

Stratégie

« Administration numérique suisse 2024 – 2027 »

Date 30.03.2023

Statut **Projet, consultation auprès des collectivités responsables**

Table des matières	1	Introduction	2
	2	Charte	5
	3	Principes des administrations numériques	7
	4	Champs d'action	9
	5	Objectifs et priorités stratégiques	14
	6	Mise en œuvre de la stratégie	19
	A	Glossaire	20
	B	Liste des abréviations	22
	C	Index	23

Liste des illustrations	Illustration 1: Piliers de la stratégie	4
	Illustration 2: Principes des administrations numériques	7
	Illustration 3: Champs d'action	9
	Illustration 4: Priorités stratégiques	14

1 Introduction

1.1 Définition des objectifs, champ d'application et durée de validité

La stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » fait référence aux administrations de l'ensemble des collectivités publiques de Suisse¹. Elle permet à la Confédération, aux cantons, aux villes et aux communes de définir ensemble comment accélérer la transformation numérique des administrations publiques et la faire avancer en se coordonnant à l'échelle fédérale. Cette stratégie fondée sur la coopération décrit les champs d'action aux trois niveaux de l'État fédéral à traiter en priorité et les priorités stratégiques de 2024 à la fin de 2027. Elle précise également la façon dont l'organisation « Administration numérique suisse » (ANS)² apporte son soutien aux collectivités publiques dans ce cadre à l'aide de mesures adaptées.

Une actualisation de la stratégie est prévue tous les quatre ans.

1.2 Contexte

La collaboration entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes en vue de la transformation numérique de l'administration de la Suisse ne date pas d'hier³. En 1975 déjà, la Conférence suisse sur l'informatique (CSI) voyait le jour. En 2008, aux fins de l'introduction et du développement coordonnés de la cyberadministration en Suisse, l'organisation interfédérale « Cyberadministration suisse » fut fondée. Un nouvel élan à la transformation numérique a été donné par la signature de la déclaration de Tallinn en 2017³. Le plan d'action de la stratégie « Suisse numérique »⁴ de la Confédération confère une visibilité plus importante à la thématique.

Le 1^{er} janvier 2022, l'ANS a vu le jour pour donner un élan supplémentaire à la transformation numérique de l'administration. L'ANS adopte une approche en réseau à l'échelle nationale, coordonne le pilotage de la transformation numérique entre les différents échelons institutionnels et en leur sein, et permet aux acteurs concernés de s'exprimer et de participer aux décisions (cf. Convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse⁵, ch. 4.1, al. 1).

La présente stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » vise à poursuivre la collaboration fructueuse entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes, en impliquant l'ANS.

¹ Ce terme désigne l'administration centrale, et non les organismes parapublics tels que les universités, les écoles et les établissements du secteur de la santé.

² « ANS » désigne ici explicitement l'ANS et ses comités en tant qu'organisation globale, et non exclusivement le secrétariat.

³ Cf. p. ex. la [Stratégie nationale en matière de cyberadministration 2007-2010](#), la [déclaration de Tallin sur la cyberadministration \(2017\)](#)

⁴ [Plan d'action de la stratégie « Suisse numérique »](#)

⁵ [Convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse \(17 décembre 2021\)](#)

1.3 Incorporation à la structure stratégique à l'échelle de la Suisse

À titre de stratégie faîtière commune de la Confédération, des cantons, des villes et des communes, la stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » se concentre sur les défis transversaux. Dans le cadre de la transformation numérique de l'administration, deux critères sont retenus pour qualifier les défis de transversaux. Primo, ce sont ceux auxquels font face un grand nombre de collectivités publiques ou les administrations de différents échelons de l'État. Secundo, ils exigent ainsi une étroite coordination entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes, ainsi que le concours de l'ANS. En cela, la stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » se distingue de stratégies sectorielles spécifiques⁶.

Les stratégies individuelles des collectivités publiques doivent s'en inspirer (cf. également la Convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, ch. 3.1, al. 3, let. d).

La stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » déclenche les stratégies suivantes existantes, intercantionales et à l'échelle du pays, aux fins de la transformation numérique :

- « Stratégie suisse de cyberadministration 2020-2023³ » (cf. Convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse⁵, ch. 11.1)
- « Lignes directrices des cantons relatives à l'administration numérique » de la Conférence des gouvernements cantonaux, publiées en septembre 2018⁷
- Charte stratégique de la Conférence suisse sur l'informatique (cf. Convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse⁵, ch. 11.1)

Les stratégies « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » et « Suisse numérique » du Conseil fédéral⁸ se complètent. La première accompagne la seconde en adoptant une approche coopérative à l'échelle fédérale, notamment dans le champ d'action des prestations administratives. Elle contribue, grâce à une administration numérique efficace, à une Suisse numérique.

