



# STRATÉGIE GOUVERNEMENT NUMÉRIQUE 2026-2030

# Préface



La stratégie « Gouvernement numérique 2026-2030 » marque une nouvelle étape dans la transformation digitale du Luxembourg. Elle s'inscrit dans la continuité de la Stratégie de gouvernance électronique 2021-2025, qui a posé les jalons d'une administration plus connectée et orientée vers la qualité des services publics. Cette dernière a permis d'introduire des pratiques et des infrastructures favorisant l'efficacité et l'accessibilité, avec pour objectif principal de renforcer la performance et la réactivité de l'État face aux besoins des citoyens et des entreprises. Forts des acquis de la dernière stratégie, nous franchissons désormais un cap décisif : celui d'une administration numérique basée sur la souveraineté, l'innovation et la performance.

Dans un monde où les outils numériques et les technologies évoluent à une vitesse sans précédent, le Luxembourg affirme sa souveraineté numérique comme un pilier stratégique. Cette ambition repose sur trois axes complémentaires : la valorisation des données, l'intelligence artificielle et les technologies quantiques. Ces domaines, déjà au cœur des stratégies nationales spécifiques, sont intégrés dans la digitalisation du secteur public pour garantir que les infrastructures critiques, les systèmes informatiques et les données sont gérés selon les valeurs et principes européens et nationaux, tout en favorisant une innovation responsable et durable.

Le projet de loi relatif à la mise en œuvre du *Data Governance Act* correspond dans ce sens à un changement de paradigme appliqué jusqu'à présent au sein du secteur public surtout en ce qui concerne la valorisation des données. En dotant le Luxembourg d'un cadre juridique robuste pour la circulation et la valorisation des données, il consolide la confiance entre l'État, les citoyens et les acteurs économiques. Cette initiative traduit une volonté politique forte : faire des données un moteur de croissance, d'innovation et de transparence, tout en garantissant la protection des droits fondamentaux. Le *Data Governance Act* ne se limite pas à une réforme technique ; il incarne une vision stratégique où la gouvernance responsable des données devient un instrument de souveraineté et de compétitivité nationale. Grâce à ce socle législatif, le gouvernement numérique pourra offrir des services publics plus performants, interopérables et centrés sur l'utilisateur, tout en affirmant la place du Luxembourg comme acteur de référence dans l'économie des données. De plus, cette approche s'aligne clairement avec la volonté politique de la Commission européenne de proposer des procédures harmonisées et simplifiées afin de soutenir la compétitivité nationale et en garantissant la protection des données.

Dans cette dynamique, il est essentiel de projeter dès aujourd'hui la forme que prendra l'administration de demain. La vision pour 2030 est audacieuse : offrir des services publics entièrement numériques, interopérables et accessibles à tous, tout en assurant l'inclusion numérique et la transparence. Cette transformation repose sur des principes forts : *Once Only*, utilisation intelligente des données pour anticiper les besoins, adoption des technologies émergentes et respect des standards de sécurité et de protection des données.

Cette stratégie s'inscrit également dans une approche environnementale responsable : en optimisant l'utilisation des ressources et en réduisant l'empreinte écologique des infrastructures numériques, elle concilie innovation et responsabilité durable. Elle prépare un secteur public adaptable, capable de s'ajuster rapidement aux mutations technologiques, tout en garantissant la confiance des citoyens et la résilience des systèmes.

En conjuguant continuité et ambition, le Luxembourg trace la voie vers un gouvernement numérique qui incarne l'innovation, la souveraineté et l'inclusion. Cette stratégie représente une vision pour l'avenir, où la digitalisation et les technologies sont mises au service du bien commun et de la prospérité nationale.



**Stéphanie Obertin**

Ministre de la Digitalisation







<b>1. Contexte.....</b>	<b>4</b>
1.1. Contexte national.....	4
1.2. Contexte international .....	6
1.3. Une stratégie interministérielle construite dans une approche participative .....	7
1.4. La souveraineté numérique.....	9
<b>2. Vision .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Les principes directeurs .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Les objectifs envisagés .....</b>	<b>19</b>
4.1. Digitalisation des interactions entre le gouvernement et les citoyens et entreprises (G2C et G2B) .....	20
4.1.1. Interaction digitale de bout en bout .....	20
4.1.2. Le Once Only et la proactivité des services publics.....	21
4.1.3. Inclusion numérique et accessibilité .....	22
4.1.4. Identité numérique .....	24
4.2. Digitalisation interne de l'administration (G2G) .....	24
4.2.1. Accélérer la digitalisation de bout en bout des flux internes des entités publiques .....	25
4.2.2. Améliorer les flux d'informations entre administrations.....	26
4.2.3. Soutenir les administrations publiques ouvertes à l'innovation en utilisant des technologies modernes .....	27
4.2.4. Décisions basées sur les données .....	28
4.2.5. Des services informatiques de pointe reposant sur une infrastructure centralisée.....	29
4.3. Souveraineté numérique et sécurité numérique.....	32
4.4. Compétences et talents.....	36
4.4.1. Former et sensibiliser pour mieux collaborer .....	36
4.4.2. Briser les silos grâce à la technologie et à l'expérimentation .....	36
4.4.3. Un leadership engagé et une gouvernance adaptée .....	37
4.5. Renforcer la durabilité dans le développement des services publics numériques .....	37
<b>5. Gouvernance de la mise en œuvre .....</b>	<b>40</b>
5.1. Le rôle du ministère de la Digitalisation .....	40
5.2. Le rôle du CTIE .....	41
5.3. Le rôle des ministères.....	42
5.4. Collaboration .....	43

# 1. Contexte

## 1.1. Contexte national

L'accord de coalition 2023-2028 marque un engagement fort du gouvernement luxembourgeois à poursuivre le renforcement de la digitalisation et à promouvoir un gouvernement numérique performant, innovant et inclusif. Cet accord met clairement en avant l'engagement du gouvernement à continuer le développement et l'intégration des nouvelles technologies et de solutions innovantes de manière transversale dans le secteur public pour contribuer à l'efficacité, la transparence et la qualité des services publics offerts aux citoyens et aux entreprises et au sein même des administrations. La stratégie couvre ainsi non seulement les interactions avec les administrés (*Government to citizen* – G2C et *Government to business* - G2B), mais également la digitalisation interne de l'État central (G2G), avec pour objectif d'harmoniser les processus et les outils administratifs afin de réduire les silos et d'assurer une cohérence globale.

La présente stratégie s'inscrit dans une vision holistique et multidisciplinaire, impliquant différents acteurs du secteur public, tout en prenant en compte des initiatives stratégiques déjà mises en œuvre voire en cours d'implémentation au Luxembourg. Elle vise à améliorer l'offre des services publics numériques et à renforcer la confiance des citoyens dans l'utilisation de ces derniers.

La stratégie définie dans ce document repose sur la stratégie « Gouvernance électronique 2021-2025 », qui est venue à échéance fin 2025. Cette dernière a mis l'accent sur la qualité des services publics en ligne ainsi que sur le développement d'une administration à 100% digitale, en se basant sur les principes suivants : le *Once Only*, le *Digital by Default*, l'inclusion et l'accessibilité, l'ouverture et la transparence, la fiabilité et la sécurité ainsi que l'interopérabilité et la standardisation. Elle avait été développée par le ministère de la Digitalisation en collaboration avec le CTIE et a été approuvée par le Conseil de gouvernement en février 2021. Ensuite, une feuille de route interne a été élaborée et approuvée par les membres du Comité interministériel pour la digitalisation en indiquant des actions concrètes à mettre en œuvre afin de réaliser cette stratégie.



La majorité des projets issus de la stratégie de gouvernance électronique 2021-2025 ont été mis en œuvre ou sont en cours de déploiement. Il s'agit de projets ayant soit un impact sur les processus internes des administrations, soit des résultats directement utilisables par les citoyens ou les entreprises. Dans le cadre de l'ancienne stratégie, plus de 900 projets ont été soumis auprès du CTIE, dont environ 500 ont été clôturés au moment de la clôture de rédaction de la présente. Parmi ceux-ci figurent notamment:

- Transformation numérique des services publics au bénéfice des administrés :
  - le développement d'applications mobiles comme MyGuichet.lu et MyGuichet.lu *Steierassistent* pour faciliter l'accès aux services publics ;
  - la mise en place d'une plateforme participative (zesumme-vereinfachen.lu) pour encourager la participation citoyenne à la création et l'amélioration des services en ligne ;
  - l'intégration du *Virtual Meeting Room* (VMR) issu d'un partenariat d'innovation du GovTech Lab ;
  - l'élaboration d'une politique de communication multi-canal pour toucher un public plus large et diversifié ;
  - le développement de services en ligne attractifs et intuitifs.
- Transformation numérique des services publics au bénéfice des administrations publiques :
  - le développement de nouveaux registres de base (sources authentiques) pour centraliser les données ;
  - la mise en place d'une plateforme d'échange automatisé de données API Gateway) ;
  - le déploiement d'une architecture Business Intelligence pour l'analyse et la valorisation des données ;
  - le développement d'outils de gestion des services informatiques ;
  - la mise en place d'une nouvelle plateforme de gestion électronique des documents ;
  - l'intégration du signataire électronique.



Des initiatives de collaboration et de soutien à l'innovation et à la transformation numérique telles que le *GovTech Lab* et le Conseil à la digitalisation ont été mises en place pour accompagner ces évolutions.

Quelques initiatives sont encore en cours de finalisation et leur achèvement est imminent. La nouvelle stratégie s'inscrit dans la continuité de ces projets, capitalisant sur les acquis et les résultats obtenus pour renforcer et étendre la transformation digitale dans le secteur public du Luxembourg.

## 1.2. Contexte international

En 2022, l'OCDE a publié une analyse commanditée par le ministère de la Digitalisation, portant sur l'état d'avancement du gouvernement numérique au Luxembourg. Cette étude, structurée autour de quatre axes – la gouvernance, les capacités humaines et financières, le *Data Driven Public Sector* et les outils numériques adaptés aux besoins des utilisateurs - a permis de dresser un bilan détaillé des forces et des faiblesses du secteur public en matière de digitalisation. Parmi les points forts relevés, l'OCDE souligne la création du ministère de la Digitalisation, du Haut Comité pour la transformation numérique et du Comité interministériel pour la digitalisation. Ces structures ont favorisé une meilleure coordination des ambitions numériques et renforcé les synergies entre les acteurs publics. L'approche organisationnelle et budgétaire centralisée via le CTIE, acteur central du développement et de l'implémentation de la digitalisation, ainsi que les initiatives de soutien comme le *GovTech Lab* et la création du service du Conseil à la digitalisation du ministère de la Digitalisation ont été identifiées comme des leviers efficaces pour accompagner les ministères et administrations pour avancer dans leur transition numérique. Cependant, l'OCDE met en lumière un manque de gouvernance claire en matière de gestion et d'utilisation des données, malgré l'existence de politiques et de standards comme le cadre d'interopérabilité national. Selon l'OCDE, une meilleure exploitation des données publiques permettrait d'accroître considérablement la performance des services de l'État.

Cette réflexion nationale s'inscrit dans un cadre européen plus large, où la gouvernance des données devient un enjeu central. Le règlement (UE) 2022/868 portant sur la gouvernance européenne des données, connu sous le nom de *Digital Governance Act* (DGA), transposé par les projets de loi 8395 A et B, constitue une avancée majeure en matière de valorisation des données dans un environnement sécurisé. Les projets de loi établissent un cadre juridique solide pour garantir un usage sécurisé et innovant des données, tout en protégeant les droits fondamentaux des administrés.

Également dans le contexte de la transformation numérique dans l'Union européenne, la Commission européenne a lancé en 2023 l'initiative « Décennie numérique », qui vise à guider la transformation numérique des États membres d'ici 2030. Cette stratégie repose sur quatre piliers : les compétences numériques, les infrastructures numériques, la transition numérique des entreprises et les services publics en ligne. Le Luxembourg, en tant qu'État membre, s'est engagé à atteindre les objectifs fixés en matière de gouvernement numérique, notamment celui de rendre 100 % des services publics clés accessibles en ligne. En 2025, le pays affiche déjà un taux de 98 % pour les services destinés aux citoyens et a désormais atteint l'objectif pour les services publics clés destinés aux entreprises, confirmant son avance dans ce domaine.



### 1.3. Une stratégie interministérielle construite dans une approche participative

Dans le cadre du Comité interministériel pour la digitalisation, la présente stratégie a été élaborée à travers un processus collaboratif impliquant l'ensemble des ministères, selon une approche dite *whole-of-government*. Cette démarche a permis à chaque ministère de contribuer activement à l'élaboration de la stratégie, en partageant ses besoins, ses défis et ses attentes spécifiques. Ce mode participatif favorise une appropriation et responsabilisation collectives de la stratégie et renforce les conditions de sa mise en œuvre de manière plus efficace.

Les travaux de préparation ont commencé en novembre 2024 par des entretiens individuels avec des représentants des différents ministères. Ces échanges ont permis d'identifier les forces et faiblesses actuelles ainsi que les opportunités et les menaces liées à la digitalisation du secteur public. Les remarques, besoins et défis issus de ces entretiens ont nourri les discussions lors des ateliers qui ont suivi.

