus de la population et du monde économique, puis améliorés afin de garantir une utilisation simple et efficace. Avec des outils et des modèles communs ainsi qu'une gouvernance contraignante, il est possible de créer durablement une image cohérente et reconnaissable des prestations numériques du canton de Berne.

Objectifs et résultats :

1. Une analyse structurée de la situation actuelle évalue le degré de mise en œuvre des principales consignes concernant les services numériques de l'ensemble des offices.
2. À partir des résultats de cette analyse, des mesures concrètes sont élaborées et mises en œuvre, afin de garantir une application uniforme et cohérente des principales consignes dans toutes les DIR/CHA/JUS.
3. Une gouvernance agile avec des responsabilités clairement attribuées ainsi que des cycles de contrôle réguliers garantissent à long terme une image numérique uniforme du canton de Berne.

5.1.4 Développer le guichet numérique et les services numériques

La page d'accueil de l'administration cantonale comprend, sous la rubrique « Services numériques et prestations », le guichet numérique (également appelé « portail ») du canton de Berne, qui regroupe l'ensemble des prestations proposées sous forme numérique (services numériques). Ce point d'accès numérique joue un rôle important dans le choix des parties prenantes de recourir aux prestations numériques du canton ou d'opter pour un autre canal. L'interface utilisateur et le guidage utilisateur du guichet numérique sont optimisés et de nouveaux services numériques sont intégrés.

Objectifs et résultats :

1. L'interface utilisateur et le guidage utilisateur du guichet numérique sont optimisés et testés avec différentes parties prenantes.
2. D'autres services numériques sont intégrés au guichet numérique.

5.2 Axe « Renforcer les compétences de numérisation des offices »

La transformation numérique s'opère principalement au sein des offices, avec le soutien de l'AN et des TIC en tant que tâches transversales. L'acquisition des capacités nécessaires par les offices ne vise pas seulement à garantir une utilisation sûre des solutions numériques, mais aussi à permettre à ceux-ci de participer activement à la transformation numérique. Il est ainsi possible de faire évoluer de manière ciblée les méthodes de travail et les processus existants dans le cadre de la numérisation.

Les offices acquièrent les capacités nécessaires pour faire avancer la transformation numérique de manière compétente, active et durable, et pour proposer des prestations numériques. Les modèles de rôles sont harmonisés et des offres de formation continue sont mises en place et exploitées.

Le présent axe comprend les deux **initiatives de mise en œuvre** suivantes :

- Développer les rôles en matière de transformation numérique
- Encourager et renforcer les compétences numériques des cadres et des collaboratrices et collaborateurs

5.2.1 Développer les rôles en matière de transformation numérique

Les offices fournissent des prestations numériques aux parties prenantes et sont donc les principaux moteurs de la transformation numérique du canton de Berne. Des modèles de rôles harmonisés, avec des tâches, des compétences et des responsabilités (TCR) bien définies, favorisent une compréhension commune et permettent un développement ciblé du personnel. Le Secrétariat à l'administration numérique (SAN) assure l'encadrement professionnel de ces rôles. Les rôles sont systématiquement intégrés dans la cartographie des processus AN et TIC, et mis en place dans toutes les unités administratives.

Objectifs et résultats :

1. Un service central de référence et d'encadrement pour les rôles spécialisés AN est mis en place et se charge de la définition, du suivi et du développement des rôles.
2. Dans toutes les unités administratives, des profils de rôles spécialisés uniformes sont définis en vue de la transformation numérique, avec des tâches, des compétences et des responsabilités claires, et sont intégrés dans la gouvernance et la cartographie des processus AN et TIC.
3. Les rôles AN sont introduits dans l'ensemble des unités administratives. Parallèlement, une offre de formation et d'acquisition des capacités nécessaires est proposée aux titulaires de ces rôles.

5.2.2 Encourager et renforcer les compétences numériques des cadres et des collaboratrices et collaborateurs

Cette initiative favorise le développement organisationnel au sein de l'administration cantonale et accompagne les collaboratrices et les collaborateurs dans la transformation numérique (développement du personnel). Les objectifs et résultats correspondants relèvent de la stratégie relative au personnel actuellement en vigueur dans le canton de Berne. Celle-ci (couvrant la période stratégique jusqu'en 2027) sera suivie d'une nouvelle version qui devrait également comporter des mesures relatives à la transformation numérique, de sorte que la présente stratégie AN et TIC renonce à formuler ses propres objectifs et résultats dans ce domaine.

Outre les conditions technologiques et organisationnelles nécessaires, les méthodes de travail numériques modernes nécessitent également un environnement physique de travail adapté, qui favorise la collaboration, les échanges et les formes de travail flexibles. Les objectifs et résultats correspondants relèvent de la stratégie de gestion des locaux du canton de Berne, en cours d'élaboration. C'est pourquoi la présente stratégie AN et TIC renonce à formuler ses propres objectifs et résultats sur cet aspect.

