



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



KONFERENZ DER KANTONSREGIERUNGEN
CONFERENCE DES GOUVERNEMENTS CANTONAUX
CONFERENZA DEI GOVERNI CANTONALI
CONFERENZA DA LAS REGENZAS CHANTUNALAS

Département fédéral des finances DFF

Octobre 2019

Administration numérique: projet d'optimisation du pilotage et de la coordination au sein de l'État fédéral

Rapport final

Avant-propos

Que ce soit pour la communication de tous les jours, les achats ou les démarches administratives, la transition numérique influence notre quotidien et notre vie économique. Les nouveautés technologiques bien entendu, mais aussi et surtout la numérisation et la transformation numérique ont profondément modifié la plupart des domaines de notre société. Ces modifications ont des conséquences pour nos institutions et rendent parfois nécessaires des réformes pour que nous puissions faire face aux défis actuels et futurs de l'ère numérique.

C'est justement grâce à sa structure fédéraliste – et non pas malgré celle-ci – que la Suisse est en mesure d'accomplir les réformes institutionnelles requises. Loin d'être un système politique inerte, le fédéralisme se caractérise, au contraire, par son dynamisme. Le présent rapport vise à renforcer la collaboration institutionnelle entre la Confédération, les cantons et les communes dans le domaine de la transformation numérique. La Confédération et les cantons ont là une chance à saisir. En effet, la Confédération ne peut pas, toute seule, atteindre l'efficacité requise en matière de transformation numérique et de cyberadministration. Quant aux cantons, en jouant avec les communes un rôle actif, ils réduisent le risque que la Confédération impose une réglementation unilatérale et centralisée.

Le rapport montre qu'il faut réformer les structures existantes en ce qui concerne l'administration numérique et la cyberadministration. Il met l'accent sur la nécessité d'affronter ensemble certains défis transversaux, notamment la planification et la coordination des projets législatifs, la réglementation de l'échange électronique des données entre les autorités, la définition de normes contraignantes en matière de sécurité des données, la création de services de base nationaux tels que l'identité électronique (eID) ou l'encouragement de l'innovation. Il souligne aussi que les conditions organisationnelles doivent être remplies pour que les solutions techniques puissent être adaptées à l'utilisation. C'est le seul moyen de tirer profit des nombreuses idées, initiatives et solutions qui existent déjà à tous les échelons étatiques et faire ainsi avancer l'administration numérique de manière ciblée.

Le rapport présente trois solutions, qui ont chacune un niveau d'ambition différent. Le niveau d'ambition le plus élevé est représenté par une autorité nationale, gérée en commun par la Confédération et les cantons avec la collaboration de l'échelon communal. À l'évidence, cette solution se heurte encore à un bon nombre d'obstacles. Une mise en œuvre par étapes est donc proposée en vue d'améliorer rapidement la situation. Ainsi, au fur et à mesure, chaque étape peut faire l'objet d'une évaluation, laquelle permet de tirer des conclusions utiles pour l'étape suivante. Nous tenons cependant à présenter aujourd'hui déjà l'éventail complet des solutions possibles, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Car une chose est sûre, la transformation numérique progresse et il est dans notre intérêt de suivre son rythme.

Le président de la Confédération
Ueli Maurer
Chef du DFF

Le conseiller d'État
Benedikt Würth
Président de la CdC

Table des matières

Résumé.....	3
1 Mandat de projet, organisation et procédure	7
1.1 Mandant	7
1.2 Organisation du projet	7
1.3 Mandat	7
1.4 Procédure.....	7
2 Contexte et nécessité d'agir	8
3 Exigences à l'égard de l'organisation cible.....	9
4 Solutions.....	10
4.1 Structure de la description des solutions.....	10
4.2 Description générale et niveau d'ambition	11
4.3 Description générale des tâches de l'organisation cible	13
4.4 Degré d'engagement dans les différents domaines de tâches, par solution	15
4.5 Principes concernant les différentes dimensions du projet.....	16
5 Évaluation des solutions	20
5.1 Résultat de l'évaluation.....	20
5.2 Conclusions de l'évaluation	21
6 Exemples de tâches de la nouvelle organisation cible.....	22
7 Plan de mise en œuvre possible	23
7.1 Première étape – initialisation (jusqu'à fin 2020).....	24
7.2 Deuxième étape – mise en place d'une plateforme qui développe des normes (jusqu'à la fin de 2021).....	24
7.3 Troisième étape – mise en place d'une plateforme politique qui fixe des normes contraignantes (jusqu'à fin 2024)	25
7.4 Quatrième étape – mise en place d'une autorité commune à la Confédération et aux cantons (à partir de 2025)	25
7.5 Plan de mise en œuvre possible.....	27
8 Annexe	28
8.1 Groupe de projet.....	28
8.2 Évaluation détaillée des activités et de l'engagement, par solution	29

Le présent rapport réunit les résultats des travaux du groupe de projet mis en place conjointement par la Confédération et les cantons. Il ne reflète pas nécessairement l'avis de tous les membres de ce groupe.

Résumé

Contexte

Étant donné les changements qu'entraînent les technologies numériques dans notre société, l'administration se doit d'engager un projet global de modernisation pour aller en direction d'une administration numérique. Bien que la Suisse dispose d'une administration analogique efficace et fiable, la population et les entreprises veulent de plus en plus pouvoir utiliser les canaux numériques pour leurs démarches administratives, comme elles en ont l'habitude dans d'autres domaines. La Suisse a déjà bien progressé à tous les échelons étatiques, mais elle est en concurrence directe avec d'autres pays, qui sont déjà plus avancés qu'elle dans la transformation numérique de leurs administrations.

Les expériences faites à l'étranger montrent qu'il est indispensable d'affronter certains défis transversaux, comme fixer des normes contraignantes concernant la gestion des données, assurer la cohérence des processus, identifier et fournir des services de base (par ex. les services d'identification, les services de transport des données, la gestion des données de base ou les portails administratifs). L'évolutivité et l'atteinte d'une masse critique de fournisseurs et d'utilisateurs revêtent une grande importance. En outre, le facteur temps joue un rôle croissant.

Les structures actuelles qui se sont développées progressivement dans les domaines de l'administration numérique et de la cyberadministration ne permettent de répondre qu'en partie à ces exigences et peuvent même alourdir et compliquer la coordination et le pilotage des activités, des initiatives et des projets. Dans le cadre de la transformation numérique, le besoin de coordination ne se limite plus aux mêmes thèmes qu'auparavant.

Solutions

Dans ce contexte, trois solutions de base possibles ont été identifiées, le but étant de créer une organisation cible qui permettra de faire face aux défis mentionnés. Les trois solutions:

- se fondent sur le principe d'un pilotage commun par la Confédération et les cantons intégrant l'échelon communal;
- s'appuient sur le fait que la transformation numérique requiert une collaboration entre tous les échelons étatiques;
- portent fondamentalement sur les défis transversaux et se distancient clairement des thèmes de la politique sectorielle;
- traitent suffisamment tôt les questions de réglementation et harmonisent le calendrier et le contenu des différents projets;
- reposent sur des structures existantes afin d'éviter de créer de nouvelles redondances.

Les principales différences entre les trois solutions résident dans leur niveau d'ambition, c'est-à-dire dans l'étendue du mandat de l'organisation cible et dans le caractère plus ou moins contraignant des décisions que prend cette dernière. Les trois solutions sont décrites dans les paragraphes qui suivent.

Solution 1: plateforme politique qui développe des normes

Tâches: l'organisation cible de la solution 1 assume des tâches concernant la stratégie (fixation des priorités et planification de la mise en œuvre pour l'élaboration des bases légales et techniques), les normes en matière de gestion des données, les services de base straté-

giques, l'encouragement de l'innovation, la politique d'incitation, l'échange des connaissances et les offres de conseil accessibles. Son mandat prévoit un développement de normes (non contraignantes) en matière de gestion des données.

Caractère contraignant des décisions: l'organisation cible de la solution 1 n'est pas compétente pour prendre des décisions définitives de manière autonome. Toutes les décisions sont déclarées contraignantes dans le cadre d'une procédure de proposition et de décision intégrant les acteurs institutionnels concernés, ce qui implique un consensus politique.

Structure juridique: comme aucune compétence ne doit lui être transférée, l'organisation cible n'a pas besoin d'une personnalité juridique propre. C'est en cela que la solution 1 se distingue considérablement des solutions 2 et 3.

Niveau d'ambition: le niveau d'ambition est modéré et correspond à une évolution ciblée et ponctuelle de la situation actuelle (statu quo).

Solution 2: plateforme politique qui fixe des normes contraignantes

Tâches: le mandat de l'organisation cible de la solution 2 est comparable à celui de l'organisation cible de la solution 1. Il se distingue toutefois par le fait que l'organisation cible est chargée, au niveau national, non seulement de développer certaines normes en matière de gestion des données, mais aussi de leur donner un caractère contraignant.

Caractère contraignant des décisions: l'organisation cible de la solution 2 a la compétence de fixer au niveau national certaines normes contraignantes en matière de gestion des données. Dans tous ses autres domaines de tâches, elle agit en tant que plateforme politique sans pouvoir décisionnel contraignant et suit les procédures de proposition et de décision intégrant les acteurs institutionnels concernés.

Structure juridique: en raison du transfert de compétences concernant la définition de normes, l'organisation cible de la solution 2 est dotée d'une personnalité juridique limitée et dispose d'un domaine d'autonomie restreint. Cela signifie que la plateforme n'agit en qualité d'acteur souverain que dans le domaine de la normalisation.

Niveau d'ambition: le niveau d'ambition est plus élevé que celui de la solution 1, car des normes contraignantes sont fixées dans le domaine de la gestion des données, ce qui permet de faire face à l'un des principaux défis de la transformation numérique.

Solution 3: autorité ou acteur souverain

Tâches: l'autorité a le même mandat que la plateforme politique qui fixe des normes contraignantes.

Caractère contraignant des décisions: contrairement à l'organisation cible de la solution 2, l'autorité peut entériner des décisions en toute autonomie dans le cadre du mandat et du budget qui lui sont attribués.

Structure juridique: en tant qu'autorité suisse (commune à la Confédération et aux cantons, avec le concours de l'échelon communal), l'organisation cible a une personnalité juridique propre et donc les responsabilités, l'obligation de rendre des comptes, les compétences en matière de gouvernement d'entreprise et la souveraineté budgétaire qui en découlent dans le cadre du mandat et du budget qui lui sont attribués.

Niveau d'ambition: le niveau d'ambition et la valeur ajoutée possible sont très élevés et signalent très clairement aux milieux politiques et à la société que la collaboration en matière d'administration numérique doit être renforcée au sein de l'État fédéral.

