



# Table des matières

---

1. Regard sur le monde > **Georges Godel**
2. Qu'est-ce que le 4.0? > **Georges Godel**
3. Stratégie et gouvernance > **Georges Godel / Michel Demierre**
4. Les projets en cours > **Danielle Gagnaux / Stéphane Schwab**
5. Facteurs clés de succès > **Jean-François Steiert**
6. Cultiver la collaboration > **Jean-François Steiert**
7. Conclusion > **Georges Godel**

# Table des matières

---

1. **Regard sur le monde**
2. **Qu'est-ce que le 4.0 ?**
3. **Stratégie et gouvernance**
4. **Les projets en cours**
5. **Facteurs clés de succès**
6. **Cultiver la collaboration**
7. **Conclusion**

# Les temps changent

---

**NOKIA**  
Connecting People

**publicitas**   
the erformance company



# Savoir saisir une opportunité

---



# L'économie suisse n'est pas en reste

mindmaze



sportradar



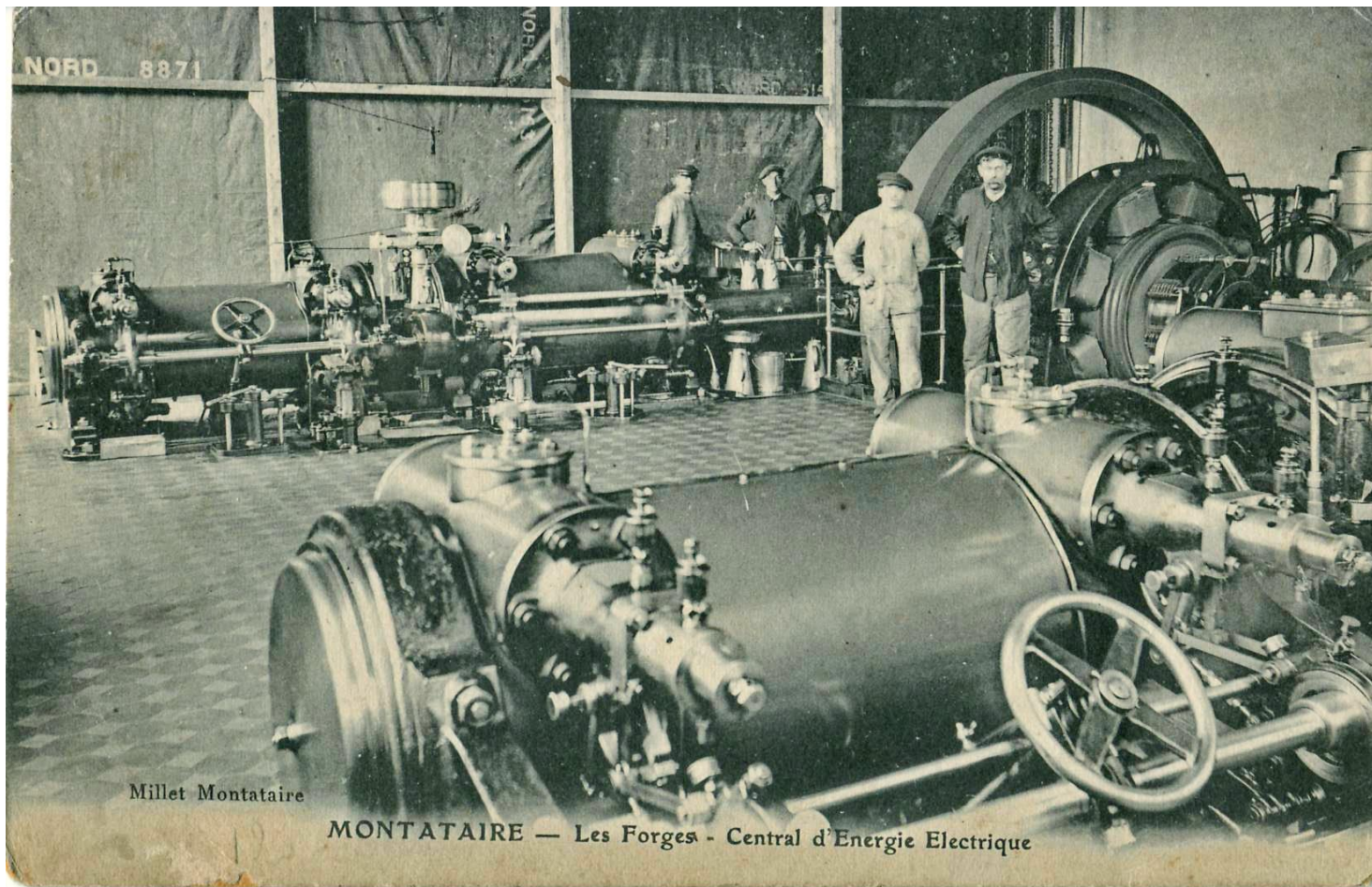
# Table des matières

---

1. Regard sur le monde
2. Qu'est-ce que le 4.0 ?
3. Stratégie et gouvernance
4. Les projets en cours
5. Facteurs clés de succès
6. Cultiver la collaboration
7. Conclusion



# La première révolution industrielle





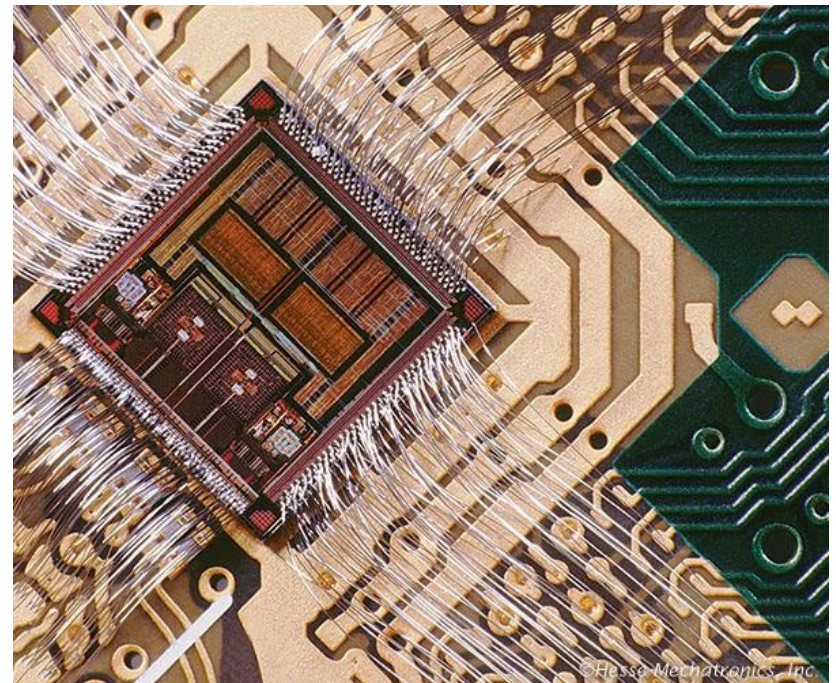
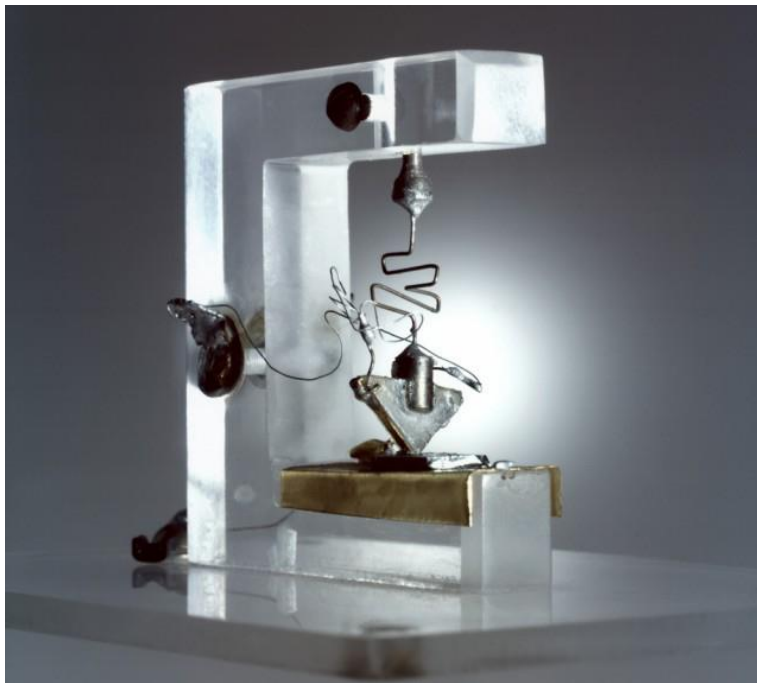
# La deuxième révolution industrielle

