



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



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

Cyberadministration suisse

Audition des services concernés sur la cyberadministration en
Suisse dès 2016

Table des matières

But de l'audition des services concernés	4
Partie 1.....	5
1. Contexte.....	5
1.1. Cyberadministration	5
1.2. Stratégie suisse en matière de cyberadministration	5
1.3. Convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse.....	6
1.4. Organisation actuelle de mise en œuvre	6
1.5. Renouvellement de la stratégie et convention-cadre	9
2. Etat d'avancement de la cyberadministration	10
2.1. Résumé	10
2.2. Sources d'information et évaluation des déclarations.....	10
2.3. Niveau atteint.....	11
2.4. Satisfaction des groupes cibles.....	14
2.5. Comparaison internationale	15
2.6. Défis et grandes tendances.....	16
2.7. Organisation actuelle	16
2.8. Atouts et faiblesses	17
2.9. Nécessité de prendre des mesures.....	21
PARTIE 2	22
3. Conception	22
3.1. Introduction	22
4. Principes.....	23
4.1. Orientation utilisateur	23
4.2. Echange et coordination.....	23
4.3. Focalisation et priorités	23
4.4. Rentabilité et innovation.....	23
5. Objectifs stratégiques.....	24
5.1. Orientation client	24
5.2. Qualité et efficacité.....	24
5.3. Collaboration et compétences.....	24
5.4. Responsabilité d'exploitation	24
6. Conditions préalables au succès de la cyberadministration	25
6.1. Confiance et utilisation	25
6.2. Modules de base.....	25
6.3. Bases légales.....	25
6.4. Données de registres	25
6.5. Normes	25
6.6. Pilotage et controlling.....	25
6.7. Organisation.....	25
PARTIE 3	26
7. Scénarios de mise en œuvre.....	26
7.1. Scénario «zéro».....	26
7.2. Scénario «statu quo»	26
7.3. Scénario «allégé»	27
7.4. Scénario «renforcé».....	28

7.5.	Scénario «total»	29
7.6.	Comparaison.....	31
8.	Exemple de catalogue de mesures	34
8.1.	Mesures pour atteindre l'objectif stratégique «Orientation client»	34
8.2.	Mesures pour atteindre l'objectif stratégique «Qualité et efficacité»	34
8.3.	Mesures pour atteindre l'objectif stratégique «Collaboration et compétences».....	34
8.4.	Mesures pour atteindre l'objectif stratégique «Responsabilité d'exploitation» ..	34
PARTIE 4		35
9.	Questionnaire à l'intention des participants à l'audition	35
9.1.	Considérations générales.....	35
9.2.	Conception.....	35
9.3.	Principes	36
9.4.	Objectifs stratégiques.....	37
9.5.	Conditions.....	38
9.6.	Mise en œuvre des scénarios	39
9.7.	Catalogue de mesures	39
9.8.	Remarques finales	40
10.	Demandes d'informations et remise des réponses	41

But de l'audition des services concernés

La présente audition des services concernés contient diverses propositions de conceptions, d'objectifs stratégiques et de scénarios relatifs au modèle de mise en œuvre de la collaboration, à partir de 2016, en matière de cyberadministration. Les services qui ont été invités à participer à l'audition peuvent énoncer leurs avis sur la base de questions pratiques.

Avancement du processus stratégique et marche à suivre après l'audition

Le présent document a été élaboré en plusieurs étapes, tenant ainsi compte des résultats d'une enquête réalisée au début de 2014, d'ateliers d'experts et d'entretiens avec des acteurs clés. Toutes les étapes et leurs résultats ont été consignés au fur et à mesure dans une étude contenant également les résultats de la présente audition.

Pendant la phase de lancement, l'équipe chargée du projet «La cyberadministration en Suisse dès 2016» a posé les bases de la poursuite du développement de la collaboration dans ce domaine. Ce faisant, elle a demandé aux différents acteurs de bien vouloir s'associer à l'entreprise. Les résultats des diverses mesures, notamment ceux de l'enquête réalisée au début de 2014 auprès des organisations et des acteurs concernés et ceux qui sont issus des ateliers d'experts figurent sur le site Internet suivant:
<http://www.egovernment.ch/umsetzung/00881/01066/index.html?lang=fr>.

Une fois l'audition terminée, les résultats seront consolidés et présentés aux spécialistes, au conseil des experts et au comité de pilotage de la cyberadministration suisse. Ce dernier procédera ensuite à un choix fondamental quant à la direction à suivre. C'est sur cette base qu'une nouvelle stratégie en matière de cyberadministration et qu'une stratégie d'organisation seront mises en œuvre.

Structure du document et indications de lecture

Le document est divisé en quatre parties.

La Partie 1 porte sur l'état d'avancement de la stratégie actuelle et de l'organisation «Cyberadministration suisse». L'analyse décrit la situation relative à la cyberadministration en Suisse et évalue les atouts et les faiblesses de l'état actuel.

La Partie 2 décrit la stratégie à suivre à partir de 2016. Celle-ci comporte la conception, les principes (lignes directrices) et les objectifs stratégiques pour la période allant de 2016 à 2020. Les conditions permettant une mise en œuvre réussie de la stratégie y sont également exposées.

La Partie 3 décrit cinq scénarios de mise en œuvre à compter de 2016 et donne un exemple de catalogue de mesures.

La Partie 4 comprend la liste des questions destinées aux participants à l'audition. Celles-ci portent sur les chapitres 1 à 3.

Indications de lecture:

Toutes les parties du document ont trait à l'audition des services concernés. Les lecteurs bien informés du contexte peuvent se concentrer sur les atouts et les faiblesses (partie I, point 2.8).

Partie 1

1. Contexte

1.1. Cyberadministration

La cyberadministration optimise et favorise l'utilisation par le gouvernement et les administrations publiques des technologies de l'information et de la communication.

La cyberadministration en Suisse est un programme commun à la Confédération, aux cantons et aux communes. Il a pour but de concrétiser de la manière la plus efficace et la plus rapide possible l'utilisation de la cyberadministration en Suisse. Une fonction publique efficace, transparente et conviviale revêt une importance capitale pour la compétitivité de la Suisse et la qualité de vie de la population.

La cyberadministration est aujourd'hui réalité. La phase pionnière est terminée depuis longtemps. Une administration qui ne ferait appel ni aux moyens d'information et de communication ni aux technologies Internet n'est pratiquement plus concevable.

La cyberadministration vise avant tout la modernisation des processus de gestion au moyen de l'intégration numérique de ses acteurs dans l'économie et parmi la population. La stratégie de cyberadministration recoupe en de nombreux points importants d'autres stratégies de la société de l'information¹ comme la cybersanté ou l'e-participation. La cyberadministration pose donc des bases (services d'intérêt général) qui peuvent être mises à profit plusieurs fois.

1.2. Stratégie suisse en matière de cyberadministration

Le Conseil fédéral a adopté une stratégie suisse de cyberadministration² le 24 janvier 2007, élaborée sous la houlette de l'Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC) et en étroite collaboration avec les cantons et les communes. Elle fixe des objectifs communs à la Confédération, aux cantons et aux communes et définit les principes, les procédures et les instruments de mise en œuvre de la cyberadministration. Elle vise à permettre tant à l'économie qu'à la population de régler leurs affaires importantes avec les autorités par voie électronique. Les autorités doivent quant à elles moderniser leurs processus et communiquer entre elles par voie électronique. La stratégie suisse de cyberadministration fait partie intégrante de la stratégie du Conseil fédéral pour une société de l'information en Suisse.

La stratégie suisse de cyberadministration poursuit les trois objectifs suivants, classés par ordre d'importance:

1. l'économie effectue les transactions administratives avec les autorités par voie électronique;
2. les autorités modernisent leurs processus et communiquent entre elles par voie électronique;
3. la population peut régler ses affaires importantes répétitives ou complexes avec les autorités par voie électronique.

La stratégie d'informatique en nuage (2012-2020)³ et le libre accès aux données publiques (2014-2018)⁴ font partie de la stratégie de cyberadministration en Suisse.

1 Stratégie du Conseil fédéral pour une société de l'information en Suisse, 2012;
www.bakom.admin.ch/themen/infosociety

2 Stratégie suisse de cyberadministration, 2007; <http://www.egovernment.ch/egov/00833/00834>

3 Stratégie d'informatique en nuage des autorités suisses (2012-2020), 2012;
<http://www.egovernment.ch/umsetzung/00881/00882>

4 Libre accès aux données publiques (2014-2018), 2014; <http://www.egovernment.ch/umsetzung/00881/00883>

1.3. Convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse

La convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse⁵ régit l'organisation et les activités de la Confédération, des cantons et des communes dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie suisse de cyberadministration.

La première convention-cadre a été adoptée par le Conseil fédéral et par l'assemblée plénière de la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) en 2007 avec échéance à la fin de 2011. Pour garantir la continuité de la mise en œuvre de la stratégie de cyberadministration, le comité de pilotage de la cyberadministration suisse a chargé la direction opérationnelle à la fin de 2010 de préparer le renouvellement de la convention-cadre. Il exigeait à ce propos un pilotage central plus fort, une concentration sur des projets choisis et une meilleure collaboration à tous les échelons du fédéralisme. Dans ce contexte, la direction opérationnelle a élaboré, en collaboration avec le secrétariat de la CdC, un projet de nouvelle convention-cadre. Après avoir été mis en consultation auprès de la Confédération, des cantons et de diverses organisations, ce projet a été adapté. Finalement, le Conseil fédéral et l'assemblée plénière de la CdC ont pu adopter la nouvelle convention-cadre à la fin de 2011.

La nouvelle convention-cadre est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2012 et s'applique jusqu'à la fin de 2015.

1.4. Organisation actuelle de mise en œuvre

La mise en œuvre de la stratégie suisse de cyberadministration est certes assurée de manière décentralisée, mais elle est coordonnée et suivie de près par un comité de pilotage et une direction opérationnelle. Ces deux services et toutes les organisations chefs de file dans la mise en œuvre sont assistés par un conseil d'experts. Le fonctionnement de ces organes de coordinations est fixé dans la convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse (2007-2015).