5.3 Axe « Utiliser les données de manière ciblée et les gérer efficacement »

Les données constituent la base d'une transformation numérique réussie. Les unités administratives mettent progressivement en œuvre le principe de la saisie unique et gèrent les données conjointement. L'utilisation commune des données améliore la qualité de celles-ci ainsi que des prestations qui en découlent, renforce l'efficacité et favorise la transparence. La gestion des données à l'échelle de l'administration crée la base commune nécessaire à cet effet. Le canton publie des données gouvernementales ouvertes sur <https://opendata.swiss> afin d'accroître sa transparence et de renforcer son attractivité économique.

Le présent axe comprend les **trois initiatives de mise en œuvre** suivantes :

- Poursuivre la professionnalisation de la gestion des données
- Introduire les données gouvernementales ouvertes
- Mettre en œuvre la saisie unique dans la gestion des données de référence pour les personnes physiques

5.3.1 Poursuivre la professionnalisation de la gestion des données

La gestion des données à l'échelle de l'administration garantit que les données nécessaires à la fourniture des prestations sont disponibles dans la qualité requise. La professionnalisation de la gestion des données au sein des DIR/CHA/JUS se poursuit, les outils préparés (modèle de rôles, catalogue de données, modèle de domaine, DataCheck) sont intégrés et, si nécessaire, perfectionnés. Les propriétaires des données (Data Owner) et les gestionnaires des données (Data Steward) assument leurs tâches. L'encouragement ciblé des compétences en matière de données est pris en compte dans la planification du personnel et la formation continue. La gestion des données à l'échelle de l'administration améliore la qualité et l'efficacité des prestations du canton et renforce la confiance dans le travail de l'administration.

Objectifs et résultats :

1. Toutes les DIR/CHA/JUS introduisent les bases d'une gestion des données à l'échelle de l'administration, en désignant notamment les propriétaires des données (Data Owner) ainsi que les gestionnaires des données (Data Steward) pour tous les fichiers, et en documentant ces décisions dans le catalogue des données du canton.
2. Grâce à des offres de formation continue dans le domaine des données, les compétences des propriétaires des données (Data Owner) ainsi que des gestionnaires des données (Data Steward) sont renforcées de manière ciblée, afin de leur permettre d'assumer pleinement leur rôle.
3. Le catalogue de données est tenu à jour, utilisé comme base centrale pour l'utilisation commune et l'architecture des données, et relié si nécessaire aux systèmes périphériques via des interfaces.
4. Les collaboratrices et les collaborateurs ont recours aux offres de formation continue existantes dans le domaine des données, afin d'acquérir les compétences nécessaires à une utilisation commune et efficace des données.

5.3.2 Introduire les données gouvernementales ouvertes

Les données gouvernementales ouvertes (DGO, ou « Open Government Data », OGD) offrent une valeur ajoutée à la population, à l'économie, à l'administration et à d'autres organisations : les données collectées par l'administration sont mises à la disposition du public et peuvent être utilisées à la fois comme source d'information et pour la réalisation de solutions innovantes. Grâce à sa stratégie DGO et au projet OGD@BE, le canton de Berne simplifie et encourage la publication des données publiques collectées par l'administration et permettant la lecture automatisée. Dans le domaine des géodonnées, il existe déjà une communauté DGO active. La publication de DGO favorise en outre le développement des compétences des offices en matière de données.

Objectifs et résultats :

1. Des processus efficaces et une infrastructure sont mis en place pour la publication des DGO, afin que les offices puissent publier des DGO de manière simple et fiable. Ces bases sont continuellement développées et optimisées si nécessaire.
2. Une organisation DGO est mise en place et soutient activement les offices dans la publication des données, afin d'intégrer durablement les DGO dans l'administration cantonale. La collaboration avec les parties prenantes dans le domaine des données est clarifiée et assurée.

5.3.3 Mettre en œuvre la saisie unique dans la gestion des données de référence pour les personnes physiques

Grâce à la gestion des données de référence à l'échelle de l'administration, les données personnelles ne sont saisies qu'une seule fois selon le principe « once only », et utilisées conjointement par les unités administratives. Dans un premier temps, l'accent est mis sur les personnes physiques ; les personnes morales suivront ultérieurement. Via BE-Login ou AGOV, les habitantes et les habitants ont la possibilité de consulter leurs données enregistrées. La gestion des données de référence couvre toute la chaîne des processus, de la saisie des données à leur utilisation par les offices. La saisie coordonnée, la mise à disposition centralisée et l'utilisation partagée des données permettent d'améliorer la qualité et l'efficacité des processus administratifs. Cette démarche renforce les principes de la saisie unique et de la primauté du numérique dans le cadre de l'administration numérique, éliminant les silos de données et favorisant la collaboration entre les offices. La transparence accrue dans l'utilisation des données contribue par ailleurs à une meilleure protection des données et constitue la base pour des prestations numériques de haute qualité.

Objectifs et résultats :

1. La gestion des données de référence à l'échelle de l'administration est systématiquement développée, en mettant l'accent sur les données des personnes physiques. L'application de groupe est mise à disposition et les bases organisationnelles et juridiques nécessaires sont créées, de sorte qu'une extension ultérieure aux données des personnes morales soit possible.
2. Les offices utilisent la gestion des données de référence à l'échelle de l'administration et y connectent leurs applications spécialisées, afin de partager et de gérer les données conformément au principe de la saisie unique. Cela permet de réaliser les gains d'efficacité et de qualité visés.