Évaluation des solutions

L'évaluation montre que chaque solution a d'évidents avantages et inconvénients. Ainsi, la solution 3 présente l'efficacité la plus importante, envoie un signal politique fort et constitue un ambitieux pas en avant. Cependant, elle s'accompagne de grands défis liés à sa mise en œuvre politico-formelle. La solution 1 se situe à l'autre extrémité du spectre: contrairement à la solution 3, elle ne présente une efficacité ou n'envoie un signal politique supérieurs à ceux du statu quo que de manière ponctuelle; mais sa mise en œuvre politico-formelle présente bien moins de défis.

Pour pouvoir combiner au mieux les avantages des trois solutions, on a renoncé à choisir aujourd'hui déjà une des trois solutions et prévu à la place une mise en œuvre par étapes, assortie d'une série d'évaluations et de possibilités d'interrompre la procédure (*exit points*). Il est ainsi possible d'obtenir rapidement des améliorations en optant pour la solution 1, qui est simple à mettre en place, sans exclure d'emblée les améliorations supplémentaires que peuvent apporter les solutions 2 et 3. On peut donc viser le niveau d'ambition le plus élevé sous la forme de la solution 3 sans s'engager tout de suite définitivement.

Plan de mise en œuvre

Une procédure par étapes est proposée pour la mise en œuvre d'une nouvelle organisation cible. Elle comprend divers modules qui viennent s'ajouter les uns aux autres au fil du temps et des possibilités d'interrompre la procédure.

- Première étape: initialisation (jusqu'à fin 2020)
- Deuxième étape: mise en place d'une plateforme politique qui développe des normes (jusqu'à fin 2021)
- Troisième étape: éventuelle mise en place d'une plateforme politique qui fixe des normes contraignantes (jusqu'à fin 2024)
- Quatrième étape: éventuelle mise en place d'une autorité commune (à partir de 2025)

La première étape consistera à préciser le plan de mise en œuvre et à nommer une déléguée ou un délégué à l'administration numérique. Tant cette nomination que le plan de mise en œuvre précisé seront soumis à l'approbation du Conseil fédéral et de l'assemblée plénière de la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC).

Ensuite, les bases d'une plateforme politique qui développera des normes (plan détaillé) seront établies et, d'ici fin 2021, une convention-cadre sera conclue entre la Confédération et les cantons. Si ce calendrier est respecté, les activités de la plateforme politique débuteront en janvier 2022.

Puis il s'agira de préparer et d'examiner la possibilité d'étendre les compétences de la plateforme politique à la fixation de normes contraignantes. D'une part, les bases légales nécessaires (modification de la Constitution et de la législation) en vue de la fixation de normes contraignantes seront analysées et des propositions élaborées. D'autre part, une étape de consolidation aura lieu, afin d'évaluer le travail et l'efficacité de la plateforme politique qui développe des normes (solution 1). Si l'évaluation arrive à la conclusion que l'étape suivante (solution 2) est nécessaire pour atteindre les objectifs visés, les bases légales correspondantes seront mises au point, puis soumises pour approbation au Parlement fédéral et aux parlements cantonaux, et une votation populaire sera organisée en vue d'une éventuelle modification de la Constitution. En cas d'adoption, la plateforme politique pourra fixer des normes contraignantes à partir de 2025. Si, au contraire, l'évaluation conclut que la plateforme qui développe des normes permet déjà d'atteindre les objectifs visés, il sera possible d'envisager d'interrompre la mise en œuvre des étapes suivantes.

Le résultat d'une nouvelle série d'évaluations, durant laquelle il s'agira d'examiner l'opportunité de passer à l'étape suivante, aboutira soit à la mise en place de l'autorité (solution 3), soit à l'interruption de la mise en œuvre.

La procédure par étapes avec des possibilités d'interrompre la mise en œuvre de la procédure permet de réévaluer à chaque fois la nécessité de l'étape suivante, c'est-à-dire de comprendre s'il faut interrompre la procédure ou la réorienter. Les collectivités concernées ont donc la possibilité, à tout moment, de gérer le processus sans s'engager dès le début en faveur d'un modèle cible final.

Appréciation politique

Bien qu'à des niveaux différents, toutes les solutions ont pour but de renforcer la collaboration institutionnelle entre la Confédération, les cantons et les communes dans le domaine de la transformation numérique. Il s'agit principalement d'affronter ensemble les défis transversaux, et notamment d'identifier et de fournir les services de base au niveau national. Lorsque ces services seront disponibles, la Confédération, les cantons et les communes pourront se concentrer sur la numérisation de leurs propres processus et services. La mise en place de services de base communs représentera un clair soutien pour les projets numériques des acteurs sectoriels de tous les échelons étatiques. La normalisation de la gestion des données est prioritaire. Elle permettra à la Confédération, aux cantons et aux communes d'offrir une infrastructure numérique pouvant être utilisée par les trois échelons pour développer leurs services en faveur de la population, des entreprises et de l'administration interne.

De manière générale, le rapport se fonde sur le fait que la transformation numérique requiert de nouvelles approches institutionnelles reposant sur la tradition suisse de la collaboration, mais qu'il est aussi nécessaire d'augmenter le caractère contraignant de cette collaboration. Or la réglementation doit être modifiée à cet effet. Les travaux relatifs au projet ont montré que de telles modifications sont indispensables même en cas de maintien du statu quo.

L'approche coopérative qui est proposée va dans l'intérêt de la Confédération, des cantons et des communes. En effet, la Confédération ne peut pas, toute seule, atteindre une efficacité suffisante en matière de transformation numérique et de cyberadministration. Et si les cantons ne participent pas, le risque que la Confédération impose une réglementation unilatérale et centralisée augmente. Les solutions avancées respectent donc les principes constitutionnels de la Suisse, selon lesquels la Confédération et les cantons s'entraident dans l'accomplissement de leurs tâches et collaborent entre eux (art. 44 de la Constitution).

1 Mandat de projet, organisation et procédure

1.1 Mandant

Le 14 novembre 2018, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral des finances (DFF) d'identifier, en collaboration avec la CdC, les bases légales permettant de renforcer le caractère contraignant de la collaboration entre la Confédération, les cantons et les communes. Compte tenu des travaux préparatoires qui ont été réalisés en la matière, l'assemblée plénière de la CdC a approuvé le présent projet le 27 mars 2019 en demandant que les clarifications encore nécessaires concernant les bases légales soient intégrées dans ce projet. Le 3 avril 2019, le Conseil fédéral a approuvé à son tour le présent projet, dont les mandants sont le président de la Confédération Ueli Maurer, chef du DFF, et le conseiller d'État Benedikt Würth, président de la CdC.

1.2 Organisation du projet

Le projet est mené à la fois par le DFF et la CdC. Le groupe de projet était composé de représentants de haut rang des trois échelons étatiques. La direction du projet et le groupe de projet ont bénéficié du soutien de conseillers externes de PricewaterhouseCoopers SA (PwC). La liste complète des membres de la direction et du groupe se trouve en annexe du rapport final.

1.3 Mandat

Sur mandat de la Confédération et des cantons, le groupe de projet devait élaborer des solutions permettant à la Confédération, aux cantons et aux communes d'accroître l'efficacité du pilotage et de la coordination stratégique de leurs activités, initiatives et projets de transformation numérique. Cet objectif se fonde sur les lignes directrices relatives à l'administration numérique édictées par les cantons le 27 septembre 2018 et sur les bases de la stratégie suisse de cyberadministration 2020-2023 approuvées par le Conseil fédéral le 14 novembre 2018.

1.4 Procédure

Le groupe de projet a commencé son travail en avril 2019 par décision du Conseil fédéral et de la CdC.

Premièrement, le projet consistait à examiner la situation actuelle. À cet effet, le groupe de projet a étudié les analyses existantes (notamment un état des lieux de la cyberadministration suisse concernant les organisations et les organes actifs en Suisse dans le domaine de la cyberadministration et de l'administration numérique) et réalisé un sondage en ligne. Cette base a permis de préciser les exigences et d'identifier les rôles, les tâches et les dimensions d'une éventuelle organisation cible.

Deuxièmement, des solutions ont été développées. Ces solutions ont été décrites dans un rapport intermédiaire et évaluées selon certains critères choisis. Le rapport intermédiaire destiné aux mandants présentait des solutions possibles d'organisation cible qui ont ensuite été discutées avec ces derniers.

Troisièmement, les solutions validées par les mandants ont été approfondies. De plus, le groupe de projet a ébauché un plan de mise en œuvre et un portefeuille de tâches possibles.

Le présent rapport final expose les résultats de ces travaux.

2 Contexte et nécessité d'agir

Étant donné les changements qu'entraînent les technologies numériques dans notre société, l'administration se doit d'engager un projet global de modernisation pour aller en direction d'une administration numérique. Bien que la Suisse dispose d'une administration analogique efficace et fiable, la population et les entreprises veulent de plus en plus pouvoir utiliser les canaux numériques pour leurs démarches administratives, comme elles en ont l'habitude dans d'autres domaines. La Suisse a déjà bien progressé à tous les échelons étatiques, mais elle est en concurrence directe avec d'autres pays, qui sont déjà plus avancés qu'elle dans la transformation numérique de leurs administrations.

Les expériences faites à l'étranger montrent qu'il est indispensable d'affronter certains défis transversaux comme fixer des normes contraignantes dans le domaine de la gestion des données (stockage, souveraineté, échange, normalisation et protection), assurer la cohérence des processus, identifier et fournir des services de base (par ex. les services d'identification, les services de transport des données, la gestion des données de base ou les portails administratifs). L'évolutivité des solutions et l'atteinte d'une masse critique de fournisseurs et d'utilisateurs revêtent une grande importance. Une coordination stratégique renforcée entre les échelons étatiques concernant la législation dans certains domaines est également essentielle (par ex. l'utilisation systématique du numéro AVS par les autorités, la loi sur le service des adresses, la loi fédérale sur les services d'identification électronique et la loi sur la sécurité de l'information). En outre, le facteur temps joue un rôle croissant. Ces défis ont des conséquences non seulement sur les technologies et le droit, mais aussi sur la culture et la pratique administrative. La Suisse doit donc progresser qualitativement à tous les échelons étatiques.

Les structures actuelles qui se sont développées progressivement dans les domaines de l'administration numérique et de la cyberadministration ne permettent de répondre qu'en partie à ces exigences et peuvent même alourdir et compliquer la coordination et le pilotage des activités, des initiatives et des projets. Sans compter que les organes et comités aux différents échelons institutionnels et hors de l'administration sont si nombreux qu'il est quasiment impossible d'assurer une qualité continue des processus de direction et de pilotage. De nombreuses activités et initiatives ont vu le jour, mais les moyens ne sont pas utilisés avec efficacité, au détriment des avantages que pourraient en tirer la population et les entreprises.