---



# La troisième révolution industrielle

---



# Et la 4<sup>e</sup> révolution industrielle?

---



Ready Player One, Steven Spielberg 2018



# Des briques technologiques déterminantes



# Table des matières

---

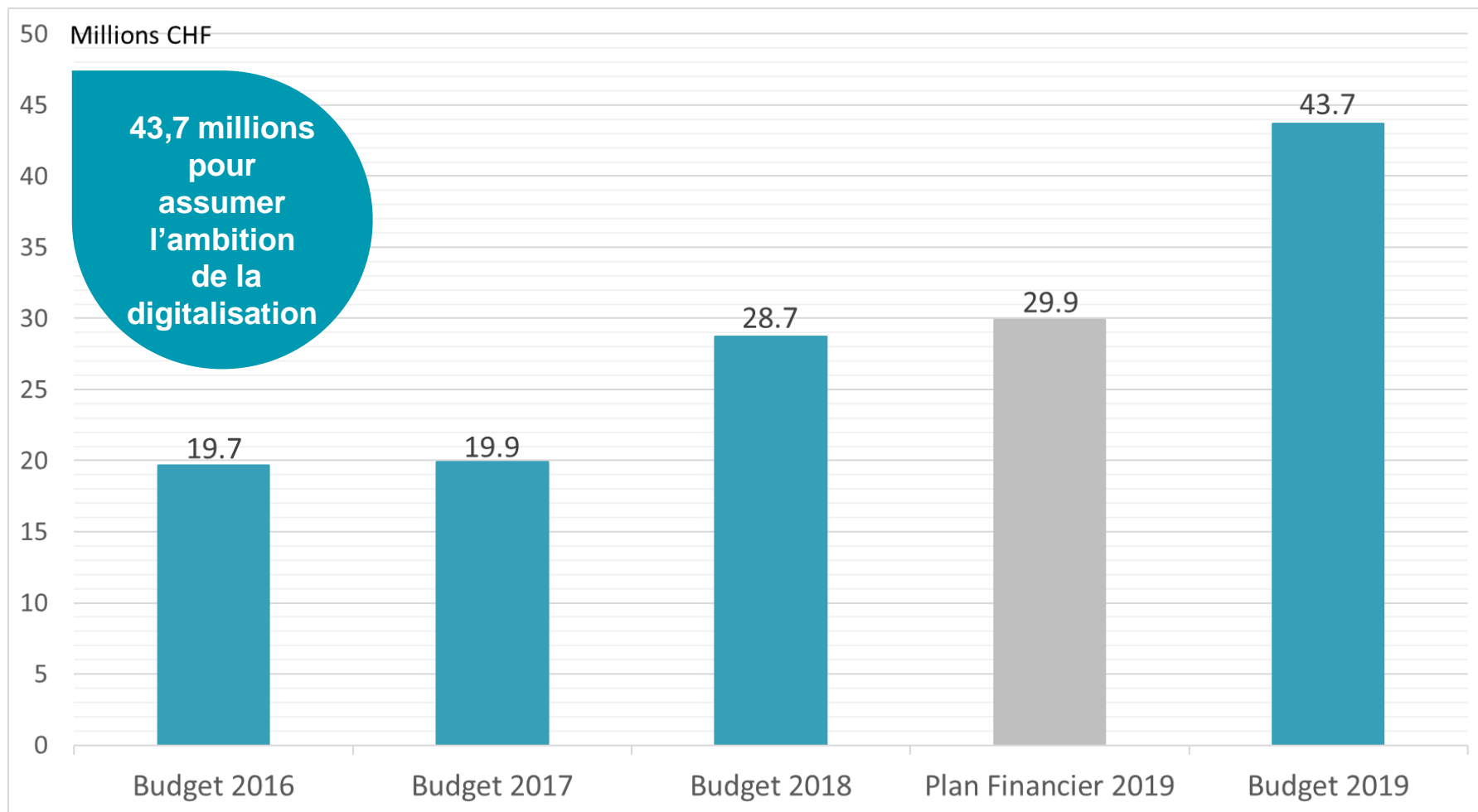
1. Regard sur le monde
2. Qu'est-ce que le 4.0 ?
3. **Stratégie et gouvernance**
4. Les projets en cours
5. Facteurs clés de succès
6. Cultiver la collaboration
7. Conclusion

