

Deloitte.



**Étude Deloitte 2023 sur le
gouvernement numérique en Suisse**
Confiance dans les services de cyberadministration





A propos de l'Étude

Page 03



Points-clés de l'étude

Page 05

01

Partie 1 | Organisation des services de cyberadministration centrée sur le client

Page 07

02

Partie 2 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

Page 18



Partie 3 | Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics

Page 31



Partie 4 | Obstacles opérationnels au développement de services administratifs

Page 43



Méthodologie

Page 53



Contacts

Page 56

A propos de l'Étude



A propos de l'Étude

Deloitte Suisse a mené une enquête en ligne pour la troisième fois en février 2023 sur les services de cyberadministration offerts par l'administration suisse.

Cette année, l'enquête de Deloitte sur les services numériques en Suisse révèle que les citoyennes et citoyens suisses et les employés du secteur public font confiance aux services de cyberadministration mis à leur disposition et les utilisent par ailleurs. Néanmoins, l'offre de services administratifs numériques doit être élargie. Les éléments nécessaires à cet effet, tels que la protection des données et l'infrastructure informatique, ont tendance à être perçus comme sûrs, mais présentent néanmoins un déficit qu'il convient de combler si l'on veut que l'administration numérique conserve sa résilience face aux crises. Or cette résilience passe notamment par le comblement des lacunes juridiques au moyen de nouvelles bases légales et par la sauvegarde des démarches administratives

physiques et/ou la conservation physique des données, conditions nécessaires pour rester opérationnel en cas de cyberattaques.

Parallèlement, cet impératif soulève aussi la question du financement d'une extension supplémentaire de l'offre sur fond de transformation numérique ; en effet, les citoyens rejettent la perspective de devoir supporter des coûts supplémentaires, par exemple par le prélèvement d'impôts ou d'émoluments supplémentaires. Le manque d'investissement dans les compétences professionnelles des employés administratifs en poste est également perçu comme un problème. Selon les personnes interrogées, le facteur le plus important pour la transformation numérique repose sur des collaborateurs bien formés, ce dernier point étant même jugé indispensable pour le développement d'une expertise technique en matière de services de cyberadministration.

Dans le même temps, une expertise technique élevée représente non seulement des gains de coûts, mais aussi une incitation à se tourner vers des entreprises privées pour l'obtention de services de cyberadministration. En effet, la disposition des citoyens à recourir aux services de cyberadministration proposés par des fournisseurs privés a augmenté de pas moins de 20 % par rapport à 2021, signe d'une moindre méfiance envers les entreprises privées, mais aussi d'un possible changement de paradigme au sein de la population.



Points-clés de l'étude



01

02

03

04

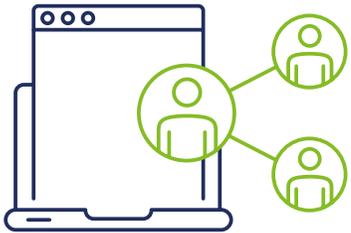


Points-clés de l'étude

Plus de confiance dans les services de cyberadministration en ligne grâce à une organisation centrée sur le client et à une expertise technique accrue

Dans le cadre de cette enquête Deloitte 2023 consacrée à la confiance dans les services de cyberadministration, nous avons interrogé plus de 1'000 citoyennes et citoyens de la Suisse, dont 239 employés du secteur public.

Ces enseignements s'articulent en quatre parties, dont les trois premières se situent principalement au niveau des citoyens, et la dernière au niveau de l'administration :



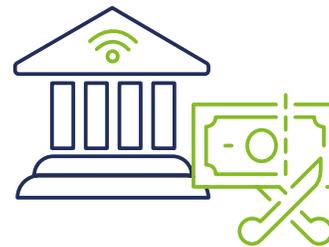
Partie 1

Organisation des services de cyberadministration centrée sur le client



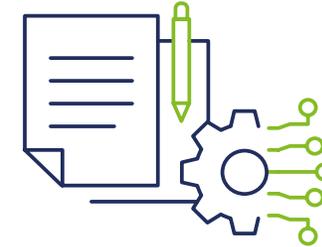
Partie 2

Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable



Partie 3

Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics



Partie 4

Obstacles opérationnels au développement de services administratifs



01

02

03

04



Partie 1

Organisation des services de cyberadministration centrée sur le client

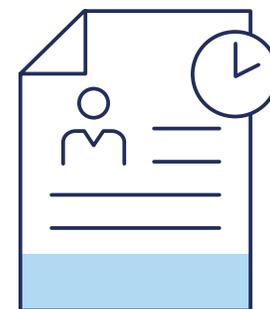


Près de la moitié des personnes interrogées sont satisfaites de l'offre existante de services de cyberadministration. De plus, environ 58% des personnes interrogées estiment que les ressources numériques dont disposent les autorités devraient être mises à profit pour une exécution proactive des services déjà existants. Un exemple serait le renouvellement automatique de la carte d'identité ou de documents similaires. Toutes classes d'âge confondues, les personnes se prononcent majoritairement en faveur d'un tel élargissement de l'offre. Il ressort de ce constat que la population suisse a confiance dans la mise à disposition des services numériques et que la transformation numérique permet de concrétiser d'autres potentiels tels que des gains de temps grâce à l'exécution proactive des services de cyberadministration.



66,2%

Le **groupe le plus favorable** à une **exécution proactive** des services de l'administration est celui des **plus de 65 ans (66,2%)**.



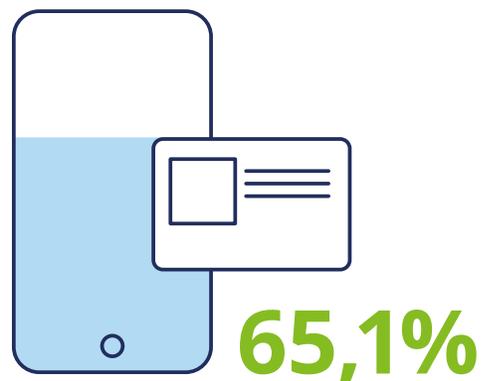
19%

Le **rejet le plus marqué** vis-à-vis d'un **développement proactif** de l'offre se manifeste dans la classe d'âge des **moins de 30 ans**. Près de **19%** des moins de 30 ans sont en effet opposés à une telle exécution.



L'offre existante de services de cyber-administration doit être enrichie

Pour une nette majorité des personnes interrogées (65,1%), il est important que les services et les démarches administratives puissent être proposés et effectués en ligne, et près de la moitié (48,2%) de tous les sondés sont satisfaits de l'offre existante de services administratifs numériques. Les avis les plus positifs quant à l'offre existante émanent des personnes âgées de plus de 65 ans, de même que des habitants des petites villes (66,6%) et des salariés du secteur privé (70%).



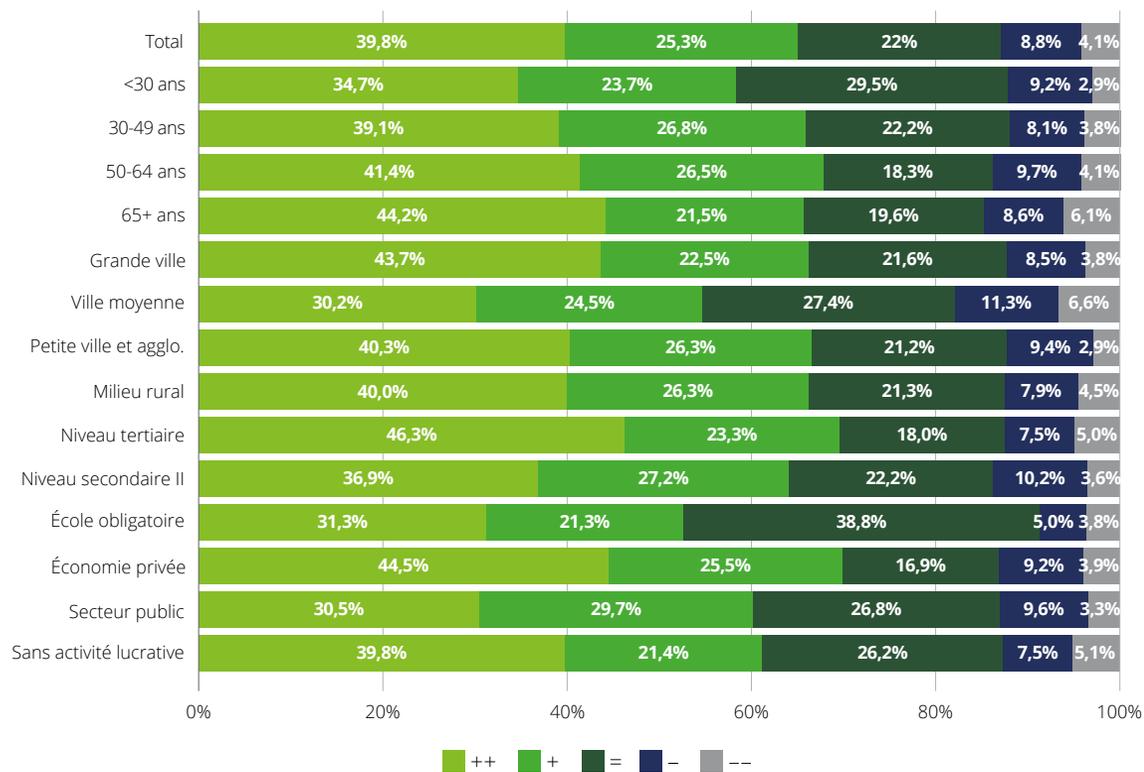
65,1% des personnes interrogées considèrent qu'il est important que les **services et les démarches administratives puissent être proposés et effectués en ligne.**



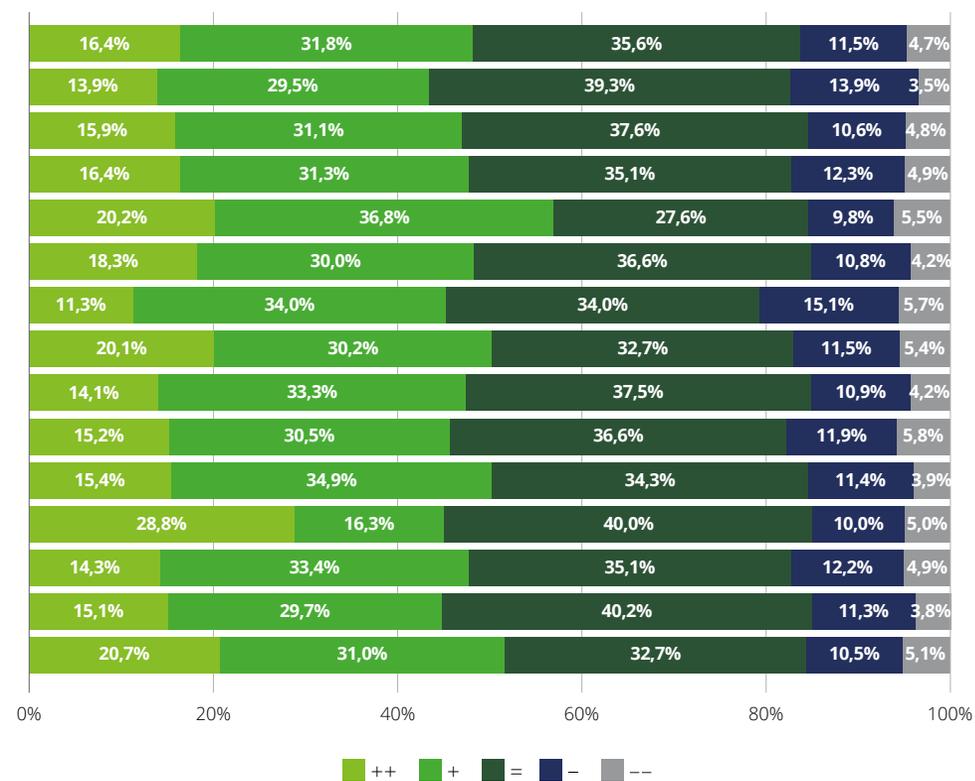
48,2% des personnes interrogées sont satisfaits de **l'offre existante de services administratifs numériques.**



Il est important pour moi de pouvoir effectuer des démarches administratives ou accéder à des services administratifs en ligne.

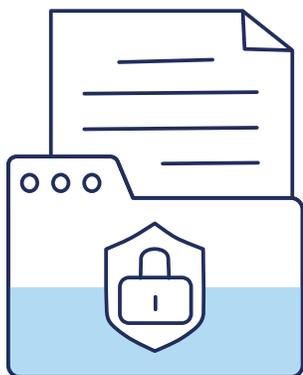


L'offre de services administratifs numériques mise à ma disposition est à la hauteur de mes attentes.



01 | Organisation des services de cyberadministration centrée sur le client

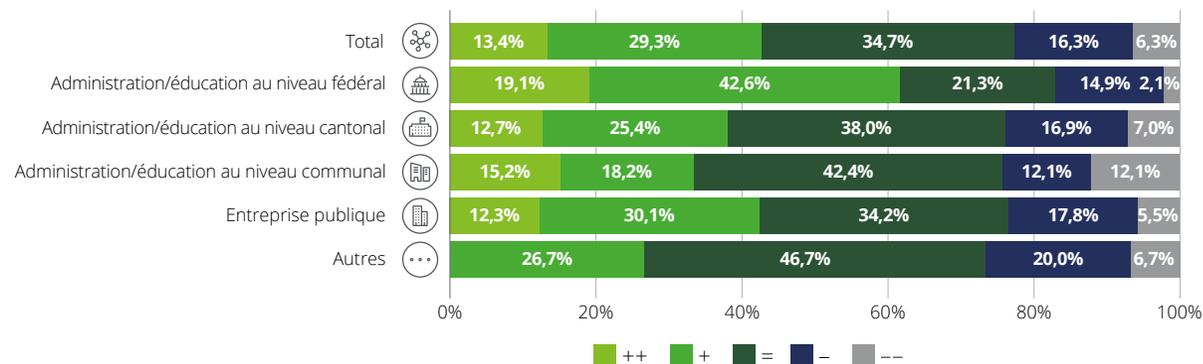
Des résultats similaires sont observés auprès du personnel de l'administration interrogé. Près de 43% pointent la consistance des services administratifs proposés sous forme numérique, tandis que 40,2% sont d'avis que l'offre existante de services de cyberadministration a impérativement besoin d'être fortement étoffée. Il semble que les communes soient les plus affectées par le manque d'offres numériques cohérentes.



43%

43% pointent **la consistance des services administratifs** proposés sous forme numérique.

Notre unité organisationnelle/administrative propose des services sous forme numérique.