Le premier atelier, qui a eu lieu en décembre 2024, a réuni des agents publics de divers ministères pour réaliser une analyse *SWOT* de la situation actuelle de la digitalisation du secteur public au Luxembourg. Ensuite, les participants ont discuté des principes directeurs de la stratégie gouvernance électronique 2021-2025, ainsi que des propositions de nouveaux principes envisageables pour la future stratégie gouvernement numérique 2026-2030. Ces principes directeurs, qui constituent des orientations fondamentales pour guider les décisions et les priorités en matière de transformation numérique, ont été examinés sous l'angle de leurs implications pratiques.

Lors du deuxième atelier, organisé en janvier 2025, les participants ont discuté des thématiques transversales telles que la méfiance envers le numérique, des enjeux géopolitiques ainsi que des principes susceptibles d'orienter la vision de la stratégie. Les participants ont également identifié ensemble des opportunités et des menaces susceptibles d'influencer la stratégie pour les années 2026 à 2030. Certains principes directeurs identifiés se sont révélés d'autant plus cruciaux à la lumière de ces défis.

Lors de ces ateliers, une cinquantaine d'agents publics ont eu des échanges fructueux afin d'esquisser également la vision ainsi que les principes directeurs sur lesquels cette stratégie devrait se baser.

Parmi eux, le principe de « fiabilité et sécurité » s'est imposé comme fondamental dans un contexte géopolitique plus incertain où les technologies numériques sont à la fois un vecteur d'innovation et des sources de vulnérabilité. Ce principe, se traduisant entre autres par le renforcement de la sécurité, est essentiel pour préserver la confiance des citoyens dans le système politique, démocratique et par extension, numérique<sup>1</sup>.

---

1 cf. également la stratégie nationale de résilience : [Stratégie nationale de résilience](#)

Les discussions ont également mis en lumière l'importance des sujets liés aux données, à l'interopérabilité, à la standardisation et à la souveraineté numérique. Ces éléments constituent des prérequis indispensables pour développer des services publics durables, innovants et surtout sûrs.

Le principe « *Sustainable by design* » a également été souligné comme un principe stratégique majeur, en réponse aux enjeux liés à la consommation énergétique, à l'empreinte écologique et à l'utilisation responsable numériques du secteur public.





## 1.4. La souveraineté numérique

Lors des discussions dans les ateliers, la souveraineté numérique s'est imposée comme un enjeu stratégique central au cœur de la vision du Gouvernement numérique. Elle ne se limite pas à des considérations techniques, mais incarne une ambition politique forte : aspirer à l'autonomie du Luxembourg dans un environnement numérique globalisé, tout en assurant la protection des droits fondamentaux, la sécurité nationale, la stabilité démocratique et la compétitivité économique.

Le concept de souveraineté numérique désigne la capacité d'un pays, d'une organisation ou d'un individu à exercer un contrôle effectif sur ses ressources numériques — qu'il s'agisse de données, d'infrastructures, de technologies ou de compétences. Il s'agit de préserver les valeurs et les intérêts d'un territoire ou d'une communauté, en maximisant l'autonomie tout en gérant les interdépendances stratégiques.

À l'échelle européenne, cette souveraineté est de plus en plus envisagée sous l'angle de l'autonomie stratégique technologique, considérée comme un levier opérationnel de souveraineté. Le rapport Draghi<sup>2</sup> souligne que cette autonomie ne peut être atteinte qu'à l'échelle européenne, en raison des investissements massifs requis et de la complexité des chaînes technologiques tels que les semi-conducteurs, l'intelligence artificielle, le cloud et les technologies quantiques.

Inspiré par ces recommandations, le Luxembourg entend se positionner à l'avant-garde de cette transformation, en s'alignant sur les ambitions européennes et en contribuant activement à l'essor d'un écosystème numérique compétitif, résilient et souverain.

Afin de renforcer la souveraineté numérique européenne, le Luxembourg s'aligne pleinement sur les objectifs de l'Union européenne en contribuant activement à une autonomie stratégique dans le domaine du numérique. Cette contribution se manifeste par le développement de modèles d'intelligence artificielle souverains, la mise en place d'infrastructures de données locales, le renforcement des capacités dans les technologies quantiques, ainsi que la participation à la création des espaces de données européens pour favoriser l'interopérabilité entre les États membres. Le pays encourage également le partage de bonnes pratiques technologiques et la coopération européenne à travers des initiatives telles que l'ENISA ou Gaia-X, afin de garantir que ses projets soient compatibles, interopérables et bénéfiques à l'échelle de l'UE.

Présentée en mai 2025 par les ministres Stéphanie Obertin, Elisabeth Margue et Lex Delles, l'initiative « Accélérer la souveraineté numérique 2030 », concrétise cette vision luxembourgeoise à travers trois axes prioritaires traduites en trois stratégies thématiques :

- les données : l'élaboration de la stratégie nationale des données avec une gouvernance centralisée, visant à valoriser et sécuriser les actifs numériques du pays ;

---

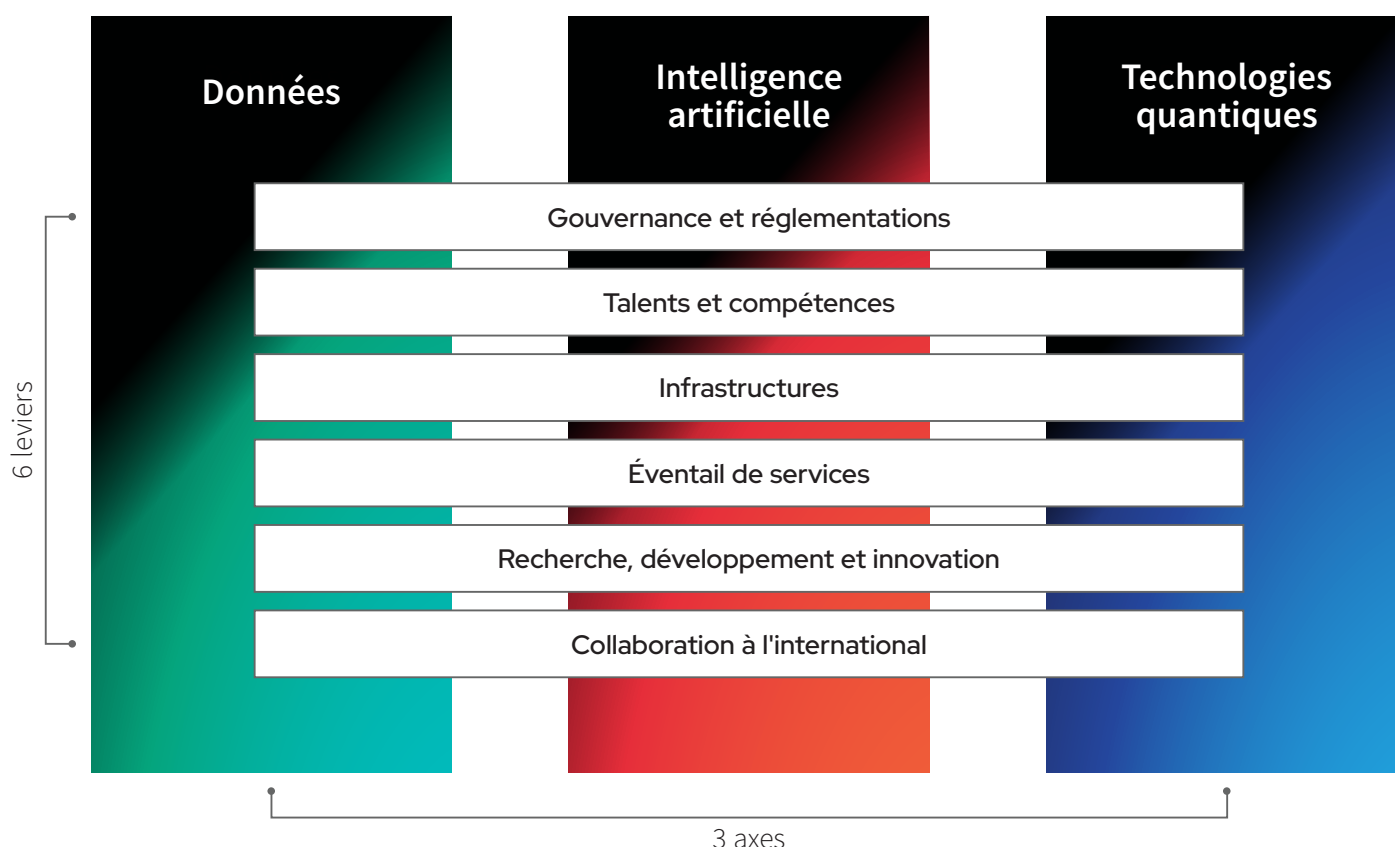
2 [The Draghi report on EU competitiveness](#)

- l'intelligence artificielle : le déploiement des technologies IA au Luxembourg est transversal à l'écosystème luxembourgeois et vise à intégrer l'IA dans le secteur privé, la recherche publique ainsi que dans divers secteurs de l'État central. Des outils innovants tels qu'un chatbot éducatif, un assistant IA pour l'administration centrale, et un grand modèle de langage spécialisé dans la législation luxembourgeoise (4LM) sont quelques exemples des projets phares ;
- les technologies quantiques : soutien à la recherche et à l'innovation dans ce domaine émergent, en lien étroit avec les avancées en matière de données et d'IA.

Ces axes sont soutenus par six leviers transversaux pour une mise en œuvre cohérente :

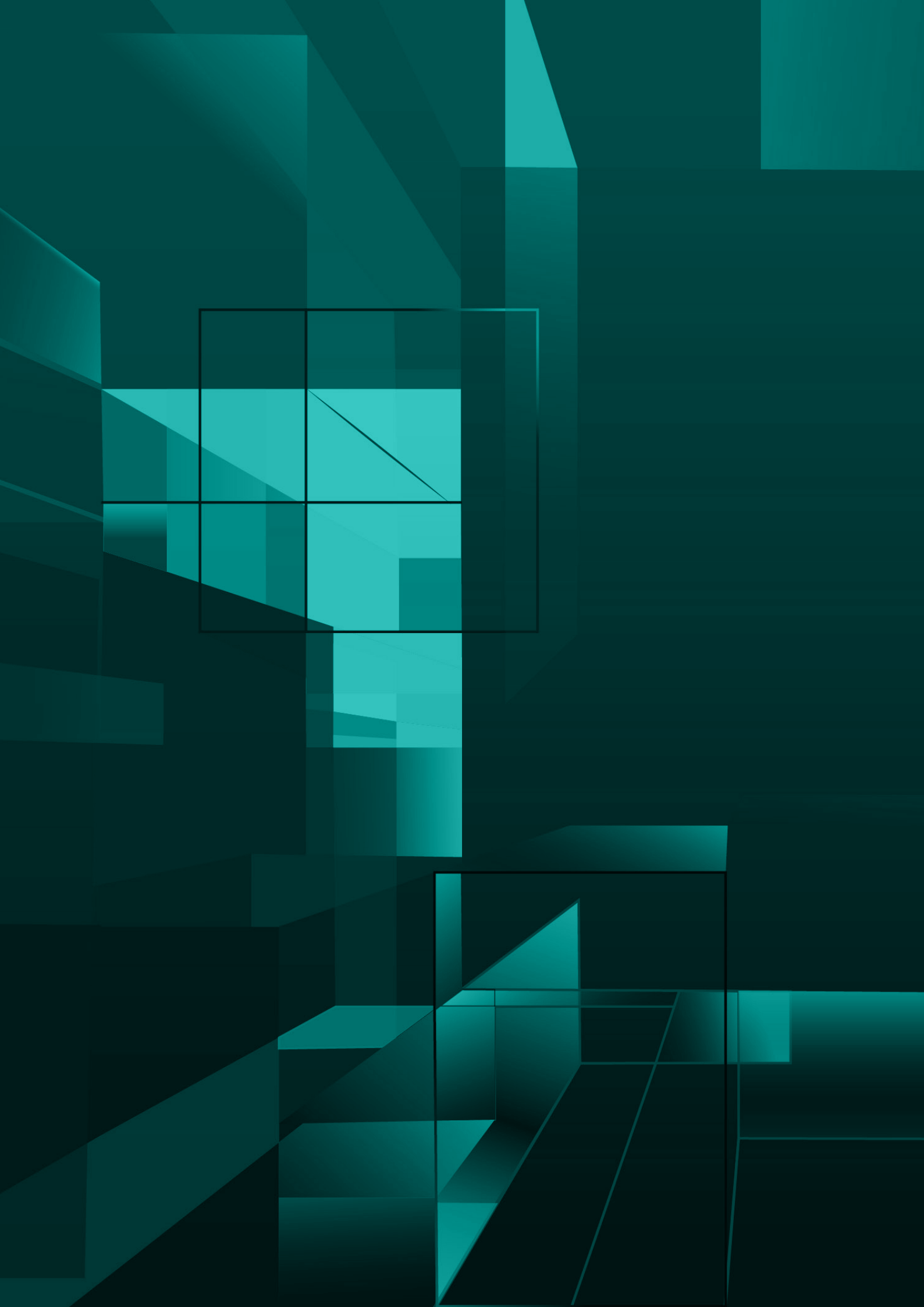
- |   |  |
|---|--|
| 1. <b>Gouvernance et réglementation</b> | 4. <b>Éventail des services numériques</b> |
| 2. <b>Talents et compétences</b>        | 5. <b>Recherche et innovation</b>          |
| 3. <b>Infrastructures numériques</b>    | 6. <b>Coopération internationale</b>       |

**Accélérer la souveraineté numérique 2030 : l'ambition du Luxembourg en matière de données, d'IA et des technologies quantiques**



La souveraineté numérique ne peut être pensée comme une indépendance absolue, mais comme une capacité à choisir ses interdépendances, à maîtriser ses ressources critiques et à affirmer ses valeurs dans un espace numérique globalisé. Le Luxembourg, en s'appuyant sur une approche pragmatique et européenne, contribue à construire une autonomie stratégique numérique fondée sur la confiance, la coopération et l'innovation.