# Fribourg fait sa révolution 4.0

---

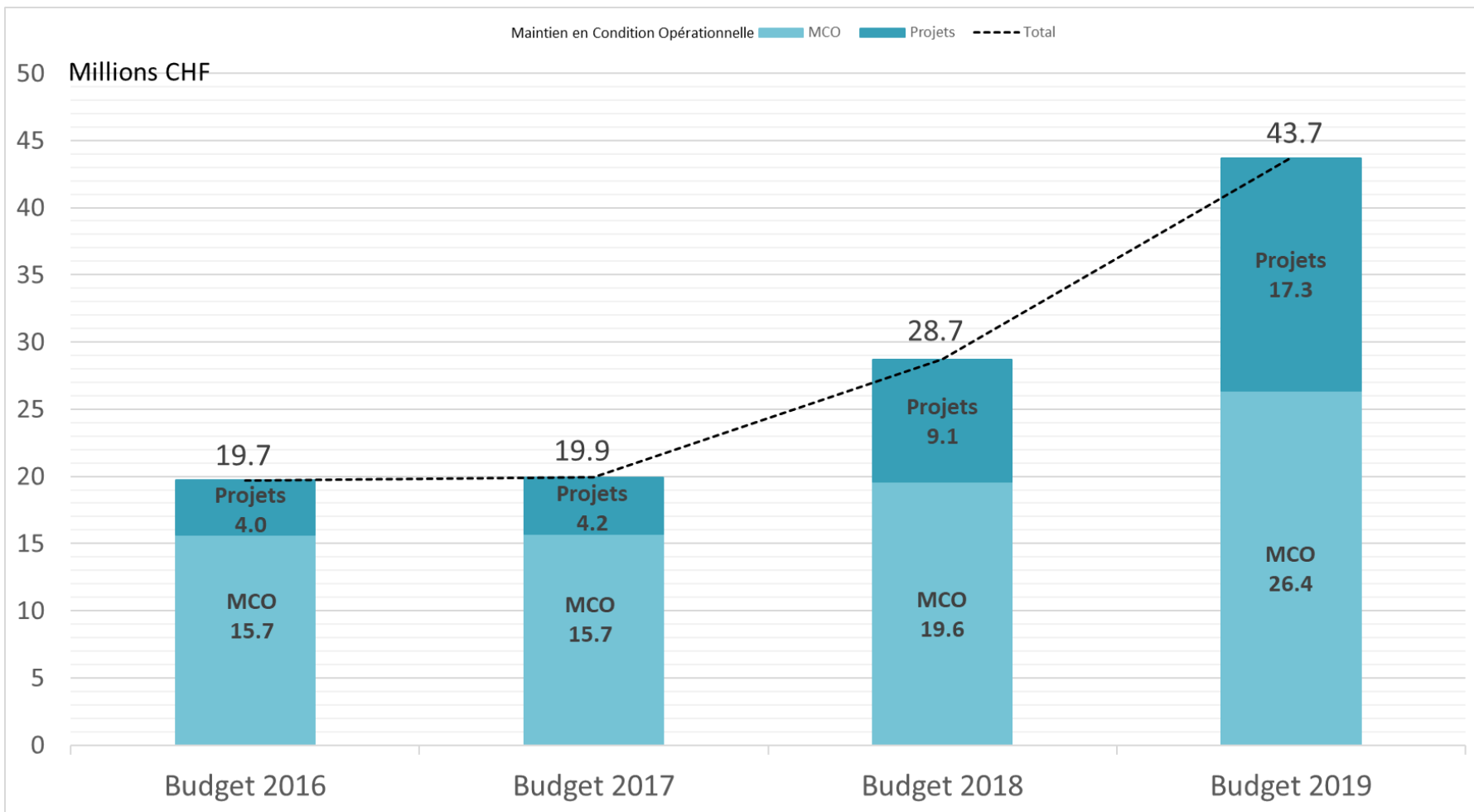


# Budget 2019 de l'enveloppe informatique





# Budget 2019 de l'enveloppe informatique



# Priorisation des projets

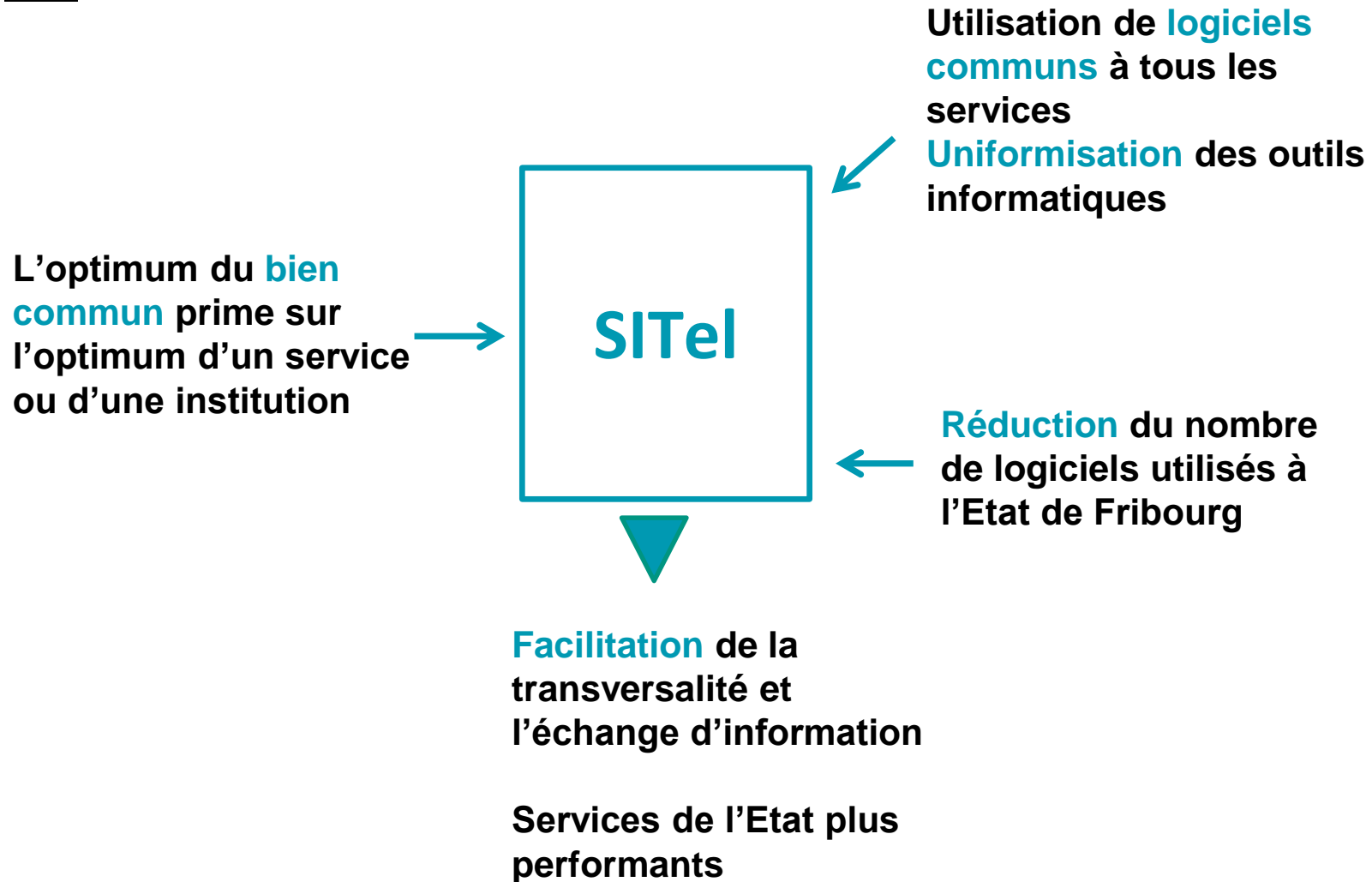
—

L'enveloppe budgétaire consacrée à l'informatique doit permettre de:

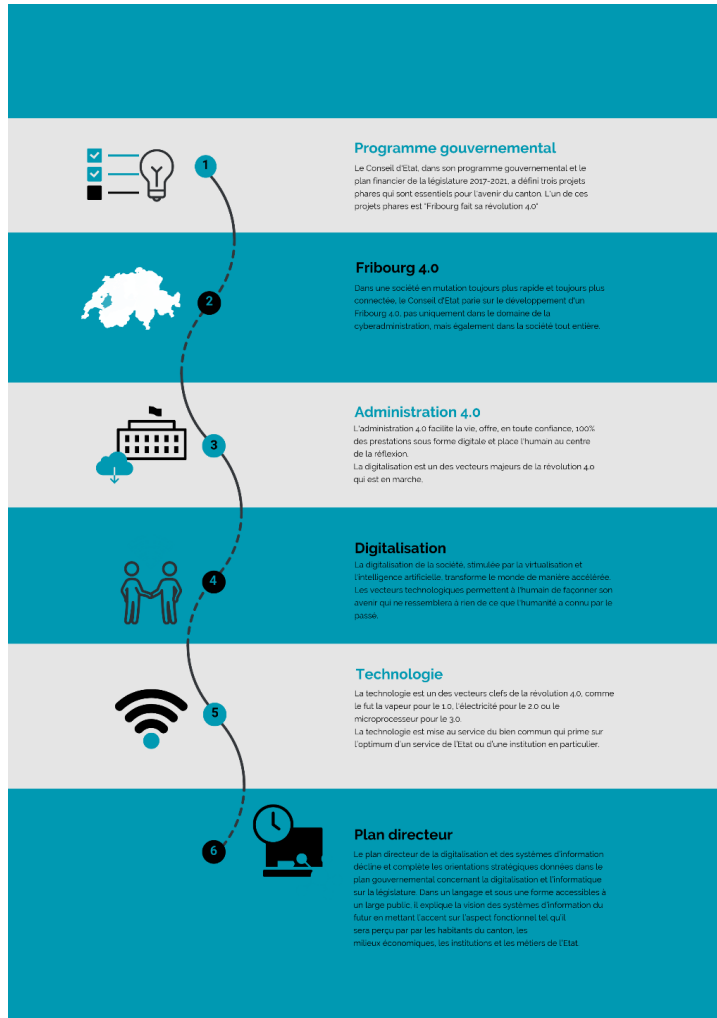


- > développer de nouveaux projets liés à l'administration 4.0
- > garantir la maintenance des logiciels existants
- > travailler à davantage d'efficience à l'interne, notamment en standardisant les solutions

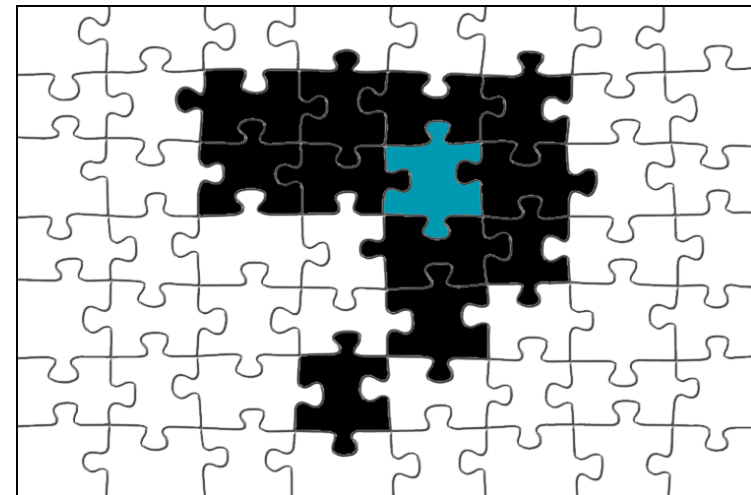
# Principes de base



# Plan directeur



Le **plan directeur** est une pièce du puzzle de l'administration 4.0, représentant un des piliers du projet phare du programme gouvernemental «Fribourg 4.0»



# Les 4 objectifs pour la digitalisation de l'administration

---

## 1. L'administration 4.0 facilite la vie

- > L'administration de demain est connectée: en quelques clics, chacun sollicite les services dont il a besoin.
- > L'administration se simplifie et s'automatise grâce à la transformation des systèmes d'information.
- > L'Etat réinvente ses prestations avec le souci permanent du bien commun.



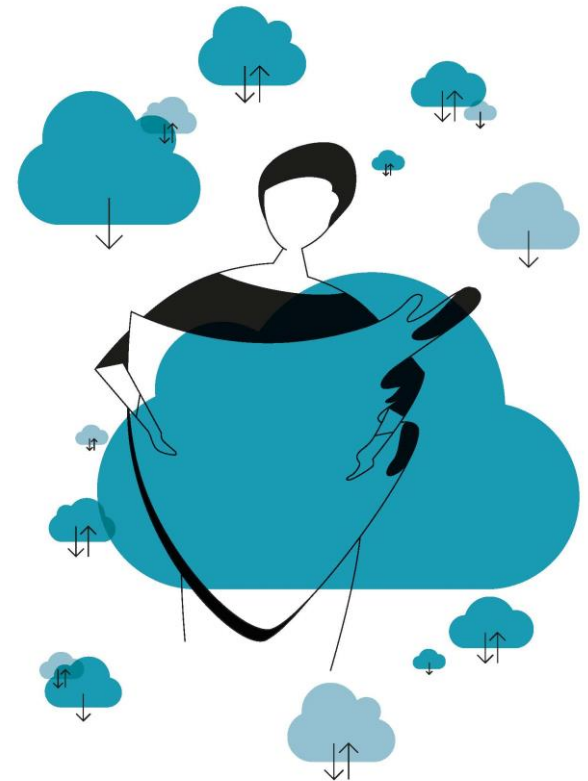


# Les 4 objectifs pour la digitalisation de l'administration

---

## 3. L'administration 4.0 est transversale et sûre

- > L'Etat favorise la transversalité au sein de ses services, afin de simplifier les processus administratifs ainsi que les solutions informatiques existantes.
- > Les coûts sont maîtrisés par des solutions standards et communes à l'ensemble des services de l'Etat, et si possible mutualisées entre plusieurs cantons.
- > L'Etat repense l'administration pour servir en toute sécurité la population et les entreprises.