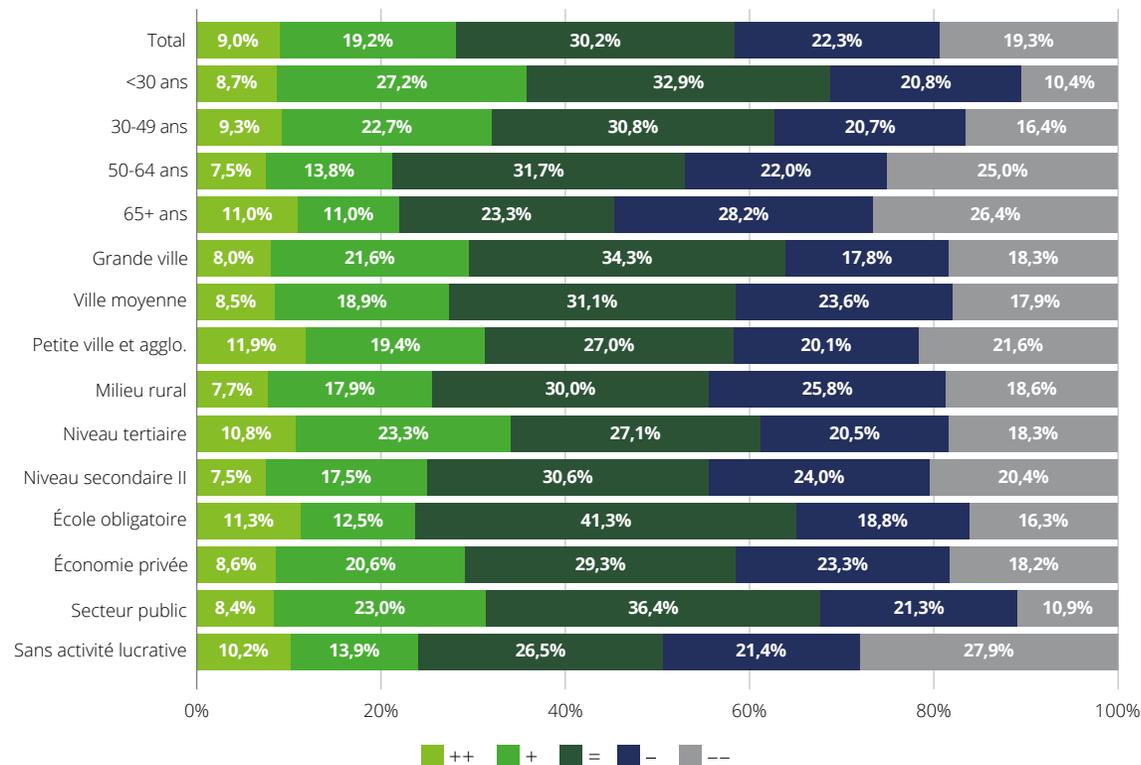


Le développement des services de cyberadministration ne consiste pas seulement à en faire « plus », mais aussi à proposer quelque chose de « différent »

Il existe plusieurs façons de développer les services de cyberadministration. L'une des approches consiste à élargir le portefeuille numérique, voire à remplacer les services administratifs au guichet. Une autre préconise de compléter l'offre existante en proposant une nouvelle manière de proposer les services de cyberadministration.

Les résultats de l'enquête révèlent par exemple que ce qui importe aux personnes interrogées n'est pas de remplacer les démarches administratives physiques par des alternatives numériques, mais plutôt d'adapter l'organisation des services de cyberadministration.

J'estime que la présence physique dans les démarches administratives devrait être remplacée par des alternatives numériques comme, par exemple, la visiophonie.



01 | Organisation des services de cyberadministration centrée sur le client

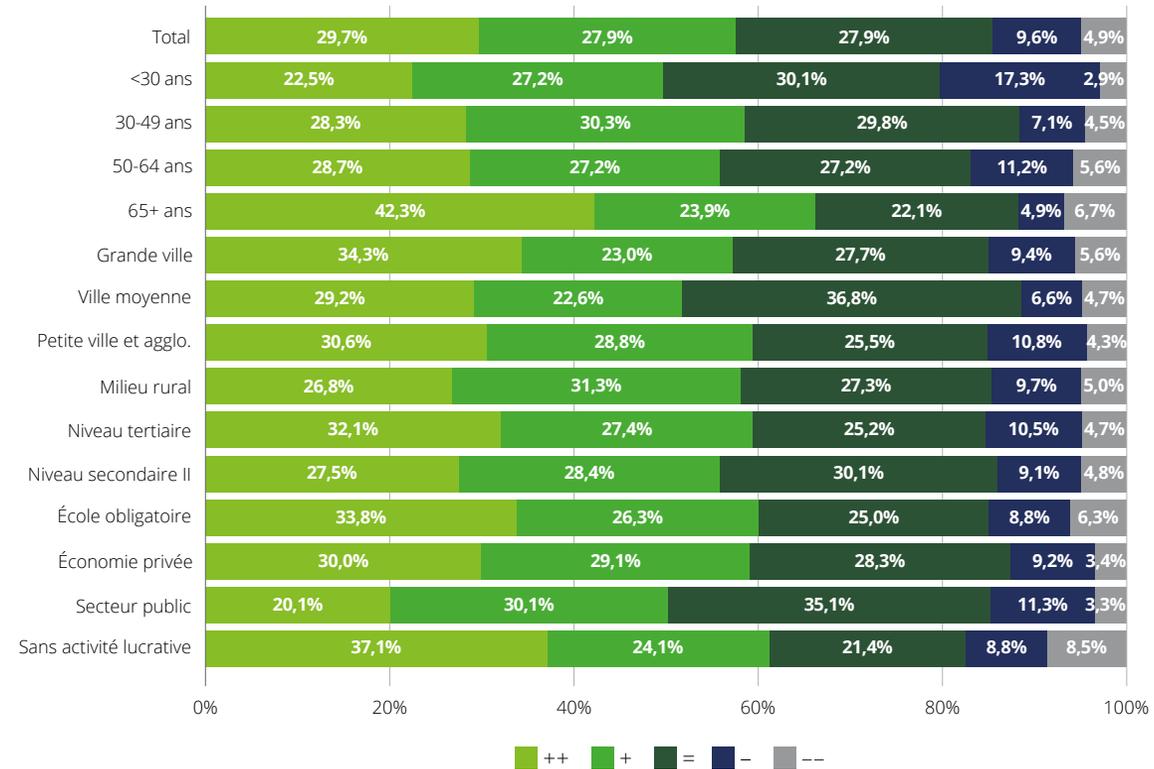
Un peu moins de 60% des personnes interrogées sont favorables à une exécution proactive des services de cyberadministration (par exemple la prolongation automatique de la carte d'identité à la date d'expiration).

On notera ici que les personnes de plus de 65 ans sont celles qui sont les plus favorables à davantage de proactivité, tandis que le rejet d'une telle solution est exprimé majoritairement par les moins de 30 ans (19% des opposants).



Un peu moins de 60% des personnes interrogées sont favorables à une **exécution proactive** des services de cyberadministration.

Les possibilités du numérique devraient être mises à profit par les autorités et l'administration publique pour fournir des services de manière proactive, par exemple la prolongation automatique de la carte d'identité à la date d'expiration.



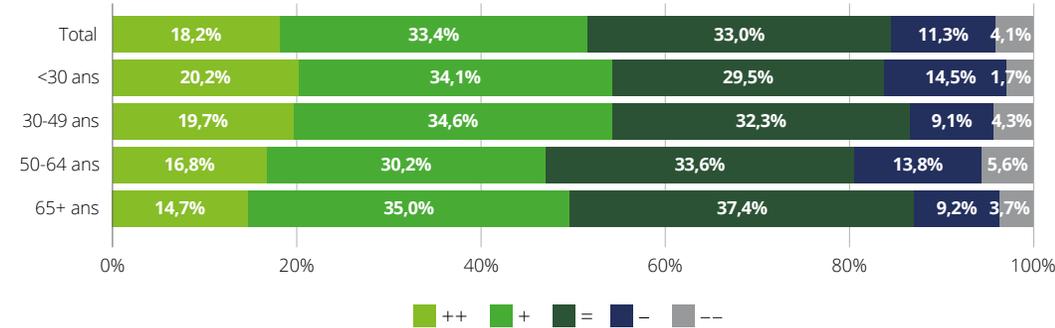
01 | Organisation des services de cyberadministration centrée sur le client

Cela dit, ce point de vue ne peut pas s'expliquer par des inquiétudes sur la protection des données. De fait, seuls 15% des moins de 30 ans ne partagent pas l'avis selon lequel leurs données personnelles conservées par l'administration publique sont entre de bonnes mains.

L'adaptation de l'offre existante de services de cyberadministration doit davantage tenir compte des besoins des citoyennes et citoyens. Les résultats dont nous disposons révèlent que le développement de l'offre ne vise pas tant à remplacer les offres physiques par des alternatives numériques qu'à adapter de manière ciblée les modes de fourniture des services. Ainsi, la fourniture de services publics est guidée par une approche centrée sur le client.



Mes données personnelles sont entre de bonnes mains lorsqu'elles sont conservées par les autorités et l'administration publique.



15%

15% des moins de 30 ans **ne partagent pas l'avis selon lequel leurs données personnelles conservées** par l'administration publique sont **entre de bonnes mains**.



01

02

03

04





Offres de cyberadministration proactives : l'exemple des Émirats arabes unis (EAU)

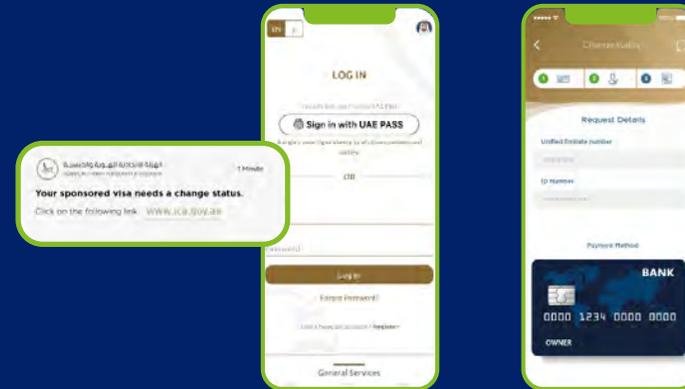
L'Autorité fédérale pour l'identité, la citoyenneté, les douanes et la sécurité portuaire (ICP)* des Émirats arabes unis (EAU) a été créée en 2004. Elle est chargée de la collecte et du stockage des données personnelles de l'ensemble de la population des EAU ainsi que de la délivrance des cartes d'identité de leurs citoyens. L'ICP a d'ores et déjà mis en place les premiers services proactifs à destination de la population dans les domaines suivants :

- **Prolongation du passeport**
- **Prorogation de la carte d'identité**
- **Modification du permis de séjour**
- **Prolongation de visas**
- **Paiement d'amendes**

*Federal Authority for Identity, Citizenship, Customs & Port Security (ICP)

Source (Proactive Services - Federal Authority for Identity, Citizenship, Customs & Port Security (icp.gov.ae))

Change Status Service



Steps

- Log in
- Review and audit the Request Information
- Pay service fees



01

02

03

04



En quoi consistent les services de cyber-administration proactifs et quels sont leurs avantages ?

Les services de cyberadministration proactifs sont mis en place afin de faciliter considérablement les procédures administratives pour les clients, en particulier les procédures récurrentes. Dans le cas des EAU, les services susmentionnés sont accessibles via une application mobile. Après saisie initiale unique des données de l'utilisateur (principe « once only »), le système établit automatiquement toutes les autres demandes de renouvellement dont le client a besoin en fonction de son statut de séjour (par exemple à l'expiration d'un visa). Le système informera ensuite le client de la demande créée, et ce dernier pourra alors approuver la demande ou la mettre à jour en cliquant simplement sur un bouton, sans avoir à ressaisir ses données personnelles.

L'option de paiement intégrée, qui remplace l'étape manuelle du paiement des émoluments, renforce encore la convivialité de la procédure pour l'utilisateur. Le service de cyberadministration est conçu de sorte que le prélèvement des émoluments s'effectue automatiquement par le biais d'options de paiement préalablement enregistrées, à l'image d'un portefeuille électronique ou de cartes de crédit enregistrées.

Avantages des services proactifs

- Sensibilisation de la population. Les clients sont informés au fil de l'eau et de manière ciblée sur les mesures les concernant
- Réduction des infractions au visa de séjour

dans le pays avec, en corollaire, une baisse du nombre d'infractions pour les autorités et une réduction des coûts pour l'administration

- Hausse de la satisfaction des clients et fidélisation accrue grâce à un service d'excellence qui compte parmi les meilleurs au monde
- Réduction du temps de traitement des services

Outre une offre centrée sur le client, les mesures numériques permettent également d'économiser des coûts et du temps dans la fourniture de ces prestations. L'Estonie estime par exemple que l'enregistrement en ligne des nouvelles entreprises est 14 fois plus rapide que l'inscription en présence physique. ([Source : E-governance saves money and working hours - e-Estonia](#))

D'autres exemples figurent dans l'article en ligne :

[How Digital Technology Can Deliver Government Services More Cost Effectively – Ideas Matter \(iadb.org\)](#)



À l'instar du secteur privé, la tendance dans le secteur public pointe de plus en plus clairement vers des services administratifs sur mesure au service des citoyens. Celles-ci se distinguent non seulement par leur étendue, mais aussi par leur personnalisation en fonction des types de clients. Par exemple, les citoyens des zones rurales avec une couverture numérique limitée risquent d'être pénalisés dans les processus de demande d'autorisation en ligne.

Mais grâce à la segmentation de la clientèle et à des services proactifs et personnalisés, les administrations sont en mesure de proposer des offres adaptées à un large public, facilitant ainsi l'accès à ces offres pour tous les groupes de population. Une piste de solution à cet égard est l'approche dite « No wrong door ». Celle-ci consiste à permettre aux citoyens d'utiliser les services par le biais d'une multitude de canaux (e-mail, téléphone, passages aux guichets, etc.). En fonction de l'utilité et de la compétence numérique de chacune et chacun, la fourniture du service

peut se décliner selon plusieurs approches : «no touch », par exemple avec un portail en libre-service ; « low touch », par exemple par le biais d'un site web avec un assistant chatbot IA; ou « high touch », auquel cas une interaction avec un humain est nécessaire. Le succès de la segmentation de la clientèle repose sur trois aspects déterminants :

- **Égalité** : l'offre de services doit être conçue en tenant compte des besoins de tous les groupes de population.
- **Efficacité** : les services doivent être fournis dans la limite des possibilités budgétaires.
- **Expérience** : la fourniture des services doit être orientée client. Pour ce faire, le service doit être imaginé du point de vue des personnes qui utilisent le service pour la première fois, plutôt que du point de vue des utilisateurs habituels qui se sont déjà bien familiarisés avec les processus.