5.4 Axe « Utiliser l'intelligence artificielle »

L'intelligence artificielle promet des avantages considérables dans le cadre de l'automatisation partielle ou totale des processus administratifs. Le recours, notamment à des applications commerciales d'IA générative, est déjà largement répandu au sein de l'administration cantonale. Afin de garantir la protection des données, l'utilisation de ces systèmes n'est toutefois autorisée que pour le traitement d'informations publiques, ce qui limite fortement leur emploi. Le présent axe a pour objectif de poursuivre l'exploitation des avantages de l'IA pour l'administration cantonale de manière responsable et conforme aux lignes directrices de l'IA du canton de Berne. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur de nombreux travaux de fond réalisés ces dernières années (cf. www.be.ch/ki), ainsi que sur les activités similaires menées au sein de l'administration fédérale et dans d'autres cantons.

Objectifs et résultats :

1. Élaborer les bases et la gouvernance en matière d'IA et coordonner les activités liées à l'IA
2. Développer les compétences en IA chez les cadres et les collaboratrices et collaborateurs
3. Lancer des projets pilotes d'applications d'IA et les mettre en service
4. Élaborer une stratégie en matière d'IA et mettre en œuvre les mesures définies

Les points 1 à 3 sont pensés comme des mesures immédiates pour la première phase de la période stratégique. En parallèle se déroulent les travaux d'élaboration de la stratégie en matière d'IA (point 4), laquelle définira notamment les mesures pour la deuxième partie de la période stratégique.

5.4.1 Élaborer les bases et la gouvernance en matière d'IA et coordonner les activités liées à l'IA

Le recours à l'IA soulève des questions de fond concernant les projets d'introduction d'applications d'IA, l'exploitation technique ainsi que l'utilisation de ces applications, questions qui doivent – dans la mesure du possible – être clarifiées à l'échelle de l'administration.

Objectifs et résultats :

1. L'administration cantonale dispose des bases légales nécessaires à l'automatisation partielle ou totale des processus administratifs.
2. La gouvernance AN et TIC existante est complétée, dans la mesure où cela s'avère nécessaire, par des aspects spécifiques à l'IA.
3. L'échange d'expériences concernant l'utilisation des applications d'IA se poursuit, incluant également la coordination avec les actrices et acteurs au niveau fédéral et dans d'autres cantons.

5.4.2 Développer les compétences en IA chez les cadres et les collaboratrices et collaborateurs

Une utilisation ciblée de l'IA dans l'administration n'est possible que si les cadres ainsi que les collaboratrices et collaborateurs disposent des compétences nécessaires dans ce domaine en pleine évolution. Seules les personnes disposant de compétences en IA peuvent garantir que les outils d'IA sont utilisés de manière ciblée et responsable.

Objectifs et résultats :

1. L'offre de formation continue du canton de Berne dans le domaine de l'IA est régulièrement adaptée à l'état de la technologie, et communiquée de manière adaptée aux groupes cibles, notamment sur la plateforme dédiée à la transformation numérique de l'administration cantonale (Digiz).
2. L'offre de formation continue existante dans le domaine de l'IA est utilisée par les cadres ainsi que par les collaboratrices et collaborateurs.

5.4.3 Lancer des projets pilotes d'applications d'IA et les mettre en service

Les applications d'IA sont classées par ordre de priorité et font l'objet de projets pilotes selon leur utilité attendue et leur faisabilité, puis mises en service en cas de succès.

Objectifs et résultats :

1. Une application d'IA générative sécurisée fait l'objet d'un projet pilote et est mise en service en cas de succès. La mise à disposition d'une application d'IA générative sécurisée permet d'utiliser cette technologie également pour des données non publiques.
2. D'autres applications d'IA font l'objet de projets pilotes prioritaires et sont mises en service en cas de succès. Les applications d'IA utiles à l'ensemble de l'administration sont mises à disposition en tant qu'applications de groupe.

5.4.4 Élaborer une stratégie en matière d'IA et mettre en œuvre les mesures définies

Une stratégie en matière d'IA est élaborée pour l'administration cantonale. Cette stratégie crée le cadre pour une utilisation ciblée et responsable des applications d'IA, conformément à la Charte de l'IA. La

stratégie en matière d'IA et sa feuille de route constituent la base pour la mise en œuvre d'autres projets d'IA prioritaires au sein de l'administration.

Objectifs et résultats :

1. Le canton de Berne dispose d'une stratégie coordonnée en matière d'IA assortie d'une feuille de route.
2. Les mesures de la stratégie en matière d'IA sont classées par ordre de priorité dans une feuille de route et mises en œuvre progressivement.

5.5 Axe « Développer la gouvernance et l'organisation en matière d'AN et de TIC »

Les quatre axes présentés ci-avant concernent l'ensemble de l'administration cantonale et, par conséquent, tous les offices.

Contrairement aux axes précédents, les deux derniers axes se concentrent spécifiquement sur les tâches transversales que sont l'administration numérique et les TIC, afin de répondre au mieux à leur rôle de catalyseur pour la mise en œuvre de l'ensemble de la stratégie.