L'organisation Cyberadministration suisse, qui a aujourd'hui déjà pour mission de favoriser le développement commun et le regroupement des ressources dans le domaine de la cyberadministration, ne peut pas remplir pleinement cette tâche dans sa structure actuelle. D'une part, elle ne remplit pas ou que de façon insuffisante une certaine partie des tâches qui sont nécessaires pour un réel développement de la cyberadministration en Suisse. D'autre part, il manque une répercussion politique de ses activités au sein des collectivités concernées au moyen de processus réguliers, formalisés, contraignants et bénéficiant d'un large soutien en matière de formation d'opinion et de prise de décisions.

Par ailleurs, le statu quo atteint ses limites au niveau juridique également car il s'appuie seulement sur une convention administrative. Des fonds ne peuvent être alloués que dans le cadre du budget des organes exécutifs, ce qui a déjà mis en difficulté certains cantons durant la dernière période budgétaire. En outre, des analyses juridiques ont révélé qu'une base légale est nécessaire même en cas de maintien du statu quo à l'échelon de la Confédération.

Le moment est donc propice pour réorienter et développer durablement la collaboration au sein de l'État fédéral dans le domaine de l'administration numérique et de la cyberadministration, même si cette réorientation requiert des efforts importants au niveau politique. Le statu quo nécessite de toute manière lui aussi des efforts concernant les bases légales.

Un renforcement de la collaboration verticale et horizontale permet d'améliorer les conditions pour que la Suisse ne perde pas davantage de terrain en termes de quantité et de qualité des services administratifs numériques par rapport aux pays industrialisés les plus avancés dans ce domaine et pour qu'elle puisse garder son attrait en tant que place économique et lieu de vie.

3 Exigences à l'égard de l'organisation cible

Il a été décidé de développer des solutions qui se fondent sur des structures existantes et qui regroupent ces dernières si cela s'avère judicieux.

Il s'agit tout d'abord de réunir les ressources disponibles et d'améliorer ainsi l'efficacité. Le but est de garantir que le pilotage et la coordination stratégiques prévus pourront être mis en œuvre rapidement. La nouvelle organisation doit améliorer l'utilisation des nouvelles technologies et le soutien financier aux niveaux de la Confédération, des cantons et des communes, et stimuler une transformation numérique axée sur les services dans l'administration.

Dans le même temps, il faut veiller à ce que l'organisation cible ne soit pas considérée comme l'organe d'un seul échelon, mais comme un organe commun à l'ensemble des échelons étatiques, et qu'un pilotage et une coordination renforcés n'entraînent pas la perte des avantages de la structure fédéraliste de l'État (proximité avec les citoyens, compétitivité, force d'innovation, moindres risques financiers et risques de défaillance en lien avec les projets qui échouent). Dans ce contexte, ni un système de gestion centralisé ni un réseau souple, ayant une simple fonction de coordination, ne semblent convenir. Une telle organisation cible doit aussi se distancier clairement des thèmes sectoriels. Elle doit donc, en collaborant avec les organisations compétentes des trois échelons étatiques, faire face à des défis transversaux tels que:

- a. la fixation de normes dans les domaines du stockage, de l'échange, de la normalisation, de la protection, de la sécurité et du transfert des données;
- b. les services de base comme l'identité électronique (eID), les services de signature électroniques et les services de paiement électroniques (ePayment et eInvoices), les registres de base des autorités sur les personnes, les entreprises ou les objets (bâtiments, biens-fonds, etc.);
- c. l'interopérabilité des processus et des systèmes.

En réponse à ces défis, la Confédération, les cantons et les communes devraient trouver une seule et même solution, en tenant compte de ses principales implications aux niveaux de la technique, du droit, de l'exploitation et de la culture. En revanche, l'organisation cible ne devra pas s'occuper des projets numériques ou informatiques liés à des politiques sectorielles spécifiques (par ex. la formation, la santé, le domaine social ou les transports) ou aux différents échelons étatiques (Confédération, cantons, communes). Cette tâche restera de la compétence des acteurs du secteur ou de l'échelon étatique concernés.

Pour combler les lacunes décrites plus haut (nécessité d'agir), les exigences suivantes ont été formulées à l'égard de l'organisation cible:

1. L'organisation cible adopte une approche nationale; elle règle le pilotage, la coordination et la communication, verticalement comme horizontalement, entre les niveaux institutionnels et au sein de ces derniers; elle améliore ainsi à chaque niveau la répercussion politique des efforts communs en matière de transformation numérique.
2. Elle contribue à clarifier les responsabilités aux différents échelons étatiques et à identifier les mesures à prendre en matière de législation, notamment concernant l'harmonisation verticale. Des procédures législatives harmonisées verticalement peuvent donc être lancées.
3. Elle permet l'élaboration commune de stratégies globales et définit des objectifs et des principes supérieurs tels que la priorité au numérique (*digital first*), la saisie unique des données (*once only*) ou le guichet unique (*one stop shop*).
4. Elle identifie les services de base communs et, le cas échéant, les applications communes; elle clarifie les engagements, le financement et les obligations d'acquisition, puis lance la mise en œuvre.
5. Elle garantit l'interopérabilité et la réutilisation des solutions numériques, et crée des modèles de financement et d'exploitation communs pour l'utilisation de ces solutions.
6. Elle développe des normes communes en matière de stockage, de souveraineté, d'échange, de sécurité, de normalisation et de protection des données, et clarifie leur caractère contraignant et leur financement.
7. Elle contribue à ce que la Confédération et les cantons établissent des points de contact centralisés pour toutes les questions relatives à la transformation numérique.
8. Elle examine la possibilité de lancer des projets phares. À cet effet, des espaces d'innovation légaux et délimités (*sandboxing*) doivent être créés pour tester dans la pratique des formes de collaboration, de légitimation, d'engagement ainsi que des compétences en matière de réglementation et d'exécution au sein de l'État fédéral.

Un pilotage et une coordination verticaux efficaces supposent que les acteurs de chaque échelon étatique mettent en place les structures et les processus nécessaires à cet effet.

4 Solutions

4.1 Structure de la description des solutions

Les principales différences entre les solutions proposées portent sur leur niveau d'ambition – c'est-à-dire, sur l'ampleur du mandat de l'organisation cible et le caractère plus ou moins contraignant de ses décisions. La description se concentre donc sur une comparaison détaillée du mandat attribué dans le cadre des différentes solutions, à savoir sur les tâches qui sont déléguées à l'organisation cible et sur le caractère contraignant des décisions prises par cette dernière pour chaque tâche.

Les solutions sont décrites de la manière suivante:

- description générale et niveau d'ambition (chap. 4.2)
- description des tâches déterminantes de l'organisation cible, par solution (chap. 4.3)
- aperçu du caractère contraignant, par domaine de tâches et par solution (chap. 4.4)

- description des principes à suivre pour les principales dimensions (par ex. organisation structurelle) (chap. 4.4).

4.2 Description générale et niveau d'ambition

Différentes solutions ont été identifiées pour la conception de l'organisation cible, dont trois ont été précisées. Ces trois solutions:

- se fondent sur le principe d'un pilotage commun par la Confédération et les cantons intégrant l'échelon communal;
- s'appuient sur le fait que la transformation numérique requiert une collaboration entre tous les échelons étatiques;
- portent fondamentalement sur les défis transversaux et se distancient clairement des thèmes de la politique sectorielle;
- traitent suffisamment tôt les questions de réglementation et harmonisent le calendrier et le contenu des différents projets;
- reposent sur des structures existantes afin d'éviter de créer de nouvelles redondances.

Les principales différences entre les trois solutions résident dans leur niveau d'ambition, c'est-à-dire dans l'étendue du mandat de l'organisation cible et dans le caractère plus ou moins contraignant des décisions que prend cette dernière. Les trois solutions sont décrites dans les paragraphes qui suivent.

Solution 1 – plateforme politique qui développe des normes

Tâches: l'organisation cible de la solution 1 assume des tâches concernant la stratégie (fixation des priorités et planification de la mise en œuvre pour l'élaboration des bases légales et techniques), les normes en matière de gestion des données, les services de base stratégiques, l'encouragement de l'innovation, la politique d'incitation, l'échange des connaissances et les offres de conseil accessibles¹. Son mandat prévoit un développement de normes contraignantes en matière de gestion des données.

Caractère contraignant des décisions: l'organisation cible de la solution 1 n'est pas compétente pour prendre des décisions définitives de manière autonome. Toutes les décisions sont déclarées contraignantes dans le cadre d'une procédure de proposition et de décision intégrant les acteurs institutionnels concernés, ce qui implique un consensus politique.

Structure juridique: comme aucune compétence ne doit lui être transférée, l'organisation cible n'a pas besoin d'une personnalité juridique propre. C'est en cela que la solution 1 se distingue considérablement des solutions 2 et 3.

Niveau d'ambition: le niveau d'ambition est modéré et correspond à une évolution ciblée et ponctuelle de la situation actuelle (statu quo).

Solution 2 – plateforme politique qui fixe des normes contraignantes

Tâches: le mandat de l'organisation cible de la solution 2 est comparable à celui de l'organisation cible de la solution 1. Il se distingue toutefois par le fait que l'organisation cible est chargée, au niveau national, non seulement de développer certaines normes en matière de gestion des données, mais aussi de leur donner un caractère contraignant.

¹ Les tâches sont décrites dans le chapitre 4.3 et précisées par solution à l'annexe 8.2.

Caractère contraignant des décisions: l'organisation cible de la solution 2 a la compétence de fixer au niveau national certaines normes contraignantes en matière de gestion des données. Dans tous ses autres domaines de tâches, elle agit en tant que plateforme politique sans pouvoir décisionnel contraignant et suit les procédures de proposition et de décision intégrant les acteurs institutionnels concernés.

Structure juridique: en raison du transfert de compétences concernant la définition de normes, l'organisation cible de la solution 2 est dotée d'une personnalité juridique limitée et dispose d'un domaine d'autonomie restreint. Cela signifie que la plateforme n'agit en qualité d'acteur souverain que dans le domaine de la normalisation.

Niveau d'ambition: le niveau d'ambition est plus élevé que celui de la solution 1, car des normes contraignantes sont fixées dans le domaine de la gestion des données, ce qui permet de faire face à l'un des principaux défis de la transformation numérique.

Solution 3 – autorité ou acteur souverain

Tâches: l'autorité a le même mandat que la plateforme politique qui fixe des normes contraignantes.