⁶ Par exemple la «stratégie de politique extérieure numérique 2021-2024»

⁷ [Lignes directrices des cantons relatives à l'administration numérique \(27 septembre 2018\)](#)

⁸ Stratégie « Suisse numérique 2023 »

1.4 Structure de la stratégie

La stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » comprend quatre piliers : la charte, les principes, les champs d'action ainsi que les objectifs et priorités stratégiques.



Illustration 1: Piliers de la stratégie

La charte définit la vision à long terme des administrations publiques de la Suisse en tant que système global.

Les principes permettent de concrétiser la charte et sont appliqués aux actions de la Confédération, des cantons, des villes et des communes dans le domaine de la transformation numérique. Ils sont déterminants pour chaque décision et chaque action portant sur la transformation numérique des administrations en Suisse.

Les champs d'action représentent les domaines où la Confédération, les cantons, les villes et les communes sont actifs dans le cadre de leur stratégie d'administration numérique respective. Dans ce contexte, ils sont adaptés à chaque situation initiale. Par l'action coordonnée, les collectivités publiques veulent améliorer l'efficacité et réaliser des avancées durables.

Les objectifs et priorités stratégiques s'appliquent à l'ensemble des champs d'action. À la différence de ces derniers, ils se concentrent sur l'action commune à laquelle la Confédération, les cantons, les villes et les communes s'engagent jusqu'au terme de la période stratégique. Les priorités représentent les domaines d'activité qui ont actuellement une incidence maximale sur la poursuite de la transformation numérique du système global fonctionnant en réseau.

2 Charte

La Confédération, les cantons, les villes et les communes transforment leurs processus et prestations afin de pouvoir agir en tant que système global numérique fonctionnant en réseau. Dans ce cadre, ils s'appuient sur la charte suivante à long terme des administrations numériques :

La population et les entreprises, ainsi que tous les groupes concernés ont la possibilité **d'interagir de manière efficace, transparente et sûre** avec l'administration. En tant que système en réseau, les administrations fédérales, cantonales et communales **fournissent des services intégralement numériques** de bout en bout.

L'administration contribue de manière déterminante à faire de la Suisse une place économique attrayante et moderne où il fait bon vivre. La Confédération, les cantons, les villes et les communes se fondent sur les **besoins de leurs groupes concernés**. Ces derniers comprennent la population suisse ainsi que les personnes qui viennent visiter la Suisse, de même que les entreprises actives dans le pays, la communauté scientifique, ou encore le personnel de l'administration publique aux trois niveaux fédéraux. Les demandes de ces groupes concernés doivent être satisfaites en assurant la transparence et la traçabilité, quelle que soit l'unité d'administration de l'échelon fédéral qui en est responsable.

Objectif à long terme : la **population a facilement accès à toutes les prestations par voie numérique** et peut apporter sa contribution. **Les interactions entre les entreprises et l'administration sont numériques**. Le **personnel** des administrations bénéficie d'un environnement de travail **innovant et attrayant**. L'administration fournit ses prestations **sous une forme numérique efficace**. Une administration **efficace** accompagne la population dans chaque situation de vie en vue de répondre à ses demandes. Les entreprises peuvent se concentrer sur leur cœur de métier et s'acquitter de leurs obligations administratives avec une charge de travail minimale. Efficace signifie également que le personnel de l'administration peut accomplir ses tâches de manière simple et efficiente, avec le concours de solutions numériques. Une administration **transparente** garantit que les groupes concernés sont systématiquement informés des procédures administratives en cours, ainsi que du traitement et de l'enregistrement de leurs données. **Sûr** signifie qu'aucun accès non autorisé aux systèmes, données et communications de l'administration publique ne peut être obtenu et que l'infrastructure informatique sous-jacente est résiliente face aux perturbations extérieures.