Le présent axe vise à développer la gouvernance, l'organisation et les processus AN et TIC en tant que tâches transversales concernant toutes les unités administratives, afin soutenir de manière optimale les offices dans leur transformation numérique. Parallèlement, un pilotage et une coordination centralisés garantissent que les synergies soient identifiées et exploitées à un stade précoce.

La gouvernance, l'organisation et les processus actuellement en vigueur, lors desquels l'AN et les TIC sont considérés d'un seul tenant, ont été élaborés et mis en œuvre au cours de la période stratégique précédente, cf. ACE 560/2022 « Nouvelle gouvernance pour l'administration numérique et les TIC » et l'ordonnance sur l'administration numérique en vigueur depuis le 1^{er} mars 2023. Étant donné que la gouvernance, l'organisation et les processus ont fait leurs preuves, leur développement est poursuivi au cours de la période stratégique à venir, sans révision fondamentale.

Le présent axe comprend les deux **initiatives de mise en œuvre** suivantes :

- Développer le pilotage de l'administration numérique et des TIC à travers toutes les unités administratives
- Développer l'organisation et les processus de l'administration numérique et des TIC à travers toutes les unités administratives

5.5.1 Développer le pilotage de l'administration numérique et des TIC à travers toutes les unités administratives

Les instruments de pilotage existants en matière d'AN et de TIC sont précisés et optimisés afin de permettre un pilotage commun de la transformation numérique du canton de Berne. La composition des instances (notamment celle de la Conférence pour l'administration numérique [CNT] et des groupes spécialisés de la CNT) est réexaminée et, si nécessaire, modifiée.

Objectifs et résultats :

1. Les instruments de gouvernance existants sont développés de manière ciblée afin de parvenir à un pilotage conjoint de l'AN et des TIC. Le rapport de pilotage ainsi que le processus de gestion de portefeuille de projets sont adaptés si nécessaire, dans le but de mieux intégrer la perspective AN et de garantir la cohérence en ce qui concerne les priorités, le pilotage et l'évaluation des mesures.
2. La composition des instances (CNT, groupes spécialisés de la CNT) est réexaminée afin d'assurer une représentation équilibrée de l'AN et des TIC. Les offices sont davantage associés aux travaux, afin que leur point de vue spécialisé soit reflété de manière adéquate lors de la prise de décisions. D'autres tâches transversales contribuant à la transformation numérique de l'administration cantonale sont également intégrées (mise en œuvre de la stratégie relative au personnel et de la stratégie de gestion des locaux).

3. Le champ d'application de la gouvernance AN et TIC en ce qui concerne la Police cantonale et les écoles du degré secondaire II est réexaminé.

5.5.2 Développer l'organisation et les processus de l'administration numérique et des TIC à travers toutes les unités administratives

Le modèle actuel d'organisation et de processus AN et TIC de l'administration cantonale bernoise trouve son origine dans la Stratégie TIC 2016-2020 et dans la Stratégie pour une administration numérique 2019. Ce modèle a été mis en œuvre dans toutes les unités administratives au cours de la période stratégique 2016-2020. Durant la période stratégique 2021-2025, une gouvernance commune AN et TIC a été mise en place par l'ACE 560/2022 « Nouvelle gouvernance pour l'administration numérique et les TIC » et l'ordonnance sur l'administration numérique, en vigueur depuis le 1^{er} mars 2023.

Le développement de l'organisation et des processus au cours de la période stratégique à venir vise à soutenir encore mieux les offices dans leur fonctionnement et leur transformation numérique, ou à optimiser les structures internes et les processus liés aux tâches transversales de l'administration numérique et des TIC, tout en maintenant la qualité du service.

Objectifs et résultats :

1. Les possibilités de développer l'organisation actuelle à l'échelle de l'administration ainsi que les processus concernant l'administration numérique et les TIC sont réexaminées. Les processus et les rôles nécessitant un important investissement en personnel (en particulier le rôle de gestionnaire de services [« Service Manager »]) doivent être réexaminés au même titre que les rôles de spécialistes (par exemple, sécurité, architecture, données).
2. En fonction des résultats de cette analyse, un plan de mise en œuvre est élaboré, comprenant des mesures de développement de l'organisation et des processus AN et TIC, avec un horizon temporel couvrant la période stratégique 2026-2030 et la période stratégique suivante. Les mesures font l'objet de projets pilotes et celles prévues dans le plan de mise en œuvre pour la période stratégique 2026-2030 sont mises en œuvre.
3. L'examen de l'organisation de l'AN et des TIC à l'échelle de l'administration comprend également un bilan de l'organisation en matière de données. Sur cette base, des mesures visant à développer l'organisation en matière de données sont définies et mises en œuvre.

5.6 Axe « Stabiliser et développer la boîte à outils numérique et les services TIC de base »

La boîte à outils numérique, qui regroupe les meilleures pratiques, les normes ainsi que des outils axés sur la pratique, permet aux offices de mener à bien la transformation numérique. Des services TIC de base complets garantissent que les collaboratrices et les collaborateurs de l'administration cantonale puissent utiliser des outils numériques adaptés et modernes dans leur travail quotidien. La transformation numérique de l'administration cantonale est mise à profit pour créer des synergies et accélérer la mise en œuvre des prestations numériques.