Caractère contraignant des décisions: contrairement à l'organisation cible de la solution 2, l'autorité peut entériner des décisions en toute autonomie dans le cadre du mandat et du budget qui lui sont attribués.

Structure juridique: en tant qu'autorité suisse (commune à la Confédération et aux cantons, avec le concours de l'échelon communal), l'organisation cible a une personnalité juridique propre et donc les responsabilités, l'obligation de rendre des comptes, les compétences en matière de gouvernement d'entreprise et la souveraineté budgétaire qui en découlent dans le cadre du mandat et du budget qui lui sont attribués.

Niveau d'ambition: le niveau d'ambition et la valeur ajoutée possible sont très élevés et signalent très clairement aux milieux politiques et à la société que la collaboration en matière d'administration numérique doit être renforcée au sein de l'État fédéral.

L'illustration 1 présente les solutions selon les dimensions «Étendue des tâches» et «Engagement des autorités» tout en les comparant avec le statu quo. Elle montre aussi comment le niveau d'ambition augmente progressivement.

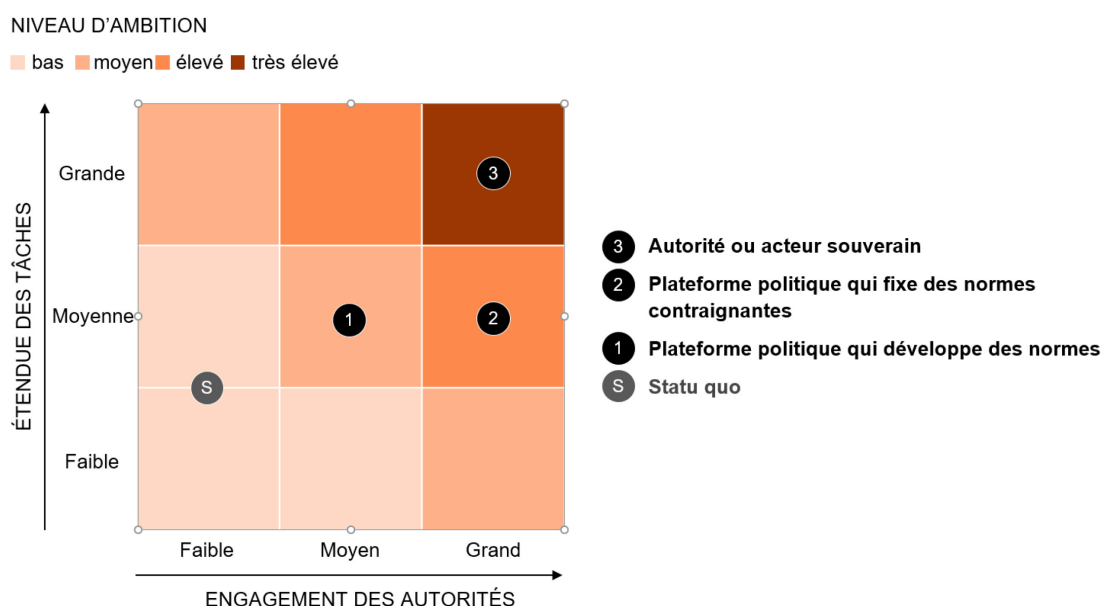


Illustration 1: Représentation graphique présentant l'étendue des tâches, le niveau d'engagement des autorités et le niveau d'ambition pour chaque solution

4.3 Description générale des tâches de l'organisation cible

Cinq domaines de tâches ont été définis en se fondant sur les exigences formulées dans la proposition de projet. Ils décrivent la valeur ajoutée que l'organisation cible doit fournir sur le plan fonctionnel. Selon la solution, ils se différencient par un contenu et un engagement plus ou moins marqués. Ces domaines de tâches sont les suivants:

I. Stratégie et plan stratégique de mise en œuvre

La stratégie permet de définir des priorités communes en vue de la transformation numérique de l'administration. Axé sur la stratégie, le plan de mise en œuvre est plus détaillé (calendrier et contenu) que le plan stratégique actuel de la cyberadministration suisse; il peut comprendre les bases légales et techniques ainsi que la mise en place concrète des solutions administratives communes en matière de numérisation. La stratégie doit déployer un effet à la fois verticalement et horizontalement.

La stratégie se fonde sur un relevé régulier des exigences auprès de la population, des entreprises et des collectivités concernées, des tendances externes concernant la technologie et la société et des bonnes pratiques appliquées en Suisse et à l'étranger par les milieux politiques et les entreprises. Le processus stratégique suit des procédures et des critères déterminés. La stratégie fait l'objet d'un développement continu.

La stratégie sert de base générale pour que la Confédération, les cantons et les communes avancent dans la même direction dans le domaine de l'administration numérique. Elle s'appuie sur les stratégies d'entreprise et les stratégies globales existantes à tous les échelons étatiques. Les futures stratégies numériques des collectivités concernées reposent sur la stratégie de l'organisation cible. Dans ce contexte, on tiendra compte des interfaces et garantira la compatibilité (horizontale et verticale) entre les stratégies.

II. Normes en matière de gestion et d'échange des données et collaboration entre les autorités

Les normes en matière de structure, de stockage, de sécurité et de protection des données visent à faciliter l'échange des données, à simplifier l'introduction dans les administrations de solutions numériques communes et à créer les bases durables pour une gestion commune des données de base et d'un système *once only*. D'autres normes peuvent être fixées pour les interfaces des applications importantes pour la collaboration entre les autorités (par ex. GEVER pour l'échange des dossiers). Sinon, des normes sont fixées seulement dans le cadre de solutions administratives numériques concrètes, comme l'eID, les services de signature électronique et eDéménagement (voir «Services de base des autorités»). Les développements internationaux concernant les normes pertinentes sont pris en considération lors de la fixation des normes (par ex. plan d'action européen 2016-2020 sur le marché unique du numérique). Il n'est pas prévu de créer de nouveaux organismes, mais de se fonder sur l'organisation existante en matière de normalisation (par ex. eCH). L'échange de connaissances avec les hautes écoles et les entreprises sera renforcé.

En matière de fixation de normes, les niveaux d'engagement suivants sont possibles:

1. *Davantage de poids politique et d'engagement*: transferts des compétences en matière de normalisation dans une organisation mieux ancrée politiquement en vue d'accroître la sécurité de l'exploitation et du droit.
2. *Transparence et pression publique*: preuve du respect des normes apportée dans le cadre des systèmes de contrôle internes existants (pas de nouveau mécanisme de contrôle) et publication du rapport par l'organisation cible; il est obligatoire de présenter cette preuve, qui peut être rejetée par l'organisation cible en cas de défauts.

3. *Contrôles systématiques*: contrôles actifs et réguliers assortis d'un droit de demander des comptes.

Digression: définition des niveaux «données», «interopérabilité» et «produit»

Données: données ou données brutes disponibles dans l'administration publique selon le mandat qui lui est imparti ou issues d'enquêtes explicites fondées sur des bases légales.

Interopérabilité: afin que les données puissent être utilisées par plusieurs collectivités publiques (principe *once only*, par ex. à des fins statistiques), il faut décrire leur syntaxe et notamment leur sémantique de manière claire et transparente, à l'aide d'informations descriptives (métadonnées). Des exigences minimales concrètes et définies individuellement doivent ensuite être remplies pour que l'utilisation des données puisse être multiple. De plus, des clés définies en commun ou d'autres variables (attributs) permettent de relier entre elles les données individuelles et d'assurer ainsi leur contexte global.

Produit: sur la base des données généralement reliées entre elles mais dont la qualité reste garantie, des services sont fournis (par ex. l'exécution de mesures relevant du droit de la surveillance, la publication d'informations concernant des faits particuliers, la création et la publication de statistiques) sur ordre du service administratif au moyen de fonctions administratives spécifiques (par ex. de fonctions statistiques pour la création de produits statistiques).

Office fédéral de la statistique

III. Politique d'encouragement et innovation

Les projets innovants ayant un potentiel d'évolutivité au niveau de la Suisse et apportant une valeur ajoutée à tous les échelons dans le cadre des priorités stratégiques sont identifiés systématiquement. Ces projets bénéficient, si possible, d'un encouragement financier dans le cadre du budget ordinaire et d'un soutien méthodologique pour garantir leur évolutivité future. Le respect des exigences en matière d'interopérabilité et de réutilisation, les formes possibles de collaboration au sein de l'État fédéral, les modèles de financement, les obligations d'acquisition ainsi que les compétences en matière de réglementation et d'exécution font l'objet de contrôles dans la pratique. Il est possible d'intégrer ces projets dans le portefeuille des solutions administratives numériques de l'organisation cible. En outre, cette dernière examine et lance des politiques d'incitation qui encouragent la collaboration et l'utilisation de solutions numériques communes.

IV. Services de base des autorités

Les solutions numériques disponibles sur tout le territoire, disposant d'un potentiel élevé de synergies et qui peuvent encore s'améliorer aux interfaces des processus métier et des applications (*business-IT alignment*) entre les collectivités concernées sont identifiés (par ex. eDéménagement, décompte électronique de la TVA, eID, registre centralisé des identités, validation électronique des signatures). Des grandes lignes doivent présenter les principales exigences à l'égard des solutions administratives numériques et aux modèles d'exploitation et de financement, les éventuelles obligations d'acquisition ainsi que les compétences en matière de réglementation et d'exécution dans la pratique. La mise en œuvre des solutions incombe aux organes administratifs ou aux prestataires compétents. L'organisation cible encourage une utilisation optimale des capacités opérationnelles de mise en œuvre (par ex. ch.ch, eOperations Suisse). Les services facilement accessibles en matière de conseil qui requièrent les compétences numériques des collectivités concernées (par ex. par la mise en

place de «laboratoires» selon une approche de partenariat public-privé, avec les hautes écoles ou d'autres organes administratifs) peuvent être fournis de manière indépendante.

V. Réseau et échange de connaissances

Les bonnes pratiques aux niveaux national et international, qu'elles relèvent du droit public ou privé, et les succès obtenus dans le cadre des priorités stratégiques sont systématiquement répertoriés, puis traités et partagés sous une forme appropriée avec les collectivités concernées. Tous les thèmes pertinents en matière de transformation numérique sont pris en considération (par ex. changement de culture, développement de compétences, développement organisationnel et conception des processus). L'échange de connaissances est donc institutionnalisé et stabilisé. En outre, un dialogue régulier concernant la stratégie et la feuille de route de l'organisation cible favorise le sentiment d'appartenance à une communauté et l'engagement à différents niveaux hiérarchiques.