Partie 2

Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable



02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

La protection des données a tendance à être jugée satisfaisante par les citoyens et les employés de l'administration. Néanmoins, un grand nombre de personnes interrogées veulent que soit maintenue la possibilité d'une conservation physique des données, ce afin d'assurer la poursuite des services administratifs en cas d'incident majeur, par exemple à la suite d'une cyberattaque. Cette revendication traverse tous les profils, quel que soit le degré d'affinité numérique des personnes interrogées avec les services de cyberadministration. En comparaison, la résilience aux crises de l'infrastructure informatique est jugée plus critique. Seules deux personnes interrogées sur cinq pensent que la Confédération, les cantons et les communes disposent d'une infrastructure informatique sûre et à l'épreuve des crises.

À ce propos, la situation juridique est un élément à prendre en considération. Bien que dans les situations de crise exigeant une grande réactivité, le gouvernement puisse

recourir au droit de nécessité, les situations d'urgence demeurent rares dans le contexte de la numérisation. Les résultats de l'enquête indiquent que les citoyens et les employés de l'administration préfèrent combler les lacunes juridiques liées à la transformation numérique au moyen de nouvelles bases juridiques



Environ 60% des personnes interrogées estiment que l'administration devrait conserver toutes les données numériques **également sous forme physique afin** d'assurer une continuité de service en cas d'urgence.

plutôt que d'interpréter les bases juridiques existantes dans un sens favorable à la transformation numérique. Les lourdeurs du processus législatif, notamment la consultation sur la base juridique, restreint la réactivité générale et freine le rythme d'adaptation de l'administration.



51,6% des personnes interrogées estiment que leurs données sont **entre de bonnes mains** lorsqu'elles sont conservées par l'administration.

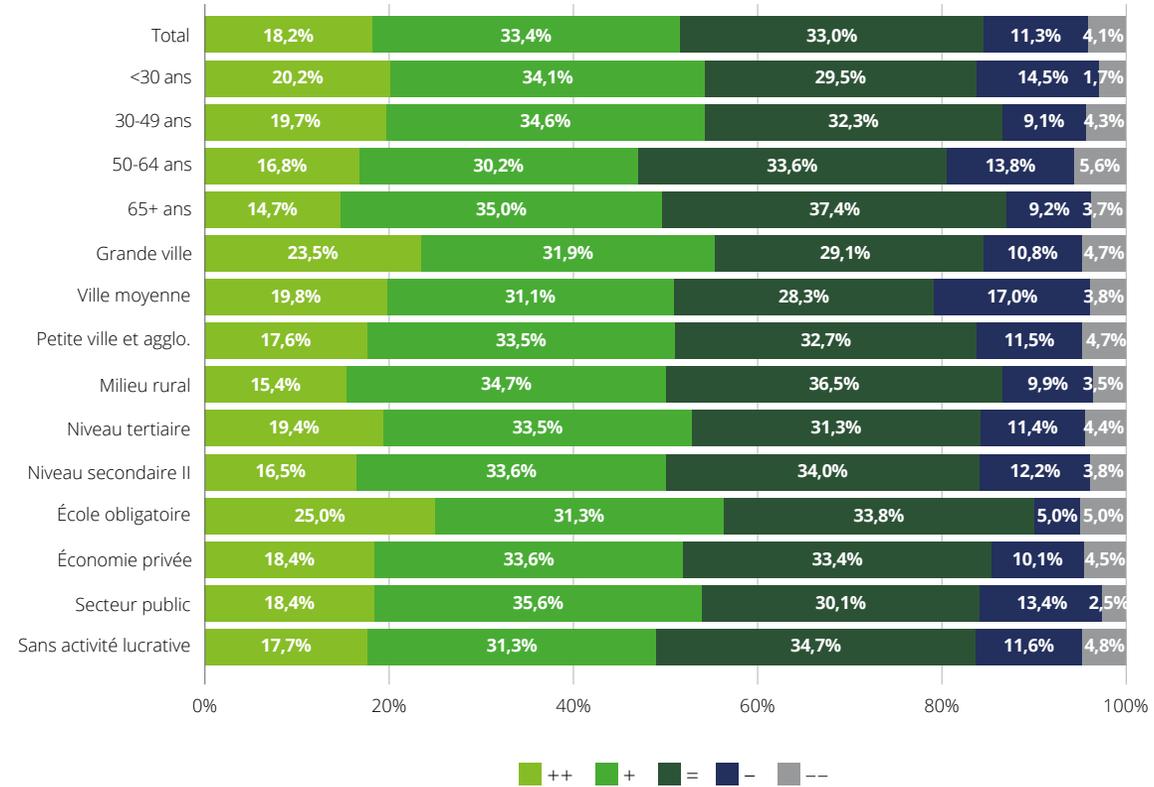


02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

Les données personnelles des citoyennes et citoyens sont entre de bonnes mains, mais les connaissances en matière de protection des données présentent des lacunes

Près de 52% des personnes interrogées estiment que leurs données sont entre de bonnes mains lorsqu'elles sont conservées par l'administration publique. Les premiers à défendre cet avis se trouvent dans les groupes d'âge les plus jeunes. Les employés du secteur public dans leur majorité partagent ce point de vue positif.

Mes données personnelles sont entre de bonnes mains lorsqu'elles sont conservées par les autorités et l'administration publique.

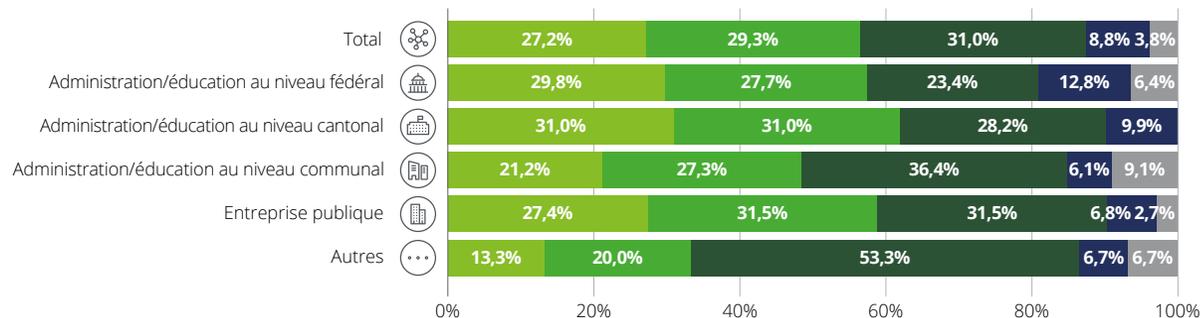


02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

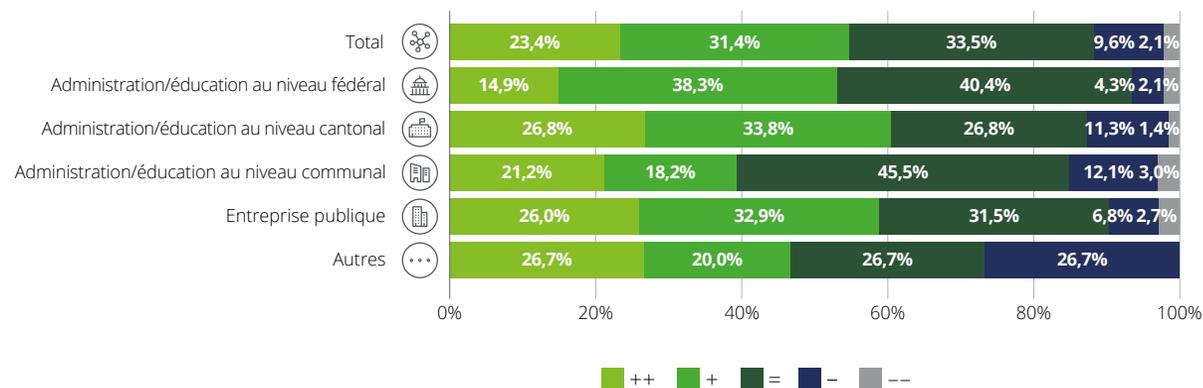
Alors que les employés fédéraux sont les plus critiques sur ce point (19,2%), au niveau cantonal, la plupart des employés (62%) sont convaincus que les données personnelles des citoyennes et citoyens sont entre de bonnes mains. Ce constat trouve un écho dans la mise en œuvre du droit de la protection des données.

Au niveau cantonal, près de 61% des employés sont également convaincus que les directives relatives à la protection des données sont appliquées avec cohérence au sein de leur unité administrative. Dans le même temps, c'est au niveau des communes que l'on trouve le plus grand groupe de sondés indécis. Au niveau communal, il semble que près de la moitié des employés (45,5%) ne soient pas convaincus que les directives relatives à la protection des données soient appliquées.

Au sein de notre unité organisationnelle/administrative, les données personnelles des citoyennes et citoyens sont entre de bonnes mains.



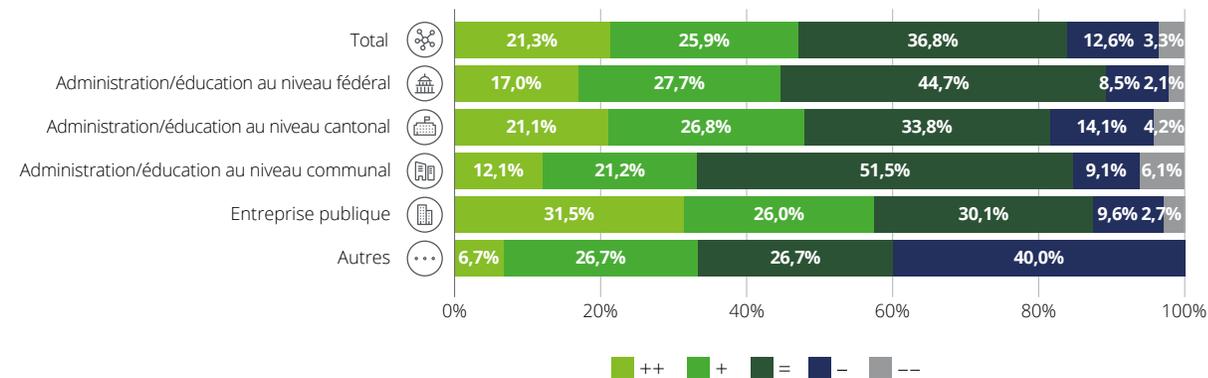
Au sein de notre unité organisationnelle/administrative, les directives relatives à la protection des données sont appliquées avec cohérence.



02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

Ce constat pourrait être lié au fait que les employés ne sont pas suffisamment formés en matière de directives relatives à la protection des données. De fait, au niveau communal, seul un employé administratif sur trois est d'accord avec ce constat. La plupart d'entre eux (environ 52%) sont indécis.

Au sein de notre unité organisationnelle/administrative, le personnel reçoit une formation complète sur les directives relatives à la protection des données.



52%

52% des employés administratifs sont indécis s'il est suffisamment formés en matière de directives relatives à la protection des données.

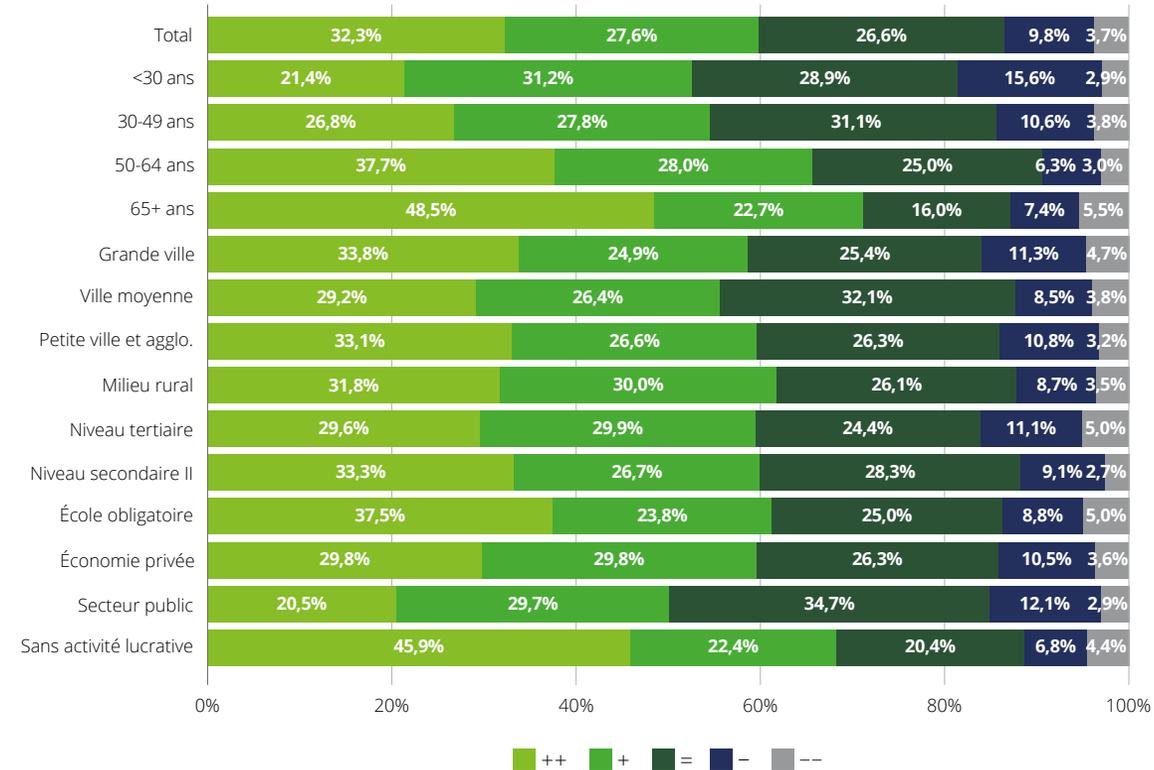


02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

Pour des raisons de sécurité, la conservation des données physiques doit être maintenue

Bien que la qualité de la conservation soit jugée bonne par une majorité des sondés, environ 60% d'entre eux souhaitent que les données soient conservées également sous forme physique afin de permettre aux autorités et à l'administration publique de rester opérationnelles en temps de crise. C'est chez les employés du secteur public que l'on rencontre la plus grande réticence, puisque ces derniers ne sont que 51,2% à approuver la démarche.

Les autorités et l'administration publique doivent conserver toutes les données numériques également sous forme physique afin de rester opérationnelles en cas d'urgence, par exemple en cas de cyberattaque.



02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

La résilience aux crises de l'infrastructure informatique doit être consolidée

Pour faire évoluer la transformation numérique de l'administration publique, nous avons besoin d'une infrastructure informatique à l'épreuve des crises. En comparaison des avis sur la protection des données, seules 40,9% des personnes interrogées jugent « très sûre » et « résiliente aux crises » l'infrastructure informatique de la Confédération, des cantons et des communes.