En tant qu'organisation, l'ANS coordonne la transformation numérique aux trois échelons étatiques en adoptant une approche coopérative. Les administrations des collectivités publiques à tous les niveaux fédéraux s'entendent comme un **système global d'organisations en réseau** qui fournit **des prestations administratives numériques dans une logique de continuité**, créant ainsi une valeur ajoutée vers l'externe comme en interne. Les prestations administratives doivent également, dans leur format non numérique, reposer sur des processus orientés sur le **numérique** et centrés sur l'utilisateur. Dans ce cadre, il ne s'agit pas d'illustrations numériques de processus existants, mais de prestations administratives numériques optimisées qui peuvent également être repensées. **La continuité** signifie d'une part que les processus administratifs numériques peuvent être exécutés intégralement et sans interruption sur différents systèmes dans toute l'administration. D'autre part, elle signifie que les prestations administratives peuvent être



exécutées de manière numérique et en toute transparence par les administrations compétentes des différents niveaux fédéraux.

3 Principes des administrations numériques

Dans le cadre de la mise en œuvre coopérative de la charte, les collectivités publiques se fondent sur des principes communs. Ceux-ci guident les actions en vue de la transformation numérique ainsi que de la planification et mise en œuvre des mesures correspondantes. Elles constituent la base de toute action coordonnée. Les administrations s'entendent comme un système global fonctionnant en réseau.

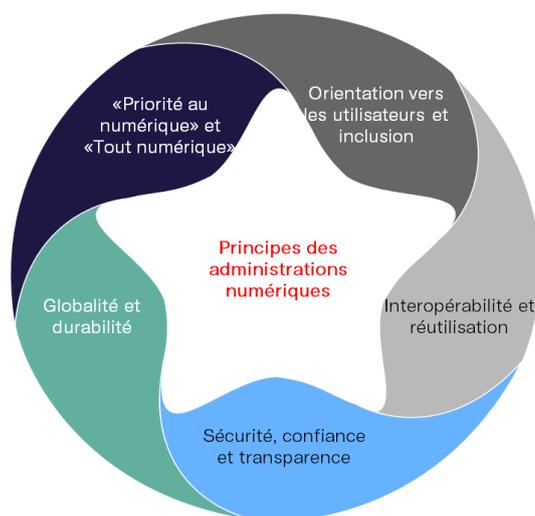


Illustration 2: Principes des administrations numériques

Orientation vers les utilisateurs et inclusion

Les prestations administratives numériques comme analogiques sont optimisées ou repensées pour les baser sur les besoins des utilisateurs (« orientation vers les utilisateurs »). Les utilisateurs sont des personnes issues de tous les groupes concernés. Les prestations administratives sont conçues de telle sorte que tout un chacun peut les utiliser. À cette fin, les différentes compétences de base en informatique, les connaissances linguistiques ainsi que les handicaps physiques ou mentaux sont pris en compte et traités dès la conception. Les processus sont conçus dans une perspective de bout en bout incluant l'ensemble des administrations, et ce en intégrant une prise en compte à 360 degrés des groupes concernés. Les administrations garantissent des interactions simples, et si cela est souhaité, les prestations sont automatiquement fournies (« procédure automatique »). L'action autonome est encouragée.

« Priorité au numérique » et « Tout numérique »

Les processus administratifs numériques sont principalement conçus pour la fourniture de prestations et privilégiés par rapport aux processus analogiques (« Priorité au numérique »). Les processus existants conçus pour le traitement physique sont adaptés en étant systématiquement orientés vers la fourniture numérique de prestations. Par ailleurs, l'administration est à pied d'œuvre pour exécuter de manière numérique l'intégralité de ses prestations et processus vis-à-

vis de l'économie et au sein de l'administration (« Tout numérique »). Les prestations administratives numériques, notamment les justificatifs officiels, doivent être acceptées et intégrées par l'ensemble des collectivités publiques en Suisse et à l'étranger.

Interopérabilité et réutilisation

L'administration, en tant que système global, développe des solutions fondamentalement communes. Ces dernières sont conçues au moyen d'interfaces (d'application) et d'architectures ouvertes, de manière à être interopérables. La priorité est donnée à des technologies qui permettent une réutilisation des données simple et facile d'accès, à l'instar notamment des technologies cloud (« services publics capables de fonctionner dans le cloud »). Par ailleurs, les données de l'administration pour les prestations administratives numériques sont utilisées à plusieurs reprises, et le principe de saisie unique des données est mis en place.

Sécurité, confiance et transparence

L'exécution des prestations administratives numériques repose sur des normes et directives de conception de sécurité des données (« Sécurité et protection de la vie privée dès la conception »). Les utilisateurs peuvent savoir par quels services au sein des administrations, et à quelles fins, leurs données ont été enregistrées ou traitées. Ils sont informés des opportunités et risques de l'administration numérique et sensibilisés aux mesures pertinentes en matière de sécurité. Le système global, en particulier l'infrastructure informatique sous-jacente, est résilient face aux influences extérieures imprévues et malveillantes.