4.4 Degré d'engagement dans les différents domaines de tâches, par solution

L'illustration suivante montre le degré d'engagement, par solution, pour les cinq différents domaines de tâches et permet de les comparer. Un commentaire détaillé par domaine de tâches figure à l'annexe 8.2.

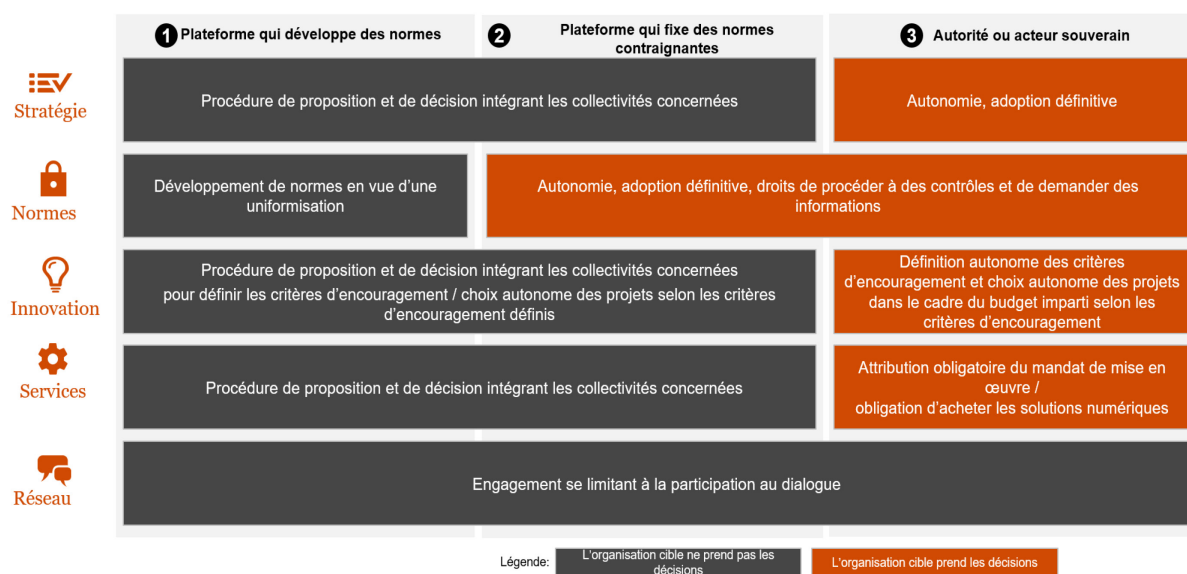


Illustration 1: Engagement, par domaine de tâches

4.5 Principes concernant les différentes dimensions du projet

Dans le cadre du projet, les premiers principes ont été définis pour les différentes dimensions en vue de la mise en place à venir de l'organisation cible en matière d'organisation, de finances et de législation. Vu le degré de détail actuel de la description des solutions, ces principes ne se différencient que très peu les uns des autres.

Tableau 1: Principales caractéristiques des solutions, par dimension

Dimension	Principales caractéristiques
1 Bases légales	<p>Toutes les solutions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confédération: loi fédérale en vue de l'adhésion à un concordat (convention intercantonale [même niveau qu'une loi]) et de l'octroi de subventions • Cantons: base légale pour une convention de durée indéterminée et dépassant un certain budget (remarque: base légale nécessaire même en cas de maintien du statu quo en tant que tâche permanente) <p>Solution 2 – plateforme politique qui fixe des normes contraignantes & Solution 3 – autorité ou acteur souverain</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Base constitutionnelle et lois d'exécution nécessaires, car: <ul style="list-style-type: none"> – charger d'instaurer des normes contraignantes revient à transférer des compétences à l'organisation cible; – l'organisation cible constituerait une organisation ou une autorité juridiquement autonome.
2 Financement	<p>Toutes les solutions:</p> <p>a. Origine des moyens</p> <ul style="list-style-type: none"> – regroupement des budgets existants ou transferts de fonds de la Confédération et des cantons vers des organisations ayant des tâches similaires, en fonction de la solution (voir dimension «Interfaces» et évaluation au chapitre 5); – clé de financement selon l'usage, par exemple pour la cyberadministration suisse: 50 % Confédération, 50 % cantons (répartis selon la clé de la CdC); – examen d'un fonds destiné à financer les projets de numérisation dans le cadre de solutions limitées ou illimitées dans le temps (comme le fonds d'infrastructure ferroviaire); – examen d'un financement incitatif par la Confédération dans le but d'accélérer les projets dans certains domaines; – examen d'un regroupement de certains fonds issus du budget informatique des collectivités concernées; – éventuelles recettes issues de services des autorités. <p>b. Moyens nécessaires pour le personnel de l'organisation cible</p> <ul style="list-style-type: none"> – ils dépendent essentiellement du niveau d'ambition des collectivités concernées et du mandat imparti à l'organisation cible selon la solution choisie; – les besoins peuvent essentiellement être couverts en regroupant les effectifs des organisations existantes qui ont des tâches qui se recoupent (voir dimension «Interfaces» et évaluation au chapitre 5); l'intensification notable des activités requiert cependant des ressources supplémentaires, notamment en raison du fait que le système de milice atteint ses limites dans les

groupes de travail de certains domaines.

- c. Moyens nécessaires pour les projets de l'organisation cible
 - *ils dépendent essentiellement du niveau d'ambition des collectivités concernées et du mandat imparti à l'organisation cible selon la solution choisie;*
 - *relèvement ou regroupement du budget nécessaire pour une intensification notable et un financement effectif des projets évolutifs et des solutions numériques communes ayant un caractère transversal stratégique (cyberadministration, actuellement: 4 millions de francs par année pour des projets); cette condition (caractère transversal stratégique) doit entraîner la préparation d'une base de financement pour le développement et l'exploitation de l'organisation cible;*
 - *après la création de l'organisation cible, évaluation systématique des besoins visant à déterminer les moyens effectifs et concrets nécessaires pour les projets;*
 - *la base légale requise autorise en principe un budget plus élevé que pour le statu quo.*
- d. Délimitation
 - *le développement et l'exploitation de solutions ou de projets sectoriels sont financés par le secteur concerné, comme ils le sont actuellement. Dans ce contexte, le marché continue de jouer son rôle et la concurrence en matière d'innovation est renforcée.*

3 Organisation structurelle

Toutes les solutions:

L'organisation structurelle doit garantir d'une part l'ancrage et l'engagement politiques par un organe de direction politique et, d'autre part, l'expertise et la capacité d'action par un organe de direction opérationnelle.

- a. Direction politique
 - *elle définit la stratégie et le plan stratégique de mise en œuvre, surveille l'avancement des travaux correspondants et prend, dans le cadre du mandat et du budget qui lui sont impartis, des mesures pour que ces travaux soient menés à bien;*
 - *elle dirige les processus politiques de décision et de formation de l'opinion et assure l'ancrage et la répercussion politiques de la stratégie et du plan stratégique de mise en œuvre au sein des organes exécutifs des collectivités concernées et l'harmonisation avec les organes politiques sectoriels;*
 - *elle communique ses décisions aux institutions et organes pertinents.*
- b. Direction opérationnelle
 - *elle planifie et coordonne les travaux relatifs au plan stratégique de mise en œuvre;*
 - *elle prépare les affaires de l'organe de direction politique et dirige le contrôle de gestion et la gestion des risques;*
 - *elle assume (en fonction de la solution) la responsabilité pour des tâches et des prestations courantes de l'organisation cible (par ex. les offres de conseil);*
 - *elle surveille les travaux du bureau.*
- c. Délégué ou déléguée à l'administration numérique de la Confédération et des cantons (poste à plein temps)
 - *il ou elle conduit la direction opérationnelle et le bureau.*
- d. Bureau

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>il soutient techniquement le délégué ou la déléguée à l'administration numérique et gère les travaux et projets en cours.</i> <p>e. Assemblée des délégués des collectivités concernées</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>elle est consultée pour les questions et les décisions importantes et elle communique les besoins des différentes collectivités.</i> <p>f. Commissions et groupes de travail permanents ou temporaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>ils traitent des sujets spécifiques en fonction des besoins (par ex. fixation de normes).</i>
<p>4 Composition des organes</p>	<p>Toutes les solutions:</p> <p>a. Direction politique <i>délégations du Conseil fédéral, des gouvernements cantonaux et de l'échelon communal (composition paritaire; par ex. trois personnes pour chaque échelon étatique)</i></p> <p>b. Direction opérationnelle <i>représentants des offices fédéraux responsables des questions transversales en matière de numérisation, secrétariats des conférences ou représentations spécialisées des cantons et des associations faitières des communes (composition paritaire; par ex. cinq personnes pour chaque échelon étatique)</i></p> <p>c. Délégué ou déléguée à l'administration numérique de la Confédération, des cantons et des communes <i>nommé par une commission de sélection</i></p> <p>d. Bureau <i>engagement du personnel par la direction opérationnelle</i></p> <p>e. Assemblée des délégués des collectivités concernées <i>représentants des collectivités concernées</i></p> <p>f. Commissions et groupes de travail permanents ou temporaires <i>mise en place en fonction des besoins par la direction opérationnelle (composition si possible paritaire)</i></p>
<p>5 Organisation fonctionnelle</p>	<p>Toutes les solutions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus politique de décision et de formation de l'opinion (différences en fonction de la solution) • Processus de développement de la stratégie, de contrôle de gestion et de gestion de portefeuilles de projets • Processus d'innovation (identification, financement et gestion des processus innovants dans un cadre clairement défini) • Évaluation des besoins et gestion des exigences de la population, des entreprises et des acteurs publics • Développement et fourniture de services (voir «Services de base des autorités») • Échange de connaissances • Processus à l'interface avec d'autres organisations (voir point 6) <p>Solution 2 – plateforme politique qui fixe des normes contraignantes & Solution 3 – autorité ou acteur souverain</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Fixation de normes, contrôle de la mise en œuvre et droit de demander des comptes