## 2. Vision

À l'ère numérique, l'État luxembourgeois s'engage à mettre en œuvre les technologies informatiques de façon consciencieuse pour garantir le développement de services publics qui répondent de manière optimale aux besoins variés des citoyens, des entreprises ainsi que le fonctionnement performant des administrations. La vision identifiée concernant la digitalisation repose sur des principes clés qui guideront cette détermination, garantissant un secteur public plus innovant, plus performant et plus inclusif.

D'ici 2030, l'État luxembourgeois vise à rendre ses services publics entièrement numériques, **de bout en bout**. L'ensemble des processus, de la collecte des données à la prestation des services, seront digitalisés, tout en assurant **l'inclusion numérique en tenant compte** des besoins spécifiques des utilisateurs. Le gouvernement propose ainsi des services publics **accessibles**, qui garantissent une efficacité maximale et une expérience utilisateur fluide.

Le gouvernement adopte à large échelle le principe du **Once Only**, où les citoyens et les entreprises ne devront fournir leurs informations qu'une seule fois afin de réduire considérablement la charge administrative pour l'administré et les administrations.

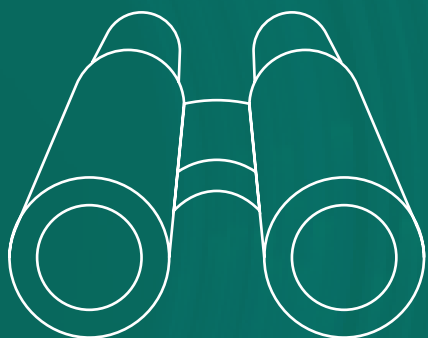
La **valorisation des données** dans le secteur public se trouve au cœur de la stratégie. En exploitant les données, disponibles grâce à la digitalisation de bout en bout, de manière coordonnée, l'administration centrale dispose d'une compréhension approfondie de la situation des citoyens et entreprises et peut identifier des nouvelles tendances. Elle peut ainsi améliorer les services publics existants, et identifier et créer des nouveaux services tout en répondant ainsi de manière efficiente aux besoins des citoyens et des entreprises. Les services publics numériques deviennent également plus personnalisés et anticipent de manière **proactive** les besoins des utilisateurs.

Pour atteindre ces buts, le gouvernement poursuit ses efforts d'investissement dans l'intégration **des technologies émergentes ainsi que des plateformes technologiques avancées** afin de disposer d'une infrastructure informatique *state-of-the-art*. Ces plateformes doivent être conçues en vue d'être interopérables et standardisées, afin de soutenir la collaboration interne de l'État centrale

Dans un environnement technologique en constante évolution, le secteur public du Luxembourg se doit d'être **agile afin de profiter pleinement des nouvelles opportunités qui se présentent tout en restant ainsi innovant et performant**. Il met en place des mécanismes pour évoluer rapidement et adopter des nouvelles technologies et des pratiques innovantes. La **souveraineté numérique** et la **sécurité de l'infrastructure, des systèmes et des données** sont des priorités absolues. Le gouvernement garantit que les données sont traitées, mises à disposition et réutilisées selon les cadres juridiques en vigueur et de manière sécurisée. La confiance des citoyens dans la protection de leurs données est essentielle.

Finalement, l'État s'engage à optimiser l'utilisation des ressources naturelles en adoptant des mesures et pratiques durables afin de réduire l'empreinte environnementale et par conséquent les coûts y liés.





Inclusion numérique

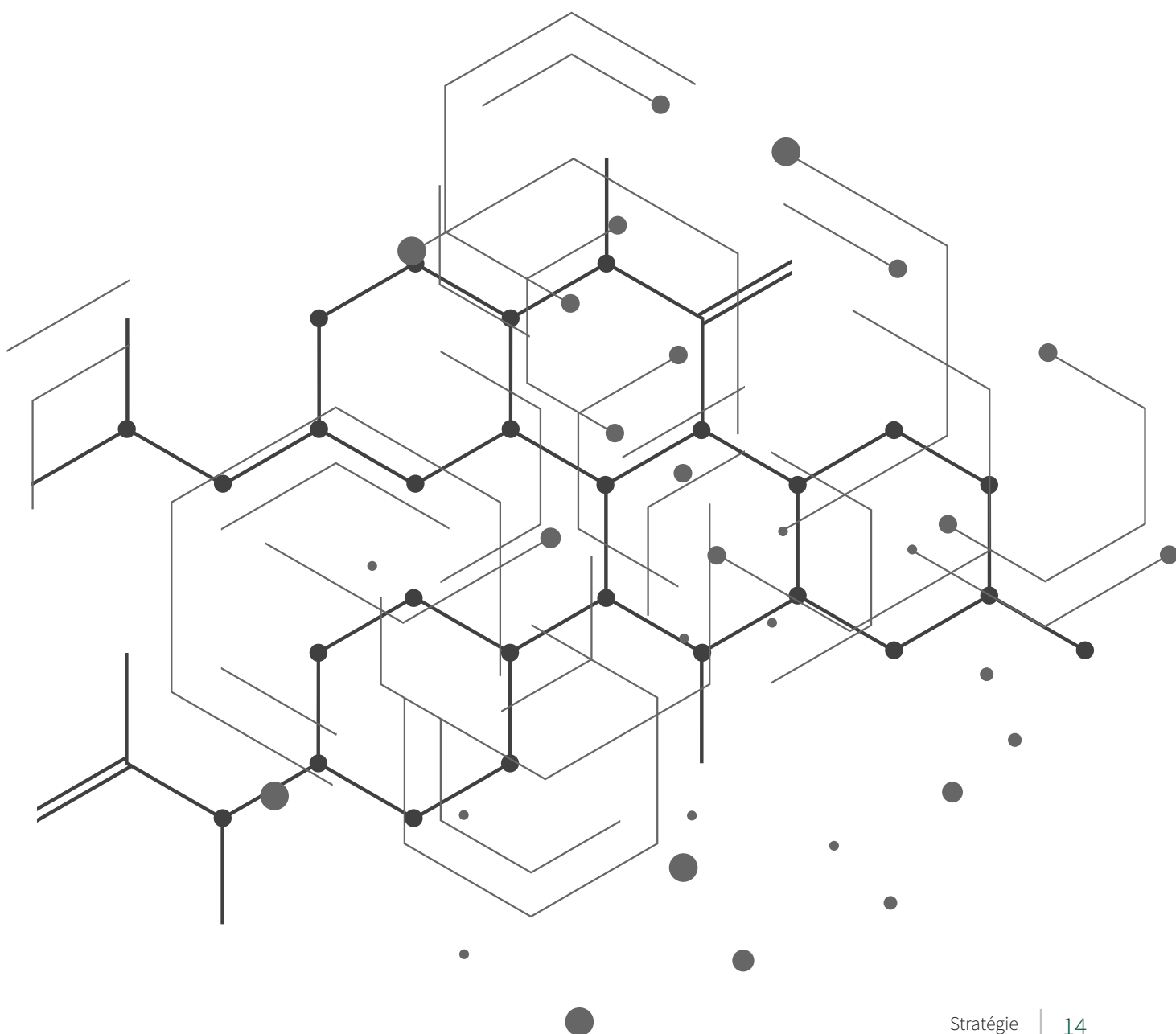
Souveraineté numérique et  
sécurité de l'infrastructure

Valorisation des données  
et once only

Services publics numériques  
personnalisés et proactifs

### 3. Les principes directeurs

La présente stratégie vise avant tout à répondre aux besoins des citoyens et des entreprises, en leur offrant des services publics modernes, accessibles et sécurisés. Elle repose sur une approche centrée sur l'utilisateur, qui constitue le fil conducteur de l'ensemble des principes directeurs. Chaque principe élaboré ci-dessous est conçu pour améliorer concrètement la vie des citoyens et soutenir les entreprises dans leur développement, tout en garantissant une administration efficace, inclusive et capable de faire face aux défis futurs. Cette orientation place les usagers au cœur de la transformation numérique, en veillant à ce que les solutions proposées soient utiles, intuitives et adaptées à leurs attentes.



## Principes

## Explication / Définition

Collaboration,  
Compétences et Talents

Favoriser la collaboration entre les agents étatiques dans le cadre de la transformation numérique permet de réduire la mentalité de silos et de renforcer les synergies entre les administrations, menant à la création de nouveaux services publics transversaux.

Le développement de nouvelles compétences dans le secteur public, en particulier dans le domaine de la digitalisation, est essentiel. Il convient d'encourager les agents d'acquérir de nouvelles compétences nécessaires pour répondre aux enjeux numériques actuels et futurs.

Le renforcement de l'attractivité du secteur public pour les talents, notamment dans les domaines liés aux données et aux technologies émergentes, constitue un levier stratégique pour consolider les compétences internes et soutenir l'innovation au sein du secteur public.

Digital by default

Dans la mesure du possible, une alternative électronique doit être proposée pour l'ensemble des services publics. La mise en œuvre de ces services via la plateforme MyGuichet.lu, en utilisant les composants standards y disponibles, assurera une harmonisation des services publics proposés aux administrés et permettra une rationalisation des efforts.

La dématérialisation des flux internes de l'État permet aux agents de consacrer davantage de temps à l'analyse et au suivi des dossiers, ce qui favorise une connaissance approfondie et un traitement plus efficace de ces derniers. Pour accélérer cette digitalisation, les administrations auront recours à des standards et plateformes centralisées du CTIE afin de créer des synergies et de diminuer les coûts d'implémentation ainsi que de raccourcir le temps de développement.

Durabilité et Efficacité

L'optimisation de l'utilisation des ressources et du développement et intégration des infrastructures nécessaires afin de réduire l'empreinte environnementale et, par conséquent, les coûts énergétiques constituent une priorité.

Dans ces efforts de durabilité s'inscrivent également l'ambition de limiter la dette technologique et la volonté de favoriser, dans la mesure du possible, des plateformes génériques et centralisées qui peuvent être utilisées par une majorité des administrations ce qui réduit les coûts de développement, de maintenance et environnementaux.



## Principes

## Explication / Définition

### Fiabilité, Sécurité et Souveraineté

Garantir un environnement numérique sécurisé, fiable et conforme aux cadres juridiques est essentiel pour offrir aux citoyens et entreprises un haut niveau de protection des données, et des services en ligne robustes et de haute fiabilité.

En priorisant la souveraineté numérique, l'État veille à la protection et à la disponibilité des applications critiques, tout en assurant la sécurité des données sensibles.

Le développement des solutions informatiques hébergées au Luxembourg renforce cette souveraineté et contribue à positionner le Luxembourg comme un centre d'excellence en matière d'innovation et de gestion des données.

Au Luxembourg, tout traitement des données doit respecter les droits et principes fondamentaux au niveau international et national. Les données doivent ainsi être traitées dans le respect des exigences en matière de protection des données, notamment en termes de transparence, de loyauté et de sécurité.

### Flexibilité et Adaptabilité à l'aide de l'innovation

La mise en place de structures, de plateformes informatiques et de standards agiles est essentielle pour tirer pleinement profit des évolutions technologiques et répondre ainsi aux besoins changeants des administrés et des agents de l'État afin de rendre le secteur public plus performant.

La modernisation des systèmes informatiques, couplée à l'intégration de technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, renforce la capacité des administrations de réagir efficacement aux nouveaux défis et à adapter leurs services de manière proactive.

## Principes

## Explication / Définition

### Inclusion & Accessibilité

L'être humain, ses compétences et ses besoins sont mis au centre des efforts visant à renforcer l'accessibilité des services publics, quel que soit sa localisation, ses éventuelles besoins spécifiques, son niveau de compétences et/ou les outils numériques qu'il utilise.

En tant que plateforme intuitive, accessible et multicanale, MyGuichet.lu joue un rôle central de point de contact unique entre les administrations et les administrés, facilitant ainsi l'accès équitable aux services publics numériques pour tous.

En complément, le guichet physique demeure une alternative essentielle pour les personnes qui, pour diverses raisons, ne peuvent/ne veulent pas effectuer leurs démarches en ligne.

### Once only, Interopérabilité, Standardisation

Le développement des systèmes informatiques de l'État selon des standards communs est essentiel pour garantir leur interopérabilité et permettre un échange fluide de données entre les administrations. Le CTIE, en tant que prestataire de services IT de l'État central, joue un rôle clé dans la définition de ces standards et met à disposition une infrastructure et des plateformes informatiques communes.

Cette approche, ancrée dans sa loi organique, assure non seulement l'interopérabilité des systèmes informatiques, mais permet également de rationaliser les efforts et de réduire les coûts liés au développement et à la maintenance.

L'administration publique applique le principe du *Once Only*, qui oblige les entités publiques d'échanger des données au sujet des administrés entre elles si la donnée existe déjà au sein du secteur public, plutôt que de la redemander aux administrés. Cette approche réduit la charge administrative, simplifie les procédures et améliore l'efficacité des services publics. Elle contribue également à la qualité des services offerts, en facilitant l'accès à des données fiables et en soutenant une prise de décision fondée sur les données.