Le présent axe comprend les deux **initiatives de mise en œuvre** suivantes :

- Développer la boîte à outils pour la transformation numérique
- Stabiliser et développer les services TIC de base et réduire la complexité technique et organisationnelle

5.6.1 Développer la boîte à outils pour la transformation numérique

La boîte à outils modulaire existante est développée et permet aux offices de s'impliquer activement dans la transformation numérique. Elle comprend des documents de base, des méthodes ainsi que des outils de gestion des processus, de gestion des données et d'automatisation des processus, ceci pour les domaines « Personnes, spécialisations et méthodes » et « Technologie ». L'utilisation des outils proposés dans la boîte à outils est obligatoire et permet de réaliser des projets de transformation numérique

plus rapidement, plus facilement et avec une meilleure qualité, tout en mutualisant les expériences acquises au sein de l'ensemble de l'administration.

Objectifs et résultats :

1. Les outils d'optimisation des processus sont mis à disposition de manière centralisée, leur utilisation est accompagnée par des formations et leur utilité est démontrée par des projets pilotes.
2. La boîte à outils est adaptée en permanence aux nouvelles exigences et conditions-cadres.

5.6.2 Stabiliser et développer les services TIC de base et réduire la complexité technique et organisationnelle

Outre ses autres tâches, l'Office d'informatique et d'organisation (OIO) est responsable des services TIC de base de l'administration cantonale bernoise. La centralisation et la normalisation menées entre 2016 et 2021 (programme IT@BE) ont permis de réaliser des gains en termes d'efficacité, de qualité et de synergies. Certaines tâches (infrastructures spécialisées, tâches sur site) restent du ressort des DIR/CHA/JUS. Ceci implique de réexaminer la répartition des tâches et de réaliser des optimisations organisationnelles.

Objectifs et résultats :

1. Les services TIC de base qui restent sous la responsabilité des DIR/CHA/JUS sont recensés et classifiés de manière structurée, afin d'évaluer leur potentiel d'optimisation selon des critères de qualité et d'efficacité.
2. Sur la base de cet état des lieux, des prestations prioritaires sont définies conjointement avec les DIR/CHA/JUS, et des optimisations sont planifiées et mises en œuvre progressivement du point de vue de la technologie, de l'organisation ou des processus. En fonction des résultats de l'analyse, ces mesures d'optimisation peuvent se traduire soit par une amélioration de l'exécution décentralisée des tâches, soit par le transfert de prestations jusqu'alors fournies de manière décentralisée vers les services TIC de base.

6. Principes stratégiques

Les principes stratégiques servent de lignes directrices pour les activités des DIR/CHA/JUS, afin de mettre en œuvre avec succès les axes stratégiques et d'atteindre les objectifs de la stratégie AN et TIC.

6.1 Pilotage de l'administration numérique et des TIC

N°	Principe	Descriptif
1.a	Tâches de l'AN et des TIC	En tant que tâches transversales qui concernent toutes les unités administratives, l'AN et les TIC soutiennent les offices dans la mise en œuvre des exigences techniques nécessaires à la fourniture des prestations. L'AN et les TIC soutiennent en particulier les offices pour leur permettre de fournir des prestations numériques efficaces et efficientes en temps utile et en toute sécurité. De plus, l'AN et les TIC sont un moteur pour le développement des processus administratifs et l'optimisation continue des prestations de l'administration.
1.b	Vue d'ensemble	L'administration cantonale bernoise planifie et développe l'administration numérique dans une perspective globale. Les efforts déployés par l'administration cantonale en vue d'une administration numérique sont ciblés et axés sur les résultats. Les projets présentant une grande utilité pour les parties prenantes ainsi qu'un fort potentiel de multiplication sont soutenus. Les solutions communes ont la priorité sur les intérêts particuliers et les prétentions individuelles ⁴ .
1.c	Pilotage AN et TIC	Le pilotage et le controlling de l'AN et des TIC sont assurés de manière centralisée, coordonnée et basée sur un portefeuille commun. Cela garantit que les objectifs, les axes et les principes stratégiques sont mis en œuvre en fonction de leur ordre de priorité de manière ciblée et efficace, tout en tenant compte de la rentabilité, et ce sur l'ensemble du champ d'application ⁵ .
1.d	Principe de la congruence	Le pilotage à travers toutes les unités administratives est organisé de manière adaptée à chaque échelon. Les décisions se fondent sur des bases consolidées et obéissent au principe de la congruence. La délégation d'une tâche s'accompagne obligatoirement de l'attribution des compétences, responsabilités et ressources requises par son exécution.