6 Inter-faces	<p>Toutes les solutions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation source pour la nouvelle organisation cible: éléments structurels de la Cyberadministration suisse et de la Conférence suisse sur l'informatique (CSI) • Regroupement ou étroite collaboration (à vérifier selon la solution au cours du projet): eCH, Office fédéral de la communication (direction opérationnelle Suisse numérique), et autres éventuellement • Concertation stratégique et délimitation thématique: Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC) et structures analogues dans les cantons telles que la CSI (en tant que plateforme de collaboration horizontale et verticale), la Conférence suisse des chanceliers d'État (CCE) et la Conférence des secrétaires généraux (Confédération), stratégies informatiques de la Confédération et des cantons, acteurs sectoriels, centre de compétences pour la cybersécurité, eOperations Suisse SA, privatim, Conférence de Suisse latine des directeurs cantonaux de numérique (CLDCDN) (et éventuellement d'autres) • Échange de connaissances: acteurs issus de l'économie privée et de la société civile (organe consultatif «Transformation numérique»), acteurs internationaux, acteurs académiques • Structure responsable de l'organisation cible • Concertation avec les acteurs internationaux sur les normes internationales et les législations pertinentes, notamment dans la zone euro
7 Compétences	<p>Toutes les solutions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétences politico-stratégiques • Expertise technique dans des projets de transformation numérique de l'administration et dans des solutions numériques administratives, mise en réseau avec des experts et des faiseurs d'opinion à tous les échelons étatiques ainsi qu'avec des tiers • Gestion: gestion stratégique, gestion de portefeuilles de projets, gestion de projets, gestion des parties prenantes, analyse métier, développement de l'organisation, gestion des changements, changement de culture et développement de la coopération • Technologie et innovation: gestion de l'architecture, normalisation technique, expérience utilisateur / gestion des exigences, gestion des innovations, identification des tendances et développement de modèles d'affaires (par ex. <i>lean startup</i>) • Droit public <p>Solution 2 – plateforme politique qui fixe des normes contraignantes & Solution 3 – autorité ou acteur souverain</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Normalisation dans le domaine de la gestion des données •• Compétences en matière de surveillance et de contrôle
8 Horizon temporel	<p>Toutes les solutions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procédure échelonnée sur plusieurs années pour la création des bases légales • Extension itérative des tâches pour atteindre l'objectif cible dans les structures existantes de la Cyberadministration Suisse et de la CSI

5 Évaluation des solutions

Pour évaluer les solutions, le groupe de travail s'est fondé sur les trois critères suivants:

- A. Efficacité: valeur ajoutée qu'il est possible d'obtenir pour chaque domaine de tâches.
- B. Signal politique: message envoyé aux milieux politiques et administratifs, aux entreprises et à la population concernant les ambitions en matière d'administration numérique et de cyberadministration.
- C. Faisabilité politico-formelle: efforts à fournir en vue d'établir un consensus politique et des bases légales pour l'organisation cible.

Le chapitre 5.1 décrit les principaux avantages et inconvénients des solutions en comparant ces dernières entre elles. Le résumé au chapitre 5.2 montre les conséquences de l'évaluation pour la suite des travaux.

5.1 Résultat de l'évaluation

Solution 1 – plateforme politique qui développe des normes

La solution 1 se distingue substantiellement des solutions 2 et 3, et son organisation cible n'est pas compétente pour prendre des décisions définitives de manière autonome. Ses décisions sont déclarées contraignantes dans le cadre d'une procédure de proposition et de décision intégrant les acteurs institutionnels concernés (en premier lieu les organes exécutifs des trois échelons étatiques), ce qui implique donc un consensus politique. Pour cette raison, l'organisation cible n'a pas besoin d'une personnalité juridique propre. Le mandat est moins étendu, car il prévoit la définition de normes (non contraignantes) en matière de gestion des données. Mais il est toutefois suffisamment étendu pour permettre à la plateforme de regrouper les organisations existantes ayant des tâches similaires afin de supprimer les redondances et les mesures inefficaces dans l'ensemble du système. À cet effet, il s'agit d'examiner notamment la Cyberadministration suisse, la CSI (direction opérationnelle), l'OFCOM (direction opérationnelle Suisse numérique) et l'association eCH.

Bien qu'elle aussi nécessite une base légale, la solution 1 a pour principal avantage de ne requérir ni base constitutionnelle, ni création d'une organisation dotée de la personnalité juridique. Dans l'ensemble, peu d'opposition est à attendre du côté politique, car les collectivités concernées ne subissent pas de pertes d'autonomie.

Le niveau d'ambition et la valeur ajoutée sont modérés et correspondent à un développement ponctuel du statu quo, car la plateforme ne peut pas prendre de décisions définitives ce qui, d'une part, ralentit la mise en œuvre et, d'autre part, requiert éventuellement des compromis politiques au détriment de l'objectif fonctionnel dans certains domaines.

Solution 2 – plateforme politique qui fixe des normes contraignantes

Contrairement à la solution 1, la solution 2 est dotée d'une personnalité juridique limitée et agit en qualité d'acteur souverain dans le domaine de la normalisation. Dans les autres domaines, elle agit en tant que plateforme politique, comme la solution 1. La solution 2 dispose d'un mandat global qui lui permet d'apporter une grande valeur ajoutée fonctionnelle à l'administration numérique et à la cyberadministration. Grâce à ce mandat étendu, elle peut, elle aussi, regrouper des organisations existantes ayant des tâches similaires. Comme la solution 1, la solution 2 comporte des processus de décisions plus longs (qui requièrent un consensus politique dans les organes exécutifs des collectivités concernées) que la solution 3. En outre, la solution 2 ne bénéficie de l'autonomie qu'en matière de fixation des normes, ce qui facilite la mise en œuvre rapide des normes suisses.

Les inconvénients de la solution 2 sont les efforts politiques à fournir pour sa mise en place. Il faut s'attendre à une certaine résistance de la part des milieux politiques car les collectivités concernées doivent accepter des pertes d'autonomie dans le domaine de la normalisation. La création d'une organisation nationale commune à la Confédération et aux cantons (avec le concours de l'échelon communal) et dotée de la personnalité juridique constitue un défi politique et juridique. En outre, cette solution requiert à la fois une base légale et une base constitutionnelle. Une base légale est toutefois aussi nécessaire en cas de maintien du statu quo.

Le niveau d'ambition est plus élevé que celui de la solution 1 car la plateforme peut fixer des normes contraignantes en matière de gestion des données, ce qui permet de faire face à un défi majeur de la transformation numérique. Cette solution implique également des efforts bien plus importants que la solution 1 de la part des milieux politiques, mais on peut s'attendre à une résistance politique moins forte que pour la solution 3, car la fixation de normes communes est une pratique politique répandue dans beaucoup d'autres secteurs et que les collectivités ne perdent pas leur autonomie dans les domaines traités.

Solution 3 – autorité ou acteur souverain

En raison de son éventail de tâches et de l'engagement qu'elle requiert, la solution 3 est la plus à même de stimuler les efforts à fournir en matière d'administration numérique et d'accélérer la réalisation de projets et l'exploitation de potentielles synergies. En outre, dans cette solution, l'organisation cible est une autorité nationale et, de ce fait, elle est dotée de la personnalité juridique et des responsabilités, de l'obligation de rendre des comptes, du gouvernement d'entreprise et de la souveraineté financière qui en découlent, dans le cadre du mandat et du budget qui lui sont impartis.

La mise en place de la solution 3 demande beaucoup plus d'efforts de la part des milieux politiques que celle des deux autres solutions car les collectivités concernées doivent accepter une perte d'autonomie dans tous les groupes de tâches de l'organisation cible. Comme pour la solution 2, la création d'une telle autorité constitue un défi politique et juridique et requiert à la fois une base légale et une base constitutionnelle.

Le niveau d'ambition et la valeur ajoutée pouvant découler de la solution 3 sont très élevés et signalent clairement aux milieux politiques et à la société que l'administration numérique nécessite un renforcement de la collaboration au sein de l'État fédéral. En même temps, les efforts politiques les plus importants sont requis initialement mais, après cette première phase, l'exécution des tâches par l'organisation cible demande moins d'efforts, car cette dernière est autonome dans les domaines de tâches qui lui sont attribués et qu'elle est indépendante des processus de consensus complexes suivis aux différents échelons étatiques.

5.2 Conclusions de l'évaluation

L'évaluation montre que chaque solution a d'évidents avantages et inconvénients. Ainsi, la solution 3 présente l'efficacité la plus importante, envoie un signal politique fort et constitue un ambitieux pas en avant. Cependant, elle s'accompagne de grands défis liés à sa mise en œuvre politico-formelle. La solution 1 se situe à l'autre extrémité du spectre: contrairement à la solution 3, elle ne présente une efficacité ou n'envoie un signal politique supérieurs à ceux du statu quo que de manière ponctuelle; mais sa mise en œuvre politico-formelle présente bien moins de défis.

Pour pouvoir combiner au mieux les avantages des trois solutions, on a renoncé à choisir aujourd'hui déjà une des trois solutions et prévu à la place une mise en œuvre par étapes, assortie d'une série d'évaluations et de possibilités d'interrompre la procédure (*exit points*). Il est ainsi possible d'obtenir rapidement des améliorations en optant pour la solution 1, qui est

simple à mettre en place, sans exclure d'emblée les améliorations supplémentaires que peuvent apporter les solutions 2 et 3. On peut donc viser le niveau d'ambition le plus élevé sous la forme de la solution 3 sans s'engager tout de suite définitivement.

6 Exemples de tâches de la nouvelle organisation cible

La nouvelle organisation cible devra non seulement normaliser la gestion des données, mais aussi élaborer des solutions administratives numériques utilisables au niveau national. Ces solutions devront être développées et soutenues là où les thèmes transversaux jouent un rôle central tant verticalement (Confédération, cantons et communes) qu'horizontalement (tous les secteurs).

Les exemples suivants montrent le contenu de projets qui pourraient être lancés.

- **Services d'interopérabilité:** l'organisation cible s'assure que les services d'interopérabilité (par ex. identité, portail, procédure d'annonce, orchestration des processus, services d'annuaire, eSign, ePayment, facture électronique, recherche d'informations et accès aux informations) puissent être conçus en commun. À cet effet, elle définit les services nécessaires, s'assure de leur financement (partiel) ainsi que de leur utilisation et crée le cadre (et les restrictions) requis.
- **Registre commun:** l'organisation cible soutient la mise en place de registres communs aux trois échelons étatiques et favorise leur utilisation (par ex. concernant les personnes, les entreprises, les biens-fonds, etc.).
- **Point de contact en matière de réseau et d'échange de connaissances:** l'objectif est de créer, pour les autorités, un point de contact qui exerce des activités liées à la transformation numérique dans les administrations publiques en Suisse et en Europe et qui propose des mesures de coordination en la matière.
- **Échange de documents par voie électronique:** l'organisation cible lance un projet pour que les particuliers ou les entreprises et les autorités puissent échanger des documents standardisés en toute sécurité, et elle favorise l'intégration dans des applications.

Comme cela a été souligné dans le chapitre 3, l'organisation cible ne devra pas s'occuper des projets numériques ou informatiques liés à des politiques sectorielles spécifiques (par ex. la formation, la santé, le domaine social ou les transports) ou aux différents échelons hiérarchiques (Confédération, cantons, communes). Cette tâche restera de la compétence des acteurs du secteur ou de l'échelon étatique concernés.