### Ouverture, Transparence et Participation

Le dialogue direct avec les citoyens et les entreprises est renforcé afin d'élaborer de manière collaborative des services publics innovants. Cette approche repose sur la participation citoyenne et les échanges avec le secteur privé et la société civile, favorisant l'ouverture, la transparence et la participation.





## 4. Les objectifs envisagés

Les principes directeurs définissent les valeurs fondamentales et les orientations générales de la transformation numérique. Pour les mettre en œuvre, cette stratégie identifie plusieurs domaines d'action prioritaires, qui traduisent ces principes en objectifs concrets. Les objectifs envisagés ne constituent pas une feuille de route rigide, mais plutôt un cadre souple permettant d'adapter les efforts aux besoins évolutifs des citoyens, des entreprises et des administrations. Ils illustrent les ambitions portées par la stratégie, en mettant l'accent sur des transformations clés telles que la modernisation des services publics, l'amélioration de l'efficacité administrative, le renforcement de la souveraineté numérique, le développement des compétences, et l'intégration de la durabilité.

Pour certains des sous-chapitres suivants, des actions plus spécifiques sont référées dans le présent document, tandis que pour d'autres elles ne le sont pas. Ceci s'explique par le fait que certaines thématiques disposent déjà d'une stratégie dédiée (p.ex. la stratégie du Luxembourg en matière des données<sup>3</sup>, la stratégie du Luxembourg en matière de l'intelligence artificielle<sup>4</sup>, le plan d'action national de l'inclusion numérique<sup>5</sup> ou le cadre d'interopérabilité du Luxembourg<sup>6</sup>). Dans ces cas, il ne s'agit pas de lister toutes les actions existantes, mais de veiller à ce que la présente stratégie soit cohérente et concorde avec les autres stratégies nationales en cours d'implémentation afin d'assurer une approche harmonisée.



3 [La stratégie du Luxembourg en matière de données - Le gouvernement luxembourgeois](#)

4 <https://gouvernement.lu/fr/publications/rapport-etude-analyse/minist-digitalisation/2025-luxembourg-ai-strategy-fr.html>

5 [Plan d'action national d'inclusion numérique - Le gouvernement luxembourgeois](#)

6 <https://mindigital.gouvernement.lu/fr/dossiers/2019/NIF-2019.html>

## 4.1. Digitalisation des interactions entre le gouvernement et les citoyens et entreprises (G2C et G2B)

La digitalisation des interactions entre le gouvernement et les administrés constitue un axe central de la stratégie numérique de l'État luxembourgeois. Elle vise à transformer la relation entre l'administration et ses usagers en une expérience fluide, proactive et personnalisée, accessible à tous et fondée sur la confiance. Dans cette optique, l'État adopte une approche de *Government as a Platform*, en mettant à disposition des administrations une infrastructure commune, des composants réutilisables, des standards partagés et des plateformes centralisées telles que MyGuichet.lu. Cette approche permet de mutualiser les efforts, d'accélérer le développement de nouveaux services et de garantir leur cohérence et leur interopérabilité. En s'appuyant sur ces plateformes modernes, une culture de la donnée en pleine expansion et des outils partagés, l'État entend simplifier les démarches, anticiper les besoins et renforcer l'efficacité des services publics. Cette transformation ne se limite pas à la digitalisation des processus : elle redéfinit la manière dont les citoyens et les entreprises interagissent avec l'administration, selon une approche orientée utilisateur, fondée sur la simplification, la transparence, l'inclusion et la performance.

### 4.1.1. Interaction digitale de bout en bout

Dans le cadre de la digitalisation des services publics, le Luxembourg poursuit une ambition claire : offrir aux citoyens et aux entreprises une expérience d'utilisateur fluide, proactive et personnalisée dans leurs interactions avec les administrations nationales et européennes<sup>7</sup>. Cette ambition se matérialise sous la plateforme MyGuichet.lu, dont le rôle de point de contact unique pour les démarches administratives se voit constamment consolider, et dont l'offre et les fonctionnalités sont développées sans cesse pour rendre la plateforme encore plus pertinente, intuitive et accessible.

La portée de MyGuichet.lu ne s'arrête toutefois pas aux frontières du Grand-Duché de Luxembourg, mais s'étend via des projets tels que le *Once Only Technical System (OOTS)*, créé dans le cadre du règlement (UE) 2018/1724 établissant un portail numérique unique, à tous les États membres de l'Union européenne.

Pour combler l'ambition susmentionnée, il est donc essentiel de concentrer les efforts sur des éléments clés autour de la simplification administrative, la digitalisation des démarches administratives et les besoins réels des administrés. Les travaux portent sur :

- la digitalisation de bout en bout davantage de démarches administratives, permettant aux usagers d'effectuer toutes leurs interactions avec le secteur public de manière digitale, rapide et sécurisée ;
- la connexion des démarches digitales prévues dans le règlement (UE) 2018/1724 au *Once Only Technical System (OOTS)* afin d'échanger sur demande des administrés, des certificats directement entre administrations des États membres ;

---

<sup>7</sup> [Single digital gateway - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs](#)

- la mise en œuvre des services proactifs, capables d'anticiper les besoins au niveau de démarches administratives des citoyens et des entreprises ;
- la simplification, voire la suppression, de procédures administratives qui ne répondent plus aux besoins des utilisateurs, ni à ceux des administrations ;
- la promotion d'une communication multicanale, utilisant des moyens modernes pour informer et accompagner les usagers là où ils se trouvent ; ainsi que
- la garantie de la confidentialité et du respect de la vie privée des administrés, grâce à une utilisation transparente, responsable et strictement proportionnée des données personnelles.

Le renforcement du rôle central de la plateforme MyGuichet.lu permet d'adopter une approche durable pour la digitalisation des démarches proposées en ligne étant donné que cette centralisation permet le développement de nouvelles démarches à moindre coût. Toute nouvelle fonctionnalité peut être mise à disposition de chaque administration qui en souhaite profiter. Les citoyens et les entreprises bénéficient d'une expérience utilisateur optimisée grâce à l'uniformité de présentation des services sur la plateforme, ce qui réduit considérablement l'effort nécessaire pour se familiariser avec les fonctionnalités proposées. L'utilisateur profite également d'un suivi simplifié de l'ensemble de ses échanges avec les administrations, regroupés dans un espace personnel unique respectivement dans le cas des entreprises dans un espace professionnel unique.

La plateforme MyGuichet.lu est donc à favoriser pour le développement de tout nouveau service électronique. Pour des cas de figures spécifiques où le recours à MyGuichet.lu s'avère techniquement impossible, un interfaçage direct est à prévoir permettant à l'utilisateur d'accéder ce service à travers MyGuichet.lu.

#### 4.1.2. Le *Once Only* et la proactivité des services publics

L'utilisation, la réutilisation et la valorisation des données détenues par le secteur public jouent un rôle clé dans la digitalisation du secteur public luxembourgeois. Elles sont indispensables à l'application du principe *Once Only*, qui impose aux administrations de ne pas redemander aux administrés une information déjà disponible auprès d'un autre organisme du secteur public, mais de la récupérer directement auprès de celui-ci.

La charge administrative des administrés est donc considérablement réduite et les services proposés peuvent ainsi mieux accompagner les citoyens et entreprises dans la réalisation de leurs projets respectifs, et ce dans le respect de la protection de leurs droits.

La proactivité liée au principe *Once Only* vise à anticiper les besoins des usagers en s'appuyant sur les données disponibles au sein du secteur public en les combinant avec des événements de vie. Elle permet à l'administration de proposer des bénéfices prévus par la loi avant même qu'ils ne soient demandés par les administrés, réduisant ainsi considérablement leur charge administrative.

Pour rendre cette proactivité possible, il est indispensable de disposer d'une infrastructure technologique moderne et performante, de données structurées et interopérables, ainsi que d'une base légale claire et cohérente.



Cette dynamique de réutilisation des données, donc de simplification administrative continue, ouvre également la voie à de nouvelles perspectives : à terme, dans un écosystème de données performant et sécurisé, il sera envisageable – avec le consentement explicite des individus ou des entités concernées – d'intégrer les données issues du secteur privé ou de la recherche pour améliorer les processus publics.

Cette approche se traduit par des services concrets :

- Notifications intelligentes et personnalisées : rappels automatiques pour des démarches à venir ou des documents à renouveler, adaptés au profil de l'utilisateur (carte d'identité, permis de conduire, etc.).
- Renforcer le pré-remplissage des formulaires : réduction du temps de saisie et des erreurs grâce aux données déjà connues par l'administration.
- Suggestions d'aides et de démarches basées sur les événements de vie : propositions automatiques en cas de naissance, déménagement, changement d'emploi, tomber dans la précarité, etc. sans que l'administré doive en être informé ou averti.
- Tableau de bord personnalisé : espace personnel regroupant les démarches en cours, documents administratifs, échéances et interactions passées avec l'administration. Ce tableau de bord facilite le suivi et la gestion des obligations administratives.
- Communication multicanale proactive : interaction entre l'utilisateur et les administrations via différents canaux. L'utilisateur peut ainsi réaliser les démarches selon ses préférences (papier ou digital) et avec l'appareil qui lui convient le mieux (portable, tablette ou ordinateur). De même, les notifications de l'utilisateur par l'administration peuvent se faire à travers différents canaux tels que courriel, SMS ou notifications push, selon les préférences de l'utilisateur.
- Espace de gestion de données : espace personnel regroupant les accès aux données personnelles des administrés de façon compréhensible et en toute transparence.

Toutes ces actions s'accompagnent d'une nouvelle culture des données et du développement des compétences y relatives au sein du secteur public et au-delà, qui positionnent le Luxembourg comme un partenaire attractif dans les projets liés à la donnée, à l'innovation et à la digitalisation.

#### 4.1.3. Inclusion numérique et accessibilité

Dans le cadre de cette stratégie, le Luxembourg s'engage à garantir que chaque citoyen et chaque entreprise puisse accéder aux services publics numériques sans discrimination, quels que soient leur localisation, leurs capacités, leurs compétences numériques ou l'appareil à leur disposition.

L'accessibilité universelle constitue un pilier fondamental de cette ambition. Grâce à des standards élevés, notamment ceux portés via la mise en œuvre du référentiel *Renow*, les services en ligne sont conçus pour être accessibles par tous, y compris les personnes ayant des besoins spécifiques ou rencontrant des obstacles d'accès.

Afin de garantir une transparence accrue et un accès simplifié aux services publics (en ligne), il est essentiel que les descriptions de l'ensemble des démarches administratives soient, dans la mesure du possible, centralisées sur le portail informationnel Guichet.lu et que celui-ci soit renforcé en tant que single point of contact pour la description et les explications sur les démarches étatiques. Ce portail joue un rôle fondamental en tant que sources authentiques ou des services proposés par les administrations luxembourgeoises aux citoyens et aux entreprises. Il constitue un levier stratégique pour l'exercice des droits des usagers, en leur permettant de consulter facilement les services disponibles — qu'ils soient nés au Luxembourg, résidents de longue date ou nouveaux arrivants.

Pour les personnes moins à l'aise avec le numérique, des alternatives non digitales doivent être maintenues.

Le renforcement de la politique *multi-channel* des services publics évite la discrimination d'un individu par rapport à ses préférences pour un canal (digital ou sur papier) ou un appareil (p.ex. portable, tablette ou ordinateur) en lui offrant plusieurs possibilités pour réaliser ses démarches. Les plateformes Guichet.lu et MyGuichet.lu sont un élément-clé dans la mise en application de cette politique en proposant aussi bien des services en ligne disponibles sur ordinateur ou appareil mobile que des formulaires imprimables. Cette offre s'accompagne d'une assistance personnalisée, proposée en personne (dans Guichet.lu accueil ou par visio-conférence), par téléphone ou par échange par courriel.

En parallèle, les nouvelles technologies doivent être mobilisées pour faciliter l'accès aux services publics, notamment pour les personnes éloignées des démarches numériques — que ce soit par manque d'accessibilité, de familiarité ou d'accompagnement.

Le Plan d'action national d'inclusion numérique joue un rôle clé dans cette démarche. Il prévoit des actions de sensibilisation pour renforcer la motivation et la confiance dans le numérique ainsi que pour faciliter l'accès au numérique, tout en mettant l'accent sur le développement des compétences numériques de base. Les initiatives/mesures du PAN visent à permettre à chacun de naviguer de manière autonome et réfléchie dans l'environnement numérique.

En outre, le recours à l'intelligence artificielle permet de créer de nouveaux moyens d'interaction entre les citoyens et les administrations. Grâce à la puissance de l'IA en traitement du langage naturel, des nouveaux services publics peuvent être mis en place pour assister les citoyens dans leurs interactions avec les agents de l'État, rendant la communication plus fluide, inclusive et personnalisée.

Des agents conversationnels sont développés et mis à disposition pour assister les citoyens dans leur recherche d'informations sur les sites web gouvernementaux ainsi que dans la transcription de ces informations dans un langage plus simple ou leur traduction dans une autre langue. L'IA permet ainsi de surmonter les barrières linguistiques, facilitant l'accès aux informations pour tous, indépendamment de leur langue d'origine ou de leurs compétences pour comprendre des textes administratifs ou juridiques compliqués.