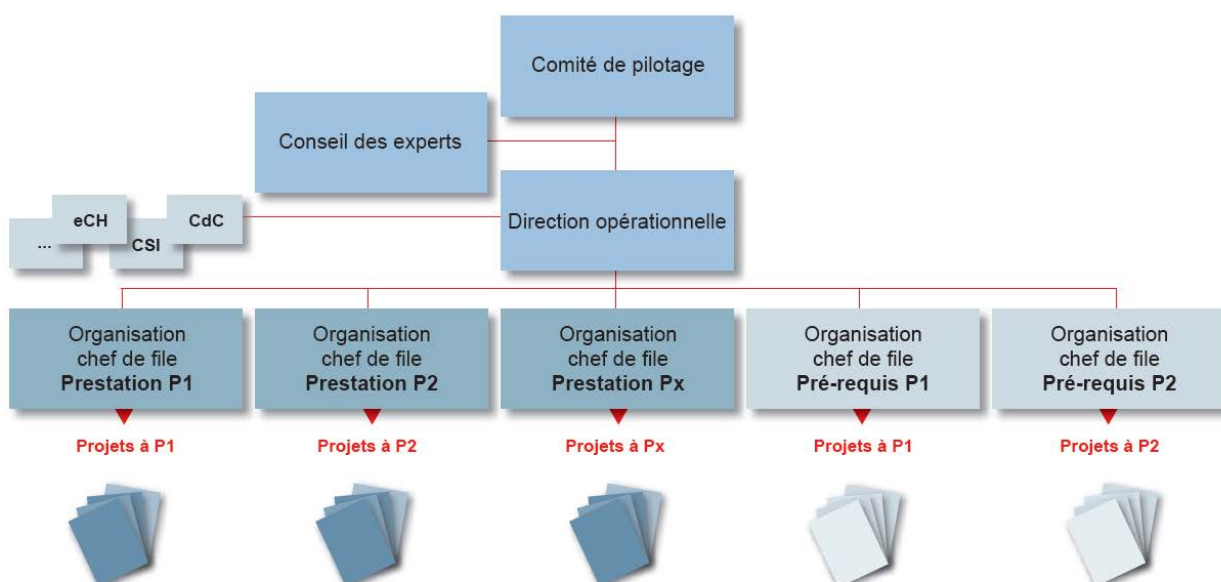


Illustration 1 : organisation de la cyberadministration en Suisse

⁵ Convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse (2007-2015), 2011; <http://www.egov.ch/egov/00833/00839>

Comité de pilotage

Le comité de pilotage est responsable de la mise en œuvre coordonnée de la stratégie suisse de cyberadministration. Il se compose au total de neuf membres, soit de trois représentants de la Confédération, trois représentants des cantons et trois représentants des communes. La cheffe du Département fédéral des finances (DFF) le préside.

En vertu de l'art. 7 de la convention-cadre, le comité de pilotage:

- a. définit et actualise le catalogue des projets prioritaires (prestations et pré-requis);
- b. définit des organisations chefs de file pour la mise en œuvre des projets prioritaires;
- b^{bis}. définit les conditions-cadres pour la mise en œuvre des projets prioritaires;
- b^{ter}. détermine le plan d'action, y compris la répartition des moyens financiers, et vérifie régulièrement l'atteinte des objectifs;
- c. prend acte des conventions spéciales qui lui sont soumises par les organisations chefs de file conformément à l'art. 17 et les soutient, le cas échéant, dans le cadre de l'élaboration;
- d. dirige et surveille la mise en œuvre de la stratégie, notamment aussi la législation selon l'art. 6, prend les décisions concernant les instruments actualisés de planification et de mise en œuvre et contrôle périodiquement les progrès relatifs aux mesures de réalisation;
- e. joue le rôle de conciliateur en cas de divergence d'opinion entre les parties contractantes et s'efforce d'obtenir un accord à l'amiable;
- f. informe de ses décisions le Conseil fédéral, la CdC, l'Union des villes suisses, l'Association des communes suisses et les autres organes intéressés;
- g. choisit les membres du conseil des experts conformément à l'art. 11;
- h. prend position sur des thèmes stratégiques relatifs à la cyberadministration;
- i. suit activement les développements liés aux normes de cyberadministration et décide, le cas échéant, des mesures destinées à les promouvoir, en accord avec l'association eCH.

Conseil des experts

Le conseil des experts est un organe spécialisé qui conseille le comité de pilotage, la direction opérationnelle et les organisations chefs de file. Il se compose d'au maximum neuf spécialistes de l'administration, de l'économie et de la science. Les membres sont choisis par le comité de pilotage. Le délégué à la stratégie informatique de la Confédération préside le conseil des experts.

En vertu de l'art. 10 de la convention-cadre, le conseil des experts:

- a. examine les aspects techniques des objets et projets soumis au comité de pilotage et formule des recommandations à son attention, notamment sur le catalogue des projets prioritaires, le plan d'action et les thèmes génériques;
- b. conseille la direction opérationnelle et les organisations chefs de file dans le cadre de la mise en œuvre de projets prioritaires d'un point de vue légal (art. 6), technique et organisationnel.

Direction opérationnelle

La direction opérationnelle est l'organe d'état-major du comité de pilotage et du conseil des experts. Elle coordonne la mise en œuvre de la stratégie. La direction opérationnelle est subordonnée à l'UPIC, qui fait partie du DFF, et financée par la Confédération (art. 14 de la convention-cadre).

En vertu de l'art. 13 de la convention-cadre, la direction opérationnelle:

- a. prépare les affaires du comité de pilotage et du conseil des experts et tient le procès-verbal des séances. Elle s'assure de la participation des partenaires contractuels lors de la préparation des principales affaires. Elle surveille la mise en œuvre des décisions du comité de pilotage;
- a^{bis}. élabore le plan d'action à l'attention du comité de pilotage;
- b. constitue le service de contact pour les organisations chefs de file et est compétente pour la mise en œuvre et l'entretien du réseau de relations avec les cantons et les offices fédéraux concernés;
- c. soutient les organisations chefs de file dans le cadre de l'élaboration de conventions spéciales et met à disposition, en collaboration avec la Conférence suisse sur l'informatique (CSI), des modèles de financement et de contrats;
- d. assure la transparence nécessaire par des mesures de communication appropriées. Sur mandat du comité de pilotage, elle gère et actualise notamment les instruments de mise en œuvre et les publie sur Internet;
- e. collabore avec la Conférence suisse des chanceliers d'Etat, notamment avec le groupe spécialisé «Cyberadministration», et avec la direction opérationnelle de la CSI en tant que plaque tournante de la communication et de la coordination avec les cantons et les communes;
- f. assure le contrôle de gestion pour la mise en œuvre de la stratégie de cyberadministration et vérifie notamment le respect des conditions-cadres pour la réalisation des projets prioritaires;

- g. observe les activités de cyberadministration en Suisse et à l'étranger et détecte les doublons ainsi que les synergies possibles;
- h. rédige, à l'attention du comité de pilotage, un rapport annuel sur l'état de la mise en œuvre.

Les organisations chefs de file

En raison de la diversité des projets prioritaires du catalogue, l'organisation et le mode de financement des organisations chefs de file seront définis en tenant compte de leurs exigences particulières et réglées, le cas échéant, dans une convention spéciale. Le comité de pilotage désigne une organisation chef de file, qui prend à chaque fois la responsabilité d'un projet prioritaire.

Sont adéquates aux termes de l'art. 16, al. 1, les organisations:

- a. qui disposent de ressources et d'expérience adaptées et suffisantes pour assumer ce rôle;
- b. dont le domaine de tâches s'étend à de tels projets; et
- c. qui ont déjà effectué des travaux préliminaires concernant le projet.

Les tâches et compétences des organisations chefs de file sont réglées à l'art. 16, al. 2, de la convention-cadre. Ces organisations:

- a. choisissent leurs directions de projet;
- b. veillent, en collaboration avec d'autres acteurs concernés, à l'élaboration de concepts adéquats de législation (art. 6) ainsi que de financement et d'organisation;
- c. garantissent le respect des normes, veillent à l'interopérabilité des solutions élaborées et rédigent régulièrement, à l'attention de la direction opérationnelle et dans le cadre d'un monitoring, des rapports sur l'état des travaux;
- c^{bis}. veillent à la mise en œuvre et au respect des conditions-cadres définies par le comité de pilotage;
- d. peuvent demander par l'intermédiaire de la direction opérationnelle le soutien technique du conseil des experts;
- e. peuvent soumettre au comité de pilotage, par l'intermédiaire de la direction opérationnelle, des propositions de financement de projets.

1.5. Renouvellement de la stratégie et convention-cadre

Signée en 2007 par la Confédération et les cantons et renouvelée en 2010, la convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse est valable jusqu'à la fin de 2015. Pour que le développement de la cyberadministration suisse puisse se poursuivre dès 2016, le comité de pilotage a chargé la direction opérationnelle d'entamer, dès 2016, le processus visant à établir les bases institutionnelles nécessaires à la future collaboration dans le domaine de la cyberadministration. Outre la CdC, diverses institutions et associations partenaires (notamment la Conférence suisse des chanciers d'Etat, la CSI, l'association eCH ainsi que les associations des villes et des communes) seront appelées à participer activement au développement et à la conception du programme de cyberadministration en Suisse. Il est prévu que l'échange technique entre les différents acteurs

de la cyberadministration serve de préparation au processus politique qui devrait être engagé en 2015.

La stratégie envisagée durant le processus politique pour la cyberadministration en Suisse dès 2016 comprend notamment:

- la conception et les objectifs stratégiques de la cyberadministration en Suisse;
- un modèle d'organisation, programme de financement inclus;
- un concept-cadre juridique, par exemple relatif aux accords entre la Confédération et les cantons.

2. Etat d'avancement de la cyberadministration

2.1. Résumé

Le programme de cyberadministration en Suisse a été lancé en 2007. Depuis, il a été bien ancré dans les cantons et les communes. Pour la mise en œuvre de ce programme, la plupart des cantons suivent plutôt de près la stratégie nationale et les normes communes d'eCH. Le canal en ligne est ainsi largement disponible, à des niveaux différents, pour l'administration, la population et les acteurs économiques. L'offre minimale porte sur la collecte d'informations; selon l'avancement des travaux, les offres de transaction accessibles en ligne sont plus ou moins nombreuses. Le site Internet ch.ch permet l'accès aux données publiques par l'intermédiaire d'un portail central.

Les groupes cibles, à savoir les milieux économiques et la population, sont relativement satisfaits des services en ligne proposés à tous les échelons de l'Etat fédéral. La convivialité est même supérieure à la moyenne en comparaison internationale. Le développement de l'offre en ligne se poursuit, en particulier dans les cantons.

Certains indicateurs relatifs à l'offre globale de cyberadministration suisse restent toutefois inférieurs, de peu, à la moyenne à l'échelle européenne (par ex. homogénéité et transparence des processus en ligne). D'autres pays marquent des points dans ces domaines grâce surtout à leur portail interactif et divisé en plusieurs modules qui, en tant que point de contact unique, propose de manière unifiée et entièrement transactionnelle des services administratifs à la population et aux acteurs économiques. Ce niveau élevé de développement de la cyberadministration n'a pas encore été atteint en Suisse.

Par manque d'objectifs nationaux concrets, la majorité des différents échelons pratiquent la cyberadministration en fonction de leurs priorités, fixées indépendamment. Malgré les efforts de coordination, l'offre de cyberadministration demeure donc globalement très hétérogène. La prise de conscience du potentiel de synergies se renforce et certains services sont parfois développés et utilisés en commun, mais la plupart des autorités continuent leur passage aux prestations en ligne en suivant leurs propres projets et solutions, car elles ne disposent pas d'une planification commune à respecter.

C'est également ce qui explique – du moins en partie – les retards enregistrés dans la mise en service et la diffusion de certains projets prioritaires. Depuis 2007, 24 projets sur 58 ont été réalisés (état à mi-juin). Près de la moitié des projets en cours a pris d'importants retards par faute de coordination, de clarté dans les responsabilités quant à l'exploitation et aux finances et de simplicité juridique.

Diverses tendances actuelles vont probablement influencer durablement les processus administratifs: administration mobile (*mobile government, apps*), libre accès aux données administratives et amoncellement des données (*open government data / big data*), services en nuage (*cloud*), e-participation et médias sociaux ainsi qu'Internet des objets.