7 Plan de mise en œuvre possible

En fonction de la solution choisie, un délai plus ou moins long sera nécessaire pour faire face à divers défis politiques, juridiques et organisationnels. C'est pourquoi une procédure par étapes est proposée. Elle comprend divers modules qui viennent s'ajouter les uns aux autres au fil du temps.

- Première étape: initialisation (jusqu'à fin 2020)
- Deuxième étape: mise en place d'une plateforme politique qui développe des normes (jusqu'à fin 2021)
- Troisième étape: éventuelle mise en place d'une plateforme politique qui fixe des normes contraignantes (jusqu'à fin 2024)
- Quatrième étape: éventuelle mise en place d'une autorité commune à la Confédération et aux cantons intégrant l'échelon communal

Partant du statu quo, cette approche permet de mettre en place les solutions les unes après les autres, la solution 1, puis si nécessaire la solution 2 et éventuellement la solution 3 pour atteindre l'objectif final. Grâce à la structure modulaire, il est possible d'intégrer des «étapes de consolidation» et d'évaluer si l'étape suivante est nécessaire. Si, par exemple, la plateforme politique qui fixe des normes contraignantes permet déjà d'atteindre l'objectif visé, le passage à une autorité commune à la Confédération et aux cantons peut être annulé. Les collectivités concernées ont donc la possibilité, à tout moment, de gérer le processus sans s'engager dès le début en faveur d'un modèle cible final.

L'illustration ci-dessous présente la structure modulaire sur laquelle repose la procédure par étapes.

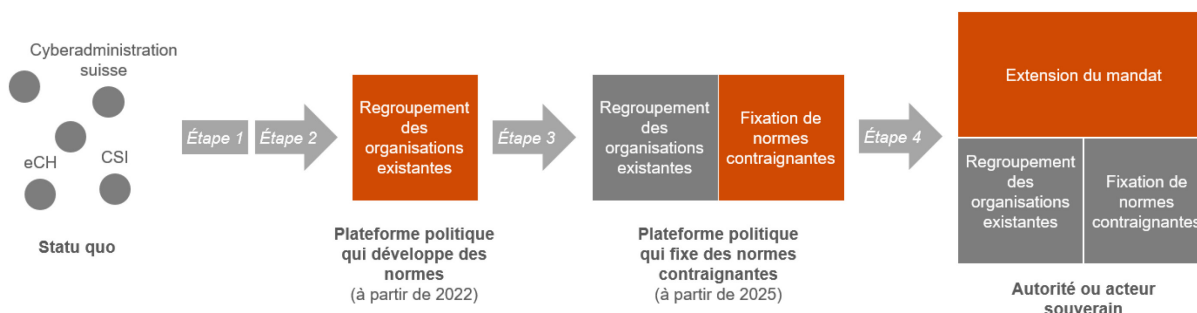


Illustration 2: Procédure par étapes avec structure modulaire

À chaque étape, il convient de prendre en compte les facteurs de réussite suivants:

- volonté de diriger et d'agir des décideurs compétents, c'est-à-dire une volonté évidente de développer des solutions communes bénéficiant d'un large soutien;
- communication interne intensive en vue de renforcer l'idée du projet et de traiter rapidement les réserves et les craintes – les divergences sont discutées suffisamment tôt et en toute transparence;
- confiance entre la Confédération, les cantons et les communes; principe de la parité dans le pilotage de l'ensemble du projet; réflexion et action communes et non sectorielles;
- volonté de créer des valeurs ajoutées qualitatives et économiques, afin que la Suisse puisse vite rattraper son retard en matière de transformation numérique dans le secteur public.

7.1 Première étape – initialisation (jusqu'à fin 2020)

L'initialisation commence par la prise de décisions favorables de la part du Conseil fédéral et de l'assemblée plénière de la CdC. Une commission de sélection commune au DFF et à la CdC doit ensuite préparer la nomination d'une déléguée ou d'un délégué à l'administration numérique. Le but est de présenter à l'automne 2020 au Conseil fédéral et à l'assemblée plénière de la CdC une proposition concernant la nomination de la déléguée ou du délégué à l'administration numérique. La personne nommée dirigera ensuite la mise en œuvre opérationnelle et prendra la direction de l'organisation cible qui sera créée.

L'instauration d'une commission de sélection doit s'accompagner de celle d'un groupe de travail composé de représentants de la Cyberadministration suisse et de la CSI et placé sous une direction opérationnelle intérimaire à définir. Ce groupe de travail aura notamment pour tâche d'élaborer un plan détaillé, de répondre à des questions liées au personnel et aux finances ou à des questions concernant le gouvernement d'entreprise dans le cadre du pilotage et de la mise en œuvre du programme. Il sera également chargé d'anticiper les défis politiques liés à un regroupement d'organisations qui sont liées à différentes structures responsables et suivent des orientations divergentes. Par exemple, la structure responsable de l'association eCH ne se limite sciemment pas aux pouvoirs publics. Les travaux du groupe devront déboucher sur un mandat de mise en œuvre que le Conseil fédéral et l'assemblée plénière de la CdC pourront adopter.

Le calendrier de l'étape d'initialisation pourrait donc prévoir les jalons suivants:

- validation politique du rapport final (de mi-octobre 2019 à fin janvier 2020)
- bureau de la CdC (14 février 2020)
- décision du Conseil fédéral (au plus tard mars 2020)
- décision de l'assemblée plénière de la CdC (mars 2020)
- instauration du groupe de travail CSI / Cyberadministration suisse sous la conduite d'une direction intérimaire (selon la décision du Conseil fédéral et de la CdC)
- nomination de la déléguée ou du délégué à l'administration numérique (automne 2020)
- adoption du mandat de mise en œuvre (automne 2020)

7.2 Deuxième étape – mise en place d'une plateforme qui développe des normes (jusqu'à la fin de 2021)

Cette étape commence par la nomination de la déléguée ou du délégué à l'administration numérique. Cette étape se concentre sur l'intégration complète ou partielle de la Cyberadministration suisse, de la direction opérationnelle de la CSI et d'eCH. Dans ce but, l'organisation de programme doit, jusqu'à l'automne 2021:

- élaborer les bases légales (convention-cadre entre la Confédération et les cantons);
- clarifier le financement de la plateforme politique;
- faire les préparatifs organisationnels;
- répondre à des questions de droit du personnel;
- préparer les procédures de recrutement.

Les jalons suivants sont prévus:

- consultation concernant le plan détaillé et la convention-cadre (printemps 2021)
- adoption du plan détaillé (fin 2021)
- adoption de la convention-cadre entre la Confédération et les cantons (fin 2021)
- constitution de la plateforme qui développe des normes

Si le calendrier est respecté, les postes décrits dans le cadre des préparatifs organisationnels devraient être occupés de manière à ce que la plateforme puisse commencer son travail en janvier 2022.

Remarque: au moment de l'adoption du plan détaillé et de la convention-cadre, il est possible d'interrompre la mise en œuvre de la procédure.

7.3 Troisième étape – mise en place d'une plateforme politique qui fixe des normes contraignantes (jusqu'à fin 2024)

La troisième étape consiste à préparer et à examiner la possibilité d'étendre les activités de la plateforme politique à la définition de normes contraignantes. D'une part, il s'agit de déterminer quelles modifications législatives cette extension requiert et d'élaborer des propositions à ce sujet. D'autre part, une étape de consolidation a lieu afin d'évaluer le travail et l'efficacité de la plateforme qui développe des normes (solution 1). Si l'évaluation arrive à la conclusion que l'étape suivante (solution 2) est nécessaire pour atteindre les objectifs visés, les travaux préparatoires correspondants sont menés à bien. Si, au contraire, l'évaluation conclut que la solution 1 permet déjà d'atteindre les objectifs visés, il est possible d'envisager d'annuler la mise en œuvre des étapes suivantes.

En l'état actuel des connaissances, les jalons de la troisième étape sont les suivants:

- élaboration des bases légales (disposition constitutionnelle générale et abstraite, disposition législative concernant la plateforme qui fixe des normes contraignantes)
- débats parlementaires
- votation populaire
- constitution de la plateforme qui fixe des normes contraignantes.

À noter que tant la Confédération que les cantons devront créer des bases légales. La disposition constitutionnelle doit être formulée de manière telle qu'aucune autre modification ne soit nécessaire à l'étape suivante.

L'extension du mandat devrait entrer en vigueur et les activités de la plateforme politique commencer à partir de janvier 2025, lorsque le Parlement aura ratifié les dispositions constitutionnelles et législatives et la votation populaire aura abouti à un résultat favorable.

Remarque: au moment des débats parlementaires sur les dispositions constitutionnelles et législatives ainsi que de la votation populaire, il est possible d'interrompre la mise en œuvre de la procédure.

7.4 Quatrième étape – mise en place d'une autorité commune à la Confédération et aux cantons (à partir de 2025)

La quatrième étape consiste à préparer et à examiner la possibilité de passer de la plateforme politique à l'autorité. D'une part, il s'agit de clarifier l'extension du mandat ainsi que les questions organisationnelles, financières et juridiques qui en découlent et de trouver des solutions concrètes. D'autre part, une étape de consolidation a lieu afin d'évaluer le travail et l'efficacité de la solution 2. Comme au cours de la troisième étape, il est possible d'interrompre la mise en œuvre de la procédure si la plateforme politique permet déjà d'atteindre les objectifs visés.

Vu les connaissances actuelles, les jalons de la quatrième étape sont les suivants:

- élaboration d'une base légale pour l'autorité
- débats parlementaires
- éventuel référendum
- constitution de l'autorité

Le passage à l'autorité se fera lorsque le Parlement aura adopté la disposition législative et que le scrutin populaire sur un éventuel référendum aura abouti à un résultat favorable.

Remarque: au moment des débats parlementaires sur la disposition législative ainsi que de l'éventuel référendum, il est possible d'interrompre la mise en œuvre de la procédure.

7.5 Plan de mise en œuvre possible

L'illustration suivante résume graphiquement le déroulement de la mise en œuvre.