# Les 4 objectifs pour la digitalisation de l'administration

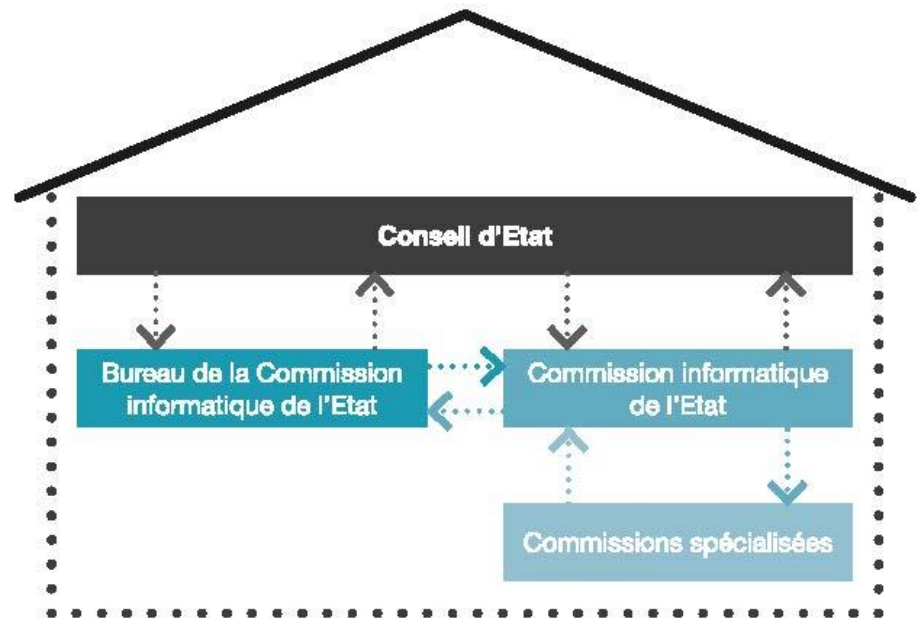
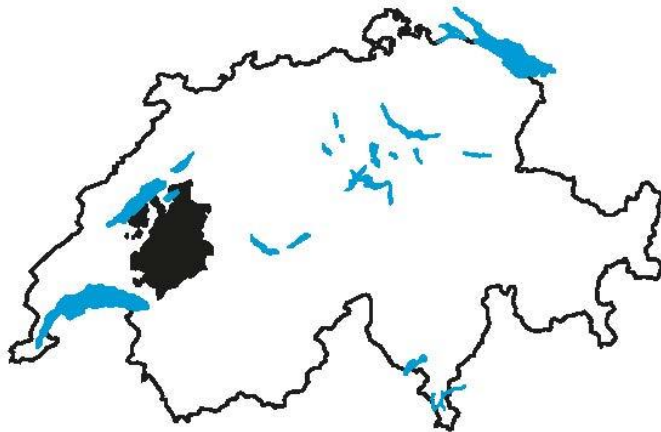
---

## 4. L'administration 4.0 place l'humain au centre de la réflexion technologique

- > Pour transformer durablement l'administration, l'humain est placé au centre de la réflexion technologique.
- > Le changement n'est pas lié uniquement à l'adoption de nouvelles technologies, mais bien à une évolution des comportements, des mentalités et des compétences de chacun et de chacune.
- > L'Etat stimule l'innovation participative, l'esprit d'initiative, la créativité ainsi que la transversalité grâce à une politique du personnel et à une formation continue adaptées.



# Renforcer la gouvernance de la digitalisation et de l'informatique



# Table des matières

---

1. Regard sur le monde
2. Qu'est-ce que le 4.0 ?
3. Stratégie et gouvernance
4. Réalisations et projets en cours
5. Facteurs clés de succès
6. Cultiver la collaboration
7. Conclusion

# Gouvernement et parlement sans papier

**Statut:** Ouvert  
**Date:** 19.03.2018  
**Autorité:** Conseil d'Etat  
**Début:** 08:00  
**Fin:** 15:00

**Titre:** Séance du Conseil d'Etat no 11 du lundi 19 mars 2018

**Directions**    **Ordre du jour**    **Catégorie**

**1. AGENDA**

CHA    1    **Liste des invitations adressées au Conseil d'Etat** **reporter l'invitation 3**  
- [fr LIS \(b 11\) 2018\\_03\\_19](#)    LIS - Liste

**2. AFFAIRES DU GRAND CONSEIL**

DAEC    7    **Modification de la loi sur l'aménagement du territoire et la nomination anticipée de la Commission parlementaire**  
- [fr COR nomination anticipée commission parlementaire](#)

DFIN    8    **Comptes d'Etat du canton de Fribourg pour l'année 2017**  
- [fr ACT décret comptes 2017](#)  
- [fr de MES C2017](#)

parinfo.fr.ch

Parinfo    Le Grand Conseil    Actualités    Vie du Grand Conseil    Bases légales    Liens    Annuaire    Elections cantonales    Etat de Fribourg    FR | DE

Accueil    Membres    Organes    **Affaires**    Sessions

Instruments parlementaires  
Lois / Décrets  
Rapports  
Budget / comptes  
Elections  
Droits populaires

N° de signature :     Mot clé :

A partir de :     Jusqu'au :

Genre d'affaires :

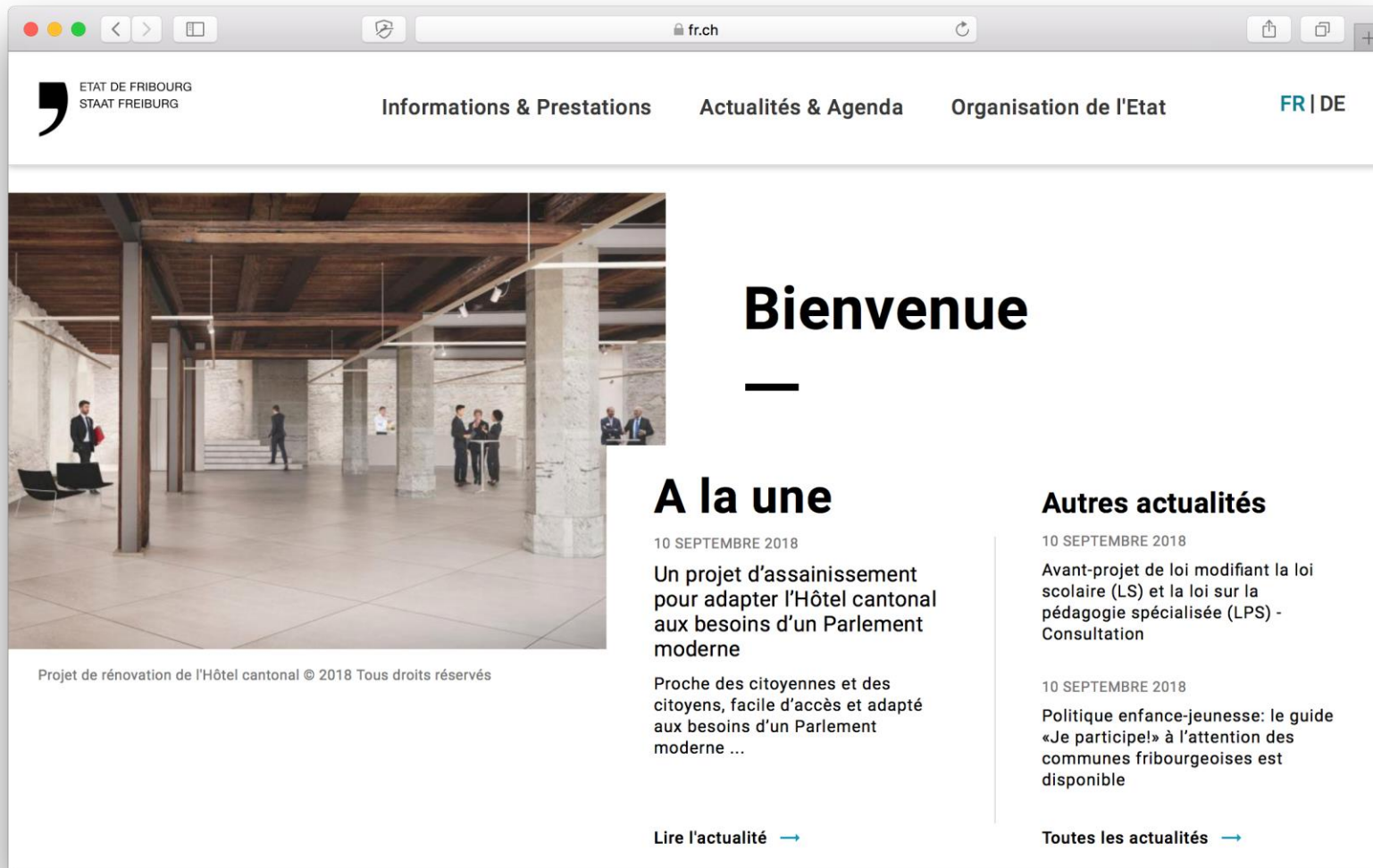
Etat de l'affaire :     **Rechercher**

Filter:

Montrer 1 - 20 de 2,171 objets


Signature	Date	Genre d'affaire	Titre de l'affaire	Etat de l'affaire
2018-GC-133	04.09.18	Motion	Cours pour les migrant-e-s: nos valeurs ne sont pas laboues	Transféré au CE
2018-CE-180	27.08.18	Question	Article 6 al.3 de la Constitution cantonale - Législation d'application	Déposé
2018-GC-131	24.08.18	Motion	Airbnb : l'opportunité de diversifier l'offre touristique	Transféré au CE
2018-GC-121	23.08.18	Election judiciaire	Juge cantonal-e 100%	En examen (commission)
2018-GC-129	23.08.18	Election judiciaire	Assesueur-e Commission d'expropriation	En examen (commission)
2018-GC-128	23.08.18	Election judiciaire	Deux assesueur-e-s Justice de paix de la Giâne Poste 2	En examen (commission)
2018-GC-127	23.08.18	Election judiciaire	Deux assesueur-e-s Justice de paix de la Giâne Poste 1	En examen (commission)
2018-GC-126	23.08.18	Election judiciaire	Deux assesueur-e-s Justice de paix de la Gruyère Poste 2	En examen (commission)

# Nouveau site web



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Informations & Prestations    Actualités & Agenda    Organisation de l'Etat    FR | DE



## Bienvenue

### A la une

10 SEPTEMBRE 2018

**Un projet d'assainissement pour adapter l'Hôtel cantonal aux besoins d'un Parlement moderne**

Proche des citoyennes et des citoyens, facile d'accès et adapté aux besoins d'un Parlement moderne ...