Aux différents échelons administratifs et au sein des différentes unités organisationnelles, les avis les plus mitigés émanent principalement des collaborateurs des communes. Tandis que 42,5% des sondés jugent l'infrastructure informatique de leur unité administrative comme sûre et résiliente aux crises, ils sont presque aussi nombreux à être indécis sur cette question (39,4%).



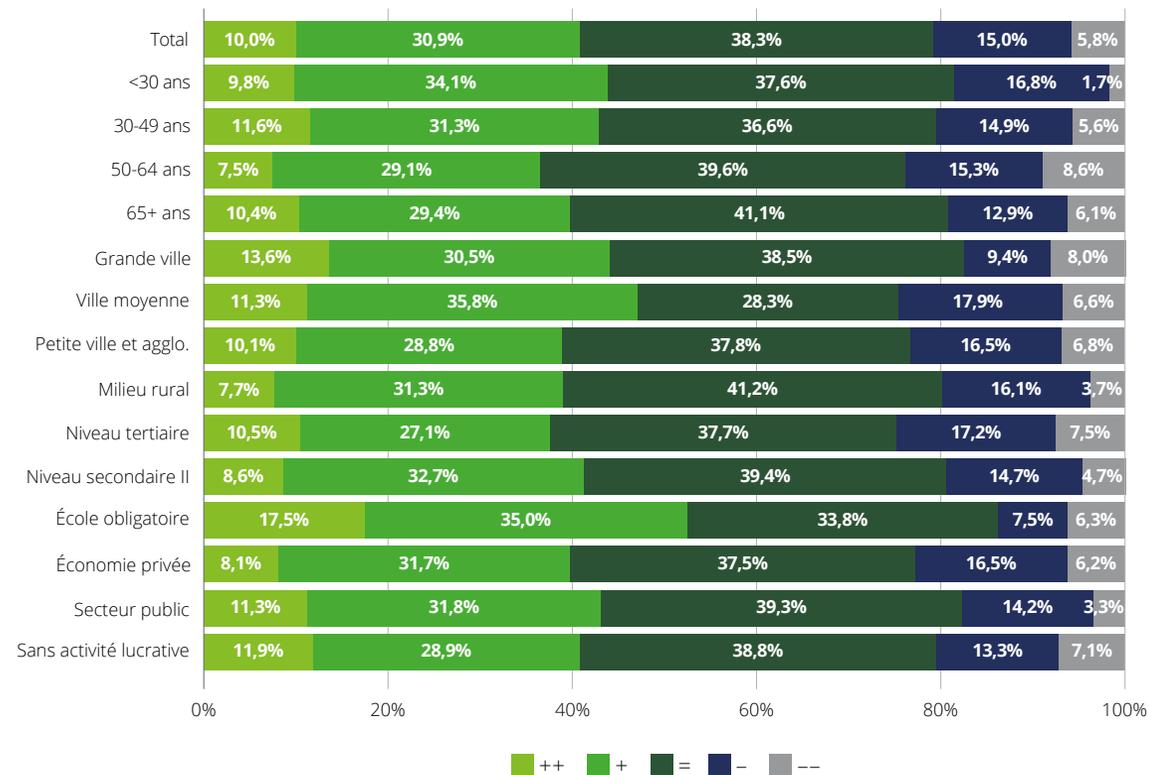
40,9%

40,9% des personnes interrogées jugent « **très sûre** » et « **résiliente aux crises** » l'infrastructure informatique de la Confédération, des cantons et des communes.

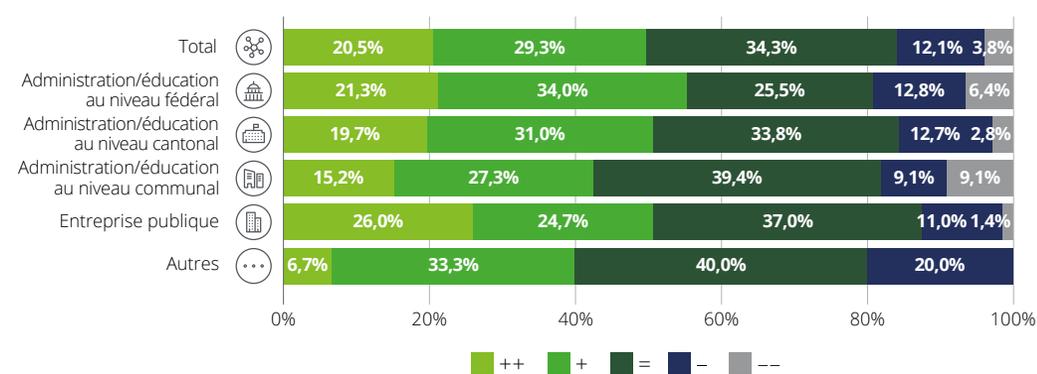


02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

Je considère que l'infrastructure informatique de la Confédération, des cantons et des communes est très sûre et résiliente aux crises.



Au sein de notre unité organisationnelle/administrative, l'infrastructure informatique est sûre et résiliente face aux crises.

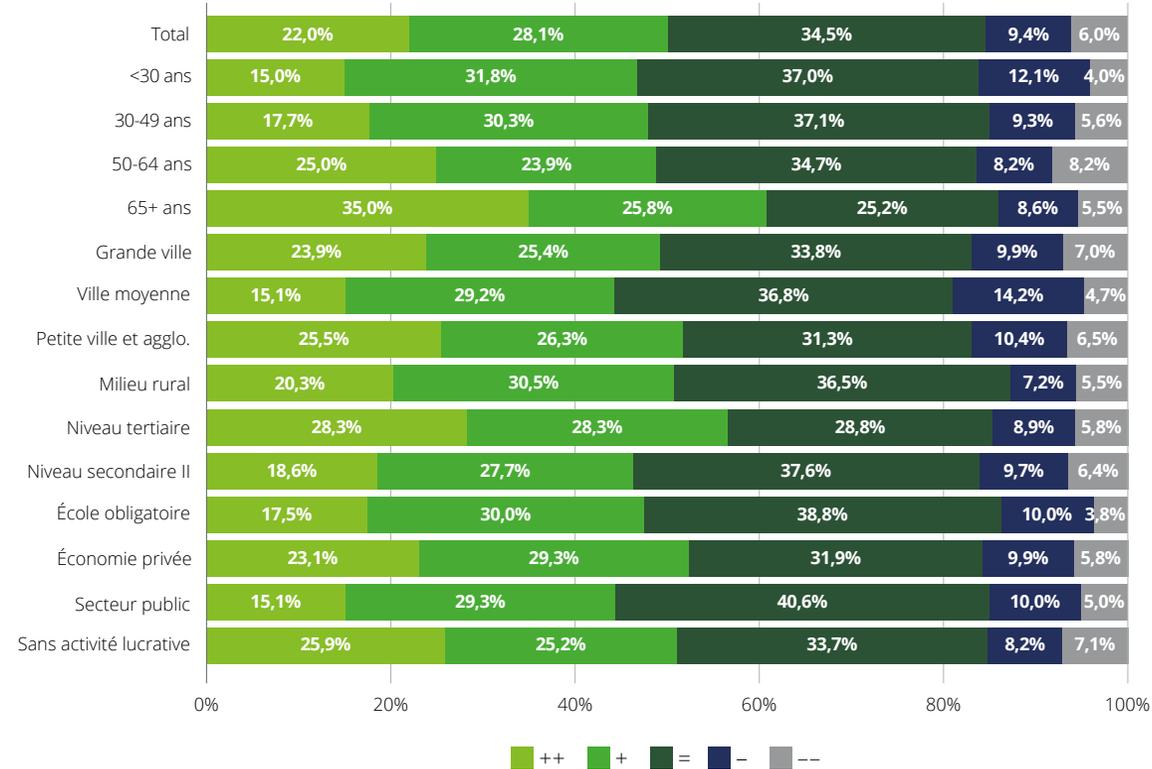


02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

La poursuite de la transformation numérique nécessite un cadre juridique. À cet égard, il convient d'instaurer de nouvelles bases juridiques plutôt que d'interpréter les bases juridiques existantes dans un sens favorable à la transformation numérique

50,1% des personnes interrogées souhaitent que de nouvelles bases juridiques soient créées le plus rapidement possible afin de poursuivre le déploiement de la transformation numérique au niveau de l'administration et de combler ainsi les lacunes juridiques.

J'estime qu'en l'absence d'une base légale, il est urgent de créer les bases juridiques nécessaires pour accélérer au plus vite la transformation numérique au sein des autorités et de l'administration publique.

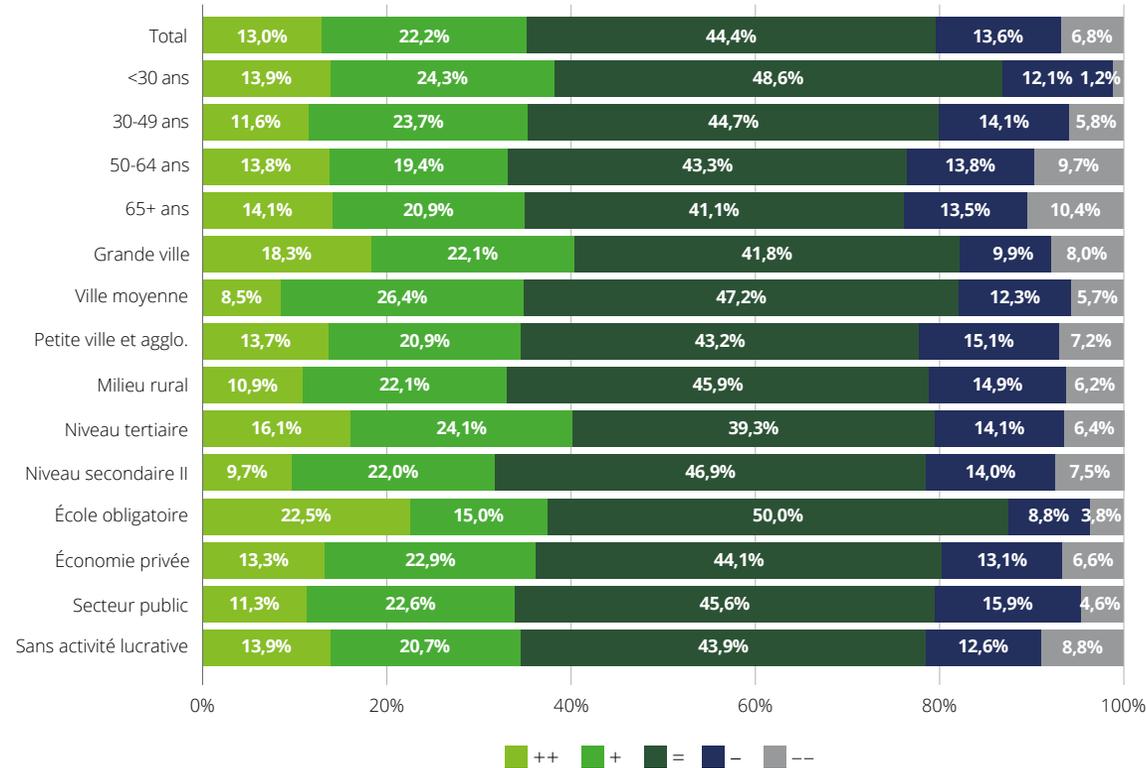


02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

En revanche, seuls 35,2% des sondés estiment que face aux lacunes juridiques, la marge d'interprétation des bases juridiques existantes doit bénéficier à la numérisation. Les voix les plus favorables à cette idée sont portées par les moins de 30 ans (46,8%) de même que par les habitants des grandes villes (49,3%) et par les personnes qui disposent d'une formation de niveau tertiaire (56,6%). Les résultats montrent toutefois également une forte proportion d'indécis. Ces derniers sembleraient donc plutôt prudents dans leur réponse, les conséquences exactes d'une telle démarche demeurant incertaines.

La protection des données et la mise à disposition d'une infrastructure informatique solide sont des moteurs importants pour le succès de la transformation numérique. Bien que les données personnelles aient tendance à être conservées en bonne et due forme, il existe néanmoins un déficit à combler sur le front de la formation à la protection des données, mais aussi en ce qui concerne le développement d'une infrastructure informatique à l'épreuve des crises.

J'estime que lorsqu'il existe une marge d'interprétation, les bases légales existantes devraient systématiquement se traduire par une concrétisation juridique favorable à la numérisation.





Le long chemin vers une base juridique pour les services numériques : l'exemple du vote électronique en Suisse

En Suisse, divers programmes expérimentaux sont en cours depuis 2004 dans plus de 15 cantons en vue d'introduire le vote électronique. À cet égard, un défi clé réside dans l'élaboration des bases juridiques. Divers projets pilotes ont été suspendus en 2019 à la suite d'inquiétudes quant à la sécurité.

Après la consolidation des expériences collectées dans le cadre de plus de 300 projets pilotes, une reprise des essais a été décidée en 2020 sur la base de nouvelles approches. La première étape de cette nouvelle impulsion a été la révision des bases juridiques du vote électronique. La révision partielle de l'ordonnance sur les droits politiques (ODP) et la révision totale de l'ordonnance de la Chancellerie fédérale sur le vote électronique (OVotE) sont entrées en vigueur le 1er juillet 2022.

En mars 2023, après la suspension de procédure en 2019, le Conseil fédéral a accordé à certains cantons (Bâle-Ville, Saint-Gall et Thurgovie) les autorisations de base pour la reprise des essais de vote électronique dans le cadre des votations fédérales. L'autorisation est valable pour une partie limitée de l'électorat et jusqu'au mois de mai 2025 inclus. Le nouveau système de vote électronique a été développé par la Poste suisse en étroite concertation avec des experts externes.



02 | Mise en œuvre des conditions nécessaires à la résilience de l'administration numérique par des moyens analogiques et au moyen d'une infrastructure stable

Le droit d'un côté et les innovations technologiques de l'autre sont entrés dans un rapport de force indéniable. Tandis que les innovations technologiques progressent inéluctablement à un rythme effréné, les législateurs des quatre coins du monde peinent à ajuster leurs législations, les processus juridiques nécessitant parfois plusieurs années pour aboutir à des réglementations. En Suisse, par exemple, l'adoption d'une nouvelle loi peut prendre entre plusieurs mois et dix ans. Afin de remédier à cette situation, différentes approches sont envisageables.