Les services publics numériques proactifs, en allant à la rencontre des usagers plutôt que d'attendre leur sollicitation, peuvent réduire les inégalités d'accès et renforcer la confiance des citoyens traditionnellement éloignés du numérique.

#### 4.1.4. Identité numérique

Dans ce cadre, le Luxembourg entend renforcer et moderniser son approche de l'identité numérique afin de répondre aux enjeux croissants de sécurité, d'interopérabilité et de souveraineté numérique. L'identité numérique permet à une personne de s'identifier (partager des informations qui permettent de la retrouver dans un registre ou un système numérique) et de s'authentifier (prouver qu'elle est bien celle qu'elle prétend être). Elle inclut également la capacité de présenter des documents officiels ou des certificats numériques, tels que des attestations de résidence, des diplômes, des permis de conduire ou des certificats d'affiliation à des organismes publics. Ces éléments, une fois certifiés, peuvent être intégrés dans des environnements sécurisés et utilisés pour des démarches administratives ou contractuelles, sans avoir à présenter les versions papier.

Cette vision s'inscrit dans une dynamique européenne, notamment à travers l'adoption du *European Digital Identity Wallet (EUDI Wallet)*. Ce portefeuille numérique vise à offrir aux citoyens un moyen sécurisé, interopérable et reconnu pour prouver son identité, partager des attestations numériques de documents officiels avec la même valeur juridique que leurs équivalents physiques et accéder à des services publics et privés. L'*EUDI Wallet* permettra également d'apposer une signature électronique qualifiée sur des documents, attestant que la personne les a vus, compris et validés.

Les services publics, notamment ceux proposés via MyGuichet.lu, seront adaptés pour être pleinement compatibles avec l'*EUDI Wallet* et les futures infrastructures d'identification et d'authentification. Les administrés pourront rechercher sur MyGuichet.lu des documents officiels, les intégrer dans leur *EUDI Wallet* et les utiliser dans leurs démarches administratives. Cette évolution permettra de réduire les déplacements physiques, tout en facilitant l'accès aux services p.ex. pour les personnes à mobilité réduite ou ayant des contraintes horaires. Elle marque une avancée vers une mobilité accrue des données, au service de la simplicité, de la sécurité et de l'inclusion numérique.

## 4.2. Digitalisation interne de l'administration (G2G)

La transformation numérique du secteur public ne peut se limiter à l'amélioration des services visibles par les citoyens et les entreprises. Elle doit également s'appuyer sur une modernisation des processus internes, des outils et des infrastructures administratives. Cette digitalisation du back-office est essentielle pour garantir la cohérence, la réactivité et la durabilité de l'action publique. Dans ce contexte, chaque ministère et administration sont invités à mettre en œuvre les éléments clés de la présente stratégie.

### 4.2.1. Accélérer la digitalisation de bout en bout des flux internes des entités publiques

La digitalisation des flux internes dans les administrations représente bien plus qu'une simple numérisation de ces derniers. Elle traduit une volonté de transformer les modes de fonctionnement internes, en permettant le remplacement des processus manuels et fragmentés par des flux digitaux fluides, intégrés et automatisés.

Concrètement, cela signifie que l'ensemble de différentes étapes qui peuvent composer un flux administratif - telles que les demandes, les validations, les échanges d'informations ou encore le suivi des dossiers - peuvent être accomplies de manière numérique. Plutôt que de reposer sur des formulaires papier, des interventions manuelles, ou des courriels dispersés, ces processus s'appuient sur des plateformes informatiques centralisées qui permettent une gestion plus fluide, plus transparente et plus efficace des opérations internes.

Les administrations gagnent en efficacité, en réactivité et en confort de travail, tout en renforçant la qualité et la traçabilité des opérations.

Cette transformation fût engagée il y a plus de 10 ans. Toutefois, la diversité des administrations et la variété de leurs missions rendent les processus internes tout aussi hétérogènes et leur digitalisation chronophage. Il s'agit désormais de continuer ces efforts :

- en encourageant les entités publiques à documenter leurs services et procédures en amont, afin d'identifier plus facilement les points de friction et de prioriser leur digitalisation ;
- en digitalisant les flux internes qui ne l'ont pas encore pu être jusqu'à présent ;
- en assurant une stratégie coordonnée garantissant que toutes les étapes d'un processus puissent être prises en charge de manière numérique, sans rupture ni fragmentation ;
- en veillant à la rationalité des solutions mises en œuvre, en fondant le choix des outils informatiques sur des critères d'évaluation objectifs, afin d'assurer leur cohérence, leur efficacité et leur pérennité ;
- en mettant à disposition des administrations les plus avancées les outils nécessaires pour développer en autonomie les solutions informatiques dont elles ont besoin tout en respectant les standards du CTIE ; et finalement
- en continuant à héberger l'ensemble des services critiques, des applications métiers ainsi que des données sensibles on premises, c'est-à-dire sur l'infrastructure du CTIE (obligatoire pour le CTIE et les administrations qui réalisent des solutions informatiques en autonomie).

Les actions suivantes visent à accélérer la digitalisation de bout-en-bout des flux internes :

- proposer des plateformes et des logiciels mutualisés sous forme de services (PaaS - Platform as a Service et SaaS – Software-as-a-service) pour accélérer la digitalisation de flux internes fréquemment rencontrés dans les administrations ;
- proposer des standards de développement modernes pour le développement d'applications métier spécialisés pour les besoins très spécifiques tout en minimisant la dette technologique ;



- faire évoluer les plateformes proposées et les standards de développement en cohérence avec les avancées technologiques et les attentes des administrations ;
- améliorer le processus de co-création avec des administrations partenaires pour intégrer leurs attentes fonctionnelles dès la phase de conception des plateformes proposées par le CTIE ;
- documenter les normes et standards définis par le CTIE afin que les administrations les plus avancées puissent développer certaines solutions informatiques en autonomie ; et
- mettre à disposition des administrations une roadmap technologique pour leur offrir une visibilité à moyen terme sur les évolutions des services proposés par le CTIE afin qu'elles puissent adapter leur propre roadmap de digitalisation.

Cette harmonisation technique permet de créer un environnement plus agile, évolutif et interconnecté.

#### 4.2.2. Améliorer les flux d'informations entre administrations

La digitalisation complète des flux administratifs représente une étape essentielle vers un gouvernement pleinement numérique et proactif. Toutefois, pour atteindre cet objectif, les solutions informatiques doivent être conçues dans une logique d'interopérabilité, afin de permettre un échange d'informations en temps réel entre les différentes administrations.

Cette capacité à connecter les systèmes et à partager les données de manière automatisée est la condition pour mettre en œuvre le principe du *Once Only*. Ce principe-clé d'une organisation qui se veut numérique et proactive prévoit qu'une information ne doit être collectée qu'une seule fois par l'administration et est ensuite réutilisée par les autres entités concernées, tout en respectant les exigences en matière de sécurité, de confidentialité et de conformité réglementaire. Ce principe renforce l'efficacité des services publics, réduit les échanges redondants pour les citoyens et les agents, et contribue à une gouvernance plus cohérente, plus agile et centrée sur les attentes.

Outre l'échange de données dans le cadre du principe du *Once Only*, il est tout aussi essentiel de fournir aux administrations des outils leur permettant de collaborer numériquement dans le traitement des dossiers impliquant plusieurs entités. Cette collaboration ne se limite pas au partage d'informations, mais repose sur des dispositifs techniques qui facilitent la coordination entre les administrations concernées. Ceux-ci peuvent prendre plusieurs formes : la transmission des données d'un dossier directement depuis l'application métier d'une administration vers celle d'une autre administration compétente, ou l'utilisation des plateformes transversales permettant la mise en place de workflows collaboratifs. Ces outils facilitent non seulement le partage d'informations, mais aussi la coordination des actions, tout en garantissant la traçabilité et la cohérence des décisions prises collectivement.

L'interopérabilité dépasse d'ailleurs les seuls aspects techniques pour englober également des dimensions sémantiques (compréhension commune des données), juridiques (cadres légaux harmonisés) et organisationnelles (alignement des processus entre institutions). Une interopérabilité bien conçue permet de briser les silos d'information, de favoriser la collaboration interinstitutionnelle et de garantir une expérience utilisateur fluide, où les frontières administratives deviennent invisibles pour l'utilisateur.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs actions prioritaires devront être mises en œuvre :

- l'utilisation systématique par les administrations de la plateforme d'échange automatisé de données (API Gateway) mise à disposition par le CTIE pour 1) garantir que l'échange des données se fait selon les standards de sécurité du CTIE et 2) disposer d'un catalogue d'interfaces API disponibles au sein du secteur public ;
- l'utilisation conséquente par les administrations des *frameworks* de développement, ainsi que des plateformes et services proposés par le CTIE permettant de garantir une interopérabilité inhérente grâce au même socle technologique commun ;
- le renforcement du volet « collaboration entre administrations » dans les solutions informatiques existantes ainsi qu'une intégration de ce volet dès le départ dans celles à développer ;
- le renforcement de l'interopérabilité à tous les niveaux — technique, sémantique, juridique et organisationnel — afin de permettre une collaboration fluide entre les ministères et services publics ;
- le maintien de l'évaluation continue des solutions développées sur la qualité du service, la protection des données personnelles, la sécurité des systèmes et l'inclusion numérique, afin d'ajuster les dispositifs en fonction des besoins réels et des retours d'expérience.

En intégrant ces dimensions, le Luxembourg pourra construire une administration plus agile, plus proactive et mieux alignée sur les attentes de la société, tout en renforçant la confiance dans les services publics numériques.

### 4.2.3. Soutenir les administrations publiques ouvertes à l'innovation en utilisant des technologies modernes

L'un des objectifs majeurs de la présente stratégie est de tirer pleinement parti des technologies modernes pour améliorer l'efficacité, la qualité et la pertinence des services publics. L'intégration des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle et la science des données permet de proposer des services numériques innovants tant aux agents étatiques qu'aux citoyens et entreprises. Ces services se caractériseront par une expérience utilisateur améliorée, une meilleure adaptation aux nouvelles habitudes des usagers, tout en allégeant les processus administratifs et en réduisant les délais de traitement. Au-delà, ces technologies offrent également des opportunités précieuses pour mieux comprendre et anticiper les besoins des usagers, en soutenant la prise de décision par une connaissance approfondie de ces derniers.

La compétitivité d'une nation dépend de l'efficacité de son administration publique et de la disponibilité de services de qualité et accessibles aux citoyens et aux entreprises. Le déploiement progressif de l'IA est en cours dans l'ensemble du gouvernement luxembourgeois, ce qui a un impact sur la gestion interne quotidienne et les services publics. Ainsi, il est nécessaire de poursuivre des objectifs stratégiques spécifiques qui garantissent l'intégration efficace et responsable des modèles de l'IA dans l'administration publique. Ces objectifs visent à créer une administration proactive, axée sur les données et orientée vers la performance, dans le respect des principes éthiques et juridiques<sup>8</sup>.

---

8 [Stratégie nationale sur l'IA](#)

Pour en tirer pleinement parti, il est nécessaire d'acquérir une compréhension approfondie de ses mécanismes et de développer les compétences permettant de l'utiliser efficacement. Par ailleurs, son intégration requiert une évolution des pratiques professionnelles et des modes de pensée, afin d'adapter les organisations aux nouveaux paradigmes technologiques et décisionnels qu'elle induit.

L'innovation constitue un moteur essentiel de cette transformation. L'administration luxembourgeoise encourage l'expérimentation, la co-crédation et l'adoption de solutions numériques innovantes. Le *GovTech Lab*, en particulier, se positionne comme un espace d'exploration, où l'on teste de nouvelles approches sans garantie de succès immédiat — reconnaissant que l'échec fait partie intégrante du processus d'apprentissage et d'amélioration continue.

Pour concrétiser ces ambitions, plusieurs actions devront être mises en œuvre :

- l'intégration de l'intelligence artificielle et de l'automatisation des tâches dans les processus administratifs, afin d'améliorer la performance des services publics, de réduire les tâches répétitives et d'augmenter la précision des traitements ;
- l'encouragement de l'innovation ouverte, en soutenant des initiatives comme le *GovTech Lab* et l'appel à projet Tech-in-GOV, qui permettent de tester, développer et adapter des solutions numériques en collaboration avec des partenaires publics et privés ;
- la création d'un cadre propice à l'expérimentation, en acceptant que certaines initiatives puissent échouer, tout en valorisant les apprentissages issus de ces expériences pour améliorer les pratiques futures ;
- le renforcement des compétences internes, en accompagnant les agents publics dans l'adoption et la maîtrise des nouveaux outils numériques, afin d'assurer une transition fluide vers des modes de fonctionnement plus agiles et collaboratifs ; et
- l'adoption progressive des technologies modernes, en veillant à leur intégration cohérente dans les systèmes existants, tout en respectant les principes de sécurité, d'éthique et de protection des données.

En adoptant ces technologies de manière réfléchie et inclusive, le Luxembourg renforce sa capacité à offrir des services publics innovants, performants et adaptés aux enjeux de demain.

#### 4.2.4. Décisions basées sur les données

Dans le cadre de la transformation numérique du secteur public luxembourgeois, l'exploitation stratégique des données constitue un levier essentiel pour améliorer la qualité des services, renforcer la transparence et favoriser un secteur public proactif. En s'appuyant sur le principe *Once Only*, qui vise à éviter la redondance des informations demandées aux citoyens et entreprises, les systèmes publics doivent être conçus pour anticiper les besoins des usagers et leur offrir des services personnalisés et automatisés.