[Lire l'actualité →](#)

### Autres actualités

10 SEPTEMBRE 2018

Avant-projet de loi modifiant la loi scolaire (LS) et la loi sur la pédagogie spécialisée (LPS) - Consultation

10 SEPTEMBRE 2018

Politique enfance-jeunesse: le guide «Je participe!» à l'attention des communes fribourgeoises est disponible

[Toutes les actualités →](#)

Projet de rénovation de l'Hôtel cantonal © 2018 Tous droits réservés

The screenshot shows a web browser window with the URL `friac.fr.ch`. The page header includes the FriAC logo, the text 'ETAT DE FRIBOURG / STAAT FREIBURG', and navigation links for 'Accueil', 'Corbeilles', and 'Recherche'. The user is logged in as 'Philippe Lang (FR907147785)' and is the 'Auteur des plans'. The main content area features a progress bar with six steps: 1. Informations générales (highlighted), 2. Ouvrage, 3. Informations relatives au(x) bien-fonds, 4. Sélection des formulaires spécifiques / énergétiques, 5. Gestion des documents, and 6. Résumé.

## Elaboration du dossier - Procédure Simplifiée

### 1. Informations générales

#### 1.1 Renseignements généraux

Description de l'ouvrage \*  
(Si l'ouvrage a plusieurs affectations, décrire au minimum les deux plus importantes)

Dérogation(s) ⓘ

Demande(s) de dérogation \*  Oui  Non

Convention(s) ⓘ

<https://www.fr.ch/seca/fr/pub/documentation/documentation.htm>

Convention(s) nécessaire(s) \*  Oui  Non

**Enregistrer**

# Projet HAE

ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

IS ACADEMIA

FRANÇAIS | DEUTSCH

ACCUEIL DOSSIER PERSONNEL PERSONNELS AFFECTATIONS ANNUELLES DÉFINITION DES CHARGES COMPLÉMENTS AFF. ANN. GESTION DES UNITÉS CHARGEMENT SPO JOURNAUX EXPLOITATIONS

Recherche de personne

CHANGER DE VUE | CRÉER UNE PERSONNE | IMPRESSIONS

Nom

Chercher

Liste détaillée des affectations (2018-2019)

TRANSMETTRE | + NOUVEAU CONTRAT | ✓ VALIDER | ATTRIBUTION | RAFFRAÎCHIR | SUPPRIMER AFFECTATION "KM"

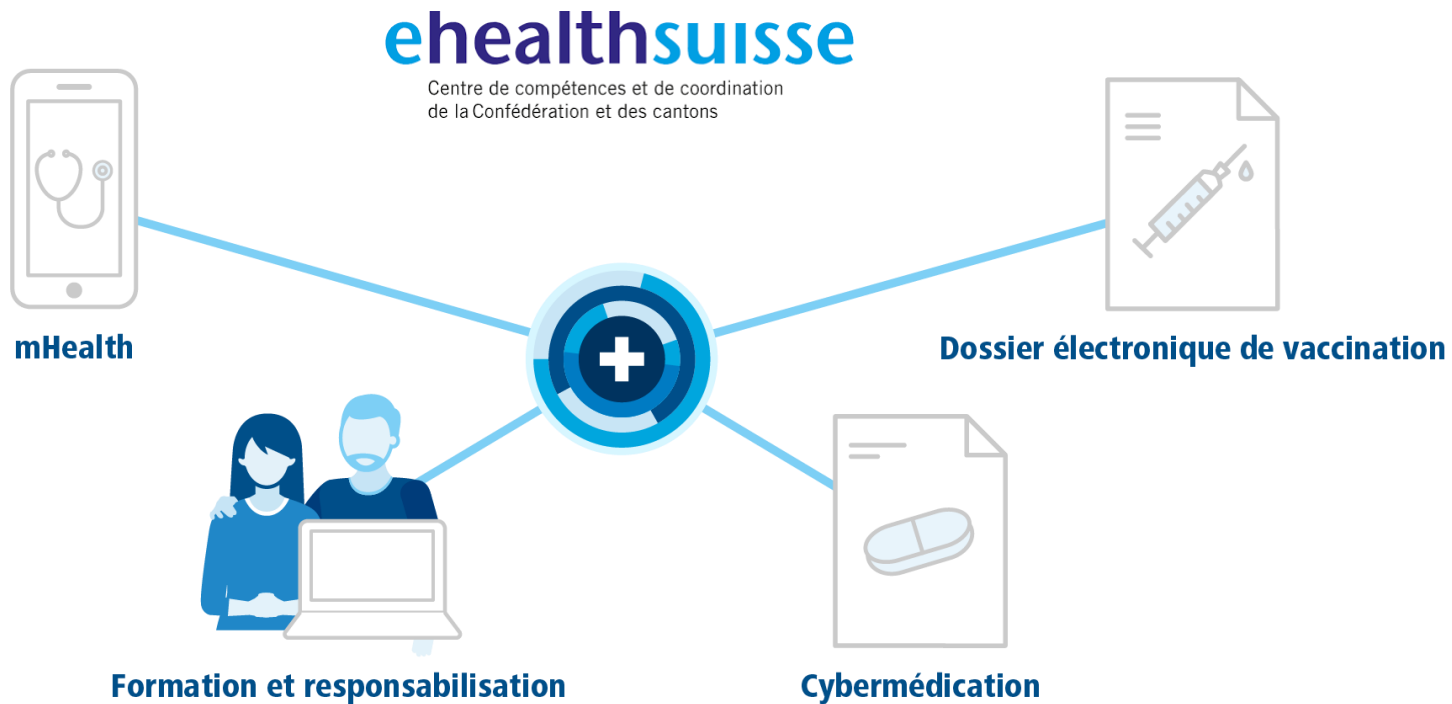
	Nom	Prénom	Date de naissance	Suivi	Lieu de travail	Type de contrat	Garantie	Unités ems.	Taux act./Dén.	Fonction référence	Fonction	UD	Poste	Type de classe	Classe salariale	Pallier	Commentaire	Traité par
						IN	9	12.00	42.86%					F	18	3		
					Romont - Billens - Hérisères			12.00	28	3H-BH (HEP)	3H-BH	3C04	1100-0003					
						D1-CDD		7.16	25.57%					K	18	3		
					Romont - Billens - Hérisères			5.00	28	AC	AC	3C04	1030-0022					
					Fribourg			0.16	28	AC	KM	3C05	1030-0022					
					Le Flon			2.00	28	AC	AC	3C04	1030-0022					

Liste détaillée des affectations de l'année préc. (2017-2018)

	Nom	Prénom	Date de naissance	Suivi	Lieu de travail	Type de contrat	Garantie	Unités ems.	Taux act./Dén.	Fonction référence	Fonction	UD	Poste	Type de classe	Classe salariale	Pallier	Commentaire	Traité par
						IN	9	19.00	67.86%					F	18	3		
					Hérisères			5.00	28	3H-BH (HEP)	Appui	3C04	1050-0005					
					Romont			2.00	28	3H-BH (HEP)	3H-2H	3B04	1100-0002					
					Romont			12.00	28	3H-BH (HEP)	3H-BH	3C04	1100-0003					



# Dossier électronique du patient



# Pourquoi un référentiel?



## Ce que l'on veut éviter

Zurich 17 juillet 2014 11:24; Act: 17.07.2014 12:01

### Rente refusée à cause de dossiers mélangés

*R.M. a eu un grave accident il y a dix ans. Lorsqu'il a demandé une aide de l'Assurance invalidité (AI), la réponse a été négative. Problème: le rapport médical sur lequel se base la décision n'est pas le sien.*

### Pour l'administration, elle est morte

Par Europe1.fr  
Publié le 12 juillet 2012 à 09h42  
Mis à jour le 12 juillet 2012 à 10h07  
Tweet 8+1

Son organisme de retraite complémentaire l'a déclarée morte par erreur. Cette histoire insolite, rapportée par *La Montagne*, est arrivée à une ancienne employée de la Banque postale de Limoges. "Je me suis présentée à la caisse d'assurance retraite de Limoges le 1er mars. Ils m'ont dit que j'étais morte depuis deux ans. Cela correspondait à la date du décès de ma maman, que j'avais signalée à l'époque par courrier à l'organisme", a raconté la jeune retraitée au quotidien régional.