2.2. Sources d'information et évaluation des déclarations

Afin de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme suisse de cyberadministration et d'accompagner les projets de manière adéquate, un processus de contrôle de gestion stratégique quadridimensionnel fournit les bases d'information aux comités de pilotage. Les données nécessaires à ce contrôle ont été mises à jour tous les semestres depuis 2009. La suite du document résume les conclusions, résultats et observations de la période portant sur les années 2009 à 2014.

2.3. Niveau atteint

Depuis le lancement en 2007 de la cyberadministration suisse, la stratégie en la matière a été bien ancrée dans les cantons et les communes. Pour la mise en œuvre de ce programme, la plupart des cantons suivent plutôt de près la stratégie nationale, ce qui a également favorisé le respect des normes d'eCH. Tous les cantons appliquent la protection des données et protègent leurs infrastructures des cyberrisques.

La fourniture de services en ligne progresse dans les cantons, dans les communes et à la Confédération.

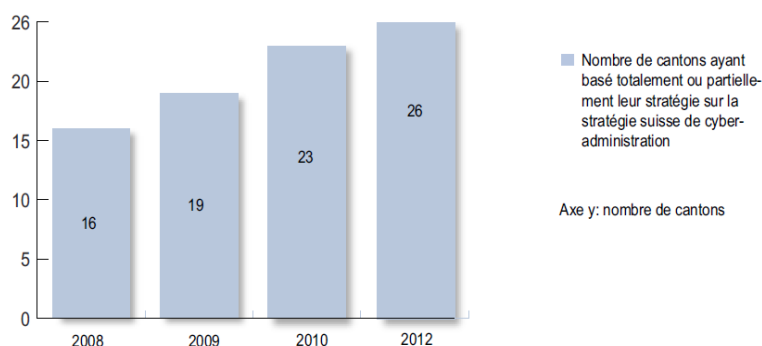
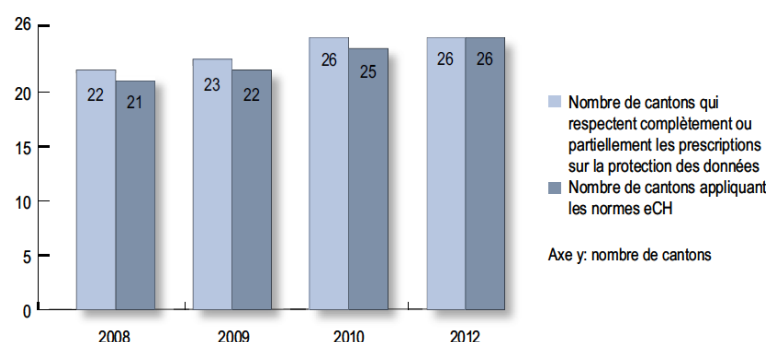


Illustration 2: a) diffusion de règles de protection des données, normes eCH et b) soutien de la stratégie dans les cantons

Le canal en ligne est ainsi largement disponible, à des niveaux différents, pour l'administration, la population et les acteurs économiques. Le site Internet ch.ch permet l'accès par l'intermédiaire d'un portail central.

Depuis le lancement du programme, 24 projets prioritaires ont pu être réalisés. Un grand nombre de ces pré-requis et prestations continuent à être développés au-delà du programme. Depuis le démarrage du catalogue en 2007 avec 43 projets, 15 nouveaux projets ont été définis comme prioritaires. Actuellement, le catalogue comprend 58 projets. Pour tous, des organisations chefs de file sont chargées de veiller à l'avancement de la mise en œuvre.

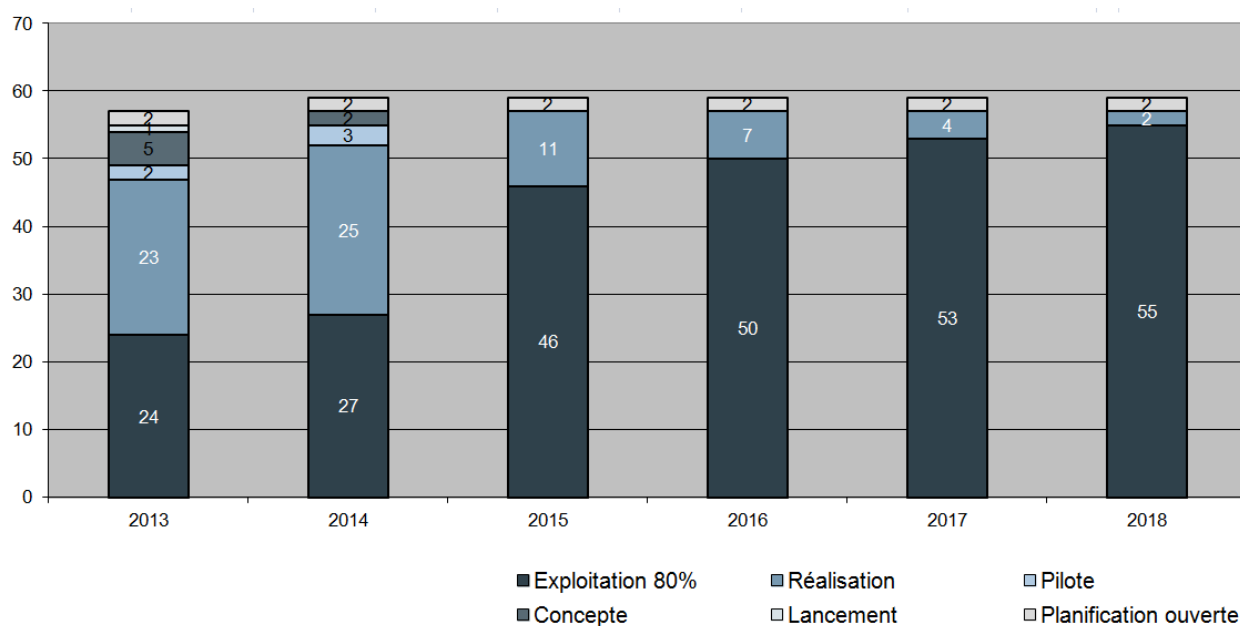


Illustration 3: analyse des tendances de la mise en œuvre des projets prioritaires jusqu'en 2018

Depuis le lancement du programme, 24 projets prioritaires ont pu être réalisés (voir tableau 1). Un grand nombre de ces pré-requis et prestations continuent à être développés au-delà du programme. Les relevés montrent que, pour certains projets, les objectifs fixés en ce qui concerne la large diffusion et l'utilisation des solutions n'ont pas pu être atteints ou du moins pas dans le temps prévu à cet effet.

Prestations réalisées			Pré-requis réalisés		
Nr	Description	Année	Nr.	Description	Année
A1.01	Annonce de fondation d'entreprise ainsi que de mutation	2011	B1.01	Organisation de projets établie pour la mise en œuvre de la cyberadministration	2009
A1.03	Traitement des affaires entre les caisses de compensation AVS et leurs membres	2010	B1.02	Bases légales	2012
A1.04	Exécution des formalités de douane (importation, exportation et transit)	2012	B1.03	Inventaire uniforme et banque de données de référence des prestations publiques	2011
A1.15	Envoi de données aux offices de la statistique	2009	B1.04	Identificateur personnel unique	2010
A1.16	Administration du secteur agricole (ASA 2011)	2011	B1.05	Identificateur d'entreprise uniforme	2011
A1.17	Accès aux données du réseau suisse d'observation de l'environnement – DaZu RSO	2013	B1.07	Normalisation des données personnelles	2011
A2.06	Recherche et annonce d'objets trouvés	2013	B1.09	Harmonisation des registres	2011
A2.08	Accès aux données juridiques	2011	B1.11	Norme d'échange nationale pour les dossiers et documents électroniques	2011
			B2.01	Accès aux prestations publiques électroniques (portails)	2011
			B2.02	Service d'annuaires des autorités suisses	2011
			B2.04	Service de formulaires électroniques	2011
			B2.05	Service d'échange de données à travers tous les échelons	2011
			B2.07	SuisseID	2011
			B2.09	Services d'archivage électronique de longue	2013

		durée	
	B2.10	Services visant à permettre le traitement des documents électroniques	2012
	B2.11	Infrastructure de réseau d'un seul tenant pour tous les échelons de l'administration	2012

Tableau 1: prestations et pré-requis réalisés de 2009 à 2013

En 2011, dans le but d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie, un plan d'action a été dressé comme élément central du renouvellement de la convention sur la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse pour les années 2007 à 2015. Il définissait des mesures à court, à moyen et à long termes à prendre pour certains projets du catalogue des projets prioritaires. Ceux-ci bénéficient de contributions d'un total de 2,4 millions de francs par an, financées paritairement par la Confédération et les cantons.

2.4. Satisfaction des groupes cibles

Du point de vue de l'économie, l'offre Internet de la fonction publique est globalement positive. La proportion des acteurs très satisfaits a toutefois tendance à diminuer. En revanche, la proportion des acteurs «plutôt satisfaits» a augmenté par rapport à 2011 et dépasse les 70 %. Pour ce qui est de l'offre Internet de la Confédération, les acteurs se disent plutôt satisfaits. Les offres de l'administration fédérale et celles des cantons ne bénéficient pas tout à fait d'un avis aussi positif. Comme c'était le cas auparavant, la raison en est l'absence de service unique de déclaration de la TVA.

Tendance: évaluation des prestations internet de l'administration publique en général

«A votre avis, dans l'ensemble, les prestations internet de l'administration publique pour les entreprises sont-elles très bonnes, plutôt bonnes, plutôt mauvaises ou très mauvaises?»

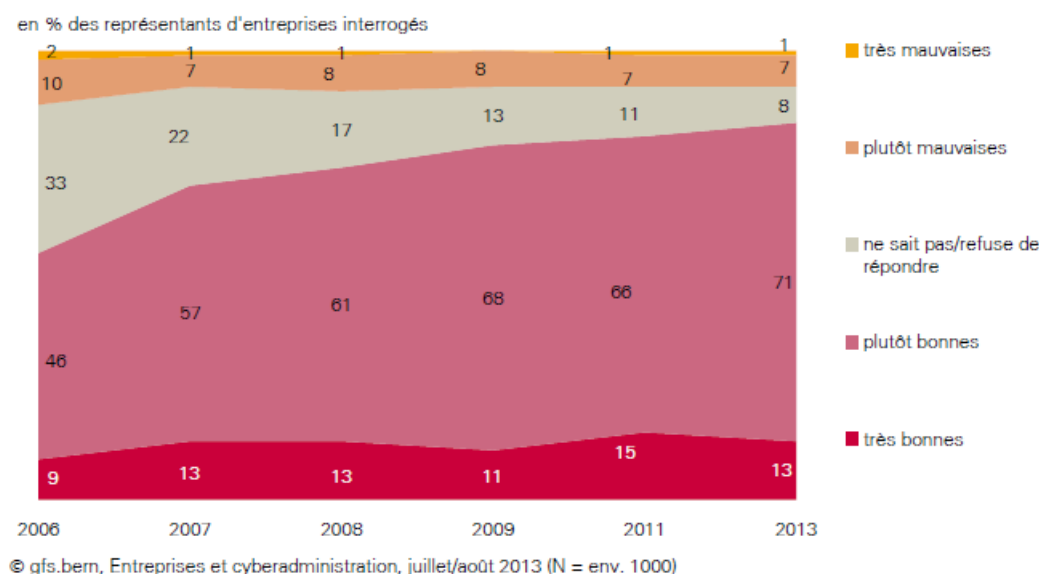


Illustration 4: évaluation par les acteurs économiques de l'offre Internet de la Confédération. Etude « Administration et e-government 2013 »

La population se montre elle aussi plutôt satisfaite, voire satisfaite. L'utilisation des canaux en ligne est toutefois partiellement en perte de vitesse depuis 2012.