Globalité et durabilité

La transformation numérique est considérée de manière globale dans son contexte d'action et dépasse les frontières de l'organisation. Les prestations administratives et technologies numériques sont développées de manière durable en tenant compte de facteurs économiques, écologiques et sociaux. Il en ressort une valeur ajoutée à long terme pour la population et l'économie. À cet effet, il faut continuellement pondérer les aspects sociaux, écologiques et économiques pour garantir un équilibre raisonnable. La durabilité écologique renvoie avant tout à l'utilisation responsable des ressources en vue d'assurer leur préservation. La durabilité économique vise à faire en sorte que les solutions soient économiquement acceptables. Les prestations administratives numériques sont développées selon le principe de durabilité sociale en tenant compte des normes éthiques et des bonnes pratiques.

4 Champs d'action

Six champs d'action centraux ont été déterminés pour mettre en œuvre la charte. La Confédération, les cantons, les villes et les communes, dans le cadre de leurs stratégies et de leurs priorités respectives en matière d'administration numérique, travaillent activement sur ces champs d'action. Une action commune et coordonnée renforce l'efficacité de la mise en œuvre. En tant qu'organisation, l'ANS apporte son soutien dans les différents champs d'action et oriente les démarches à des degrés divers ; dans la période actuelle de la stratégie, elle se concentre en particulier sur les services de base et les infrastructures.

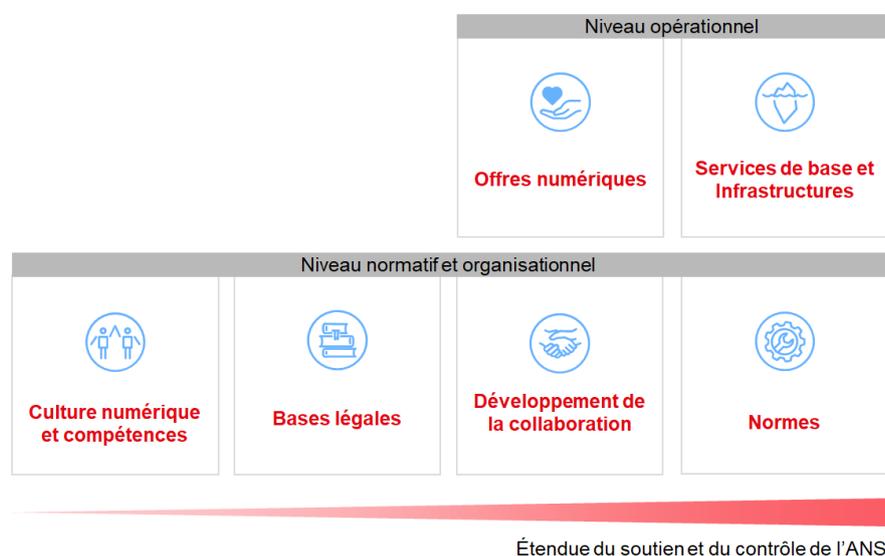


Illustration 3: Champs d'action

4.1 Services de base et infrastructures

Les lacunes en matière de services de base et d'infrastructures constituent un obstacle majeur à la transformation numérique de l'administration. Aujourd'hui, de nombreux projets sont mis en œuvre en parallèle dans ce domaine, dans différentes collectivités publiques, entraînant des pertes d'efficacité et entravant l'avancée de l'administration numérique dans sa globalité⁹.

Les collectivités publiques doivent fournir des prestations administratives numériques en tant que système global. En vue de simplifier et d'accélérer les actions à mener pour atteindre cet objectif, elles doivent pouvoir recourir à des services de base évolutifs, ainsi qu'à des infrastructures sûres et résilientes. Aujourd'hui, les prestations administratives numériques existantes sont par ailleurs accessibles depuis des points d'entrée disparates, et seul un nombre limité de collectivités publiques intègrent leurs services numériques à une plateforme commune dédiée. De plus, l'absence d'une preuve d'identification électronique reconnue au niveau étatique (e-ID) rend plus

⁹ Une situation qui se traduit également au niveau de l'indice de référence 2022 pour l'administration en ligne de l'Union européenne, où la Suisse est mal classée, notamment concernant la dimension « Facilitateurs clés ».

complexe la mise en œuvre de prestations administratives numériques. Le potentiel élevé du cloud en tant qu'infrastructure n'a été que peu exploité jusqu'ici.