6.2 Collaboration et développement organisationnel

N°	Principe	Descriptif
2.a	Coopération	La mise en œuvre de l'administration numérique est conçue et gérée par les offices, en concertation avec les parties prenantes concernées. Les échanges et la collaboration au sein de l'administration cantonale, entre les différents niveaux de l'État et avec d'autres parties prenantes externes sont encouragés. Il existe des possibilités clairement définies de participation et d'escalade, qui sont basées sur le principe de la voie la plus courte ⁶ .
2.b	Développement de l'organisation et du personnel	La voie menant à l'administration numérique est un processus de transformation exigeant qui dépasse le cadre des changements purement technologiques. Les aspects organisationnels et structurels sont au cœur des enjeux. Il s'agit de créer les conditions nécessaires à un développement organisationnel numérique d'ampleur. Cela exige des compétences et une bonne compréhension de la culture du travail numérique à tous les échelons d'encadrement. Grâce à des mesures de formation et de perfectionnement ciblées, les collaboratrices et les collaborateurs de l'administration cantonale bernoise, et en particulier les cadres, acquièrent les capacités nécessaires pour participer activement au changement et pour faire avancer la transformation numérique de manière efficace.

⁴ Voir notamment : LAN, art. 2 « Objectifs » et art. 13 « Pilotage » ; OAN, art 29 « Rentabilité »

⁵ Voir notamment : LAN, art. 2 « Objectifs » et art. 13 « Pilotage »

⁶ Voir notamment : LAN, art. 13 « Pilotage » (al. 3) et chap. 4 « Collaboration » (art. 20-24)

6.3 Alignement sur les objectifs de l'organisation et les exigences des parties prenantes

N°	Principe	Descriptif
3.a	Alignement de l'AN et des TIC sur les exigences	Les prestations numériques s'alignent systématiquement sur les besoins des parties prenantes. Leur conception tient compte de tous les domaines de spécialisation et de l'ensemble de l'administration, et elles sont réalisées de manière cohérente au-delà des limites des organisations et des unités administratives ⁷ .
3.b	Primauté du numérique	Dans ses actions et sa communication, l'administration cantonale utilise la voie électronique. Pour les prestations nouvelles ou améliorées, le canal numérique est prioritaire. Les canaux non numériques ne sont conservés en parallèle que si l'utilisation du canal numérique n'est pas raisonnablement exigible ou si la loi prescrit encore la communication sur support papier. Des mesures incitatives ciblées sont mises en place pour encourager l'utilisation des prestations numériques ⁸ .
3.c	Saisie unique des données (once only)	Les données des parties prenantes (population, économie, administration, autres organisations) ne sont saisies qu'une seule fois et gérées à la source (« once only »). Les données sont synchronisées entre les différents systèmes via des interfaces (gestion des données de référence). Les parties prenantes peuvent consulter leurs données. Lors des interactions avec l'administration, le statut actuel et l'historique de la prestation sont consultables en toute transparence ⁹ .
3.d	Souveraineté numérique	La souveraineté numérique désigne la capacité de contrôle et d'action nécessaire à l'exécution des tâches de l'État dans l'espace numérique ¹⁰ . L'administration cantonale est en mesure d'organiser elle-même l'exécution de ses tâches à l'aide de ressources numériques. L'accent est mis sur la capacité à exercer un contrôle sur les ressources numériques et les données, et non sur une indépendance totale.
3.e	Rentabilité	L'utilisation des ressources de l'AN et des TIC repose sur des principes de rentabilité. L'utilité et les coûts des systèmes et prestations sont régulièrement examinés et indiqués en toute transparence ¹¹ .

6.4 Exigences relatives à la fourniture de prestations

N°	Principe	Descriptif
4.a	Sécurité et stabilité de l'exploitation	Lors de la mise en œuvre de nouvelles solutions, les besoins législatifs, la protection des données et la sécurité de l'information sont pris en compte dès le début et de manière systématique. Par conséquent, l'utilisation de solutions AN et TIC est soumise à des exigences élevées en matière de sécurité et de stabilité de l'exploitation (fiabilité, disponibilité, maintenance et sécurité). Les risques liés aux systèmes nouveaux et existants sont régulièrement examinés et évalués. Si nécessaire, des mesures visant à minimiser les risques sont mises en œuvre. Les dispositions relatives à la sécurité de l'information et à la protection des données se fondent sur des normes reconnues et se traduisent par des mesures organisationnelles et techniques. Elles sont périodiquement adaptées aux nouvelles exigences en matière de sécurité ¹² .
4.b	Égalité et inclusion	Les principes d'égalité et d'inclusion sont pris en compte dès le début et de manière systématique. Lors de la mise en œuvre de prestations numériques, une attention particulière est accordée à la réduction des obstacles à leur utilisation. Le respect des normes reconnues garantit l'accessibilité. Les solutions numériques sont conçues dans le respect de l'égalité des sexes et de la non-discrimination ¹³ .