Du point de vue de l'administration, le besoin de la population et de l'économie en services électroniques augmente. L'offre réelle de prestations, elle, ne progresse toujours que lentement, en raison du manque de ressources accordées aux projets de la cyberadministration, selon les autorités.

Même si la cyberadministration gagne en maturité, son potentiel n'est pas épuisé. Les attentes des utilisateurs sont élevées:

- l'économie table toujours sur des réductions de coûts et de dépenses, une accélération des processus administratifs et des avantages concurrentiels qui découleraient de la modernisation de l'administration. Sur le plan macroéconomique, la cyberadministration devrait entraîner des avantages locaux qui se révéleraient positifs pour la population également;
- la population souhaite un accès aisé aux services administratifs, quels que soient l'heure et le lieu, un traitement rapide, de la convivialité et une qualité élevée pour des taxes faibles, voire nulles;

- l'administration attend de pouvoir combler encore mieux les attentes de services adaptés au client et de pouvoir réduire les coûts et les dépenses tout en fournissant des prestations suffisamment efficaces, transparentes et compréhensibles, que ce soit au sein de son organisation ou dans d'autres bureaux.

D'autres attentes dépassent les processus administratifs traditionnels, les nouvelles technologies créant de nouvelles possibilités de participation aux processus politiques (e-participation, *crowds*). L'amélioration de la mobilité des personnes et de la flexibilité des entreprises a conduit à une perception «artificielle» ou «gênante» des compétences fédérales suivant les limites communales et cantonales, surtout lorsque les processus administratifs sont effectués différemment selon les offices. En outre, les informations que met à disposition l'administration doivent être librement accessibles. A l'inverse, le besoin de protection et de sécurité des données ainsi que de liberté de choix des individus quant à l'utilisation de données personnelles par qui et sur quels canaux croît.

2.5. Comparaison internationale

Si, en comparaison avec les autres pays, elle parvient à conserver la tête du classement en matière de cyberadministration grâce au bon développement de son infrastructures et à son potentiel d'innovation élevé, la Suisse présente encore un fort potentiel au niveau de l'offre réelle de services.

En effet, selon la dernière étude de l'Union européenne (UE), certains indicateurs de l'offre globale de cyberadministration suisse, par exemple l'homogénéité et la transparence des processus en ligne, se situent en dessous de la moyenne. Des pays comme Malte, l'Estonie et le Portugal, entre autres, qui mènent la course dans différents sous-indices, marquent des points grâce surtout à leur portail interactif et divisé en plusieurs modules qui, en tant que point de contact unique, propose de manière unifiée et entièrement transactionnelle des services administratifs à la population et aux acteurs économiques. Ce degré élevé de développement de la cyberadministration n'a pas encore été atteint en Suisse.

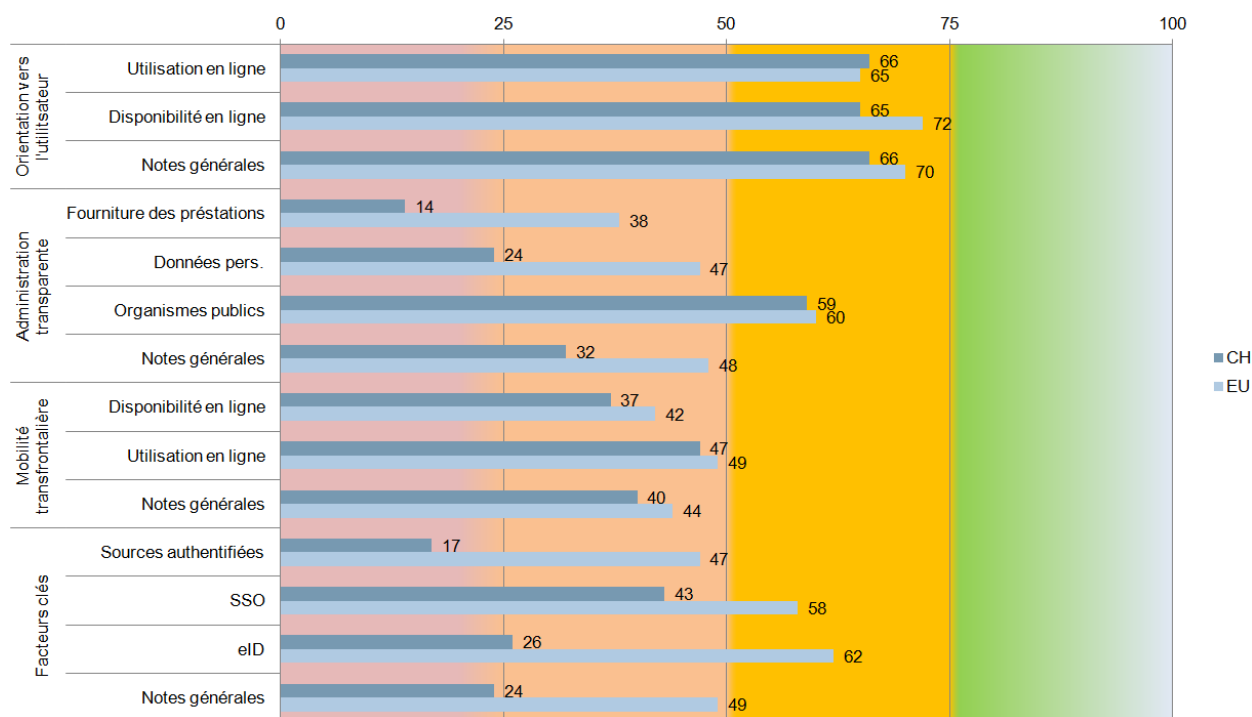


Illustration 5: comparaison d'indicateurs transversaux, différence entre la Suisse et l'UE (UE: e-Government Benchmark Report 2012-2013)

2.6. Défis et grandes tendances

Administration mobile

La nouvelle génération de smartphones a fait du canal mobile un premier choix. Grâce à des applications spécifiques, celui-ci ouvre en effet de nouvelles possibilités pour relier l'administration au client. Selon les résultats des études européennes les plus récentes, le potentiel de ce canal sera à l'avenir encore plus important que l'accès aux informations et applications via les ordinateurs fixes et portables.

Analyse des données

Le libre accès aux données administratives et l'amoncellement des données (*open data / big data*) permettent d'accéder à des données structurées et non structurées de diverses sources, ce qui apporte de la transparence et crée pour les nouvelles applications de nombreuses opportunités. Ils posent cependant aussi d'importants défis en matière de sécurité, de protection des données, de gouvernance des données et d'archivage.

Services en nuage

Les services en nuage sont déjà très utilisés, consciemment ou non. Les emplacements mémoire y sont répartis et les contenus de ce fait disponibles à tout moment sur n'importe quel canal. Il est fort probable que cette évolution se poursuive, ce qui ouvre des possibilités de gain en matière de flexibilité, d'évolutivité et d'efficacité. En revanche, l'utilisation d'infrastructures en nuage dans le contexte de l'administration présente des risques liés à la sécurité et à la gouvernance.

Internet des objets

Ce réseau mondial reliant entre eux des objets hétérogènes et facilement adressables qui suivent les protocoles de communication standard présente probablement le plus gros potentiel pour l'avenir et rend inutiles les applications classiques. Objets et machines sont raccordés de manière intelligente et peuvent se contrôler et se développer eux-mêmes au moyen de paramètres environnementaux. Par exemple, les appareils de navigation des véhicules pourraient commander automatiquement les places de parc auprès des systèmes communaux de gestion du stationnement. Une telle évolution pourrait bien transformer en profondeur les processus administratifs.

e-participation et médias sociaux

L'e-participation comprend toutes les procédures basées sur Internet et qui permettent une participation de la population aux mécanismes de prise de décisions politiques. Alors que les plateformes spécifiques comme celles de consultation ou de vote en ligne numérisent les instruments traditionnels de participation, la formation d'une opinion politique passe de plus en plus par les médias sociaux d'Internet. Les plateformes spécifiques comme Politnetz ou Smartvote favorisent la transparence des mécanismes de prise de décisions politiques. En outre, les médias sociaux sont de plus en plus intéressants pour les autorités parce qu'ils constituent un nouvel instrument permettant un contact direct avec la population, la publication d'opinions, la réponse aux questions et l'acquisition ou la transmission d'informations. De nombreux citoyens ont recours aux réseaux sociaux pour s'engager activement, donner leur avis ou se renseigner sur les horaires d'ouverture, les offres, etc.

2.7. Organisation actuelle

Outre les acteurs impliqués directement dans l'organisation, le système élargi de cyberadministration en Suisse inclut le portail national ch.ch, la CSI, le conseil des experts des cantons sur la cyberadministration et l'association de standardisation eCH. En sa qualité

d'organisation intercantonale, la CSI réunit tous les organes informatiques de la fonction publique. Elle développe et adopte des normes de cyberadministration pour toute la Suisse. Le conseil des experts favorise les échanges entre les responsables de la cyberadministration dans les différents cantons. L'association ch.ch met notamment à disposition un portail d'informations géré et étoffé en collaboration avec les cantons et les communes.

Situation dans l'administration fédérale

L'administration fédérale prend appui sur la stratégie de cyberadministration de la Confédération et des cantons. Elle n'a pas de stratégie propre et spécifique en la matière. Différents offices s'occupent de cyberadministration; il n'existe aucune réglementation globale ni obligatoire sur la répartition des tâches et des responsabilités dans ce domaine. Les aspects TIC sont réglés par des organisations spécialisées en la matière. La communication des offices fédéraux avec les cantons, les communes et les autres acteurs n'est pas fixée formellement.

Situation dans les cantons

La plupart des cantons ont mis au point une stratégie de cyberadministration. En général, ils ont pris pour base la stratégie commune à la Confédération et aux cantons et l'ont développée et adaptée. La majorité a mis en place des structures organisationnelles et désigné un responsable de la cyberadministration. Le plus souvent, celui-ci doit effectuer des tâches de coordination. Il n'est compétent ni pour le budget ni pour les processus et solutions, ces domaines relevant des divisions techniques. Les responsables de la cyberadministration sont intégrés dans le groupe compétent en matière de cyberadministration de la Conférence suisse des chanceliers d'Etat. Ils défendent le point de vue des utilisateurs. Les responsables des TIC des administrations cantonales ont la vue d'ensemble dans ce domaine. Ils collaborent avec la Confédération au sein de la CSI, où ils travaillent par groupes spécialisés.

La moitié des cantons environ a signé des conventions avec les communes.

Situation dans les villes et les communes

La situation est très hétérogène dans les communes. Quelques villes et communes disposent de leurs propres structures organisationnelles, mais les autres s'appuient intégralement sur des partenaires externes ou sur les conventions passées avec les cantons. La plupart des communes les plus petites n'ont pas de ressources ni de connaissances spécifiques pour créer des services de cyberadministration.