Cette approche s'inscrit dans la vision d'un secteur public guidé par les données, telle que promue par l'OCDE, et répond aux défis persistants en matière d'échange, de valorisation et d'interopérabilité des données. Elle permet de passer d'une logique réactive à une logique anticipative, où les décisions administratives s'appuient sur des informations fiables, actualisées et pertinentes.

La mise en œuvre d'un catalogue de données centralisé permettra de cartographier et de valoriser les ressources informationnelles du secteur public, facilitant leur accès, leur réutilisation et leur gouvernance. Ce dispositif contribuera à une meilleure compréhension des besoins sociétaux et économiques, tout en soutenant l'innovation et la prise de décision fondée sur des données probantes.

Afin de garantir la confiance des administrés, l'utilisation des données devra respecter strictement les exigences du RGPD, avec des finalités claires et une attention particulière portée à l'anonymisation et à la pseudonymisation. Cette conformité juridique constitue un cadre essentiel qui permet de valoriser les données de manière responsable, notamment dans des domaines tels que la planification urbaine, la santé publique ou la transition écologique.

En favorisant la transparence des processus et la réutilisation des données publiques, le gouvernement entend créer un environnement propice à l'innovation, à la participation citoyenne et à l'amélioration continue des politiques publiques.

Il est envisagé de proposer aux administrations un nouvel environnement de données conçu pour permettre une gestion intégrale du cycle de vie des données : de l'ingénierie à l'exploration, en passant par la visualisation et la *data science*.

#### 4.2.5. Des services informatiques de pointe reposant sur une infrastructure centralisée

Le développement d'un gouvernement numérique performant repose sur des services informatiques modernes, fiables et interopérables, soutenus par une infrastructure centralisée, résiliente et durable. L'un des objectifs clés de la stratégie luxembourgeoise est de garantir la qualité, la continuité et l'innovation des services numériques fournis aux ministères et administrations.

Pour réussir la digitalisation des interactions entre l'État, les citoyens, les entreprises ainsi que les flux internes des administrations — tels que définis dans les points ci-dessus — il est essentiel que l'infrastructure informatique étatique réponde à des critères précis, garantissant l'atteinte des objectifs fixés.

Sa centralisation y joue notamment un rôle clé. En regroupant les ressources technologiques au sein d'un socle commun, elle facilite la mutualisation des plateformes ce qui est un critère important dans le déploiement de solutions informatiques au niveau étatique.

Le CTIE mise sur l'implémentation de plateformes standardisées selon le modèle *as a service*. Ce principe prévoit la mise à disposition d'une infrastructure, de plateformes ou encore d'applications informatiques par un fournisseur à toute une série de clients qui l'utilisent en tant que simple service avec les avantages de ne pas devoir s'occuper de la gestion, de la maintenance ou encore de la sécurité informatique.



En vue des énormes besoins en termes de digitalisation de l'administration publique, le CTIE devra davantage élargir de manière son offre de solutions informatiques *as a service*. Le CTIE choisit, ensemble avec les ministères partenaires identifiées en tant que utilisateurs clé, la solution informatique qui convient au mieux aux besoins des administrations et développe les fonctionnalités standards, communes à un grand nombre d'administrations. Ensuite chaque administration intéressée obtient sa propre instance de l'application avec les fonctionnalités standards qu'elle peut utiliser quasiment out-of-the-box. En plus, elle a la possibilité de configurer ou développer sur son instance des modules qui répondent à ses besoins individuels, tout en garantissant l'interopérabilité avec les systèmes standards communs afin d'éviter toute fragmentation.

Des économies d'échelle sont réalisées par le développement de telles solutions informatiques standardisées notamment en termes de coûts d'investissements, de ressources humaines et d'énergie étant donné que les services fournis aux administrations sont implémentés et déployés sur une infrastructure commune.

Dans les cas où les plateformes communes ne suffisaient pas à répondre à des besoins spécifiques, le CTIE propose une infrastructure capable d'héberger et de déployer des solutions informatiques sur mesure — qu'elles soient développées en interne par le CTIE ou de manière autonome par les administrations — ainsi que l'ensemble des standards et *frameworks* nécessaires à leur développement.

Des plateformes standardisées et des *frameworks* techniques communs renforcent l'interopérabilité entre systèmes, simplifient les échanges de données et harmonisent le fonctionnement interne entre administrations. Ils offrent également une meilleure adaptabilité des services publics numériques aux nouvelles technologies, en permettant une intégration plus rapide et coordonnée des innovations numériques à l'échelle étatique.

Le renforcement du principe d'une infrastructure informatique centralisée, mise à disposition des ministères et administration reste donc un élément-clé pour réussir la transformation digitale.

Le CTIE continuera à poursuivre ses efforts pour assurer que son infrastructure évolue en phase avec l'évolution technologique et les besoins des clients :

- l'évaluation régulière des besoins de ses usagers (citoyens, entreprises, agents) et de ses clients (administrations) ;
- une veille technologique continue ;
- l'évolution constante de son infrastructure physique pour qu'elle reste state-of-the-art et permet le déploiement de nouvelles technologies ;
- l'évolution continue de son offre de plateformes et services standardisés, permettant de mutualiser les ressources, de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité énergétique et d'assurer l'interopérabilité entre les systèmes ;
- une architecture souple qui permet l'intégration de nouvelles technologies en fonction des besoins ;

- une architecture et des *frameworks* de développements modernes pour une adaptation rapide des applications métiers en cas de changements légaux et/ou des missions des administrations ;
- la modularité et l'agilité des systèmes, pour permettre une adaptation rapide aux évolutions technologiques ;
- l'évolution de ses normes et standards pour refléter les évolutions technologiques afin de pouvoir proposer des solutions informatiques modernes et adaptés aux habitudes actuelles des clients / usagers ;
- l'évolution de son architecture, normes et standards pour permettre aux administrations les plus matures de développer leurs applications métiers en autonomie sous condition de respecter ces normes et standards et de déployer les applications dans l'infrastructure du CTIE ;
- la mise à disposition des administrations d'une roadmap technologique pour leur offrir une visibilité à moyen terme sur les évolutions des services proposés par le CTIE afin qu'elles puissent adapter leur propre roadmap de digitalisation ;
- l'analyse des critères spécifiques de durabilité dans la conception et la gestion des services informatiques afin de minimiser dans la mesure du possible l'empreinte environnementale des infrastructures numériques et en promouvant des solutions éco-responsables.

Afin d'atteindre les objectifs visés, il est tout aussi important que les administrations s'obligent à :

- privilégier les services proposés par le CTIE, en évitant le recours à des solutions propres lorsque les fonctionnalités dont elles ont besoin sont déjà disponibles via les offres du CTIE ;
- recourir aux normes et standards proposés par le CTIE si le développement d'une solution informatique sur mesure s'avère incontournable ;
- synchroniser régulièrement leur feuille de route informatique avec la roadmap technologique du CTIE ce qui leur permet de s'informer en amont des développements technologiques prévus par le CTIE ainsi que de remonter leurs propres besoins spécifiques ;
- s'informer sur des développements futurs du CTIE et de l'informer sur leurs besoins technologiques.

Une telle démarche favorise la mutualisation des efforts, l'anticipation des évolutions, et peut contribuer à la mise en place de solutions réutilisables au bénéfice de l'ensemble des administrations.

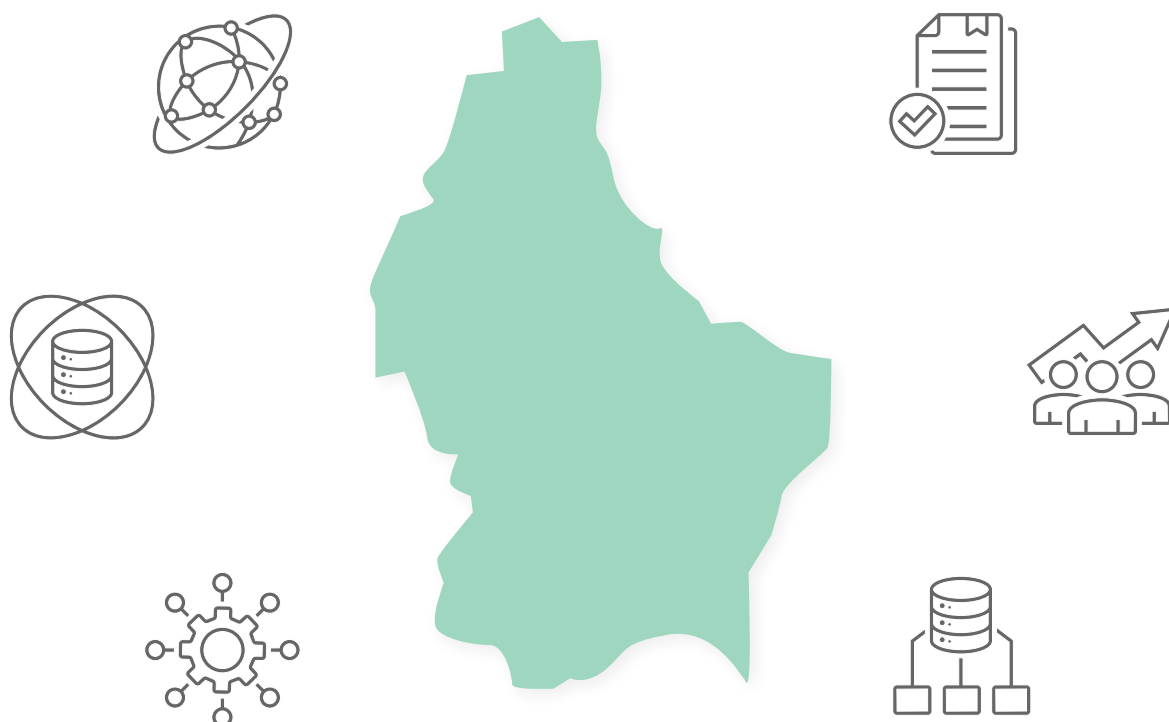
Ces objectifs visent à doter l'administration luxembourgeoise d'une base technologique solide et évolutive, capable de soutenir une transformation numérique ambitieuse, inclusive et durable.

## 4.3. Souveraineté numérique et sécurité numérique

La souveraineté numérique du Luxembourg désigne la capacité du pays à exercer un contrôle autonome, sécurisé et durable sur ses infrastructures numériques, ses données, et ses technologies stratégiques. Elle vise à garantir l'indépendance décisionnelle face aux acteurs étrangers, à protéger les droits fondamentaux des citoyens, et à assurer la résilience nationale dans un environnement technologique et géopolitique en constante évolution.

Dans un contexte européen, la contribution à la souveraineté numérique du Luxembourg repose sur plusieurs piliers stratégiques :

- Souveraineté des données : contrôle sur la collecte, le stockage, l'accès et l'usage des données, avec un hébergement local ou dans des *clouds* de confiance, en conformité avec les exigences du RGPD.
- Souveraineté technologique : développement et maîtrise des technologies clés (IA responsable, cybersécurité, cloud souverain, intégration des technologies quantiques), en partenariat avec des acteurs partageant les valeurs démocratiques similaires.
- Souveraineté juridique : application rigoureuse des lois nationales et européennes et promotion des standards communs pour encadrer les usagers numériques.
- Souveraineté des infrastructures : possession ou contrôle des réseaux de communication, centres de données, satellites et autres infrastructures critiques, en cohérence avec les enjeux de sécurité et de résilience.
- Souveraineté inclusive : formation, sensibilisation et autonomisation des citoyens et des entreprises pour un usage éclairé, critique et responsable du numérique.



Concrètement il s'agit de garantir la disponibilité de l'infrastructure, des services et des données en évitant la perte des accès aux ressources, éviter une dépendance légale face à des changements législatifs dans d'autres pays ainsi que de limiter une dépendance économique face à des perturbations économiques qui auraient un impact sur les coûts des licences d'un produit informatique. Il s'agit également de garantir la confidentialité et la protection des données sensibles notamment contre des abus, des violations ou leur vol, à travers un contrôle direct des mesures de protection mises en œuvre pour protéger ces données.

La confiance dans la qualité et la sécurité des données est un pilier fondamental de la relation entre l'État et ses administrés. Elle conditionne l'adhésion aux services numériques et la stabilité du modèle digital luxembourgeois.

Grâce à son caractère centralisé, l'infrastructure hébergée dans les data centres du CTIE et opérée par ses agents constitue un pilier essentiel de la souveraineté numérique de l'État. Elle joue un rôle clé dans la sécurisation des services publics numériques et dans la protection des données sensibles, en garantissant une maîtrise des environnements et une gouvernance unifiée des ressources informatiques. Elle constitue un socle technologique essentiel pour l'hébergement des services critiques de l'État, les applications métiers traitant des données personnelles ainsi que des informations sensibles. Cette infrastructure *on-premises* repose à la fois sur des serveurs et des systèmes de stockage physiques et sur une couche de virtualisation avancée qui forme le cloud souverain étatique, connu sous le nom de *GovCloud*.

Le *GovCloud* repose en grande partie sur des composants open source, ce qui permet une meilleure transparence, une indépendance technologique accrue et une réduction des risques liés aux législations extraterritoriales. Cette approche est alignée avec les principes de souveraineté numérique et de sécurité juridique, en particulier dans le contexte du RGPD dont le Luxembourg applique strictement l'article 48, qui interdit toute transmission de données à des autorités étrangères sans accord international formel.