Ces dernières visent à assouplir au maximum l'appareil réglementaire sans pour autant prendre des risques inopportuns en matière d'utilisation des innovations technologiques :

- **Des instruments juridiques plus souples :** la mise en œuvre de directives plutôt que de lois à vaste portée permet au législateur d'adopter une position proactive et d'observer le mode d'évolution des innovations. Cette mesure n'est jamais aussi judicieuse que lorsque les nouveaux développements technologiques n'en sont qu'à leurs balbutiements.
- **L'approche du « bac à sable » :** une autre approche est celle du « bac à sable », un terme qui renvoie à des environnements de test sécurisés. Elle consiste, pour les administrations, à tester et analyser les innovations technologiques à grande échelle avant de mettre en place les mesures réglementaires correspondantes. Cela permet, d'une part, d'identifier les risques liés aux innovations et, d'autre part, de déceler et d'encourager des critères de qualité à un stade précoce.



Partie 3

Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics



03 | Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics

Le transfert de rentrées fiscales de la Confédération, des cantons et des communes vers la transformation numérique est perçu de manière mitigée par les citoyennes et citoyens. En effet, près d'un tiers des personnes interrogées affirment que les investissements dans la transformation numérique devraient s'appuyer sur une allocation adaptée des budgets. Dans le même temps, une hausse des impôts ou le prélèvement de taxes supplémentaires visant à accélérer la transformation numérique est majoritairement rejetée. Ce constat est valable indépendamment des préférences individuelles en matière de services de cyberadministration. Cette attitude est restée constante au cours des trois dernières années (voir par exemple [Étude Deloitte 2021 sur le gouvernement numérique en Suisse](#)).

En revanche, la volonté de solliciter des services administratifs numériques auprès d'entreprises privées a nettement augmenté par rapport à 2021. Dans le cadre de l'enquête 2021 sur le

gouvernement numérique en Suisse, 83 à 89% des personnes interrogées déclarent vouloir recourir à des services numériques d'entreprises publiques et non privées. Les résultats actuels montrent qu'une personne interrogée sur trois est désormais prête à se tourner vers les entreprises privées pour



Environ 53% des citoyens **rejetent** l'idée d'avoir à payer **des émoluments plus élevés** pour des services administratifs **au guichet**.

l'obtention de services administratifs numériques. Les opposants pourraient encore changer d'avis si l'on pouvait compter sur des coûts moins élevés (1er rang), une plus grande compétence spécialisée (2e rang) ou une meilleure garantie de sécurité (3e rang) de la part des entreprises privées.

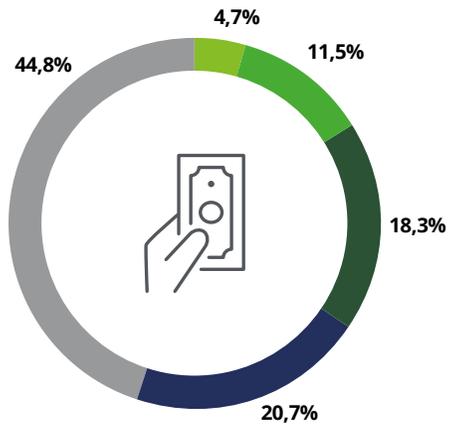


64,9% des personnes interrogées ne sont pas prêtes à payer **plus d'impôts au cours des 5 à 10 prochaines années** pour que les autorités puissent bénéficier de la transformation numérique.

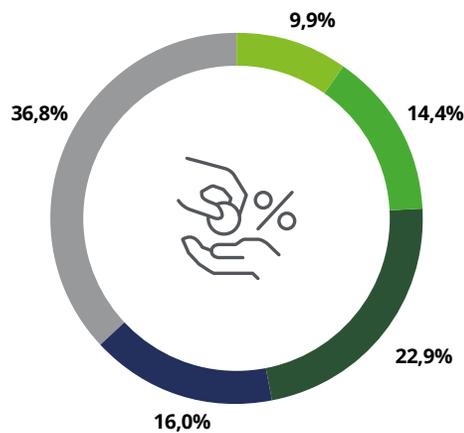


Indépendamment de la pertinence de la disponibilité en ligne des services administratifs numériques, la population est majoritairement opposée à un apport de fonds publics en faveur de la transformation numérique.

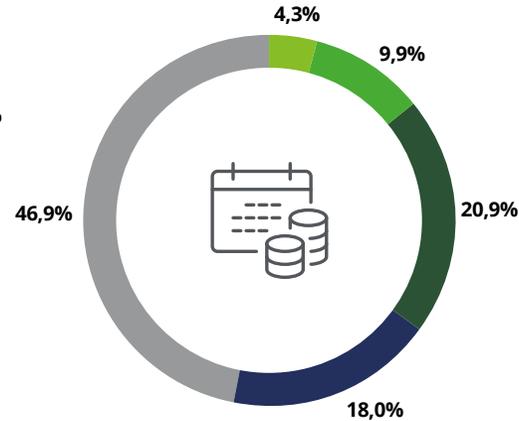
Aperçu de la volonté de financement par des fonds publics



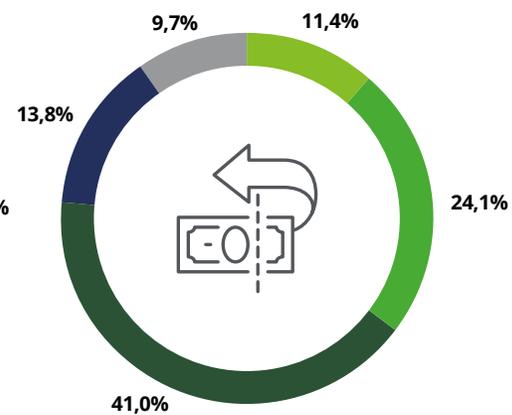
Je suis prêt-e à payer des émoluments plus élevés pour des services administratifs si ceux-ci sont proposés en ligne.



J'estime que les personnes qui ne sont pas prêtes à utiliser les services administratifs en ligne devraient accepter d'acquitter des émoluments plus élevés.



Je suis prêt-e à payer plus d'impôts au cours des cinq à dix prochaines années pour que les autorités et l'administration publique puissent bénéficier de la transformation numérique.

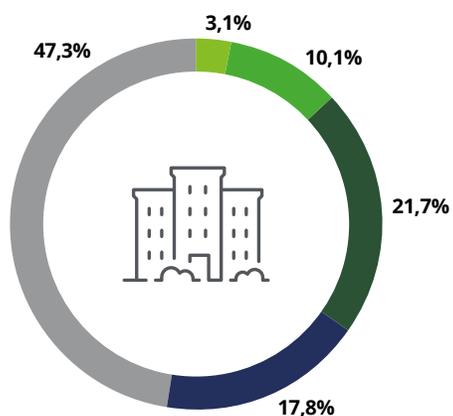


J'estime que la Confédération, les cantons et les communes doivent investir les deniers publics dans la transformation numérique des autorités et de l'administration publique, même si ces moyens font défaut ailleurs par la suite.

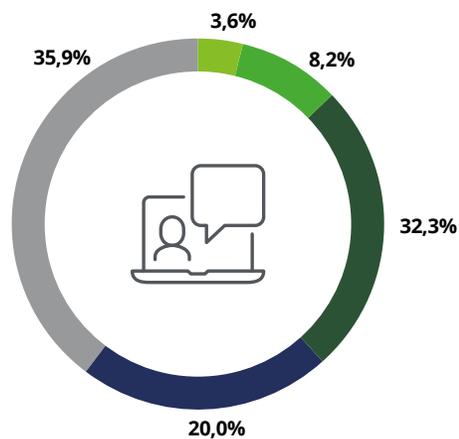
++ + = - --



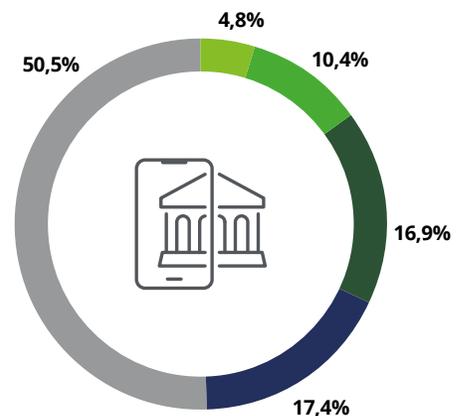
Je suis prêt-e à payer plus d'impôts au cours des cinq à dix prochaines années pour que les autorités et l'administration publique puissent bénéficier de la transformation numérique.



Attachent peu d'importance à la disponibilité en ligne des prestations administratives.



Sont indifférents à la disponibilité en ligne des prestations administratives.



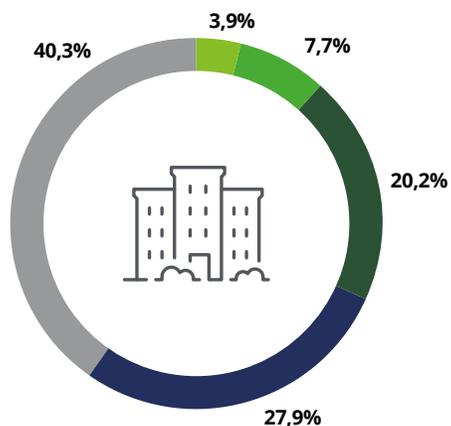
Attachent une grande importance à la disponibilité en ligne des prestations administratives.

■ ++ ■ + ■ = ■ - ■ --

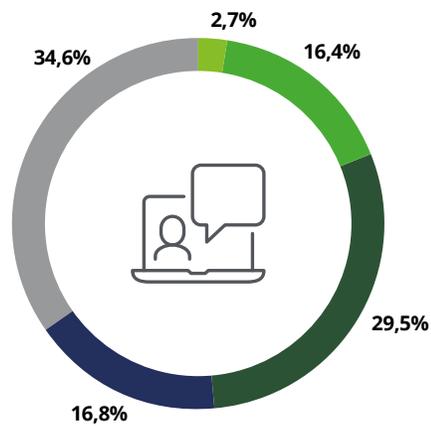




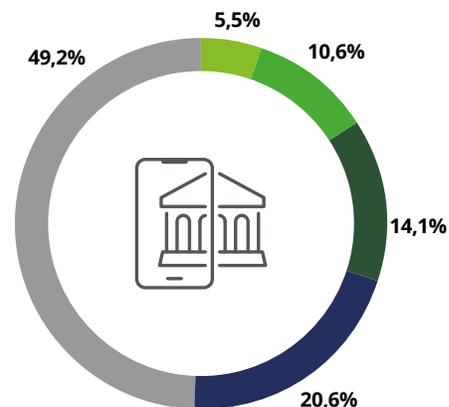
Je suis prêt-e à payer des émoluments plus élevés pour des services administratifs si ceux-ci sont proposés en ligne.



Attachent peu d'importance à la disponibilité en ligne des prestations administratives.



Sont indifférents à la disponibilité en ligne des prestations administratives.



Attachent une grande importance à la disponibilité en ligne des prestations administratives.

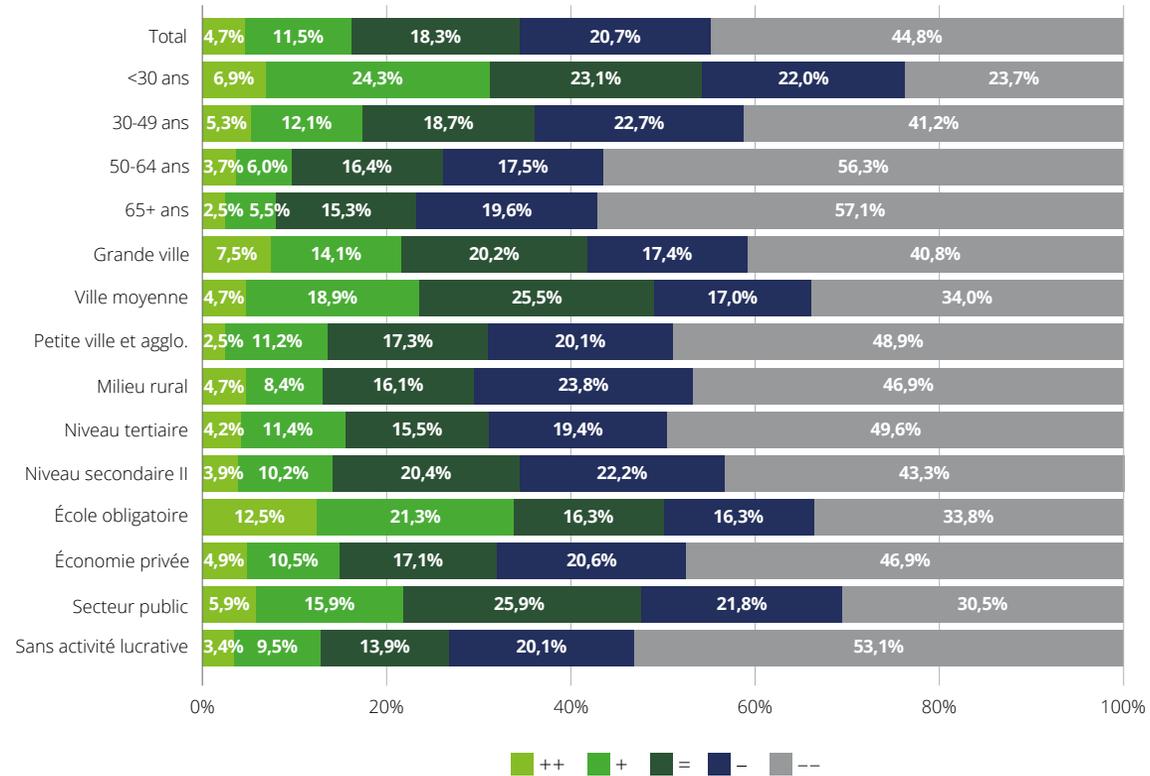
++ + = - --

03 | Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics

Au niveau de la Confédération, des cantons et des communes, les possibilités de financement sont limitées. Traditionnellement, la collecte des deniers publics se fait par le prélèvement d'impôts et la perception d'émoluments. Bien que les personnes interrogées se montrent favorables à l'extension de l'offre existante de services de cyberadministration, ce qui permettrait notamment de faire avancer la transformation numérique, une majorité d'entre elles refuse que cela soit financé par une hausse des impôts ou des émoluments à leur charge (64,9% des sondés pour chacune de ces deux options).

Le rejet des autres options sur la table est certes moins marqué (52,8%), mais les sondés estiment que les coûts de la cyberadministration ne doivent pas pour autant être répercutés sur des tiers qui effectuent toutes leurs démarches administratives au guichet.

Je suis prêt-e à payer des émoluments plus élevés pour des services administratifs si ceux-ci sont proposés en ligne.