Une erreur humaine est donc à l'origine de son enterrement administratif. L'affaire serait sur le point d'être réglée. "Elle n'a perdu aucun droit", assure la responsable des agences retraite à la Carsat à *La Montagne*.

Flash précédent Flash suivant

**MALADRESSE**

### Ils reçoivent un rappel pour scolariser leur enfant décédé

Par LAURENT ANTONOFF le 04.02.2009 à 00:04

Une erreur informatique est à la base de cette terrible confusion. Sept familles ont été concernées. Le chef du service lausannois des écoles se dit bouleversé. Une maman témoigne.

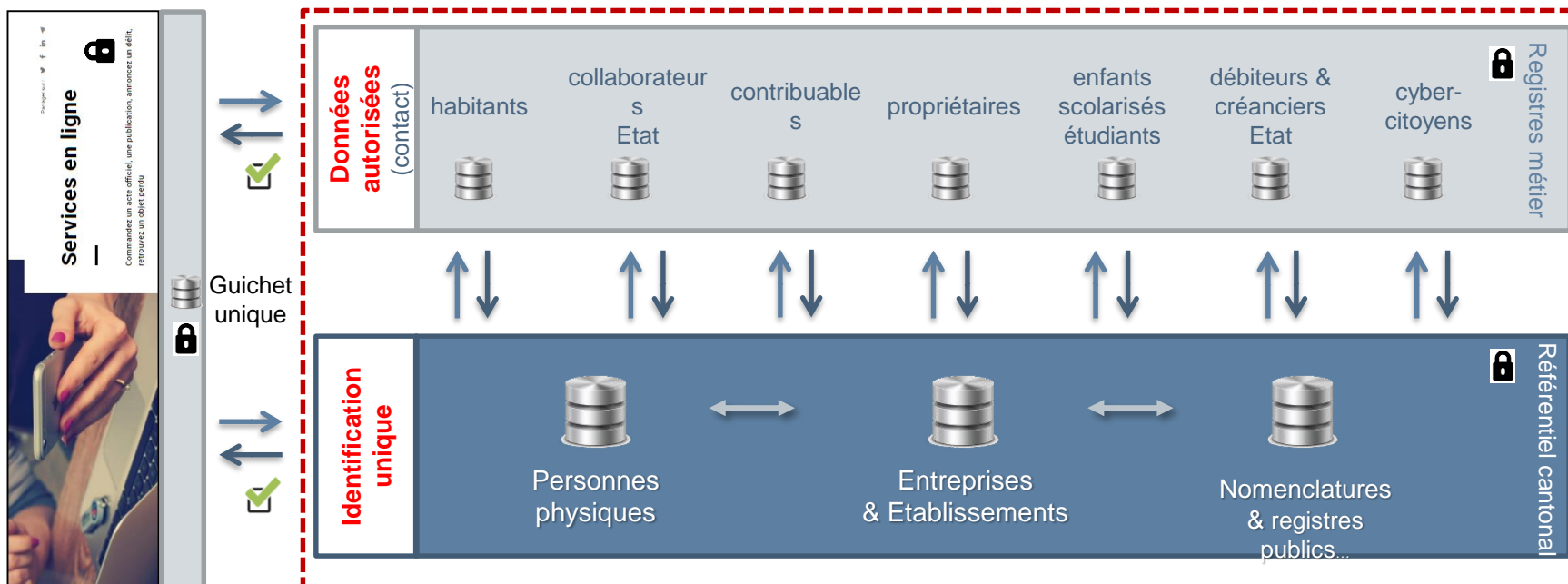
«C'est une erreur impardonnable.» C'est en ces termes que Gérard Dyens, chef du Service des écoles primaires et secondaires lausannoises, a écrit à plusieurs familles samedi dernier. De quelle erreur parle-t-il? D'une terrible maladresse née d'un problème informatique. La veille, sept familles ont reçu un rappel par la poste, les enjoignant d'inscrire leur enfant au cycle initial d'ici au 6 février, dernier délai. Le hic, c'est que ces enfants sont décédés. Une des mamans témoigne.

# Référentiel cantonal

Stéphane Schwab: slide 33 à 42

## Objectif:

Annuaire cantonal des personnes en interaction avec l'Etat  
Socles référentiels de données partagées avec gouvernance centrale



# Guichet virtuel de cyberadministration

L'importance de l'architecture découplée pour optimiser les investissements

⊕ Plus-value de l'architecture: **Normalisation et réutilisation** des solutions

- Partage des données : registres et référentiel central
- Interopérabilité sémantique : langage commun
- Services de base : création de compte et authentification, identification, paiement en ligne, formulaires, scan de documents, support adapté (réponse 24/24 via chatbots), ...