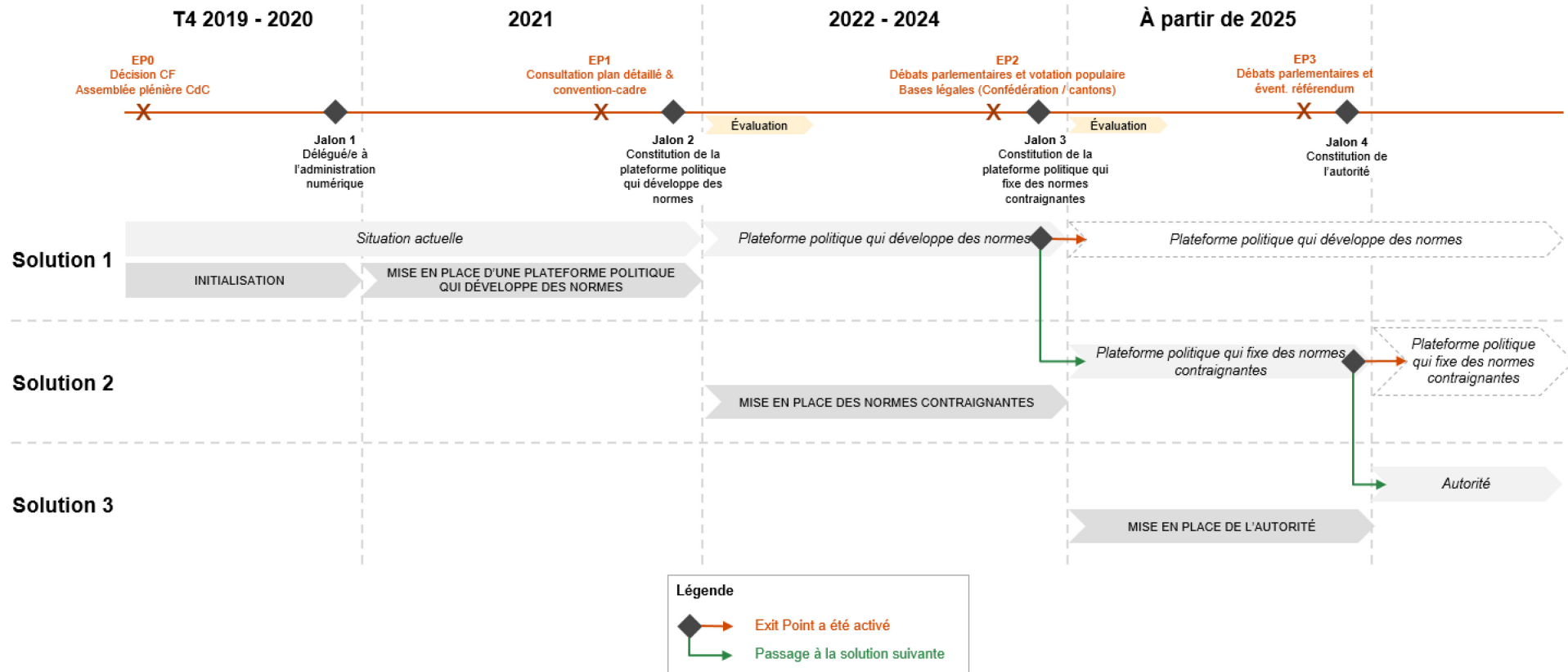


Illustration 3: Plan de mise en œuvre possible

8 Annexe

8.1 Groupe de projet

Direction

- Rahel von Kaenel, secrétaire générale du DFF
- Thomas Minger, secrétaire général suppléant de la CdC

Membres

À l'échelon de la Confédération

- Jörg De Bernardi, chef du secteur Services internes / Stefan Schneider, co-chef du service Développement, Chancellerie fédérale
- Sabine Brenner, cheffe de la direction opérationnelle Suisse numérique, cheffe suppléante de l'État-major, OFCOM, DETEC
- Peter Fischer, délégué au pilotage informatique de la Confédération, directeur de l'UPIC, DFF
- Daniel Gruber, sous-directeur de l'OFJ et responsable du domaine de direction Services centraux, DFJP
- Daniel Markwalder, secrétaire général suppléant du DEFR
- Claude-Alain Vannay, responsable Informatique du DFI

À l'échelon des cantons:

- Kathrin Arioli, chancelière d'État, canton de Zurich
- Marc Barbezat, directeur de la sécurité numérique, canton de Vaud
- Andreas Huber, secrétaire général de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances (CDF)
- Roger Schneeberger, secrétaire général de la Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police (CCDJP)
- Benedikt van Spyk, vice-secrétaire d'État, canton de Saint-Gall

À l'échelon des communes:

- Christoph Niederberger, directeur de l'Association des communes suisses
- Jürg Wichtermann, chancelier de la ville de Berne, délégué à l'Union des villes suisses

Secrétariat du groupe de projet:

- Arié Malz, conseiller spécialisé SG-DFF
- Simon Müller, coresponsable du service juridique du DFF
- Nadine Eckert, collaboratrice scientifique, CdC

Soutien externe:

- Gustav Baldinger, PwC
- Sebastian Singler, PwC
- Joël Heer, PwC

8.2 Évaluation détaillée des activités et de l'engagement, par solution

Tableau 2: Activités et engagement, par solution et par domaine de tâches

Solution		1 Plateforme politique qui développe des normes	2 Plateforme politique qui fixe des normes contraignantes	3 Autorité ou acteur souverain
Domaine de tâches				
Stratégie et plan stratégique de mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> Fixation des priorités pour la transformation numérique de l'administration Plan général de mise en œuvre visant à créer des bases légales et techniques et des solutions administratives numériques communes 	A	1 2 3 Tendances et exigences <ul style="list-style-type: none"> identifier les tendances, les classer par ordre de priorité et les intégrer dans le processus stratégique procéder à un état des lieux et répertorier les attentes des acteurs internes et des acteurs concernés auprès de population et des entreprises (vision interne et vision du marché). suivre une procédure axée sur la pratique et les besoins afin de garantir la continuité et l'efficacité 1 2 3 Définition et développement d'une stratégie qui serve de base pour que la Confédération, les cantons et les communes avancent dans la même direction dans le domaine de l'administration numérique		
	E	1 2 3 Plan de mise en œuvre de la stratégie <ul style="list-style-type: none"> gérer le plan stratégique de manière centralisée et le mettre à jour régulièrement définir des exigences et des critères précis pour les nouveaux projets afin de garantir leur mise en œuvre et leur financement 1 2 3 Financement, pilotage et contrôle de gestion du plan de mise en œuvre dans le cadre du budget (développer différents modèles de financement tels que les fonds)		3 Autonomie, adoption définitive dans le cadre du budget imparti 3 Attribution politique de la mise en œuvre du projet à d'autres organes administratifs (financement par le biais du budget de l'organisation cible) 3 Engagement de la part des organes exécutifs des collectivités concernées

<p>Normes en matière de gestion et d'échange des données et collaboration entre les autorités</p> <ul style="list-style-type: none"> Normes en matière de structure, de stockage, de sécurité et de protection des données Bases pour une gestion des données de base selon le principe <i>once-only</i> 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Procéder à l'évaluation des besoins et identifier les normes nécessaires 1 Déléguer la définition et le développement de normes 1 Préparer et mettre à jour un aperçu des normes qui jalonnent les processus 	<ul style="list-style-type: none"> 2 3 Procéder à l'évaluation des besoins et identifier les normes nécessaires 2 3 Déléguer la définition et le développement de normes 2 3 Classer les normes selon un ordre de priorité et séparer les normes minimales communes contraignantes et les normes facultatives 2 3 Déclarer contraignantes les normes de niveau supérieur 2 3 Préparer et mettre à jour un aperçu des normes jalonnant les processus 2 3 Surveiller la mise en œuvre et, le cas échéant, demander des comptes
	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Développement de normes (non contraignante) 	<ul style="list-style-type: none"> 2 3 Adoption autonome et définitive dans le cadre du mandat imparti 2 3 Engagement de la part des organes exécutifs des collectivités concernées (par ex. par auto-attestation) 2 3 Droit de l'organisation cible de procéder à des contrôles et de demander des comptes
<p>Politique d'encouragement et innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> Projets ayant un potentiel d'évolutivité au niveau suisse (par ex. eDéménagement) 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 Identifier les projets évolutifs assortis d'une valeur ajoutée pour les pouvoirs publics et les groupes concernés au moyen d'un suivi structuré des projets des institutions concernées 1 2 3 Encourager les projets et soutenir leur évolutivité 1 2 3 Développer des idées concernant une politique d'incitation pour la transformation numérique et prendre les mesures correspondantes 	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 2 Proposition aux organes exécutifs des collectivités concernées pour l'adoption des critères d'encouragement 1 2 Choix autonome et définitif dans le cadre du budget imparti selon les critères d'encouragement 1 2 Participation aux organes de pilotage des projets / définition des objectifs des projets et contrôle de gestion des résultats <ul style="list-style-type: none"> 3 Définition autonome et définitive des critères d'encouragement 3 Choix autonome et définitif des projets dans le cadre du budget imparti selon les critères d'encouragement 3 Participation aux organes de pilotage des projets / définition des objectifs et contrôle de gestion des résultats

<p>Services des autorités</p> <ul style="list-style-type: none"> Solutions administratives numériques disponibles sur tout le territoire, disposant d'un potentiel élevé de synergies et pertinentes pour la collaboration au sein de l'État fédéral / interfaces visant à garantir la protection des investissements des établissements concernés Offres de conseil 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ② ③ Solutions administratives numériques <ul style="list-style-type: none"> – identifier et élaborer les grandes lignes (y c. modèles de financement) – préparer et mettre à jour un aperçu des normes jalonnant les processus ① ② ③ Offres de conseil <ul style="list-style-type: none"> – mettre en place un service de conseil et d'information de l'organisation cible concernant les services des autorités et transférer les autres questions aux services et organismes de conseil compétents; proposer des formations 	
<p>Réseau et échange de connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> Échange concernant les bonnes pratiques nationales et internationales Formation d'une communauté 	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ② Solutions administratives numériques <ul style="list-style-type: none"> – droit de demander l'attribution politique de la mise en œuvre / de la fourniture à d'autres organes administratifs – droit de demander la création de bases légales pour l'obligation d'acquisition ① ② Offres de conseil <ul style="list-style-type: none"> – Acquisition facultative 	<ul style="list-style-type: none"> ③ Solutions administratives numériques <ul style="list-style-type: none"> – répartition du mandat de mise en œuvre / de fourniture à d'autres organes administratifs – obligation d'acquisition ③ Offres de conseil <ul style="list-style-type: none"> – acquisition facultative
	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ② ③ Encourager l'échange de connaissances entre la Confédération, les cantons et les communes ① ② ③ Encourager l'échange de connaissances avec les entreprises et les hautes écoles ① ② ③ Encourager l'échange de connaissances au niveau international ① ② ③ Encourager l'échange continu concernant la stratégie à différents échelons hiérarchiques ① ② ③ Mettre en place un point de contact pour les questions suisses concernant l'administration numérique 	
	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ② ③ Engagement dans le seul but de participer au dialogue 	