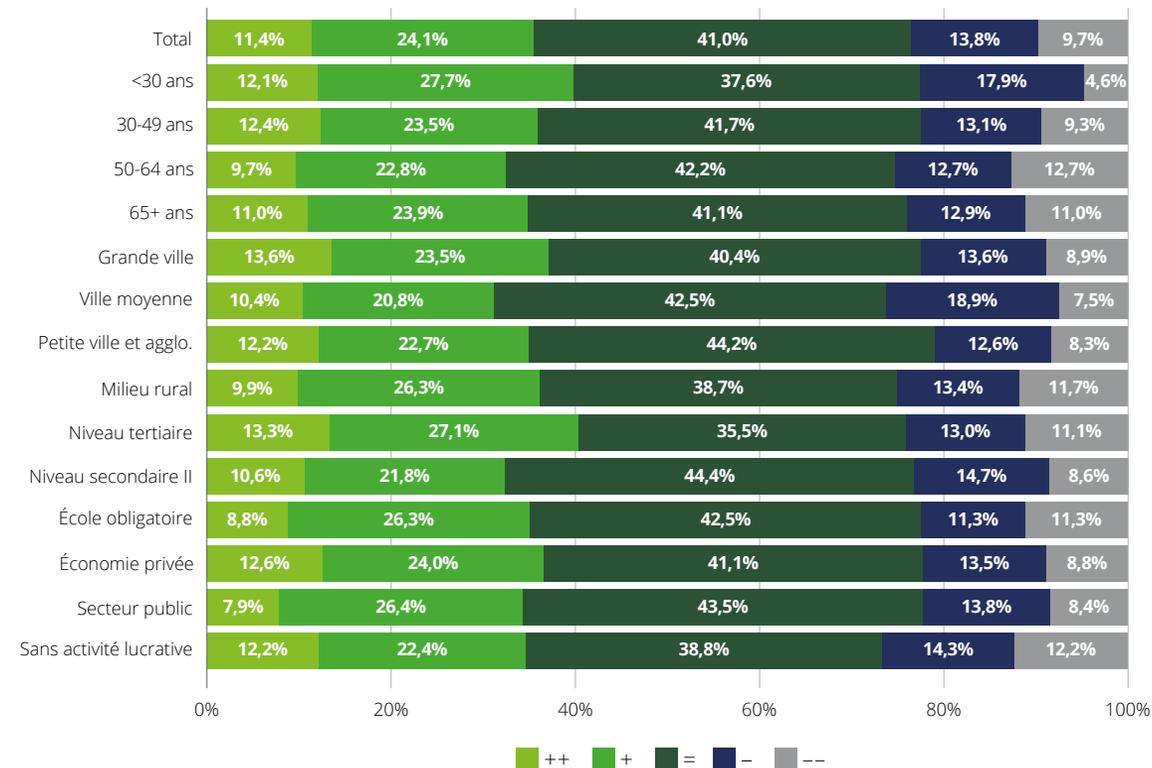


03 | Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics

Alors que les préférences ne semblent jouer aucun rôle, une tendance se dégage clairement parmi les différents groupes d'âge. Bien que les personnes de moins de 30 ans représentent d'une manière générale une classe de revenus plus faible, elles seraient les plus disposées à acquitter des émoluments plus élevés pour les services de cyberadministration (31,2%).

Une autre option de financement consiste à redistribuer les deniers publics de sorte qu'ils puissent être investis dans le développement de la transformation numérique. Cette option se heurte à des avis en demi-teinte. La majorité des personnes interrogées (41%) sont indécises quant à une telle allocation. Une fois de plus, les plus fervents défenseurs de cette option sont les personnes de moins de 30 ans et celles qui disposent d'une formation de niveau tertiaire.

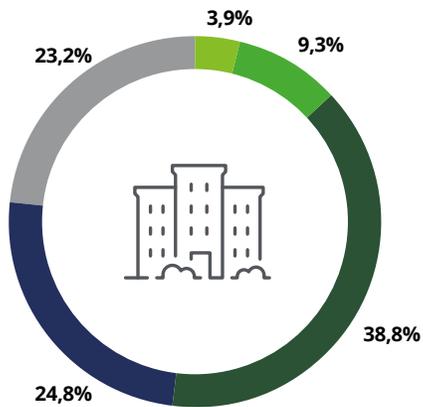
J'estime que la Confédération, les cantons et les communes doivent investir les deniers publics dans la transformation numérique des autorités et de l'administration publique, même si ces moyens font défaut ailleurs par la suite.



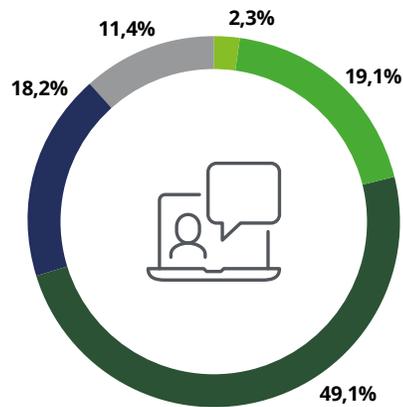
03 | Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics

Contrairement à la collecte d'autres deniers publics, les préférences jouent un rôle indéniable dans la répartition des rentrées fiscales. Ainsi, les personnes qui attachent une grande importance aux services de cyberadministration sont celles qui sont les plus enclines à penser que la redistribution des ressources fiscales de la Confédération, des cantons et des communes devrait bénéficier à la transformation numérique. Les personnes qui jugent insignifiante la disponibilité en ligne des services administratifs sont les plus farouches opposants à une redistribution favorable à la transformation numérique.

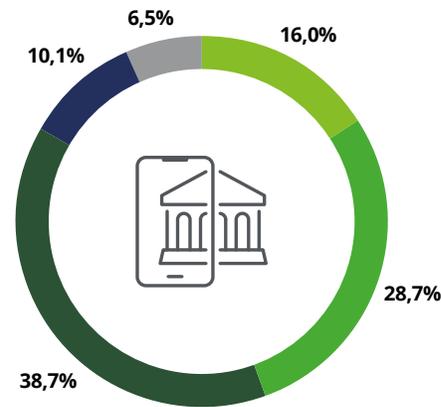
J'estime que la Confédération, les cantons et les communes doivent investir les deniers publics dans la transformation numérique des autorités et de l'administration publique, même si ces moyens font défaut ailleurs par la suite.



Attachent peu d'importance à la disponibilité en ligne des prestations administratives.



Sont indifférents à la disponibilité en ligne des prestations administratives.



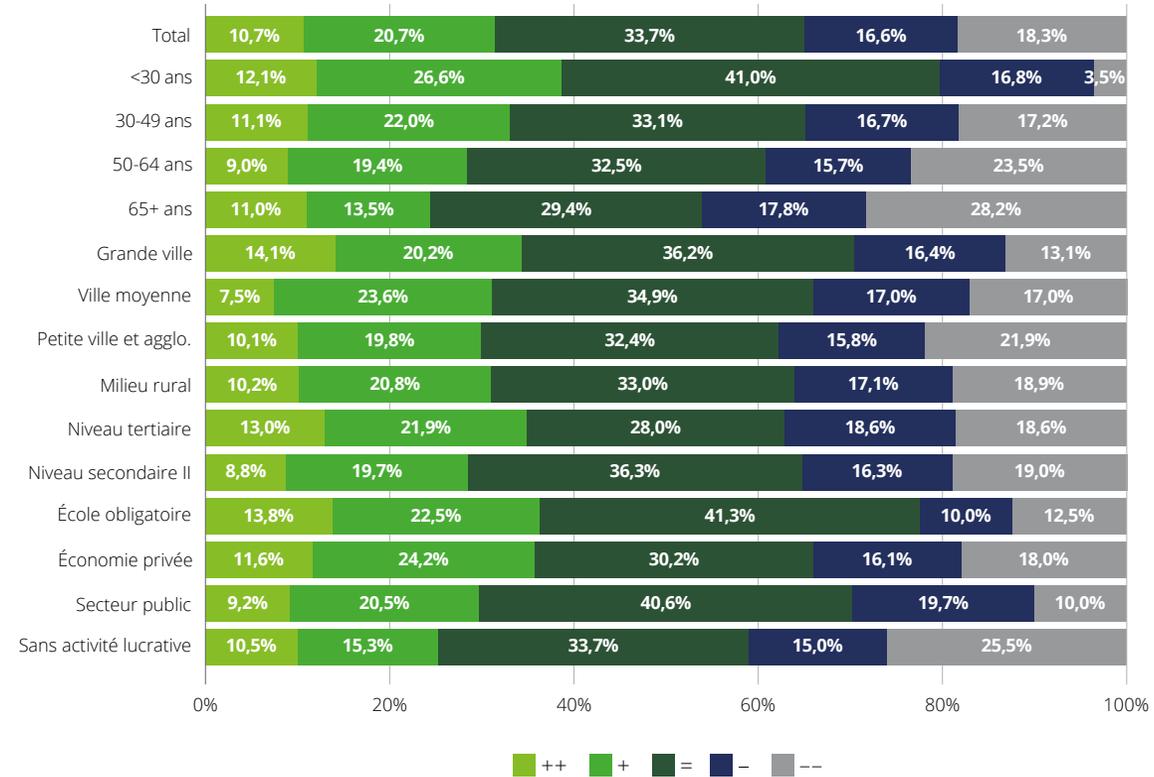
Attachent une grande importance à la disponibilité en ligne des prestations administratives.



03 | Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics

Parallèlement, environ un tiers (31,4%) des répondants déclarent être prêts à utiliser les services numériques d'entreprises privées. Les plus adeptes sont les personnes de moins de 30 ans et celles travaillant dans le secteur privé. Les plus indécis sont les employés administratifs (40,6%). En comparaison, la plus grande opposition se retrouve chez les personnes de 65 ans et les inactifs. Les opposants pourraient changer d'avis si les entreprises privées venaient à offrir une baisse des coûts d'utilisation (1er choix), une plus grande compétence professionnelle (2ème choix) ou encore l'assurance d'une sécurité accrue (3ème choix).

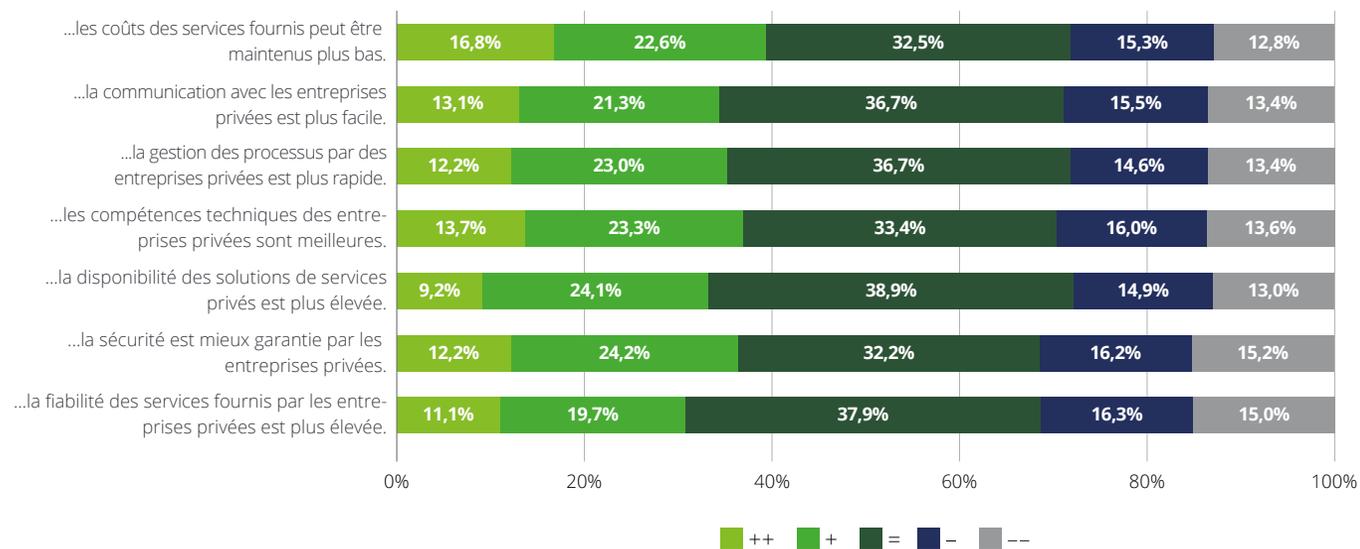
Je suis prêt-e à utiliser les services numériques des autorités et de l'administration publiques via des entreprises privées



03 | Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics

Les résultats reflètent l'idée selon laquelle l'administration publique serait bien inspirée d'étudier des options de financement supplémentaires, qui reposeraient moins sur la perception de deniers supplémentaires que sur un examen plus poussé en vue d'une affectation ciblée et efficace des budgets existants.

Dans quelles circonstances seriez-vous prêt à utiliser des services numériques des autorités/administrations publiques via des entreprises privées? - J'y suis prêt si...





Des entreprises privées soutiennent les services numériques du secteur public : l'exemple de l'E-ID dans le canton de Zoug

Diverses entreprises privées apportent leur appui au secteur public par le biais de technologies innovantes, de leur expertise pointue et de solutions rentables pour la mise à disposition de services de cyberadministration. Ainsi, par exemple, l'utilisation de la technologie blockchain dans le secteur public en Suisse est encouragée par des fournisseurs privés.

En 2017, le canton de Zoug a été l'un des premiers cantons suisses à lancer un projet pilote basé sur la technologie blockchain pour la mise à disposition d'une identité électronique (E-ID) à destination des habitants du canton. Grâce à l'E-ID, développée avec le concours d'une entreprise privée, les citoyennes et

citoyens du canton de Zoug peuvent accéder via une application à toute une gamme de services administratifs de manière centralisée et simplifiée. L'application leur permet également de s'identifier et de s'authentifier par voie électronique auprès des autorités et de tiers. (Source : [Accès simplifié à la communication électronique avec les autorités – canton de Zoug \[zg.ch\], disponible en allemand uniquement](#))

Avantages de l'E-ID :

- Identification en ligne authentifiée donnant accès aux interactions numériques avec les autorités

- Signature juridiquement valable des contrats et certification numérique des documents administratifs
- Paiement des services administratifs directement dans l'application eID+ (remplace la facturation)
- Gestion dématérialisée des documents de chaque compte citoyen
- Participation directe des citoyens et diffusion d'informations
- Consultation des citoyens et gestion transparente des données personnelles ; les citoyennes et citoyens bénéficient de la souveraineté sur leurs propres données et ont un droit de décision sur leur utilisation par des tierces parties



03 | Manque de volonté d'investir dans les services administratifs numériques en faisant appel à des fonds publics

Les efforts de développement des innovations technologiques sont à bien des égards une question de coûts. Or c'est précisément dans le secteur public que le phénomène de cloisonnement des financements est le plus perceptible. Cela s'explique principalement par le fait que l'administration publique est responsable des deniers publics et qu'elle doit garantir la transparence de leur affectation. En même temps, ce cloisonnement restreint la marge de manœuvre de l'administration et la freine dans le déploiement des innovations à tous les niveaux de l'État. Un autre point d'inefficacité générateur de coûts dans l'établissement du budget est le manque de collaboration entre les unités administratives. Ce dernier point conduit très souvent à la mise en œuvre simultanée de solutions techniques individuelles non concertées entre les différentes unités administratives, pour finalement résoudre un même problème.