2.8. Atouts et faiblesses

Le tableau ci-après, présentant les atouts et les faiblesses de la cyberadministration, est basé, d'une part, sur les conclusions tirées du contrôle stratégique, d'autre part, sur les résultats des études et entretiens avec les acteurs existants.

Atouts et faiblesses de la mise en œuvre actuelle de la stratégie	
Pilotage et conduite	
Atouts +	Faiblesses -
Programme de cyberadministration - Organisation formelle, ancrage, acceptation - L'organisation et les tâches sont définies. - La convention-cadre constitue une base légale qui légitime plusieurs acteurs. - Plan d'action et autres instruments de mise en œuvre existants	- Peu de résultats visibles et utilisables directement - Absence d'architecture de cyberadministration comme modèle et de concept uniforme de mise en œuvre - Attentes hétérogènes quant aux effets que doit avoir la cyberadministration - Définition de priorités et caractère obligatoire trop faibles

- Volonté politique et définition de priorités au niveau de la cyberadministration très hétérogènes dans les cantons et les communes
- Absence de processus de planification pour la stratégie pluriannuelle tenant compte des structures fédérale

Comité de pilotage

- Représentation de tous les niveaux politiques
- Niveaux adéquats pour les décisions stratégiques
- Organe représentatif
- Présence faible, que les acteurs ressentent comme distante
- Tous les acteurs ne se sentent pas représentés par le comité de pilotage. Absence de véritable pilotage comprenant des objectifs mesurables et des instruments tels qu'un plan directeur
- Trop technique pour les décisions opérationnelles

Conseil des experts

[Aucune évaluation]

Direction opérationnelle de la cyberadministration suisse

- Bonne coordination
- Expérience bien attribuée
-
- La coordination est trop faible ou ne porte pas sur le contenu.
- Vu de l'extérieur, le rôle de la direction opérationnelle n'est pas toujours clairement défini (par ex., elle mène elle-même des projets).
- Pas assez de ressources pour effectuer toutes les tâches

Organisation et collaboration en général

- La répartition des tâches et des compétences entre plusieurs acteurs permet des structures simples au lieu de trop gros complexes bureaucratiques.
- Pilote assurant la coordination opérationnelle des projets
- La plupart des cantons ont mis au point une stratégie de cyberadministration.
- La plupart des cantons ont désigné un responsable de la cyberadministration.
- La moitié des cantons environ a signé des conventions avec les communes.
- L'administration fédérale n'a pas de stratégie spécifique de cyberadministration.
- L'administration fédérale n'a pas de délégué(e) à la cyberadministration.
- Le potentiel de synergie de la collaboration entre administration, recherche et économie privée n'est exploité que partiellement. Les résultats tirés des projets sont peu comparables à long terme.
- Nombreux offices et organisations ayant les mêmes tâches et donc se recoupant en partie
- Le manque de ressources dans les communes entraîne des problèmes de mise en œuvre.
- Les représentants de l'économie ne se sentent pas suffisamment intégrés.

Coordination et communication

Atouts +

- Large réseau
- Intérêt pour la collaboration au-delà des échelons étatiques
- Evénements et plateformes d'échange
- Publications et instruments

Faiblesses -

- Trop peu de communication centralisée
- La communication des acteurs de la cyberadministration envers les communes est parfois jugée non coordonnée et peu utile.
- Souvent, des informations importantes ne sont pas transmises assez rapidement à la base.
- Manque de définition des tâches et de règles de communication
- Faible coordination internationale

Projets (organisations chefs de file / mise en œuvre de projets prioritaires)

Atouts +

- Environnement système dynamique
- Possibilité d'innovation dans les cantons
- Correspond au modèle fédéral
- Répond en partie aux besoins individuels dans les cantons et les communes
- Certains cantons ont reconnu le potentiel de la cyberadministration et mis en place les structures correspondantes.

Faiblesses -

- Système de milice, les organisations chefs de file ayant trop peu de ressources financières et manquant quelquefois du savoir-faire en matière de gestion de projets et d'informatique
- Les solutions répondent souvent aux besoins des administrations les plus importantes.
- Dans beaucoup de domaines, les questions juridiques restent ouvertes.
- Absence de plan directeur contraignant et d'objectifs concrets
- Doublons dans la mise en œuvre de projets
- Certains projets importants, par exemple le système IAM, progressent trop peu rapidement, car il manque une coordination nationale.
- Souvent, absence de services de base solides ayant un intérêt pratique pour les administrations
- Du fait des délais, on continue d'assister à la mise en place de solutions décentralisées et isolées.

Financement

Atouts +

- Fonds pour le plan d'action financé en commun
- Procédure définie et critères

Faiblesses -

- Les 2,4 millions par an prévus dans le plan d'action sont très modestes étant donné le volume et l'importance des projets.
- Manque de transparence dans l'emploi des moyens, par exemple le plan d'action
- Les ressources sont réparties et non groupées.

- Contrôle reconnu
- Le financement propre des organisations chefs de file permet une gouvernance claire.
- L'octroi des moyens et la répartition des tâches aux projets dans le plan d'action sont annuels et le plus souvent extrêmement tardifs.
- Les mandatés impliqués dans les projets subissent de (longues) périodes d'incertitude, car ils ne savent pas si un mandat sera effectivement réalisé ni combien de moyens seront accordés.
- Du fait que l'affectation des fonds issus du plan d'action s'effectue chaque année, les organisations chefs de file ont du mal à planifier les projets et à les faire aboutir.
- Parfois, le contrôle n'est pas ressenti comme un soutien par les organisations chefs de file, mais comme un obstacle.

Organisation de l'exploitation **Atouts +**

Faiblesses -

- Exploitation peu claire des infrastructures de base et des applications
- Plusieurs organisations de l'exploitation sont semblables, et les représentants souvent les mêmes aux niveaux du pilotage et de la technique.
- Manque d'idée et de conduite claires

Prestataires de services **Atouts +**

Faiblesses -

- Possibilité d'utiliser la meilleure offre
- L'exploitation décentralisée induit une plus grande flexibilité.
- Peu de soutien dans ce domaine
- Flou juridique quant à la transmission de solutions développées individuellement (licence, droit des marchés publics)

Portails **Atouts +**

Faiblesses -

- Plusieurs portails centralisés d'information sont utilisés comme premier contact au lieu d'un seul.

Normalisation **Atouts +**

Faiblesses -

- Points positifs : – structures adéquates – possibilités d'information satisfaisantes – normalisation par eCH – stratégie soutenue par la Confédération et les cantons – possibilités pour les entreprises privées de participer
- La définition de normes prend trop de temps.
- Le caractère obligatoire des normes n'est pas clair.
- Absence de suivi des normes (développement, annulation)
- Coordination parfois lacunaire – la Confédération, les cantons et les communes ont leur propre dynamique, trop prégnante.
- Objectifs peu clairs
- eCH dispose de peu de moyens et de ressources et n'est donc pas en mesure d'effectuer toutes les tâches (système de

2.9. Nécessité de prendre des mesures

L'amélioration durable et l'accélération de la diffusion de la cyberadministration en Suisse nécessitent selon l'analyse des atouts et des faiblesses les principaux éléments suivants:

Créer une volonté politique et définir des objectifs communs à tous les niveaux

- Des programmes efficaces et adaptés à la stratégie au niveau national se font jour là où les responsables politiques ont reconnu le potentiel de la cyberadministration et favorisent une mise en œuvre structurée.

Renforcer l'aspect obligatoire

- Pour que la cyberadministration puisse être mise en place de façon ciblée, économique et efficace, il faut que la Confédération, les cantons et les communes consentent à des processus de décision déterminant les éléments à mettre en œuvre en commun. Pour cela, des organisations et organes opérant une mise en œuvre structurée et commune obligatoire sont nécessaires.

Etendre l'offre de base de même qualité

- Pour ce faire, une offre de base de services électroniques doit être définie. Elle doit présenter partout la même qualité et le même degré de transparence. Une implémentation modulaire est également nécessaire.

Définir et utiliser des infrastructures de base

- Des infrastructures de base doivent être définies, mises en place et exploitées. Les modules communs (composants / services) permettent la qualité et la transparence homogènes des services qui seront proposés. Il est donc besoin d'une organisation commune qui effectue ces tâches.

Améliorer l'efficacité de la définition des priorités, de la planification et des processus

- Afin de réaliser de façon efficace les projets communs et d'exploiter les infrastructures de base communes, des objectifs, des plans et des processus qui règlent le financement et le pilotage de ces projets sont indispensables et doivent être acceptés à tous les niveaux et par toutes les instances.

Poser des bases juridiques

- Les conditions décrites ci-dessus nécessitent, le cas échéant, la levée des obstacles juridiques ou la création des bases juridiques correspondantes.

Regrouper les ressources, mieux utiliser les synergies

- Différentes organisations (Cyberadministration suisse, CSI, eCH, ch.ch, SECO, CdC) assument actuellement des tâches qui se recoupent. Le potentiel de synergie est considérable. Si tous avaient les mêmes priorités, les ressources en personnel et financières pourraient être utilisées de façon plus pertinente.

PARTIE 2

3. Conception

3.1. Introduction

Une conception est une description d'un état théorique que doit instaurer un projet, et plus particulièrement la description de l'évolution à long terme du projet qui doit servir de repère à toutes les personnes impliquées. L'objectif d'une conception doit être ambitieux tout en restant réaliste. La conception de la cyberadministration indique le but à atteindre aux acteurs et aux décideurs de tous les niveaux institutionnels issus des domaines politique et opérationnel.

Différentes conceptions de la future cyberadministration ont été formulées sur la base des résultats des ateliers et des entretiens. Elles sont présentées ci-dessous.

Variante A

La population et l'économie bénéficient d'un accès facile qui leur permet de réaliser leurs opérations avec les autorités de manière efficace, à tout moment et partout.

Variante B

Tous les processus administratifs s'intègrent électroniquement, sans rupture de médias, à toutes les situations de la vie.

Variante C

La cyberadministration est une évidence pour les autorités, l'économie et la population. La plupart des processus administratifs sont optimisés et peuvent être exécutés partout, à tout moment et par l'ensemble des personnes concernées.

Variante D

La cyberadministration favorise l'instauration de processus cohérents reliant tous les niveaux de l'Etat fédéral, allège le travail de la population, de l'économie et de l'administration et garantit ainsi une exécution rapide et économique des services.

4. Principes

La nouvelle stratégie suisse de cyberadministration doit reposer sur des principes. Ceux-ci fixent les directives supérieures de la stratégie. Les objectifs stratégiques recensés au chapitre 5 ci-après sont fondés sur les principes suivants.

4.1. Orientation utilisateur

La cyberadministration est mise en œuvre dans la perspective des utilisateurs et instaure des processus simples et globaux. Cette orientation suscite la confiance et confère un sentiment de proximité entre l'administration, la population et l'économie.

4.2. Echange et coordination

La mise en œuvre de la stratégie de cyberadministration intègre tous les acteurs importants. L'échange et la collaboration entre les différents niveaux de l'Etat fédéral et les acteurs de l'économie privée sont encouragés activement.

4.3. Focalisation et priorités

Les projets nationaux de cyberadministration se concentrent sur des tâches prioritaires déterminantes pour la mise en œuvre de la cyberadministration.

4.4. Rentabilité et innovation

Le potentiel des approches et des solutions innovantes est exploité. Dans le même temps, les exemples pratiques réussis doivent être encouragés et les investissements utilisés de manière optimale.

5. Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques fixent l'orientation globale à long terme de la stratégie suisse en matière de cyberadministration. Les mesures opérationnelles visant à concrétiser les objectifs sont définies par rapport aux objectifs stratégiques.

5.1. Orientation client

- ▶ Les prestations de cyberadministration existantes sont simples, compréhensibles, sûres et utilisables sur tous les appareils/terminaux.

5.2. Qualité et efficacité

- ▶ La cyberadministration facilite pour tous les utilisateurs les relations avec les autorités. La continuité médiatique et la cohérence des processus optimisent la qualité de l'offre de prestations administratives.
- ▶ Les solutions et les services de cyberadministration sont appliqués et exploités en commun chaque fois que cela s'avère possible et utile.

5.3. Collaboration et compétences

- ▶ Les projets nationaux de cyberadministration sont pilotés, dirigés et coordonnés de manière groupée et uniforme par une seule et même instance.
- ▶ Les compétences, rôles et tâches que jouent les différents niveaux de l'Etat fédéral et les organismes actifs dans la mise en œuvre de la cyberadministration sont clairement définis.

5.4. Responsabilité d'exploitation

Certains services sont exploités durablement de manière centralisée.

6. Conditions préalables au succès de la cyberadministration

Un certain nombre de conditions doivent être réunies pour garantir le succès de la mise en œuvre de la cyberadministration et la réalisation des objectifs stratégiques.

6.1. Confiance et utilisation

La population et l'économie ont confiance en l'offre de cyberadministration de l'administration publique et l'utilisent.

6.2. Modules de base

Les modules de base permettant la diffusion de la cyberadministration, tels que l'infrastructure d'échange de données, l'identité électronique, etc., sont réalisés une seule fois, puis utilisés conjointement par l'ensemble des participants.

6.3. Bases légales

Les conditions légales pour la mise en œuvre de la cyberadministration ont été créées.

6.4. Données de registres

Les autorités intéressées peuvent consulter électroniquement et réutiliser les données de registres dans les limites fixées par la législation.

6.5. Normes

Les normes pertinentes de cyberadministration garantissent l'interopérabilité technique.

6.6. Pilotage et controlling

Le pilotage et le controlling stratégique s'effectuent en commun à tous les niveaux de l'Etat fédéral et reposent sur un plan directeur défini en commun.

6.7. Organisation

Les conditions organisationnelles permettant de fournir, mettre sur pied et exploiter des services communs sont réunies.

PARTIE 3

7. Scénarios de mise en œuvre

La présente partie définit cinq scénarios et décrit l'organisation préconisée. Lesdits scénarios étaient la mise en œuvre des conceptions et des objectifs stratégiques de manière différenciée. Un atelier⁶ regroupant des spécialistes a évalué les atouts et les faiblesses de la future cyberadministration en Suisse.

Un scénario devra être défini pour la mise en œuvre de la cyberadministration suisse à partir de 2016. A cet égard, il faudra tenir compte des résultats de l'audition concernant les objectifs stratégiques puisque ces derniers pourront être atteints uniquement si les conditions-cadres organisationnelles appropriées sont réunies. Les différents scénarios de la version décrite ici ont plutôt valeur d'orientation générale et offrent une marge de manœuvre opérationnelle suffisante pour, par exemple, compléter un scénario à l'aide d'éléments issus d'un autre. Les scénarios seront affinés au terme de l'audition menée auprès des services concernés.

7.1. Scénario «zéro»

La mise en œuvre de la stratégie n'est plus poursuivie, et la convention-cadre conclue entre la Confédération et les cantons n'est pas prolongée. Aucune gestion centralisée ni aucune organisation supérieure de la cyberadministration ne sont prévues. Le comité de pilotage, le conseil des experts et la direction opérationnelle de la cyberadministration suisse sont dissous. Le catalogue des projets prioritaires est abandonné. Il n'y a plus de coordination entre les organisations chefs de file, qui décident au cas par cas de la suite à donner aux projets prioritaires. On renonce à un soutien financier centralisé tel que celui qui est proposé dans le plan d'action de la cyberadministration. La standardisation, la mise en œuvre dans les cantons et au niveau de la Confédération, ainsi que d'autres activités sont effectuées indépendamment de toute stratégie commune en matière de cyberadministration.

Atouts et faiblesses

Les faiblesses sont prépondérantes dans ce scénario par rapport aux points forts. En l'absence d'une stratégie nationale et d'une coordination, le succès de la coopération et de la mise en œuvre de la cyberadministration est menacé, selon les estimations des participants à l'atelier. Ce scénario fait courir le risque en particulier que les doublons ne soient pas identifiés et que les coûts engendrés prennent l'ascenseur. A l'inverse, il offre le potentiel de «refonder» l'ensemble du projet. L'abandon des structures actuelles permettrait en effet à de nouveaux acteurs de donner un nouvel élan à la cyberadministration. Si l'administration publique renonçait aux exigences nationales en matière de coordination, l'économie privée pourrait contribuer davantage à la promotion de la cyberadministration.

7.2. Scénario «statu quo»

La stratégie et la convention-cadre sont prolongées telles quelles. Le programme de cyberadministration suisse est toujours géré de manière centralisée par le comité de pilotage, qui est composé de représentants politiques des différents niveaux de l'Etat fédéral. La direction opérationnelle de la cyberadministration suisse reste l'organe d'état-major du conseil des experts et du comité de pilotage. Elle continue d'assumer le rôle de service de coordination du programme de cyberadministration suisse. Elle assure en effet la communication au niveau du programme et encourage les échanges entre les différents acteurs. Sur le plan organisationnel, la direction opérationnelle est toujours rattachée à l'UPIC et financée par la Confédération. Le catalogue des projets prioritaires est conservé en tant qu'instrument de la mise en œuvre, avec la planification stratégique (feuille de route) et le contrôle de gestion. Au travers du plan d'action de la cyberadministration, les organisations chefs de file ont la possibilité de demander un

⁶ La cyberadministration suisse dès 2016: 2^e atelier destiné aux spécialistes du 8 mai 2014. Résultats sur <http://www.egovernment.ch/umsetzung/00881/01066/01073/index.html?lang=fr>

soutien financier pour des mesures spécifiques. Le plan d'action est financé paritairement par la Confédération et les cantons.

Atouts et faiblesses

Ce scénario a pour principaux atouts la continuité qu'il offre et le soutien politique dont jouit l'organisation actuelle. Mais ces atouts sont inférieurs à ses faiblesses. Il constitue un obstacle à la poursuite de la collaboration entre les différents niveaux de l'Etat fédéral. Sont en outre jugées défavorables les possibilités de financement existantes, qui sont considérées comme insuffisantes et inefficaces, de même que les déficiences de l'organisation actuelle en matière de potentiel d'innovation et de vitesse de déploiement de la cyberadministration.

7.3. Scénario «allégé»

La stratégie et la convention-cadre sont maintenues ou prolongées, et de légères adaptations leur sont apportées. Le programme de cyberadministration suisse est toujours géré de manière centralisée par le comité de pilotage, qui est composé de représentants politiques des différents niveaux de l'Etat fédéral. La direction opérationnelle de la cyberadministration suisse reste l'organe d'état-major du conseil des experts et du comité de pilotage. Elle continue d'assumer le rôle de service de coordination du programme de cyberadministration suisse. Elle assure en effet la communication au niveau du programme et encourage les échanges entre les différents acteurs.

La direction opérationnelle joue en outre elle-même le rôle d'une organisation chef de file pour certains projets déterminés par le comité de pilotage. Elle renforce la coordination opérationnelle de projets prioritaires et offre un soutien technique aux cantons et communes lors de l'introduction de la cyberadministration. Sur le plan organisationnel, la direction opérationnelle est toujours rattachée à l'UPIC, mais est désormais financée par la Confédération et les cantons. Le catalogue des projets prioritaires est conservé en tant qu'instrument de la mise en œuvre, avec la planification stratégique (feuille de route) et le contrôle de gestion. Élément nouveau, une carte de la cyberadministration est établie afin d'avoir une vue d'ensemble sur le déploiement des offres de cyberadministration dans les communes, les cantons et à la Confédération. Un ensemble de prestations de cyberadministration à introduire est conseillé. Il s'agit de la sorte d'aider les communes et les cantons à se prononcer quant à l'introduction de la cyberadministration. Le catalogue des projets prioritaires est adapté en conséquence.

Au travers du plan d'action de la cyberadministration, les organisations chefs de file ont la possibilité de demander un soutien financier pour des mesures spécifiques. La standardisation est effectuée conformément à la stratégie commune en matière de cyberadministration. Les échanges et la collaboration entre les différentes organisations réalisant les projets de la cyberadministration doivent être redéfinis, et fixés dans la convention-cadre.

Atouts et faiblesses

Ce scénario présente un rapport équilibré entre les atouts et les faiblesses. Le maintien de l'organisation, gage de continuité, est considéré comme un avantage, mais aussi comme un risque. D'une part, la durabilité et la visibilité de l'organisation sont jugées positives, et d'autre part la capacité à imposer la coordination nationale de la cyberadministration dans les structures existantes reste faible, et les adaptations prévues ne produisent pas le résultat recherché. Les atouts du scénario résident dans la réactivation de l'organisation existante, qui doit permettre de tirer les leçons des dysfonctionnements passés, et dans le renforcement de la collaboration entre les organisations chargées de la cyberadministration. Ses faiblesses tiennent à l'organisation (force de persuasion insuffisante, faiblesse du pilotage, portefeuille de tâches trop imprécis, rattachement de la direction opérationnelle à l'UPIC, ce qui réduirait sa visibilité et son acceptation par les cantons), au financement (les cantons s'opposeraient probablement au financement conjoint de la direction opérationnelle par la Confédération et les cantons), et aux instruments.

7.4. Scénario «renforcé»

La stratégie suisse en matière de cyberadministration est remaniée. La façon de concevoir la cyberadministration est adaptée, les objectifs stratégiques sont reformulés et leur contenu est complété. La cyberadministration suisse est réorganisée, et les différents organes, comité de pilotage, conseil des experts, direction opérationnelle et organisations chefs de file existants sont redéfinis et remodelés. Les instruments de mise en œuvre utilisés jusque-là, le catalogue des projets prioritaires et le plan d'action de la cyberadministration sont remplacés. Un portefeuille, par exemple sous la forme de la carte nationale de la cyberadministration, montre la disponibilité et le niveau de développement de prestations et de pré-requis dans le domaine de la cyberadministration à tous les échelons de l'Etat fédéral. La mise en œuvre coordonnée de la stratégie se concentre sur quelques projets hautement prioritaires.

La stratégie est mise en œuvre par une nouvelle organisation dotée d'un pilotage stratégique (représentant politique, assemblée plénière annuelle), lequel couvre toutes les activités de cyberadministration. Le pilotage stratégique commun influe en outre directement sur les activités de normalisation et sur l'orientation des portails de cyberadministration existants destinés à la population et à l'économie.