⁷ Voir notamment : LFin, art. 3 « Principes généraux »

⁸ Voir notamment : LAN, art. 5 « Primauté du numérique », art. 8 « Obligation d'effectuer les échanges avec les autorités par voie électronique » et art. 9 « Encouragement de la numérisation »

⁹ Voir notamment : LAN, art. 2 « Objectifs » et art. 12 « Données »

¹⁰ Directives pour la souveraineté numérique de l'administration fédérale (Directive W012, version 1.0 du 10.12.2025)

¹¹ Voir notamment : LFin, art. 3 « Principes généraux » ; LAN, art. 2 « Objectifs » ; OAN, art. 29 « Rentabilité »

¹² Voir notamment : LAN, chap. 5 « Protection des données » (art. 27-30)

¹³ Voir notamment : LAN, art.10 « Inclusion numérique »

4.c	Durabilité	La fourniture de prestations numériques par l'administration cantonale de Berne est planifiée, acquise et exploitée dans le respect des ressources, de manière économe en énergie et en tenant compte des cycles de vie. Les projets et l'exploitation de solutions AN et TIC tiennent compte de la stratégie climatique du canton et contribuent, dans la mesure du possible, à la neutralité climatique à l'horizon 2050 ¹⁴ .
4.d	Interopérabilité et modularité	La transformation numérique de l'administration cantonale repose sur la conviction qu'il est possible d'améliorer durablement la rentabilité par un usage multiple des données, des procédures et des systèmes. C'est pourquoi les solutions sont conçues pour être flexibles, ouvertes, interopérables et modulaires. L'interopérabilité technique est assurée par le respect des normes techniques et organisationnelles. Les prestations numériques de l'administration cantonale se fondent sur les services TIC de base communs, ou sur les applications de groupe ¹⁵ .
4.e	Solutions normalisées	Pour la réalisation de prestations AN et TIC, l'administration cantonale privilégie les solutions standard éprouvées disponibles sur le marché. Les développements sur mesure ne sont envisagés qu'à titre subsidiaire et ne sont prévus qu'en l'absence de solution standard adéquate ou lorsque des exigences spécifiques au canton l'imposent.

6.5 Sécurité de l'information

N°	Principe	Descriptif
5.a	Acquisition autonome des capacités nécessaires	L'administration cantonale bernoise renforce ses connaissances et la formation dans le domaine de la sécurité de l'information. L'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs sont sensibilisés aux cybermenaces dans leur travail quotidien et agissent en conséquence. Les communes bénéficient d'un soutien pour mettre en œuvre de manière adéquate les dispositions légales.
5.b	Prestations et infrastructures numériques sécurisées	L'administration cantonale bernoise garantit un niveau élevé de sécurité des prestations et des infrastructures numériques, grâce à la mise en œuvre de la Protection de base BE et des exigences en cas de besoin de protection élevée. Si nécessaire, des mesures de sécurité complémentaires sont mises en œuvre chez les fournisseuses et fournisseurs.
5.c	Détection, prévention et gestion efficaces des incidents de sécurité	L'administration cantonale bernoise dispose, en collaboration avec ses fournisseuses et fournisseurs et son propre centre de données (Bedag Informatique SA), des capacités et des structures organisationnelles nécessaires pour détecter rapidement les cybermenaces et les incidents de sécurité et en réduire au minimum les dommages. Pour les « prestations vitales » de l'administration cantonale, des plans d'urgence, fondés sur une gestion normalisée de la continuité des activités et de la chaîne logistique, sont tenus à jour.

6.6 Gestion de l'architecture d'entreprise

N°	Principe	Descriptif
6.a	Coordination efficace	La gestion de l'architecture d'entreprise favorise une coordination et une normalisation efficaces, en imposant des consignes architecturales essentielles et en les garantissant par des mécanismes de pilotage appropriés. L'objectif est la mise en œuvre efficace et cohérente des décisions architecturales transversales au sein des structures fédérales.
6.b	Préservation des ressources	Sur la base des stratégies en vigueur, la gestion de l'architecture d'entreprise veille à ce que les décisions architecturales soient prises de manière transparente, normalisée et efficace. Grâce à une documentation actualisée de l'architecture existante et à la mise en œuvre ciblée des mesures prévues, la gestion de l'architecture d'entreprise favorise un développement coordonné et économe en ressources de l'environnement TIC.

¹⁴ Voir notamment : Programme gouvernemental de législature « Développement durable »

¹⁵ Voir notamment : LAN, art. 14 « Normes et processus », art. 15 « Procédure d'identification », chapitre 3 « Services de base » (art. 16-19)

N°	Principe	Descriptif
6.c	Orientation vers les services et les plateformes	L'administration conçoit son infrastructure TIC de manière modulaire et ouverte, garantissant ainsi la pérennité de ses systèmes informatiques. Les prestations numériques telles que les plateformes communes de cybergouvernement et les portails destinés aux citoyennes et aux citoyens sont des points de contact avec les parties prenantes et permettent des solutions uniformes, évolutives et faciles à entretenir.
6.d	Interfaces normalisées	L'interopérabilité entre les systèmes de l'administration et ceux des partenaires externes est garantie. Les interfaces normalisées permettent une intégration fluide des différents offices de l'administration, simplifient l'échange d'informations, évitent les ruptures de média et renforcent la souveraineté numérique.

6.7 Utilisation du nuage public

N°	Principe	Descriptif
7.a	Logiciel sous forme de service comme modèle d'exploitation privilégié	L'administration privilégie le modèle de logiciel sous forme de service (Software as a Service, SaaS) afin d'exploiter efficacement les capacités TIC, de réduire les coûts et de raccourcir les délais de mise sur le marché. Dans ce domaine, il reste essentiel de garantir la protection des données et de mettre en œuvre des stratégies de sortie visant à éviter toute dépendance et à préserver la souveraineté numérique. L'organisation TIC interne se concentre sur le pilotage et l'optimisation de l'utilisation des services de logiciels sous forme de service. La stratégie de propriétaire du Conseil-exécutif pour la Bedag Informatique SA est réservée.