Différentes mesures sont envisageables pour surmonter ces défis, par exemple :

- **Prise en compte de l'avis des utilisateurs dans l'allocation des budgets :** les citoyennes et citoyens pourraient être davantage impliqués dans la prise de décision sur la répartition des budgets au sein d'un pool de plusieurs projets de numérisation. Cela permettrait, d'une part, une plus grande transparence dans l'allocation des budgets et, d'autre part, les citoyennes et citoyens pourraient participer à l'élaboration de l'offre qu'ils seront eux-mêmes amenés à utiliser par la suite.
- **Collaboration entre les unités administratives :** la mutualisation des budgets des différentes administrations pour des projets ciblés permettrait de fournir une réponse concertée aux problèmes qui concernent plusieurs unités administratives.
- **Écosystèmes financiers :** la mise en place et la promotion d'écosystèmes financiers, où des organisations à but non lucratif, des entreprises privées et des administrations se rassembleraient en vue de financer des programmes visant un objectif public précis, permettraient d'atteindre un résultat similaire. La charge financière des institutions publiques pourrait par ailleurs être quelque peu allégée par une telle mesure.



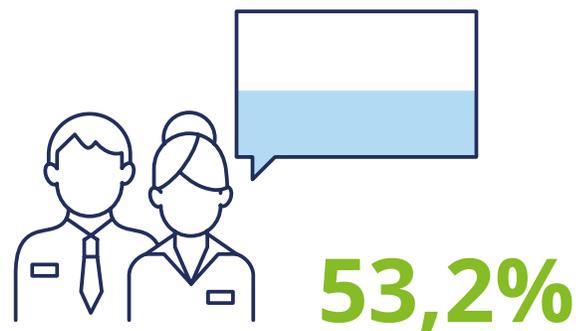
Partie 4

Obstacles opérationnels au développement de services administratifs



Les citoyens, mais aussi les employés de l'administration ont été interrogés sur leur perception de l'offre existante de services administratifs. Dans le cadre de l'enquête, les employés de l'administration ont été invités à donner leur avis sur la disponibilité, sur l'état actuel de la transformation ainsi que sur leur perception des obstacles à la numérisation. Les résultats révèlent que les collaborateurs de l'administration publique ont tendance à se prononcer en faveur d'un élargissement de l'offre existante de services de cyberadministration ; en effet, ils sont d'avis que l'offre actuelle ne répond pas aux besoins de l'économie et de la population suisse. Les personnes interrogées citent comme principal facteur de succès de la transformation numérique la disponibilité de collaborateurs bien formés disposant de compétences numériques. Un peu moins de la moitié des employés administratifs estiment que leur unité organisationnelle/ administrative complète bien l'équipe existante

en l'enrichissant de collaborateurs disposant de connaissances numériques approfondies et que l'arrivée de nouvelles technologies permet d'accroître l'efficacité des méthodes de travail. En revanche, ils sont moins nombreux à estimer que l'on investit suffisamment dans le développement des compétences numériques des collaborateurs en poste.



Les employés fédéraux sont les **plus fervents partisans d'une extension** de l'offre de **services de cyberadministration** (53,2%).



Le **rejet le plus massif (24,3%)** de l'idée d'investir dans les collaborateurs s'observe au **niveau de la commune**.

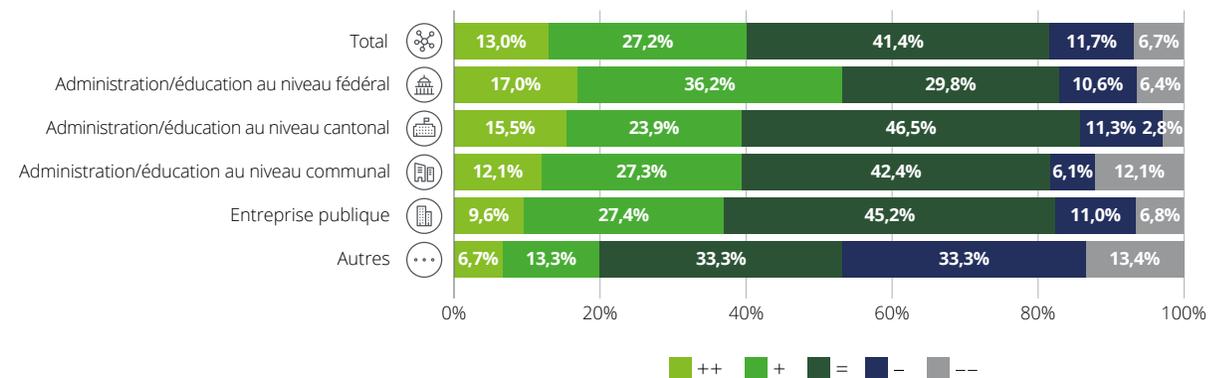


La position favorable au développement de l'offre de services de cyberadministration est plus ou moins marquée selon les différents échelons administratifs sondés.

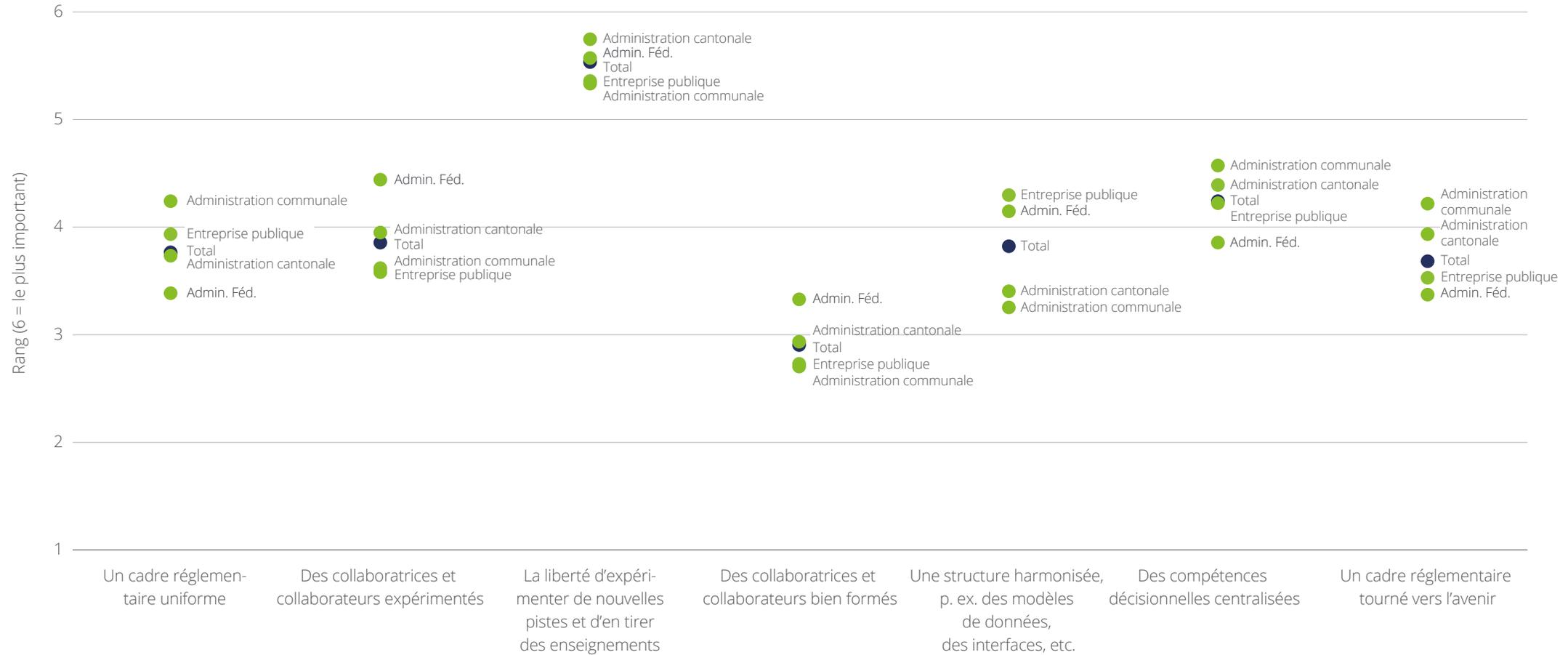
Environ deux employés de l'administration sur cinq interrogés sont d'avis que l'offre existante de services de cyberadministration doit être considérablement étoffée afin de répondre aux besoins de l'économie ainsi que des citoyennes et citoyens. Cette position varie fortement en fonction de l'échelon administratif.

Tandis que 53,6% des employés fédéraux se prononcent en faveur d'un développement massif de l'offre, au niveau communal (42,4%) et cantonal (46,5%) ainsi que dans les entreprises publiques (45,2%), les avis sont en revanche mitigés.

Si elle veut répondre aux besoins des citoyennes et citoyens et des entreprises d'aujourd'hui, notre unité organisationnelle/administrative doit considérablement enrichir ses services en ligne.



Quelles sont, selon vous, les conditions les plus importantes pour le succès de la transformation numérique ?



Le succès de la numérisation passe par une bonne formation des collaborateurs

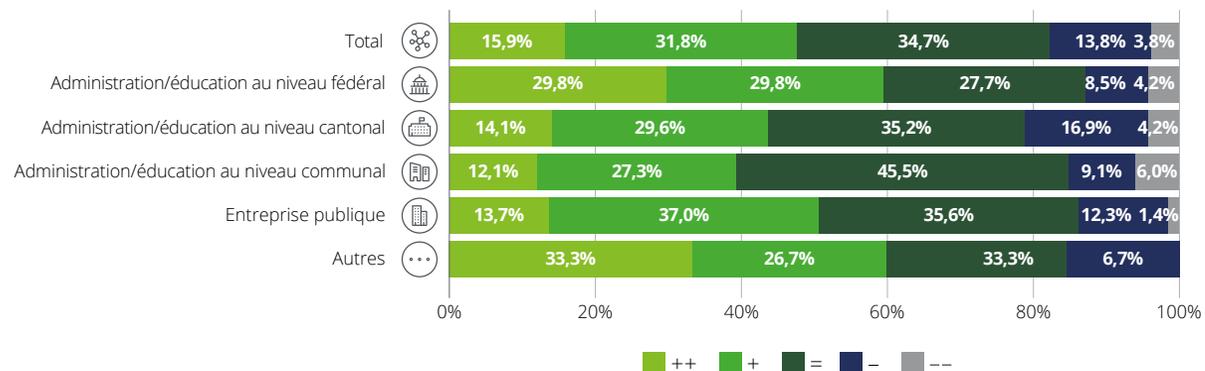
Les employés de l'administration défendent l'idée que la première condition de la progression de la transformation numérique réside dans la formation des collaborateurs. Tandis que l'instauration d'un cadre réglementaire uniforme et tourné vers l'avenir d'une part, et la création de conditions d'infrastructure harmonisées d'autre part, apparaissent, à parts égales, comme des critères d'importance moyenne, la liberté

d'expérimenter de nouvelles pistes et d'en tirer des enseignements semble revêtir une moindre importance.

Les employés de la Confédération sont les plus sceptiques vis-à-vis de l'idée selon laquelle des collaborateurs bien formés seraient la clé de la transformation numérique. Cela pourrait s'expliquer par le fait que des compétences numériques sont déjà disponibles au niveau fédéral. Les employés fédéraux

sont majoritairement d'avis que les équipes en place doivent être complétées par des collaborateurs disposant de connaissances numériques approfondies (59,6%) et que des investissements ciblés dans les compétences numériques des collaborateurs en poste (49%) s'imposent. En contrepartie, les employés de la Confédération affirment que l'instauration d'un cadre réglementaire uniforme et orienté vers l'avenir est la clé de voûte de la transformation numérique.

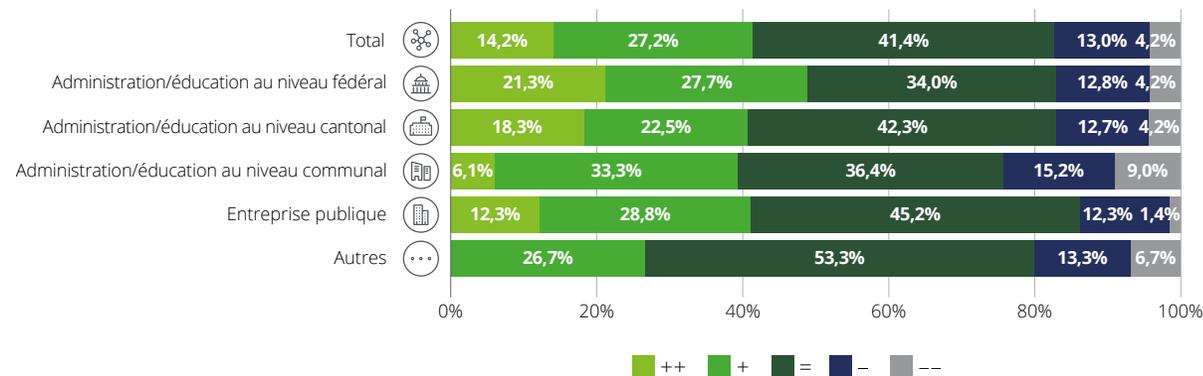
Notre unité organisationnelle/administrative complète l'équipe existante par le renfort de collaborateurs disposant de connaissances numériques approfondies.



04 | Obstacles opérationnels au développement de services administratifs

C'est au niveau des communes et des entreprises publiques que l'on rencontre le plus grand nombre de personnes favorables à des collaborateurs bien formés, selon elles la principale condition préalable au succès de la transformation numérique. Ainsi, le niveau communal est celui où l'on rencontre le moins de personnes convaincues que les équipes en place devraient être complétées par des collaborateurs disposant de compétences numériques approfondies. Il en va de même pour l'investissement dans les compétences numériques des collaborateurs en poste.

Notre unité organisationnelle/administrative investit de manière ciblée dans le développement des compétences numériques des collaborateurs en poste.