Malgré les avantages indéniables d'un hébergement *on-premises* en termes de disponibilité et de protection, il peut s'avérer important, dans une optique d'innovation, de recourir, dans certaines conditions, à des fournisseurs de *clouds* externes. En effet, les grandes plateformes cloud et les éditeurs d'hyperviseurs proposent des environnements technologiques avancés qui peuvent accélérer le développement de nouveaux services, faciliter l'expérimentation, et offrir des outils d'intelligence artificielle ou d'analyse de données à grande échelle. Ces solutions permettent également de réaliser des économies d'exploitation, de réduire l'empreinte énergétique, et de bénéficier d'une agilité accrue dans la mise en œuvre de projets numériques. Une approche hybride - appelée cloud mix qui combine souveraineté et ouverture maîtrisée - peut ainsi renforcer la capacité d'innovation de l'État tout en maintenant un haut niveau de contrôle et de sécurité.

Les actions suivantes sont essentielles dans ce contexte :

- continuer à héberger l'ensemble des services critiques, des applications métiers ainsi que des données sensibles *on premises*, c'est-à-dire dans l'infrastructure du CTIE (obligatoire pour le CTIE et les administrations qui réalisent des solutions informatiques en autonomie);
- faire évoluer l'infrastructure du CTIE et le cloud souverain étatique *GovCloud* afin de pouvoir héberger des services critiques innovants (p. ex. dans le cadre de l'intelligence artificielle) ;
- connecter des *clouds* souverains nationaux au réseau de communication sécurisé étatique afin d'élargir le portefeuille des possibilités du *GovCloud* tout en profitant des mêmes garanties en termes de souveraineté et sécurité ;
- adopter une approche hybride qui permet le recours à des fournisseurs cloud publics pour couvrir les besoins en services qui sont non critiques mais innovants ;
- lors du recours à des fournisseurs de *cloud* publics, privilégier des standards et normes ouvertes et portables permettant de migrer les applications / données vers un autre fournisseur ou dans les data centres du CTIE.

C'est dans ce contexte que le gouvernement luxembourgeois favorise activement le recours à des solutions européennes et open source, qui ne sont pas soumises à des législations extraterritoriales. Cette orientation est soutenue par des initiatives stratégiques telles que « Accélérer la souveraineté numérique 2030 », et par l'usage croissant de logiciels libres dans les services publics.

Le principe « Open by default » est appliqué autant que possible dans le secteur public. Un nombre croissant de solutions repose sur des logiciels libres, des standards ouverts ou des spécifications ouvertes, dès lors qu'ils offrent une combinaison équilibrée entre efficacité, compatibilité, sécurité et facilité d'utilisation.

L'État luxembourgeois entend poursuivre et intensifier le développement des solutions open source, en s'inscrivant dans la continuité des projets déjà en cours voire implémentés afin de renforcer la souveraineté numérique, l'interopérabilité et l'innovation au sein du secteur public.

La séparation claire entre les notions de souveraineté et de sécurité permet de mieux structurer les responsabilités et les priorités. Tandis que la souveraineté vise à renforcer la gestion des ressources numériques étatiques, la sécurité assure la résilience face aux besoins structurels.

Par sa loi organique, le CTIE est chargé de la protection de son infrastructure, des services qu'il propose et des données qu'il héberge. La stratégie du CTIE en matière sécurité de l'information se base sur trois axes qui sont la protection des données et des systèmes contre les menaces cyber, la détection rapide d'éventuelles violations de la disponibilité, de la confidentialité ou de l'intégrité des données ainsi que la réaction efficace et préparée à des éventuels incidents cyber.

Le CTIE repose sur une protection multicouche, combinant un ensemble d'outils de sécurité de pointe intervenant aux niveaux du réseau, des applications et des contenus, ainsi que des règles organisationnelles fondées sur des standards internationaux.



Des mécanismes d'authentification forte assurent une identification fiable des personnes accédant aux systèmes et aux données sensibles. Grâce à une gestion fédérée des droits d'accès entre les entités étatiques, ces mécanismes permettent un contrôle rigoureux des accès tout en uniformisant leur administration. Par ailleurs, l'authentification forte contribue à garantir la traçabilité et l'auditabilité des actions effectuées sur les systèmes, renforçant ainsi la sécurité et la transparence des services publics numériques.

Actions à entreprendre :

- investissement continu par le CTIE dans l'évolution des mécanismes de protection afin de rester à la hauteur des avancées technologiques exploitées par les cybercriminels ;
- évolution continue par le CTIE dans des mécanismes qui garantissent la disponibilité des services critiques même en cas de cyberattaque visant la disponibilité des services publics exposés sur le web ;
- disposer, au niveau du CTIE, d'une organisation résiliente en cas d'attaques se basant sur notamment des canaux de communication alternatifs sécurisé et des procédures claires permettant de coordonner efficacement les réponses à l'incident ;
- obliger les ministères et administration de se conformer aux standards de sécurité, mis en œuvre par le CTIE, tel que prévu dans sa loi organique.

Enfin, pour rester à la pointe de la cybersécurité, le Luxembourg doit investir dans la recherche et le développement, tout en favorisant des partenariats stratégiques avec des entreprises technologiques locales. Ces collaborations renforceront l'écosystème numérique national et contribueront à une souveraineté durable.



## 4.4. Compétences et talents

La réussite de la transformation numérique repose autant sur les technologies que sur celles et ceux qui les mettent en œuvre. Dans ce contexte, le développement des compétences et la valorisation des talents au sein de l'administration publique luxembourgeoise deviennent des priorités stratégiques. Il s'agit de créer un environnement propice à la collaboration, à l'innovation et à l'apprentissage continu, où chaque agent peut contribuer activement à la modernisation des services publics. Ce chapitre explore les leviers essentiels pour renforcer les capacités humaines, briser les silos organisationnels et instaurer une culture du changement durable et inclusive.

### 4.4.1. Former et sensibiliser pour mieux collaborer

La première étape consiste à développer une culture de la collaboration et de l'innovation. Pour cela, il est essentiel de former les agents à l'importance du travail inter-départements et de les sensibiliser aux bénéfices concrets de la digitalisation. Ces formations peuvent prendre la forme d'ateliers pratiques, de séminaires thématiques, ou de parcours de formation continue adaptés aux besoins des agents.

Un « cursus digital » dédié aux nouveaux agents permettrait de leur offrir dès leur arrivée une base solide en matière de compétences numériques, de gestion de projet, et de collaboration. Ce cursus pourrait être intégré dans les programmes de l'INAP et complété par des modules de formation continue pour les agents en poste, afin de garantir une montée en compétence constante et adaptée aux évolutions technologiques.

Il est également pertinent d'introduire des formats innovants de formation, tels que le micro Learning, les simulations interactives, ou les communautés d'apprentissage en ligne, qui favorisent l'engagement et l'autonomie des apprenants.

### 4.4.2. Briser les silos grâce à la technologie et à l'expérimentation

La digitalisation offre des opportunités uniques pour dépasser les cloisonnements traditionnels entre les services. L'utilisation de l'intelligence artificielle et des outils d'analyse de données permet d'identifier les points de friction, les doublons, et les inefficacités dans les processus. Ces technologies peuvent également proposer des solutions automatisées pour améliorer la fluidité des échanges et la prise de décision.

Le lancement de projets pilotes constitue une méthode efficace pour tester de nouvelles approches de collaboration. Ces projets, menés à petite échelle, permettent de recueillir des retours d'expérience précieux, d'ajuster les dispositifs, et de préparer une généralisation progressive. Ils peuvent aussi servir de vitrines inspirantes pour d'autres départements.

Par ailleurs, l'intégration des systèmes d'information via des plateformes numériques collaboratives facilite le partage de données, la coordination des actions, et la transparence des processus. Ces outils réduisent les barrières entre les silos et renforcent la cohésion interne.

### 4.4.3. Un leadership engagé et une gouvernance adaptée

La réussite de cette transformation numérique repose sur l'engagement des dirigeants. Ces derniers doivent incarner une culture de la transparence, de la coopération et de l'innovation. Ils jouent un rôle clé dans la mise en place des politiques de gouvernance qui favorisent le partage d'informations, la transversalité des projets, et la reconnaissance des initiatives collaboratives.

Dans ce contexte, la mise en œuvre de programmes de gestion du changement est également cruciale. Ces programmes visent à accompagner les agents dans l'évolution de leurs missions, à développer leurs compétences en matière de digitalisation, et à renforcer leur capacité à gérer des projets complexes. Ils doivent être conçus de manière inclusive, en tenant compte des spécificités de chaque administration.

Il est aussi fondamental d'encourager l'innovation à tous les niveaux. Cela passe par la valorisation des idées nouvelles, la création d'espaces d'expérimentation, et la mise en réseau des agents intéressés. L'innovation ne doit pas être perçue comme une injonction, mais comme une opportunité de mieux répondre aux attentes des citoyens et entreprises en améliorant la qualité des services publics.

Enfin, la transformation digitale ne peut réussir sans le soutien actif de la hiérarchie et la motivation des agents. Les agents du secteur public doivent se sentir accompagnés, écoutés et valorisés dans leur parcours. Il est essentiel de créer un environnement propice à l'appropriation des nouveaux outils, à la prise d'initiative, et à l'apprentissage continu.

La vision de la digitalisation devient concrète lorsque les agents sont encouragés à saisir les opportunités offertes, à expérimenter, et à collaborer au-delà des frontières administratives. C'est en mobilisant l'intelligence collective, en favorisant le dialogue, et en investissant dans les compétences que l'administration pourra relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

## 4.5. Renforcer la durabilité dans le développement des services publics numériques

Dans un contexte de transition écologique et de transformation numérique, il devient indispensable d'intégrer des principes de durabilité dans la conception et l'évolution des services publics numériques. Cette démarche vise non seulement à réduire l'impact environnemental des infrastructures numériques, mais aussi à garantir leur viabilité économique et sociale à long terme.

La mise en place d'une infrastructure centralisée et de plateformes partagées permet de rationaliser les ressources techniques et humaines. En évitant la duplication des systèmes, cette approche réduit significativement :

- la consommation énergétique liée aux serveurs et aux équipements ;
- les coûts financiers d'acquisition, de maintenance et de mise à jour ;
- les besoins en personnel technique, grâce à une gestion mutualisée.

La dette technologique constitue un frein majeur à la durabilité. Elle résulte de choix techniques non pérennes, de systèmes obsolètes ou de développements peu documentés. Pour la réduire, il est essentiel de moderniser d'un côté continuellement les systèmes existants et d'adopter de l'autre côté des pratiques de développement responsables pour développer des nouveaux systèmes qui sont plus sobres en ressources (CPU, mémoire, bande passante) et ne contiennent pas de fonctionnalités superflues. Ces actions permettent de prolonger la durée de vie des solutions numériques, d'en faciliter la maintenance et d'en améliorer la performance.

La durabilité passe aussi par les usages quotidiens du numérique. Il est donc essentiel de sensibiliser les agents publics aux comportements numériques responsables tels que le fait de nettoyer les espaces de stockage pour limiter l'accumulation de données inutiles, la réduction de l'envoi de courriels volumineux, l'arrêt des équipements en fin de journée ou lors d'absences prolongées. Ces gestes simples, à grande échelle, contribuent à réduire l'empreinte environnementale des administrations.

Les critères d'achat du matériel informatique doivent régulièrement être réévalués afin de garantir leur durabilité notamment en matière de consommation énergétique, de durée de vie et compatibilité avec les standards écologiques.

Enfin, le réemploi du matériel informatique en fin de cycle est une action concrète en faveur de la durabilité. En le mettant à disposition de projets éducatifs, associatifs ou solidaires, on prolonge son usage tout en réduisant les déchets électroniques. Cette démarche renforce également le lien entre administration et société civile.

Actions à entreprendre :

- mutualiser les ressources grâce à une infrastructure centralisée et plateformes partagées ;
- réduire la dette technologique ;
- sensibilisation des agents ;
- réévaluer les critères d'acquisition du matériel informatique ;
- donner une seconde vie au matériel décommissionné.









# 5. Gouvernance de la mise en œuvre

La gouvernance de la stratégie gouvernement numérique 2026-2030 du Luxembourg repose sur une structure de coordination bien définie et des comités voire groupes de travail spécialisés pour assurer une mise en œuvre efficace de la présente stratégie. Cette structure de gouvernance assure que les projets numériques soient non seulement bien coordonnés mais aussi alignés avec les besoins des citoyens et entreprises et les objectifs stipulés dans d'autres stratégies pour le Luxembourg. Pour ce faire, il est essentiel de présenter les rôles des quelques institutions clé et comment celles-ci interagissent.

## 5.1. Le rôle du ministère de la Digitalisation

Le ministère de la Digitalisation est le point de contact pour chaque ministère dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie Gouvernement numérique 2026-2030. Le ministère de la Digitalisation agit comme facilitateur et coordinateur les entités de l'État central. Ses missions incluent le développement des services publics numériques, la promotion de l'innovation et de la science des données, ainsi que l'inclusion numérique<sup>9</sup>.

Il veille à la coordination des priorités stratégiques liées à la digitalisation des entités de l'État central via le Comité interministériel pour la digitalisation qu'il co-préside ensemble avec le CTIE.