## Compte/login



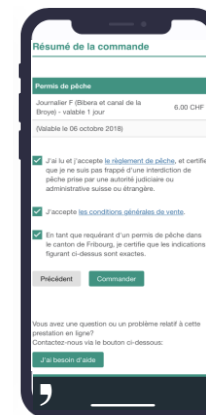
## Identification



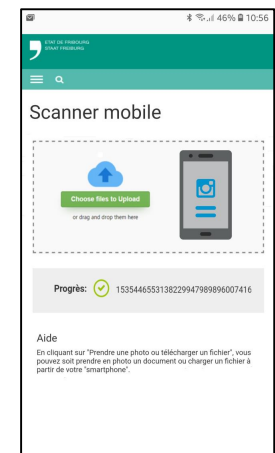
## ePayment



## eForms

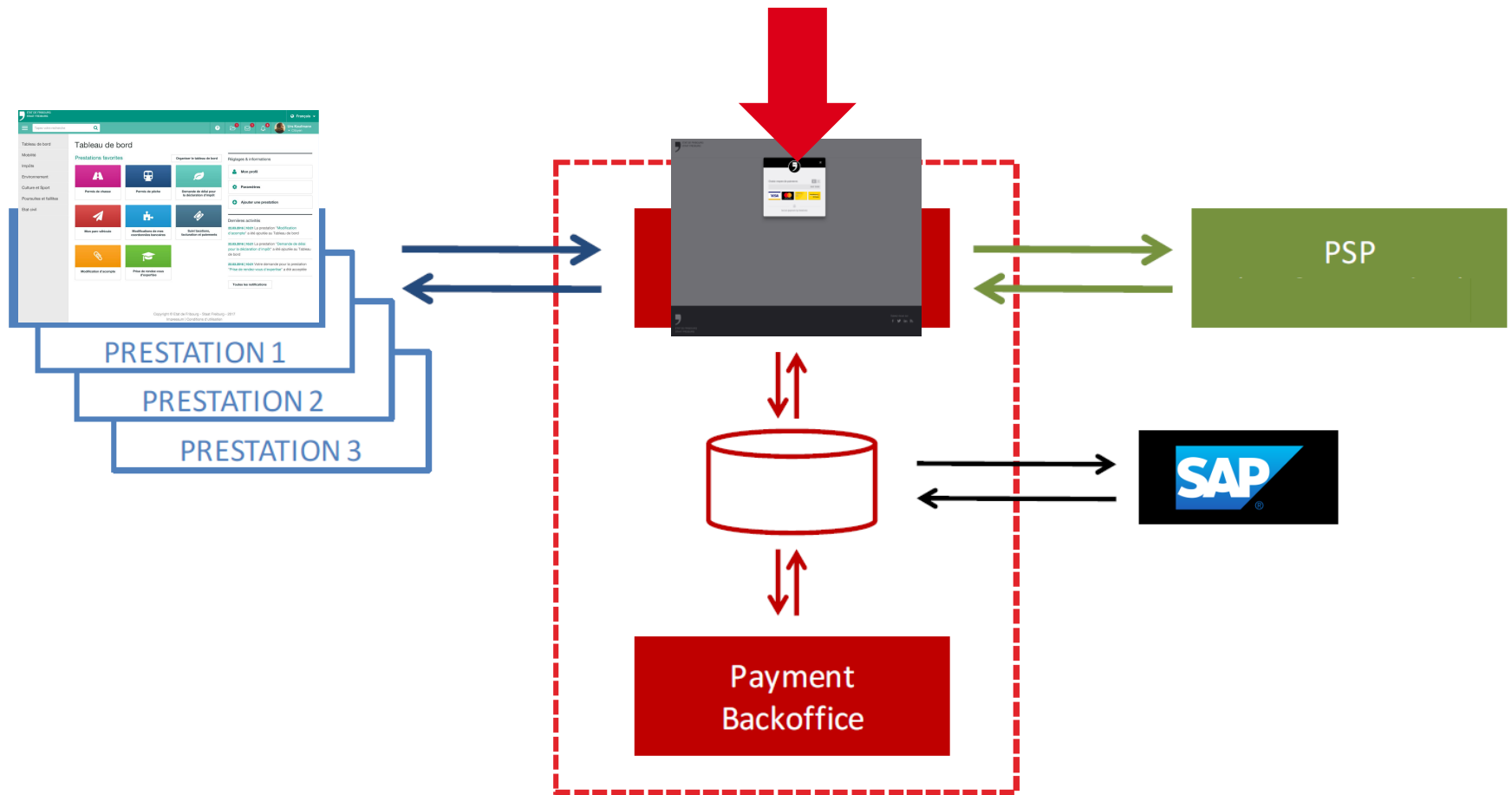


## Doc scan



# Guichet virtuel de cyberadministration

Mutualiser pour diminuer les coûts



# Le guichet virtuel – point de contact unique

ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Recherche

Tableau de bord

Rechercher

Langue

Urs Kaufmann  
Citoyen

Profil = 1 utilisateur

Tableau de bord

Favoris

Impôts

Environnement

Culture et Sport

Poursuites et faillites

Etat civil

Prestations favorites

Organiser le tableau de bord

Permis de chasse

Permis de pêche

Demande de délai pour la déclaration d'impôt

Mon parc véhicule

Modifications de mes coordonnées bancaires

Suivi taxations, facturation et paiements

Modification d'acompte

Prise de rendez-vous d'expertise

Réglages & informations

Mon profil

Paramètres

Ajouter une prestation

Dernières activités

22.03.2016 | 10:21 La prestation "Modification d'acompte" a été ajoutée au Tableau de bord

22.03.2016 | 10:21 La prestation "Demande de délai pour la déclaration d'impôt" a été ajoutée au Tableau de bord

22.03.2016 | 10:21 Votre demande pour la prestation "Prise de rendez-vous d'expertise" a été acceptée

Toutes les notifications

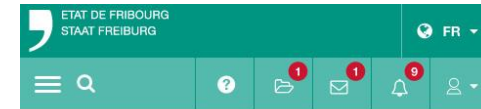
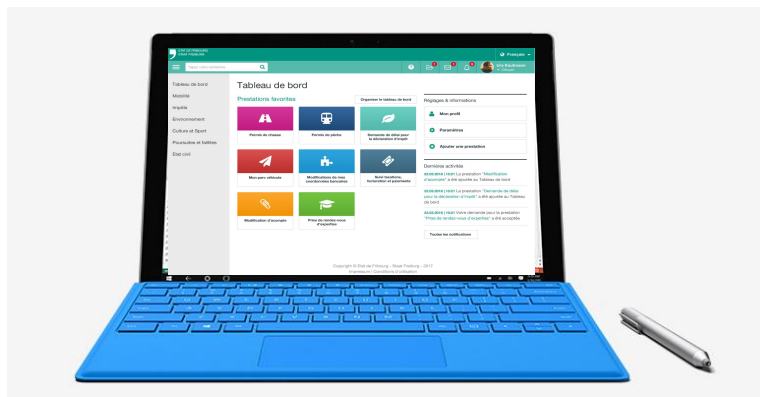
Une logique de navigation pour toutes les prestations

Copyright © Etat de Fribourg - Staat Freiburg - 2017  
Impressum | Conditions d'utilisation











# Le guichet virtuel – point de contact unique

Disponible sur tous types d'appareils



## Guichet virtuel

 Permis de chasse	 Permis de pêche
 Demande de délai pour la déclaration d'impôt	 Mon parc véhicule
 Modifications de mes coordonnées bancaires	 Suivi taxations, facturation et paiements
 Modification d'acompte	 Prise de rendez-vous d'expertise

## Réglages & informations

-  Mon profil
-  Paramètres
-  Ajouter une prestation



# Guichet virtuel – module de base

## Contrôle d'authenticité des documents: vérifier qu'un document est authentique (fin 2018)

ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Recherche de prestations

Historique

Contrôle d'

Code

Code:

ts6d-gnb7-jqgd-mxb7

Contrôler le code

Le code de validation saisi

Vous pouvez aussi auth

check a number:

12345

La valeur saisie est corri

check the text:

must be 0

La valeur saisie est corri

Contrôler les champs

Aide Cookies  
Ce site est confi

ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG  
Impressum

La feuille statistique doit être remplie de manière indélébile. Chaque poisson doit être inscrit immédiatement après sa capture et sa mise à mort.  
Si toutes les lignes du tableau ci-dessus ont été utilisées. Veuillez utiliser le verso. Le présent document doit être envoyé au Service des forêts et de Faune au terme de la pêche.

Les liens vers le règlement et la loi sur la pêche sont disponibles au verso de ce document.

ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG  
WWW.FR.CH

N° permis: 12345

Nom: Schwab  
Prénom: Stéphane  
Date de naissance: 23.06.1980  
Domicile: Rte André-Piller 50, 1762 Givisiez

Permis journalier valable le : 23.08.2018  
Journalier A (lacs et rivières)  
Code de validation sur: <https://www.fr.ch/auth>  
Code de validation: ts6d-gnb7-jqgd-mxb7  
Prix du permis : 17.- CHF Date : 15.08.2018

ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Statistique de pêche:  
Prière de respecter les prescriptions de la réglementation sur la pêche

Département des Forêts  
Service de la Chasse et de la Pêche  
Route du Mont-Carmel 1  
Case postale  
1762 Givisiez

# Guichet virtuel – module de base

**Simple eSign: *Projet d'innovation 2018-2019 eGovernment Suisse***  
Module transverse pour la signature électronique qualifiée (PoC fin 2018)

The screenshot shows the 'Signer le document' (Sign the document) interface. At the top, there is a header for 'ETAT DE FRIBOURG / STAAT FREIBURG' with a language selector set to 'FR'. Below the header is a search bar and a navigation menu. The main content area is titled 'Historique' and 'Signer le document'. It features two columns for 'Ort, Datum' (Location, Date) and 'Unterschriften' (Signatures). A signature card for 'M. Fernandez' is shown, with a hand cursor pointing to it. A 'New' button with a plus sign is visible, and a tooltip shows a preview of the signature card with the text 'M.F. Zürich, 15.05.18'. The footer contains links for 'Aide', 'Cookies', 'Contact', and 'Termes et conditions', along with accessibility information and an 'Impressum' link.

# Guichet virtuel – module de base

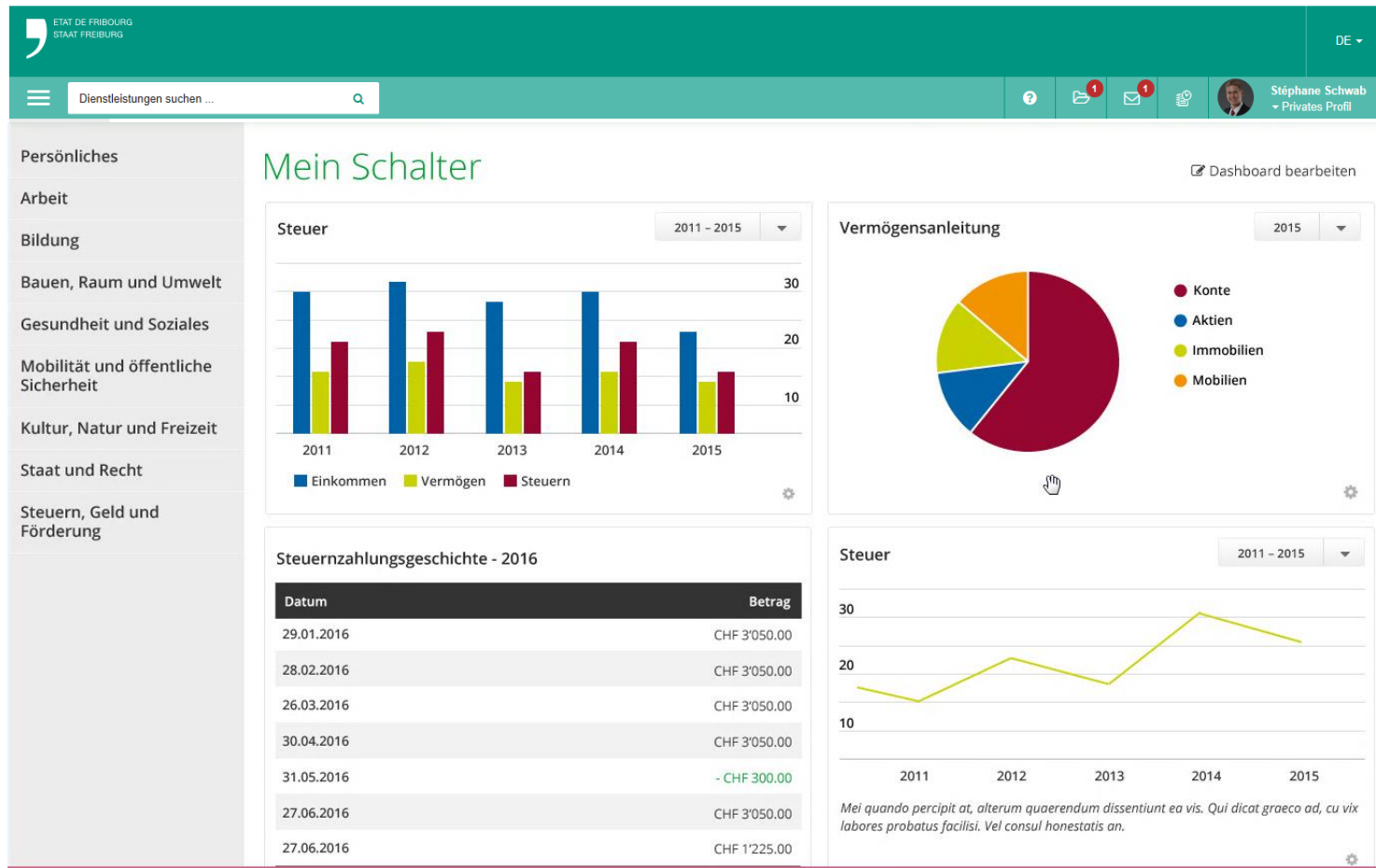
## Document scanning: Upload ou scan de documents avec un Smartphone