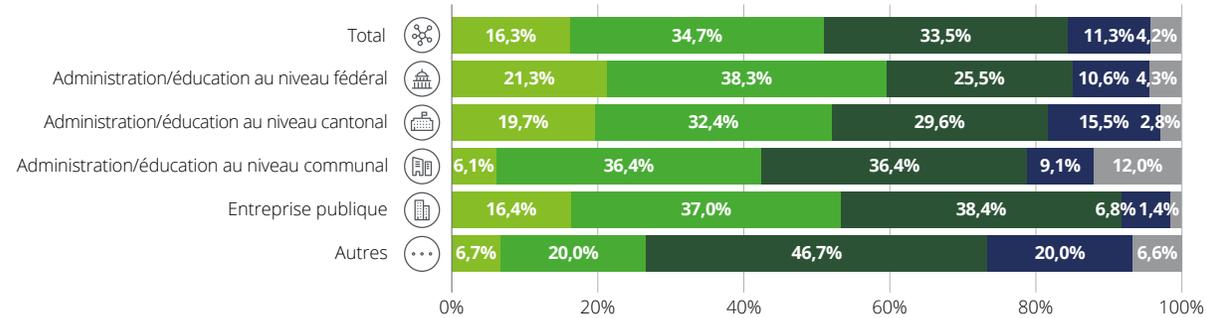


La numérisation rend le travail plus efficace grâce aux moyens technologiques disponibles, même si ces derniers semblent utilisés dans une moindre mesure pour l'automatisation des processus de routine

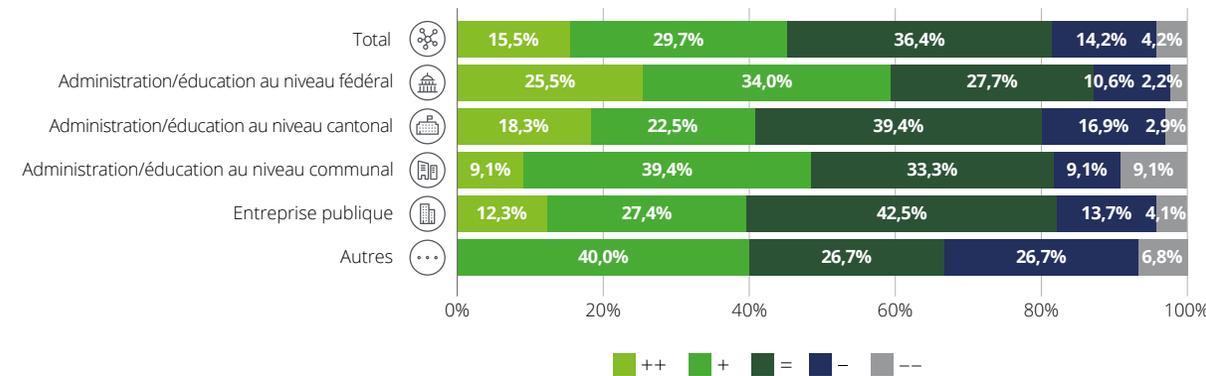
51% des employés administratifs interrogés affirment que les technologies numériques sont utilisées pour permettre d'introduire des méthodes de travail plus efficaces. Ce point de vue est défendu principalement par les employés fédéraux (59,3%), suivis par les collaborateurs des entreprises publiques (53,4%). C'est à l'échelon communal que le personnel administratif est le plus critique, 19,1% des sondés rejetant cet avis.

Parallèlement, près de 45,7% des personnes interrogées déclarent que les technologies numériques sont utilisées dans le but d'automatiser les processus de routine. Là encore, ce sont les employés fédéraux qui y sont les plus favorables. Si les collaborateurs du niveau communal sont les moins enclins à penser que les technologies numériques sont utilisées pour améliorer l'efficacité des méthodes de travail, ils sont en revanche plus nombreux (44,5%) à penser que les moyens sont utilisés dans le but d'automatiser les processus de routine.

Notre unité organisationnelle/administrative ouvre la voie à des méthodes de travail plus efficaces basées sur les technologies numériques.



Notre unité organisationnelle/administrative est en train d'automatiser les processus de routine en s'appuyant sur les technologies numériques.



04 | Obstacles opérationnels au développement de services administratifs

En outre, près de 40% des employés administratifs interrogés à propos du Covid-19 ont indiqué que de nombreux processus de travail introduits pendant la pandémie ont été annulés après la levée de l'obligation du télétravail à domicile.

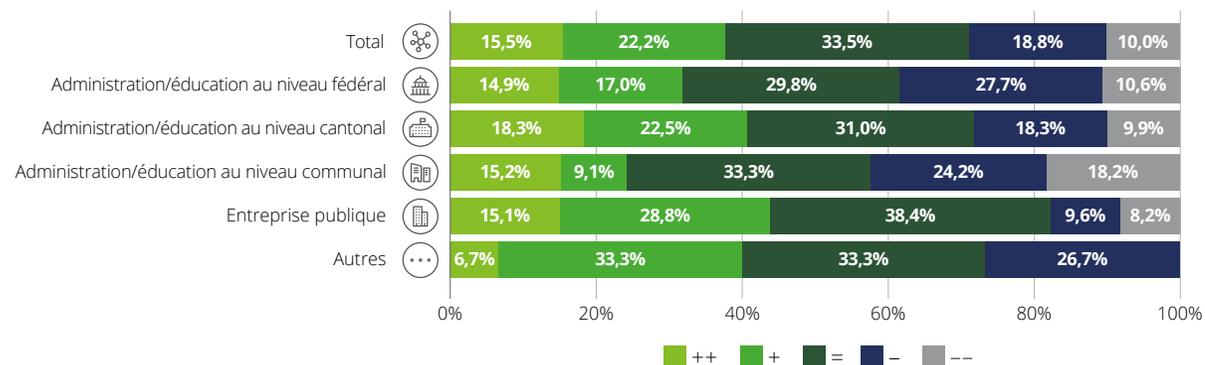
De manière inattendue, ce point de vue est répandu en premier lieu chez les employés des entreprises publiques et ne peut donc

pas s'expliquer par le seul fait que la présence physique est à nouveau possible ou nécessaire, par exemple au guichet des administrations.

Les résultats livrent un tableau en demi-teinte de l'utilisation des compétences numériques et indiquent que celles-ci varient fortement entre les différents niveaux de l'administration. Le développement de la numérisation, notamment des offres de services de cyberadministration,

passe par le recrutement de professionnels dotés de solides compétences et des processus correspondants, et ce, à tous les échelons de l'administration.

À la suite de la levée de l'obligation du télétravail, notre unité organisationnelle/ administrative a annulé de nombreux processus axés sur télétravail qui avaient été mis en place pendant la pandémie de Covid-19.





Développement des compétences numériques dans l'administration : l'exemple d'une étude de recherche en Allemagne

La transformation numérique de l'administration publique modifie de manière fondamentale les structures organisationnelles, les processus et les méthodes de travail ; elle exige également de la part des collaborateurs de l'administration des compétences nouvelles, souvent inexistantes à ce jour. D'après la Commission européenne, la pénurie de spécialistes du numérique dans le domaine de l'informatique à lui seul pourrait concerner jusqu'à 20 millions de postes à pourvoir à l'horizon 2030 (European Year of Skills 2023 (europa.eu) (disponible en anglais).

La pénurie de personnel qualifié est particulièrement criante dans le secteur public, d'autant plus que l'administration est en forte concurrence avec le secteur privé dans la lutte pour attirer les meilleurs talents, notamment les profils de niche.

Outre les profils informatiques, où se situent les déficits de compétences au sein du secteur public ?

Outre les profils informatiques, où se situent les déficits de compétences au sein du secteur public ?

À côté des compétences informatiques traditionnelles, d'autres compétences sont requises pour assurer la réussite de la transformation numérique. Afin d'évaluer ces prérequis en matière de compétences numériques, les Länder allemands, réunis sous la houlette du Land de Brême, ont commandé une étude de deux ans (2020-2022) intitulée « „Qualifica Digitalis“ » (disponible en langue allemande uniquement).

L'analyse des exigences en matière de compétences a notamment révélé qu'outre les compétences techniques dans le domaine informatique, les compétences en gestion étaient parmi les plus recherchées pour mener à bien la transformation numérique. Citons, entre autres, la capacité d'auto-organisation, l'aptitude à résoudre les problèmes, les compétences sociales, la capacité d'orientation ou encore les techniques de management. Le projet a livré des recommandations d'action concrètes pour le développement stratégique de ces compétences dans le secteur de l'éducation, afin de pouvoir combler les déficits de compétences sur le long terme, mais aussi le déficit de formation de la génération à venir.



Sur fond de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et face à la nécessité pour les employeurs de défendre leur attractivité sur le marché du travail, des modèles de travail plus flexibles sont possibles. Les pistes de solution incluent non seulement l'assouplissement des horaires de travail et les possibilités télétravail à domicile, mais aussi des modèles de travail qui font la part belle à la mobilité :

- **Mobilité interne** : grâce à la mobilité interne, les professionnels sont sûrs d'être employés là où leurs compétences sont les plus utiles au sein de l'organisation. Les plates-formes internes avec mise en ligne des projets et des descriptifs de poste correspondants sont une piste de solution pour favoriser la mobilité au sein de l'organisation.
- **Mobilité entre les administrations** : la mobilité entre les administrations permet la coopération et le transfert de savoir entre les administrations et favorise le maintien des spécialistes dans le secteur public.

- **Mobilité entre le secteur public et le secteur privé** : les possibilités de rotation du secteur public vers le secteur privé – et inversement – permettent de faire appel à des professionnels disposant de compétences recherchées et d'aider les administrations à résoudre des problèmes complexes.

On observe en outre dans le secteur privé comme dans le secteur public de plus en plus d'offres d'emploi exigeant des compétences précises plutôt que des critères objectifs tels que des diplômes universitaires. Cette transition vers un travail basé sur les compétences pourrait aider les administrations à promouvoir une diversité d'emplois ; en effet, les groupes qui, par exemple, ont traditionnellement un accès plus difficile aux offres de formation, mais qui possèdent des compétences recherchées, pourraient enfin être pris en compte.



Méthodologie



01

02

03

04



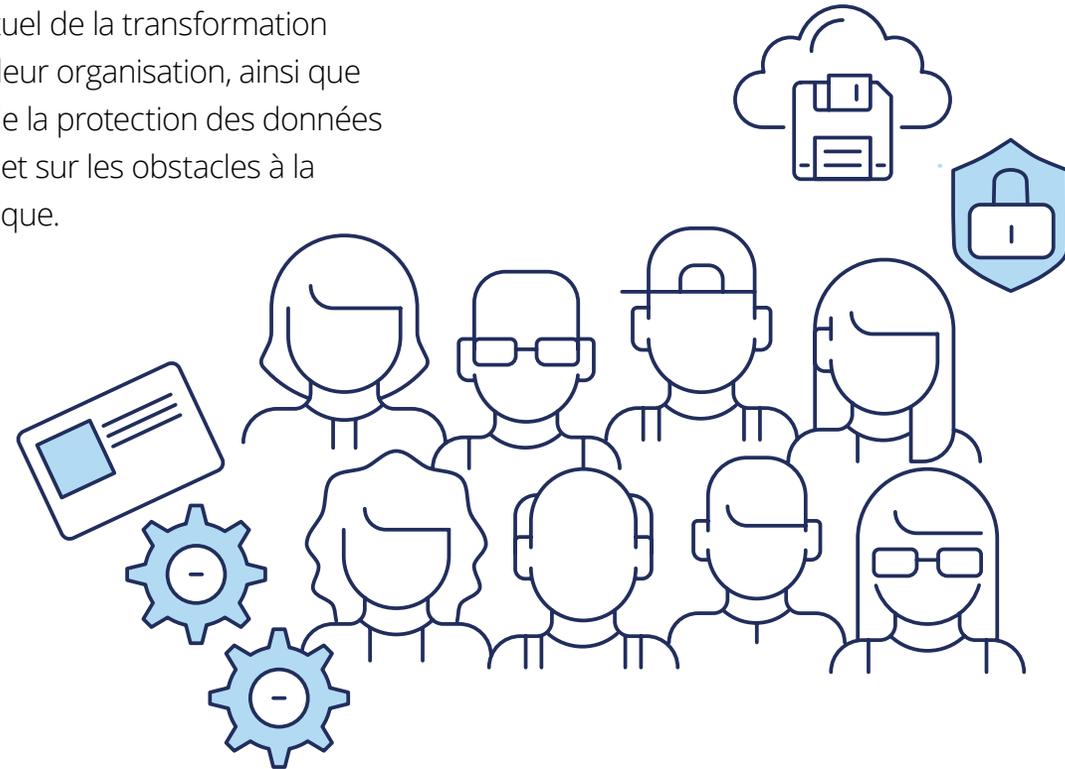
Méthodologie

Afin d'analyser et de comprendre le comportement et les préférences des citoyens suisses en matière de services de cyberadministration, Deloitte a mené en février 2023 la troisième édition de son enquête en ligne auprès de plus de 1'000 participantes et participants âgés de 18 à 80 ans – aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural et dans les régions germanophone, francophone et italophone du pays.

239 d'entre eux sont des employés du secteur public. Cette approche permet non seulement de connaître la perception des citoyens sur les services de cyberadministration, mais également de recueillir le point de vue des collaborateurs au sein des autorités et des administrations sur leur propre travail dans le contexte et face aux défis de la transformation numérique.

Afin de dégager un tableau du niveau de confiance des personnes interrogées, la première partie de l'enquête a consisté à recueillir l'avis des citoyennes

et citoyens et des employés de l'administration sur leur appréciation de la disponibilité des services administratifs numériques, du financement de la transformation numérique ainsi que du degré de résilience perçu de ces prestations. Dans un second temps, seuls les employés de l'administration ont été interrogés sur leur perception de l'état actuel de la transformation numérique au sein de leur organisation, ainsi que sur la mise en œuvre de la protection des données dans leur organisation et sur les obstacles à la transformation numérique.



01

02

03

04



Méthodologie



Genre



- Femme
- Homme
- Non spécifié

Âge des Participants



- < 30 ans
- 30-49 ans
- 50-64 ans
- 65+ ans

Lieu de résidence



- Grande ville
- Petites zones urbaines et agglomérations
- Autres zones urbaines
- Zones rurales

Lieu de travail



- Entreprises du secteur privé
- Entreprises du secteur public
- Sans emploi

Contacts et auteurs



Rolf Brügger

Associé

Responsable Gouvernement et
Secteur public

Tel: +41 58 279 77 14

rbruegger@deloitte.ch



Pablo Mandelz

Directeur

Gouvernement et Secteur public

Tel: +41 58 279 67 03

pmandelz@deloitte.ch



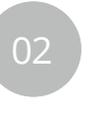
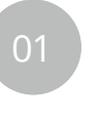
Isidora Mihajlovic

Consultant

Gouvernement et Secteur public

Tel: +41 58 279 50 57

imihajlovic@deloitte.ch





La présente publication a été rédigée en des termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. Deloitte Consulting SA décline tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

Deloitte Consulting SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.
© Deloitte Consulting SA 2023. Tous droits réservés.

Publié 07/2023