Au sein du ministère de la Digitalisation plusieurs plateformes et services soutiennent directement ou indirectement la mise en œuvre de la stratégie Gouvernement numérique 2026-2030<sup>10</sup>.

Le Conseil à la digitalisation et le Conseil à la simplification sont essentiels pour la réalisation et l'implémentation concrète des objectifs et projets numériques. Le Conseil à la digitalisation offre son expertise aux entités de l'État central pour les aider dans leur transition numérique, en évaluant leur maturité digitale et en élaborant des feuilles de route personnalisées, pourtant alignées avec les objectifs stipulés dans la stratégie Gouvernement numérique 2026-2030 .

Le Conseil à la simplification, quant à lui, offre un service de conseil similaire aux entités publiques qui vise à réduire la charge administrative et à moderniser la réglementation en impliquant activement tous les acteurs pour concevoir des services publics plus simples et orientés vers les usagers. Ensemble, ces conseils assurent que les projets numériques soient non seulement bien conçus mais aussi réalisables et alignés avec les objectifs globaux de la stratégie numérique.

9 [Axes stratégiques - Ministère de la Digitalisation - Le gouvernement luxembourgeois](#)

10 [Conseil à la digitalisation - Ministère de la Digitalisation - Le gouvernement luxembourgeois](#)

Le ministère vise également à intégrer davantage les citoyens et les entreprises dans la conception des services et la simplification des démarches administratives. Cette volonté s'inscrit dans une démarche participative, soutenue par des plateformes comme [zesumme-vereinfachen.lu](https://www.zesumme-vereinfachen.lu), et reflète l'engagement du gouvernement à placer l'humain au centre de la transformation numérique.

Le but est de simplifier la vie des usagers en tenant compte de leurs besoins concrets dans leur quotidien et dans leurs interactions avec les administrations publiques, tout en garantissant la transparence, l'inclusion, la sécurité et la performance.

## 5.2. Le rôle du CTIE

Le Centre des technologies de l'information de l'État (CTIE) joue un rôle crucial en tant que bras technologique du ministère de la Digitalisation. Il est en charge des services IT pour le gouvernement, les ministères et administrations et offre un large éventail de services qui couvre l'ensemble des domaines de l'IT. Il est également un acteur central dans la mise en œuvre du gouvernement numérique comme il est responsable de la gestion du portail en ligne [Guichet.lu](https://www.guichet.lu) ainsi que du développement et l'exploitation de la plateforme interactive [MyGuichet.lu](https://www.myguichet.lu).

Le CTIE connaît deux modes de coopération avec les administrations en fonction de leur taille et leur maturité en digitalisation :

- Les plus petites administrations qui consomment les services standards du CTIE. Elles disposent d'un ou plusieurs correspondants informatiques qui assurent le lien entre l'administration et le CTIE et s'occupe des demandes des utilisateurs finaux.
- Les administrations qui disposent d'une plus grande maturité informatique et qui, au-delà de l'utilisation des services standards proposés par le CTIE, réalisent leurs propres projets IT sur l'infrastructure et selon les standards du CTIE. Ils disposent d'un service informatique complet qui se compose de différents profils informatiques. Il convient à noter que prévalent parmi les profils à recruter :
  - des correspondants informatiques chargés de s'occuper des demandes des utilisateurs finaux ;
  - de chefs de projets informatiques et analystes disposant des compétences nécessaires pour analyser les besoins de digitalisation du métier et maîtriser l'infrastructure, les plateformes et les standards qui leur sont mis à disposition par le CTIE ;
  - des scientifiques des données disposant des compétences nécessaires pour comprendre et analyser les données du métier.

L'informatique étatique repose sur une infrastructure centralisée, des plateformes partagées et des standards communs qui assurent les objectifs recherchés dont la souveraineté, la sécurité informatique, la protection des données, l'interopérabilité, et les efforts en durabilité. De par sa loi organique, le CTIE a la responsabilité de mettre en place et d'exploiter cette infrastructure et les plateformes et définir les standards de qualité et de sécurité afin de les mettre à disposition des administrations.

Pour atteindre les objectifs défini ci-dessus, le CTIE poursuivra ses efforts continus pour assurer une évolution continue de ses services en accord avec les besoins des administrations. De plus, il consacrera davantage des efforts dans la documentation de ses services et dans l'établissement d'une *roadmap* technologique afin de permettre aux administrations plus autonomes de poursuivre leur digitalisation à un rythme soutenu en tirant pleinement profit des services mis à leur disposition par le CTIE.

Afin d'assurer une digitalisation coordonnée et d'avoir une vue précoce sur les besoins des administrations en matière de digitalisation, le CTIE souhaite renforcer le rôle de ses gestionnaires de la relation client (BRM – *Business relationship manager*). Le BRM est l'interlocuteur dédié du responsable stratégique IT d'une administration et l'accompagne dans l'élaboration et le suivi de la feuille de route (*roadmap*) pour son administration. Il connaît ainsi les services du CTIE déjà utilisés par l'administration et conseille le responsable stratégique IT dans la mise en œuvre de nouveaux projets qui reposent sur l'écosystème informatique du CTIE. Ce rôle lui permet d'avoir une vue détaillée non seulement de l'utilisation des services par l'administration mais également des besoins futurs qui lui devraient en principe être remontés très tôt dans le processus.

Cette vue aidera le CTIE de détecter des tendances et des besoins fonctionnelles et en nouvelles technologies.

### 5.3. Le rôle des ministères

Afin de contribuer aux objectifs visés ci-dessus, les ministères et administrations qui disposent de services informatiques propres s'engagent à mettre en œuvre leurs propres projets informatiques en recourant à l'infrastructure centralisée et aux plateformes proposées par le CTIE et en appliquant les méthodes et standards du CTIE. En vue de soutenir le CTIE dans ses efforts de proposer des plateformes modernes et en phase avec les besoins des administrations, les ministères et administrations s'engagent à remonter, à travers les gestionnaires de la relation client (BRM), leurs besoins de manière anticipative ce qui permettra au CTIE d'adapter sa *roadmap* technologique.

Le rôle des chargés à la digitalisation qui ont déjà été désignés par leur ministère respectif devra être renforcé. À ce stade, ils sont les représentants des ministères membres du Comité interministériel à la digitalisation et le point de contact du ministère de la Digitalisation en ce qui concerne le suivi voire échange interministériel. Pourtant, avec cette nouvelle stratégie une participation plus active et collaborative est envisagée.

## 5.4. Collaboration

### **Comité interministériel pour la digitalisation**

Le Comité interministériel pour la digitalisation joue un rôle central dans la validation et le suivi de la présente stratégie. Composé de responsables en matière de digitalisation de tous les ministères, ce comité se réunit régulièrement pour évaluer l'état d'avancement des initiatives numériques et coordonner les efforts entre les différentes entités gouvernementales. Cette approche collaborative permet de garantir une mise en œuvre harmonieuse et cohérente des projets de digitalisation à travers l'ensemble de l'administration publique.

### **Haut Comité à la Transformation numérique**

Le Haut Comité à la Transformation numérique est un organe clé pour intégrer la perspective des citoyens dans la stratégie numérique. Présidé par le ministre de la Digitalisation, ce comité rassemble des représentants des ministères, de la société civile, du patronat et des experts de divers domaines. Il se réunit deux fois par an pour discuter des initiatives et projets potentiels, en mettant l'accent sur l'inclusion numérique et la réduction de la fracture numérique. Ce comité veille à ce que les besoins et attentes des citoyens et entreprises soient pris en compte dans la transformation numérique du pays.

### **Comité interopérabilité (CNI et CSI)**

Le Comité national pour l'interopérabilité (CNI) et les Comités sectoriels pour l'interopérabilité (CSI) jouent un rôle crucial dans la promotion de l'interopérabilité des services publics. Le CNI adopte des actions au niveau national pour faciliter l'adoption de solutions numériques interopérables, tandis que les CSI se concentrent sur les secteurs spécifiques tels que le pouvoir législatif, le gouvernement central, le pouvoir judiciaire, les communes, l'éducation, la santé et la sécurité sociale. Cette structure permet de garantir que les systèmes et services numériques peuvent communiquer et fonctionner ensemble de manière efficace, ce qui est essentiel pour une administration moderne et intégrée.

Dans le cadre de ces trois comités cités ci-dessus, il y a la possibilité de créer des groupes de travail thématiques dédiés à des sujets identifiés afin d'approfondir les discussions, échanges respectivement le développement de projets stratégiques, en cas de besoin.

### **Digital Talks**

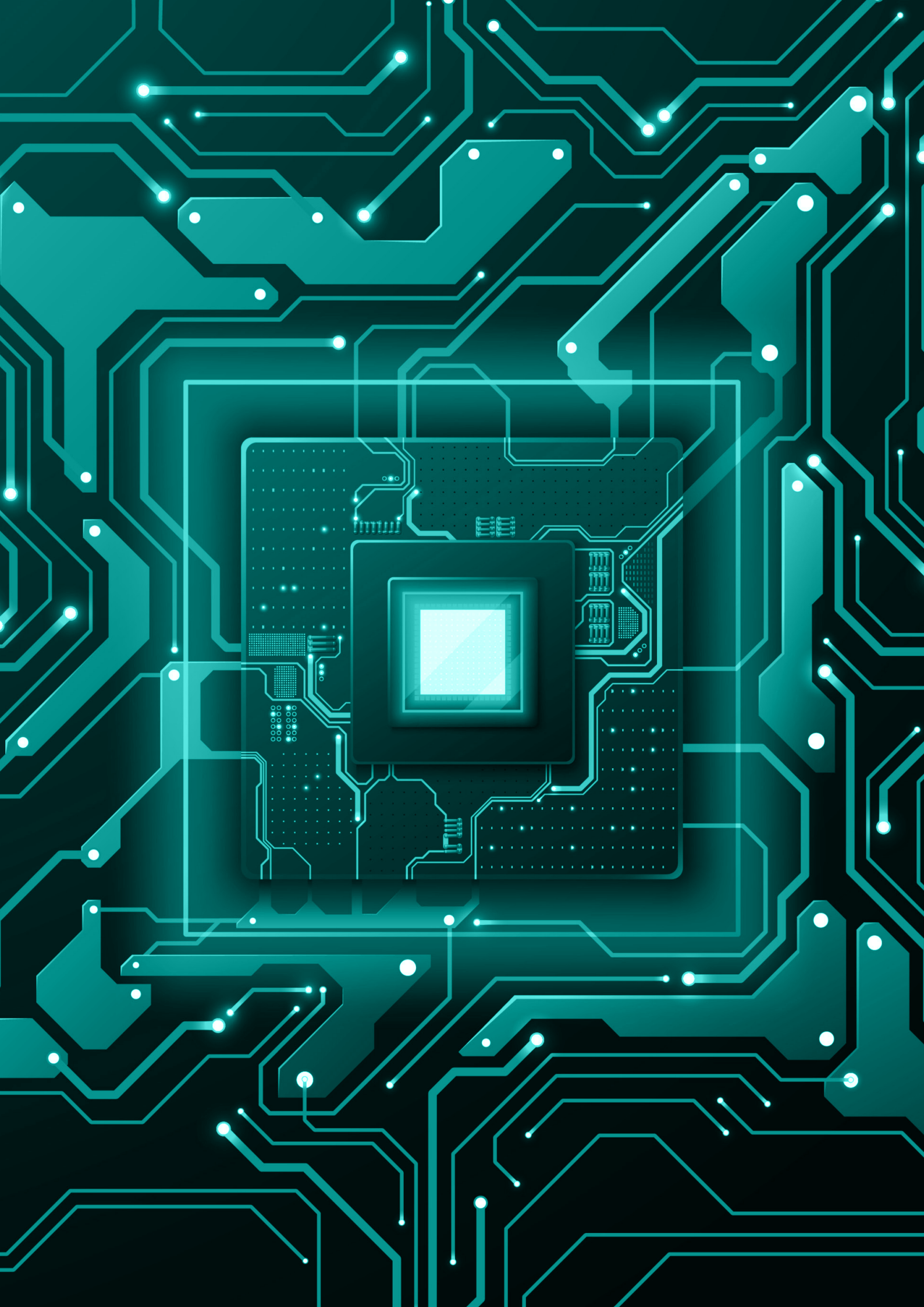
Dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie, *Digital Talks* est une initiative visant à créer un espace informel et collaboratif de rencontre entre les chargés à la digitalisation et les agents des administrations intéressés.

Organisé au *GovTech Lab* à intervalles non réguliers, cette initiative a pour vocation de favoriser les échanges transversaux autour d'idées ou de bonnes pratiques ou de projets inspirants liés à des thématiques numériques dans une atmosphère ouverte et propice à la créativité.

Les objectifs de l'initiative sont :

- partager des initiatives sectorielles ou thématiques ayant un potentiel de déploiement plus large ;
- stimuler la réflexion collective sur les enjeux de transformation numérique ;
- renforcer les synergies entre ministères/administrations en matière d'innovation et de gestion du changement ;
- valoriser les contributions individuelles dans le cadre d'une dynamique stratégique commune.





## Publié par

Ministère de la Digitalisation  
[info@digital.etat.lu](mailto:info@digital.etat.lu)  
[www.digitalisation.lu](http://www.digitalisation.lu)

*Janvier 2026*

Centre des technologies de l'information de l'État (CTIE)  
[communication@ctie.etat.lu](mailto:communication@ctie.etat.lu)  
[www.ctie.gouvernement.lu](http://www.ctie.gouvernement.lu)