L'organisation est constituée en établissement de droit public. Ses activités sont régies par un conseil d'administration. L'établissement est géré par la direction sur la base d'un portefeuille de prestations défini dans le cadre du pilotage stratégique. Il dispose d'un mandat de prestations défini dans la convention-cadre de droit public passée entre la Confédération, les cantons et les communes. Il est en partie financé par des fonds publics issus de tous les échelons de l'Etat fédéral, ainsi que par le biais d'un modèle d'affaires dans le domaine de la responsabilité de l'exploitation. Un investissement unique effectué par la Confédération, les cantons et les communes (sur une base volontaire) apporte à l'organisation un capital de base suffisant pour financer l'offre des prestations définies.

L'organisation est notamment chargée des tâches opérationnelles suivantes:

- direction et financement d'un nombre limité de projets d'importance stratégique;
- communication, coordination et service de contact: échanges au niveau national et international, collaboration;
- responsabilité de l'exploitation des services centralisés du domaine des infrastructures (par ex. IAM, eSafe, etc.);
- gestion de la qualité: étiquetage, certification, solutions, processus, inspection, pratiques d'excellence;
- soutien aux cantons et communes lors de la mise en œuvre de la cyberadministration: conseil dans le domaine de la gestion de projets informatiques, dans le domaine juridique, etc.

Atouts et faiblesses

Ce scénario présente lui aussi autant d'atouts que de faiblesses. Parmi les éléments jugés positivement figurent le renforcement de l'organisation (en ce qui concerne notamment les ressources humaines, le savoir-faire, le recentrage du pilotage et la réduction des coûts par l'exploitation des synergies), le caractère contraignant des objectifs, la meilleure prise en compte des besoins, une légitimité politique plus forte et la possibilité de traiter des faiblesses actuelles liées au fonctionnement et au droit. Les inconvénients résident dans une charge administrative accrue et dans l'apparition de doublons entre les organisations existantes et les nouvelles. Les participants craignent que les cantons et les communes ne soient pas favorables à une organisation plus centralisée, ce qui nuirait à un financement paritaire. Autre faiblesse évoquée: le délai très court réservé à la mise en place d'une nouvelle organisation.

7.5. Scénario «total»

La stratégie en matière de cyberadministration est remaniée. La façon de concevoir la cyberadministration est adaptée, les objectifs stratégiques sont reformulés et leur contenu est complété. La cyberadministration suisse est réorganisée, et les différents organes, comité de pilotage, conseil des experts, direction opérationnelle et organisations chefs de file existants sont redéfinis et remodelés. Les instruments de mise en œuvre utilisés jusque-là, le catalogue des projets prioritaires et le plan d'action de la cyberadministration sont remplacés. Un portefeuille, par exemple sous la forme de la carte nationale de la cyberadministration, montre la disponibilité et le niveau de développement de prestations et de pré-requis dans le domaine de la cyberadministration à tous les échelons de l'Etat fédéral. La mise en œuvre coordonnée de la stratégie se concentre sur quelques projets hautement prioritaires.

La stratégie est mise en œuvre par une nouvelle organisation dotée d'un pilotage stratégique (représentant politique, assemblée plénière annuelle), lequel couvre toutes les activités de cyberadministration.

L'organisation est constituée en établissement de droit public. Ses activités sont régies par un conseil d'administration. L'établissement est géré par la direction sur la base d'un portefeuille de prestations défini dans le cadre du pilotage stratégique. Il dispose d'un mandat de prestations défini dans la convention-cadre de droit public passée entre la Confédération, les cantons et les communes. Il est en partie financé par des fonds publics issus de tous les échelons de l'Etat fédéral, ainsi que par le biais d'un modèle d'affaires dans le domaine de la responsabilité de l'exploitation. Un investissement unique effectué par la Confédération, les cantons et les communes (sur une base volontaire) apporte à l'organisation un capital de base suffisant pour financer l'offre des prestations définies.

L'organisation est notamment chargée des tâches opérationnelles suivantes:

- direction et financement d'un nombre limité de projets d'importance stratégique;
- communication, coordination et service de contact: échanges au niveau national et international, collaboration;
- responsabilité de l'exploitation des services centralisés du domaine des infrastructures (par ex. IAM, eSafe, etc.);
- gestion de la qualité: étiquetage, certification, solutions, processus, inspection, pratiques d'excellence;
- soutien aux cantons et communes lors de la mise en œuvre de la cyberadministration: conseil dans le domaine de la gestion de projets informatiques, dans le domaine juridique, etc.;
- accords de niveau de service (SLA), conditions générales, contrats-cadres;
- définition, diffusion et application de normes en matière de cyberadministration;
- regroupement, dans des infrastructures centralisées, des prestations électroniques destinées à la population et aux entreprises. L'accès à des prestations existantes est facilité par une gestion centralisée. Malgré le regroupement des prestations, l'exploitation et l'éventuel développement de celles-ci demeurent auprès du fournisseur d'origine;
- pool de responsables de projets informatiques sur appel.

Atouts et faiblesses

Ce scénario a lui aussi autant d'atouts que de faiblesses. Il séduit par l'attribution claire des responsabilités relatives à l'exploitation des prestations de cyberadministration. Une loi sur la cyberadministration permettrait de «clarifier enfin» les questions de droit. Autre avantage du scénario: son orientation accrue vers les clients et le règlement clair et équitable du financement entre tous les niveaux de l'Etat fédéral. L'organisation prévue présente à la fois des atouts et des faiblesses. Sont considérés comme des atouts un professionnalisme renforcé, la fonction de point de contact unique et une force de persuasion accrue. Sont considérés comme

des faiblesses une charge administrative plus lourde, des processus de décision lents et une centralisation jugée excessive. Elle menacerait de ce point de vue le financement paritaire, car les cantons et les communes craignent que leurs intérêts ne soient négligés.

7.6. Comparaison

	ZERO	STATU QUO	ALLEGE	RENFORCE	TOTAL
Conduite, pilotage	Pas de conduite et de pilotage communs	Comité de pilotage composé de représentants de tous les niveaux institutionnels: - détermination d'un catalogue - prise de position sur différents thèmes - mandats à direction opérationnelle - apport de fonds: plan d'action	Comité de pilotage composé de représentants de tous les niveaux institutionnels: - détermination d'un catalogue - prise de position sur différents thèmes - mandats à direction opérationnelle - apport de fonds: plan d'action + définition de projets gérés et mis en œuvre de manière centralisée + comité de coordination parmi les acteurs (CSI, eCH, ch.ch, etc.)	Conseil d'administration et direction: - gestion - finances - stratégie - contrôle de gestion stratégique - portefeuille de prestations Comités consultatifs	Conseil d'administration et direction: - gestion - finances - stratégie - contrôle de gestion stratégique - portefeuille de prestations Comités consultatifs
Organisation	Pas d'organisation commune pour la mise en œuvre d'une stratégie de cyberadministration	Mise en œuvre décentralisée par les organisations chefs de file Coordination centralisée: comité de pilotage, conseil des experts, direction opérationnelle	Mise en œuvre décentralisée par les organisations chefs de file Coordination centralisée: comité de pilotage, conseil des experts, direction opérationnelle + demande de renforcement de la collaboration entre les organisations	Etablissement/institution de droit public avec mandat de prestations (exemple des EPF) Mise en œuvre de projets avec orientation nationale	Etablissement/institution de droit public avec mandat de prestations (exemple des EPF) Mise en œuvre de projets avec orientation nationale

Tâches	Pas de tâches communes	- Coordination - Communication - Contrôle de gestion stratégique - Observation des activités de la cyberadministration en Suisse et à l'étranger - Réseau international - Définition et gestion du catalogue des projets prioritaires - Fixation de conditions-cadres pour la mise en œuvre des projets prioritaires - Prise de position sur des thèmes stratégiques relatifs à la cyberadministration - Apport de fonds et contrôle de gestion du plan d'action - Promotion de normes en matière de cyberadministration en collaboration avec eCH - Préparation de modèles de financement et de contrats en collaboration avec la CSI	- Coordination - Communication - Contrôle de gestion stratégique - Observation des activités de la cyberadministration en Suisse et à l'étranger - Réseau international - Définition et gestion du catalogue des projets prioritaires - Fixation de conditions-cadres pour la mise en œuvre des projets prioritaires - Prise de position sur des thèmes stratégiques relatifs à la cyberadministration - Apport de fonds et contrôle de gestion du plan d'action - Promotion de normes en matière de cyberadministration en collaboration avec eCH - Préparation de modèles de financement et de contrats en collaboration avec la CSI + Définition et tenue d'un aperçu des prestations (produits/services) et d'un portefeuille de projets + Direction de projets spécifiques + Soutien technique au niveau de la Confédération (affaire du Conseil fédéral) + Soutien technique destiné aux cantons et aux	- Communication et coordination - Gestion du portefeuille de prestations - Projets: mise en place et développement - Conseil juridique et direction de projets informatiques - Acquisition de services communs - Responsabilité d'exploitation - SLA, conditions générales, contrats-cadres - Collaboration/coordination internationales - Gestion de la qualité: étiquetage, certification, solutions, processus, inspection, pratiques d'excellence	- Communication et coordination - Gestion du portefeuille de prestations - Projets: mise en place et développement - Conseil juridique et direction de projets informatiques - Acquisition de services communs - Responsabilité d'exploitation - SLA, conditions générales, contrats-cadres - Collaboration/coordination internationales - Gestion de la qualité: étiquetage, certification, solutions, processus, inspection, pratiques d'excellence + Rédaction et promotion de normes + Pool d'experts: questions juridiques et direction de projets informatiques + Laboratoire d'innovation + Portail (accès) aux services pour la population et l'économie
--------	------------------------	--	---	---	--

Financement	Pas de financement commun	- Direction opérationnelle par la Confédération env. 0,9 million/an - Plan d'action Confédération et cantons 2,4 million/an	+ Direction opérationnelle, y c. centre de compétences et direction de divers projets par la Confédération et les cantons env. 1,8 million/an - Plan d'action Confédération et cantons 2,4 million/an	- Capital de base de l'organisation responsable: Confédération et cantons - Projets: Confédération, cantons (év. communes) + Par l'utilisateur (Confédération, cantons et communes) lors de l'acquisition de la prestation au moyen de modèles d'affaires individuels, d'un préfinancement, d'une clé de répartition	- Capital de base de l'organisation responsable: Confédération et cantons - Projets: Confédération, cantons (év. communes) + Par l'utilisateur (Confédération, cantons et communes) lors de l'acquisition de la prestation au moyen de modèles d'affaires individuels, d'un préfinancement, d'une clé de répartition
Bases légales	Aucune (sauf de manière individuelle au niveau des cantons et des communes)	Convention-cadre Confédération et cantons	Convention-cadre Confédération et cantons	Convention-cadre Confédération et cantons	+ Loi sur la cyberadministration + Ordonnance sur la mise en œuvre + Loi cantonales d'exécution + Adaptation éventuelle des compétences prévues par la loi
Instruments	Aucun	- Contrôle de gestion stratégique - Catalogue des projets prioritaires - Plan d'action	- Contrôle de gestion stratégique - Catalogue des projets prioritaires - Plan d'action + Aperçu des prestations (produits/services) + Portefeuille de projets	+ Aperçu des prestations (produits/services) + Portefeuille de projets + Exigences minimales + Contrôle de gestion stratégique + Modèles de financement + Création de grappes (clustering)/coordination + Etablissement de priorités/pondération	+ Aperçu des prestations (produits/services) + Portefeuille de projets + Exigences minimales + Contrôle de gestion stratégique + Modèles de financement + Création de grappes (clustering)/coordination + Etablissement de priorités/pondération

8. Exemple de catalogue de mesures

Le catalogue formule des mesures concrètes conformes à la mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques. Les mesures concrètes sont planifiées en continu et peuvent avoir une orientation à court terme (un an), à moyen terme (deux à quatre ans) et à long terme (cinq à dix ans). Les mesures doivent être validées au niveau du pilotage. Leur mise en œuvre doit être vérifiée en continu et les mesures adaptées si nécessaire. La liste ci-après présente des exemples de mesures possibles et les classe par objectif stratégique.