7. Ressources humaines et financières

Dans les grandes lignes, le besoin en ressources humaines et financières pour la mise en œuvre de la stratégie AN et TIC durant la période 2026 à 2030 a été estimé comme suit, sur la base des brefs descriptifs des initiatives de mise en œuvre :

- **Ressources humaines** : Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie AN et TIC sont estimées, à titre indicatif, à un total de 95 EPT¹⁶, soit 19 EPT par année de mise en œuvre de la stratégie durant la période 2026 à 2030. Cette charge de travail peut en principe être ré-alisée par les ressources en personnel actuellement disponibles.

Plus de la moitié de cette charge est répartie sur des petits pourcentages au sein des offices (en moyenne environ 0,2 EPT par année et par office, soit au total 55 EPT sur 5 ans dans 55 offices). Ces ressources en personnel sont donc à mobiliser dans le cadre des axes stratégiques visant à atteindre les objectifs fixés conjointement à l'échelle de l'administration. Il s'agit d'un investissement ponctuel contribuant à une transformation numérique globalement plus efficace et plus efficace de l'administration cantonale.

- **Ressources financières** : Pour la mise en œuvre de la présente stratégie AN et TIC, on table sur des coûts externes de l'ordre de 20 millions de francs au total ou de 4 millions de francs par année durant la mise en œuvre stratégique qui s'étend de 2026 à 2030. Étant donné que la stratégie consiste en grande partie à poursuivre des activités déjà en cours et à institutionnaliser des processus d'amélioration de toute manière nécessaires, ces moyens sont déjà en grande partie pris en compte dans les crédits-cadres et les crédits de projet existants. Lorsque des moyens supplémentaires sont nécessaires, ceux-ci font l'objet de demandes de crédits spécifiques à chaque projet.

8. Mise en œuvre de la Stratégie Administration numérique et TIC

La présente stratégie commune AN et TIC 2026-2030 résulte d'une fusion entre la stratégie actuelle pour une administration numérique et la Stratégie TIC. Comme lors de la période stratégique précédente, la mise en œuvre s'effectue par le biais de projets individuels dotés d'une organisation propre. Ces projets sont intégrés au portefeuille de projets à l'échelle de l'administration, afin de garantir un pilotage global de tous les projets AN et TIC au travers de la gestion de ce portefeuille.

La transformation numérique de l'administration cantonale est un processus continu qu'il s'agit de maîtriser au-delà de la période stratégique qui débute. C'est pourquoi la mise en œuvre de la présente stratégie est intégrée autant que possible dans l'organisation permanente (au lieu qu'elle soit considérée comme un programme unique).

- **Organisation de la mise en œuvre** : La mise en œuvre de la stratégie s'inscrit dans le cadre de la gouvernance et de l'organisation existantes, conformément à l'ordonnance sur l'administration numérique. En particulier, le pilotage se fait dans le cadre de la gestion du portefeuille de projets à l'échelle de l'administration. En d'autres termes, les initiatives de mise en œuvre de la présente stratégie sont intégrées au portefeuille de projets existant, où elles sont classées par ordre de priorité et pilotées conjointement aux projets de la feuille de route de services TIC de base ou d'autres projets de transformation numérique (introduction de la numérisation de la justice administrative, introduction de l'identité électronique, 3^e étape du projet ERP, etc.). La CNT est chargée du pilotage stratégique.
- **Planification évolutive de la mise en œuvre** : Pour encadrer la mise en œuvre de la stratégie, les axes stratégiques et leurs initiatives de mise en œuvre ont fait l'objet de brefs descriptifs et d'une planification temporelle initiale, consignée dans une feuille de route. Il est vrai qu'au vu des événements et des évolutions qui, ces dernières années, s'enchaînent sur le plan (géo)politique, sociétal et technologique, il est difficile de prévoir des cycles de planification à long terme. Afin de tenir compte de

¹⁶ Équivalents plein temps, c'est-à-dire des postes de travail équivalents à un plein temps.

cette dynamique, les axes stratégiques sont réexaminés une fois par an et la feuille de route est mise à jour si nécessaire.

- **Reporting et controlling de la mise en œuvre** : Les progrès dans la mise en œuvre de la stratégie (controlling de la mise en œuvre) sont présentés chaque année dans le cadre du système de reporting conjoint des AN et des TIC, qui informe notamment le Conseil-exécutif et les autorités de surveillance de l'état de la mise en œuvre.

Par ailleurs, au vu de l'importance de la thématique, il est prévu d'informer régulièrement le Conseil-exécutif et la Conférence des secrétaires généraux (CSG) des travaux, à savoir :

- 1 à 2 fois par an, étude par le Conseil-exécutif lors des séances de réflexion
- 1 à 2 fois par an, information à la CSG de l'état des travaux (en amont des séances de réflexion du gouvernement)