The screenshot shows the 'Upload de document' interface. At the top, there is a search bar with the text 'Recherche de prestations ...'. Below it, the page title is 'Upload de document'. A tab labeled 'Fichier' is active. The main area is divided into two sections: 'Fichier à importer' with a 'Télécharger un fichier' button, and 'Utilisez votre "smartphone" comme appareil photo' with a 'Connecter' button. Below these are two preview images of scanned documents, each with a circular refresh icon and a trash icon. At the bottom, there are buttons for 'Aperçu', 'Annuler', and 'Enregistrer'. The footer contains links for 'Aide', 'Cookies', 'Contact', and 'Termes et conditions', along with accessibility information and the 'Impressum' link.

The screenshot shows the 'Scanner mobile' app interface. At the top, there is a status bar with the time 10:56 and 46% battery. The app header is green with the logo of the 'ETAT DE FRIBOURG / STAAT FREIBURG'. Below the header is a search bar and a menu icon. The main title is 'Scanner mobile'. The central area is a dashed box containing a green button with a cloud icon and the text 'Choose files to Upload' and 'or drag and drop them here', and a smartphone icon with a camera app icon. Below this is a 'Progrès' section with a green checkmark icon and the number '1535446553138229947989896007416'. At the bottom, there is an 'Aide' section with the text: 'En cliquant sur "Prendre une photo ou télécharger un fichier", vous pouvez soit prendre en photo un document ou charger un fichier à partir de votre "smartphone".'

# Guichet virtuel – module de base

**Dashboard:** Module de tableaux de bord et de suivi des interactions avec l'Etat



# Feuille de route des prestations

2019

2018

Extrait r. commerce  
Extrait poursuites  
Permis de chasse  
Permis de pêche

**Modules de base:**  
- Identité numérique  
- Identification AVS  
- Authenticité docs  
- Simple eSign PoC

Extrait d'état-civil  
OCN (n prestations)  
Extrait reg. foncier  
Inscr. dem emploi  
Réquisition poursuite

*Communes: PoC VFR*  
*eDéménagement*

**Services de base:**  
- eID / SwissID (PoC)  
- Simple eSign PROD  
- Smartphone doc scan  
- Dashboard stats  
- CM générique  
- Chatbots phase 1

2020

Bulletin de notes (ISA)  
Inscr. reg. Commerce  
Autorisation patente  
Aut. travail de nuit

*Prestations SEJ (CM)*

Inscr. reg. foncier  
Cybersanté

**Services de base:**  
- Chatbots phase 2  
- Référentiel cantonal  
- PP & PM

2021

Contrat d'apprentissage  
Patente K

*Dem. Subv. SeCu (CM)*

SPE Dénonciations  
Chômage partiel  
Open Gov. Data

*FriAC*  
*eVoting (certif GV)*  
*SAP CRM ou C4C*

GV v1.6

GV v2.0

GV v3.0

GV v4.0

GV v5.0

GV v6.0

# Un guichet unique qui répond aux besoins de mobilité des utilisateurs



Une question ? N'hésitez pas, contactez-nous

## Un large catalogue de prestations



**Mobilité**

Plaques, taxes, expertises



**Impôts**

Taxation, acomptes, délais



**Environnement**

Permis, déchets



# Table des matières

---

1. Regard sur le monde
2. Qu'est-ce que le 4.0 ?
3. Stratégie et gouvernance
4. Réalisations et projets en cours
5. Facteurs clés de succès
6. Cultiver la collaboration
7. Conclusion

# Transformer l'Etat

Le papillon n'est pas une grosse chenille...

Repenser les  
processus et les  
fonctionnements

Créativité

Formation  
continue

Flexibilité

Collaboration  
échanges

...






















# Transversalité et leadership





# Rendre nos lois compatibles à la digitalisation

**Systématique**

 [Déplier] | [Replier]

-   **1 - ÉTAT - PEUPLE - AUTORITÉS**
-   **2 - DROIT PRIVÉ - PROCÉDURE CIVILE - EXÉCUTION FORCÉE**
-   **3 - DROIT PÉNAL - PROCÉDURE PÉNALE - EXÉCUTION**
-   **4 - FORMATION - CULTURE - SPORT**
-   **5 - DÉFENSE NATIONALE - POLICE**
-   **6 - FINANCES**
-   **7 - AMÉNAGEMENT - ÉNERGIE - TRANSPORTS**
-   **8 - ENVIRONNEMENT - SANTÉ - AFFAIRES SOCIALES**
-   **9 - ÉCONOMIE**

 **Actes législatifs abrogés**

 **Recherche par catégorie**

**Etat: 1 septembre 2018**

# Prendre au sérieux les craintes



# Table des matières

---

1. Regard sur le monde
2. Qu'est-ce que le 4.0 ?
3. Stratégie et gouvernance
4. Réalisations et projets en cours
5. Facteurs clés de succès
6. Cultiver la collaboration
7. Conclusion

# Collaboration avec les communes

Fédérer les communes autour de **projets communs** (vote électronique, e-consultations, permis de construire, e-déménagement, ...)

Simplifier la relation avec les citoyens et assurer la **confiance numérique**: point de contact unique (identité virtuelle, GV, services de base)

Simplifier les démarches administratives

Collaboration avec les communes

Les bases légales doivent permettre la **digitalisation**

**Feuille de route commune**


Conserver la **proximité** avec la population pour n'oublier personne en chemin

# Mutualisation intercantonale

---

Le guichet virtuel de **cyberadministration**:  
Jura, St-Gall et bientôt  
Soleure

Le Service de l'énergie et sa  
plateforme liée à la rénovation  
des bâtiments: **collaboration**  
avec 21 autres cantons



Collaboration  
avec les autres  
cantons

**FriAC**: calqué sur une  
solution utilisée par les  
cantons de Vaud,  
Neuchâtel, Tessin et Uri

Le Service du registre du  
commerce: **collaboration**  
avec Genève, Vaud et  
Neuchâtel



# Collaboration avec l'économie

## Vers le modèle danois ?



# Collaboration avec les Hautes écoles



ÉCOLE POLYTECHNIQUE  
FÉDÉRALE DE LAUSANNE



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG





# Table des matières

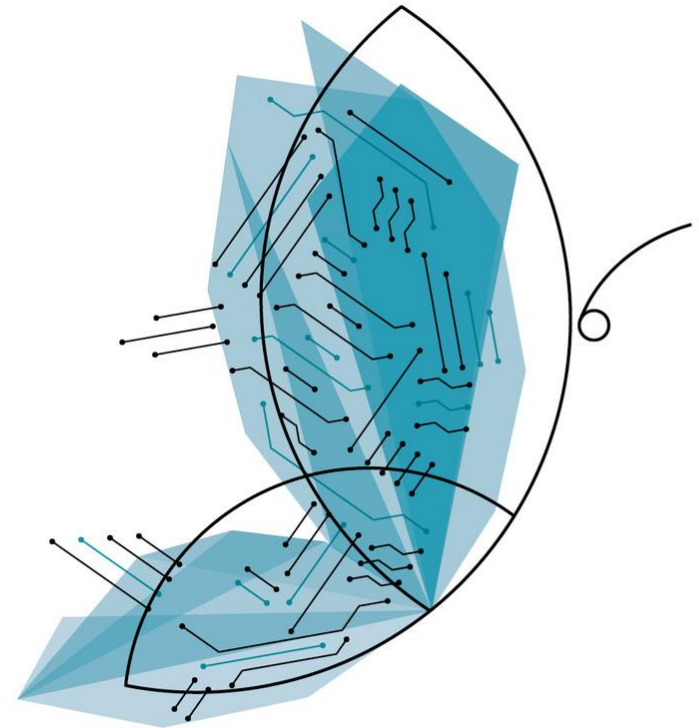
---

1. Regard sur le monde
2. Qu'est-ce que le 4.0 ?
3. Stratégie et gouvernance
4. Réalisations et projets en cours
5. Facteurs clés de succès
6. Cultiver la collaboration
7. Conclusion

# Conclusion

---

«Il faut faire aujourd'hui ce que tout le monde fera demain.»



# ADMINISTRATION 4.0