En fonction de l'orientation définitive des objectifs stratégiques, les mesures devront être redéfinies, adaptées, complétées ou abolies dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie suisse de cyberadministration. Les délais de réalisation seront définis ultérieurement.

8.1. Mesures pour atteindre l'objectif stratégique «Orientation client»

- ▶ Le processus d'intégration des services de cyberadministration pour l'ensemble des niveaux institutionnels en une infrastructure centralisée est lancé.
- ▶ Un identificateur unique des personnes pour l'utilisation des services de cyberadministration est instauré dans l'infrastructure centralisée.
- ▶ Les normes et les prescriptions nécessaires à la fourniture de prestations intuitives, continues et indépendantes du dispositif utilisé seront publiées.

8.2. Mesures pour atteindre l'objectif stratégique «Qualité et efficacité»

- ▶ Un portefeuille de prestations est élaboré. Celui-ci décrit les prestations et les infrastructures de cyberadministration dans leur intégralité et indique les relations entre les prestations isolées et les prestations transversales.
- ▶ L'information et la communication sont assurées afin d'aider les collectivités (Confédération, cantons, communes) à mettre en œuvre la cyberadministration de manière rapide et économique.

8.3. Mesures pour atteindre l'objectif stratégique «Collaboration et compétences»

- ▶ La structure de l'organisation chargée du pilotage, de la conduite et de la coordination des projets nationaux de cyberadministration est planifiée et mise en œuvre.
- ▶ La collaboration entre les organisations de cyberadministration existantes fait l'objet de discussions et est redéfinie au besoin.
- ▶ Un plan directeur est défini entre la Confédération, les cantons et les communes en vue de la mise en œuvre conjointe de la cyberadministration. Il définit notamment les compétences des différents niveaux institutionnels.
- ▶ Les prestations que les collectivités (Confédération, cantons et communes) doivent impérativement fournir sous forme électronique sont définies conjointement.

8.4. Mesures pour atteindre l'objectif stratégique «Responsabilité d'exploitation»

- ▶ Une organisation spécifique est mise sur pied pour exploiter les prestations de cyberadministration de manière centralisée.

PARTIE 4

9. Questionnaire à l'intention des participants à l'audition

Le questionnaire ci-après offre la possibilité aux participants à l'audition d'exprimer leur avis sur les orientations proposées. Nous vous prions à cet égard de formuler des réponses aussi complètes que possible pour nous permettre d'analyser les résultats et de planifier la suite de la procédure dans les meilleures conditions. D'avance, nous vous remercions de votre participation.

9.1. Considérations générales

Que pensez-vous des affirmations générales ci-après concernant l'importance de la cyberadministration?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Pas d'indication
La cyberadministration est essentielle pour l'avenir de l'administration. Il faut poursuivre son développement en lui accordant tout le soutien nécessaire.					
Il faut renforcer la coordination entre les acteurs de tous les niveaux de l'Etat fédéral afin d'assurer le succès de la mise en œuvre de la cyberadministration.					
Il faut un signal politique fort pour assurer le succès de la mise en œuvre de la cyberadministration (par ex. adoption d'une loi fédérale sur la cyberadministration).					

Remarques

.....

.....

.....

9.2. Conception

Que pensez-vous des conceptions proposées au chapitre 3?

	Conception adéquate. La soutenons pleinement	Conception acceptable. La soutenons.	Conception inadéquate	Conception inacceptable	Pas d'indication
La population et l'économie bénéficient d'un accès facile qui leur permet de réaliser leurs opérations avec les autorités de manière efficace, à tout moment et partout.					
Tous les processus administratifs s'intègrent					

électroniquement, sans rupture de médias, à toutes les situations de la vie.					
La cyberadministration est une évidence pour les autorités, l'économie et la population. La plupart des processus administratifs sont optimisés et peuvent être exécutés partout, à tout moment et par l'ensemble des personnes concernées.					
La cyberadministration favorise l'instauration de processus cohérents reliant tous les niveaux de l'Etat fédéral, allège le travail de la population, de l'économie et de l'administration et garantit ainsi une exécution rapide et économique des services.					

Remarques

.....

.....

.....

9.3. Principes

Que pensez-vous des principes proposés au chapitre 4?

	Principe adéquat. Le soutenons pleinement	Principe acceptable. Le soutenons.	Principe inadéquat	Principe inacceptable	Pas d'indication
Orientation utilisateur La cyberadministration est mise en œuvre dans la perspective des utilisateurs et les processus y afférents sont simples et globaux. Cette orientation suscite la confiance et confère un sentiment de proximité entre l'administration, la population et l'économie.					
Echange et coordination La mise en œuvre de la stratégie de cyberadministration intègre tous les acteurs importants. L'échange et la collaboration entre les différents niveaux de l'Etat fédéral et les acteurs de l'économie privée sont encouragés activement.					
Focalisation et priorités Les projets nationaux de cyberadministration se concentrent sur des tâches prioritaires déterminantes pour la mise en œuvre de la cyberadministration.					
Rentabilité et innovation Le potentiel des approches et des solutions innovantes est exploité. Dans le même temps, les exemples pratiques réussis doivent être encouragés et les investissements utilisés de manière optimale.					

Remarques

.....

.....

.....

9.4. Objectifs stratégiques

Que pensez-vous des objectifs stratégiques proposés au chapitre 5?

	Objectif adéquat. Le soutien n'est pas pleinement satisfaisant.	Objectif acceptable. Le soutien est satisfaisant.	Objectif inadéquat	Objectif inacceptable	Pas d'indication
Orientation client					
Les prestations de cyberadministration existantes sont simples, compréhensibles, sûres et utilisables sur tous les appareils/terminaux.					
Qualité et efficacité					
La cyberadministration facilite pour tous les utilisateurs les relations avec les autorités. La continuité médiatique et la cohérence des processus optimisent la qualité de l'offre de prestations administratives.					
Les solutions et les services de cyberadministration sont appliqués et exploités en commun chaque fois que cela s'avère possible et utile.					
Collaboration et compétences					
Les projets nationaux de cyberadministration sont pilotés, dirigés et coordonnés de manière groupée et uniforme par une seule et même instance.					
Les compétences, rôles et tâches que jouent les différents niveaux de l'Etat fédéral et les organismes actifs dans la mise en œuvre de la cyberadministration sont clairement définis.					
Responsabilité d'exploitation					
Certains services sont exploités durablement de manière centralisée.					

Remarques

.....

.....

.....

9.5. Conditions

Que pensez-vous des conditions proposées au chapitre 6?

	Condition adéquate. La soutiens pleinement	Condition acceptable. Soutien.	Condition inadéquate	Condition inacceptable	Pas d'indication
Confiance et utilisation La population et l'économie font confiance à l'offre de cyberadministration de l'administration publique et l'utilisent.					
Modules de base Les modules de base permettant la diffusion de la cyberadministration, tels que l'infrastructure d'échange de données, l'identité électronique, etc., sont réalisés une seule fois, puis utilisés conjointement par l'ensemble des participants.					
Bases légales Les conditions légales pour la mise en œuvre de la cyberadministration ont été créées.					
Données de registres Les autorités intéressées peuvent consulter électroniquement et réutiliser les données de registres dans les limites fixées par la législation.					
Normes Les normes pertinentes de cyberadministration garantissent l'interopérabilité technique.					
Pilotage et controlling Le pilotage et le controlling stratégique s'effectuent en commun à tous les niveaux de l'Etat fédéral et reposent sur un plan directeur défini en commun.					
Organisation Les conditions organisationnelles permettant de fournir, mettre sur pied et exploiter des services communs sont réunies.					

Remarques

.....

.....

.....

9.6. Mise en œuvre des scénarios

Que pensez-vous des scénarios proposés au chapitre 7?

	Scénario adéquat. Le soutien est pleinement soutenu.	Scénario acceptable. Le soutien est soutenu.	Scénario inadéquat	Scénario inacceptable	Pas d'indication
Zéro					
Statu quo					
Allégé					
Renforcé					
Total					

Remarques

.....

.....

.....

9.7. Catalogue de mesures

Que pensez-vous des mesures proposées au chapitre 8?

	Mesure adéquate. La mesure est soutenue.	Mesure acceptable. La mesure est soutenue.	Mesure inadéquate	Mesure inacceptable	Pas d'indication
Orientation client					
Le processus d'intégration en une infrastructure centralisée des services de cyberadministration pour l'ensemble des niveaux institutionnels est lancé.					
Un identificateur unique des personnes pour l'utilisation des prestations de cyberadministration est instauré dans l'infrastructure centralisée					
Les normes et les prescriptions nécessaires à la fourniture de prestations intuitives, continues et indépendantes du dispositif utilisé sont publiées.					
Qualité et efficacité					
Un portefeuille de prestations est élaboré. Celui-ci décrit les prestations et les infrastructures de cyberadministration dans leur intégralité et indique les relations entre les prestations isolées et les prestations transversales.					

L'information et la communication sont assurées afin d'aider la communauté (Confédération, cantons, communes) à mettre en œuvre la cyberadministration de manière rapide et économique.					
Collaboration et compétences					
La structure de l'organisation chargée du pilotage, de la conduite et de la coordination des projets nationaux de cyberadministration est planifiée et mise en œuvre.					
La collaboration entre les organismes de cyberadministration existants fait l'objet de discussions et est redéfinie au besoin.					
Un plan directeur est défini entre la Confédération, les cantons et les communes en vue de la mise en œuvre commune de la cyberadministration. Il définit notamment les compétences des différents niveaux institutionnels.					
Les prestations que la communauté (Confédération, cantons et communes) doit impérativement fournir sous forme électronique sont définies en commun.					
Responsabilité d'exploitation					
Un organisme spécifique est mis sur pied pour exploiter les prestations de cyberadministration de manière centralisée.					

Remarques

.....

.....

.....

9.8. Remarques finales

Avez-vous d'autres remarques ou des commentaires spécifiques?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Demandes d'informations et remise des réponses

Vous pouvez adresser toute demande d'informations concernant le présent document à la direction opérationnelle de la cyberadministration suisse par courriel ou par téléphone: info@government.ch, tél. +41 58 46 47921.

Veuillez faire parvenir le questionnaire dûment rempli par courriel à votre coordinateur pour l'audition:

Confédération:

- Unité de pilotage informatique de la Confédération / Direction opérationnelle
Cyberadministration suisse, Schwarztörstrasse 59, 3003 Berne, info@egovernment.ch

Cantons:

- Unité de pilotage informatique de la Confédération / Direction opérationnelle
Cyberadministration suisse, Schwarztörstrasse 59, 3003 Berne, info@egovernment.ch

Communes:

- Union des villes suisses, Monbijoustrasse 8, Case postale 8175, 3001 Berne
- Association des Communes Suisses, Case postale 8022, Laupenstrasse 35, 3001 Berne