Contribution de
l'ANS
en tant
qu'organisation

En tant qu'organisation, l'ANS fait office de moteur pour le développement (et le perfectionnement) efficace et axé sur les résultats ainsi que l'exploitation durable de services de base et d'infrastructures. Dans ce cadre, la priorité est donnée à l'Agenda ANS, à savoir aux infrastructures de base de portail, à l'utilisation de technologies cloud et à l'encouragement de l'intégration d'e-ID. À cette fin, les projets pertinents doivent être lancés et mis en œuvre de manière commune. Les collectivités publiques fondent leur planification sur ces projets.

4.2 Bases légales

De nombreuses bases légales existantes ont été conçues pour un monde analogique et ne prennent pas suffisamment en charge la continuité des prestations numériques en tant que système global. Les prescriptions réglementaires compliquent pour partie une mise en œuvre technique et conviviale qui soit viable économiquement. L'absence de bases légales et les craintes liées à la protection des données sont difficiles à concilier avec la création d'une plus-value en lien avec les données qui soit tournée vers l'avenir et dans l'intérêt des groupes concernés.

Il est nécessaire d'adapter les bases légales au monde numérique. Créer ou adapter des bases légales est nécessaire pour pouvoir fournir des prestations administratives numériques et assurer des transactions juridiques électroniques. Ces conditions sont également requises pour rendre possibles l'achat, le développement ou le financement communs de prestations administratives numériques. Les prescriptions légales doivent être adaptées sur le plan de la protection des données, afin d'exploiter le potentiel du cloud et de permettre une gestion commune des données ainsi que leur utilisation secondaire.



Contribution de
l'ANS
en tant
qu'organisation

La révision des bases légales relève de la responsabilité des trois échelons de l'État. L'ANS, en sa qualité d'organisation, donne l'élan nécessaire et assure le dialogue en se concentrant sur les services de base. Dans le cadre des projets communs, elle veille à l'introduction en temps voulu et pragmatique de la législation.

4.3 Normes

L'interopérabilité et la réutilisation des solutions existantes sont rendues très difficiles par l'absence de normes légales, organisationnelles, sémantiques et techniques. Ainsi, les synergies ne sont que peu exploitées, limitant le potentiel de l'administration numérique comme système global fonctionnant en réseau.

La présence de normes permet de garantir que la Confédération, les cantons, les villes et les communes agissent en tant que système global fonctionnant en réseau et sont en mesure de fournir des prestations administratives numériques communes. Dans le domaine des normes techniques, la priorité est donnée aux interfaces (d'application), aux plateformes de service et aux architectures de solutions. Des normes organisationnelles requièrent l'harmonisation de processus spécialisés et de bases légales. Dans l'optique d'une exploitation des données tournée vers l'avenir, les prescriptions de conservation et de gestion des données doivent être harmonisées et standardisées.



Contribution de
l'ANS
en tant
qu'organisation

La Confédération, les cantons, les villes et les communes élaborent ensemble des normes et s'engagent à les respecter. De nouvelles normes sont développées dans le cadre des instruments existants, comme l'association eCH, où l'ANS veille à leur élaboration active. Elle encourage la collaboration étroite entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes au sein de ces structures et contribue à l'engagement de la mise en œuvre des normes.

4.4 Offres numériques

Actuellement, seules certaines prestations administratives numériques sont disponibles. L'offre et sa forme varient fortement selon les collectivités publiques. Les prestations administratives numériques étant généralement mises en œuvre de manière indépendante, il est rare que la continuité soit au rendez-vous.

Tous les groupes concernés ont la possibilité d'interagir de manière efficace, transparente et sûre avec l'administration. Du point de vue des utilisateurs, la façon dont les compétences administratives sont réglées ne fait aucune différence. Les processus existants comme nouveaux doivent, du début à la fin, viser l'efficacité, être numériques et orientés vers l'utilisateur, et remplacer les anciens. Les prestations administratives numériques actuelles et futures mettent en œuvre de manière systématique le principe de saisie unique des données. L'encouragement à créer des interfaces (d'application) permet d'agir en tant que système global au-delà des limites de l'administration et d'intégrer des offres numériques issues de l'économie privée.



Contribution de
l'ANS
en tant
qu'organisation

Dans le cadre de la priorité « Développer ensemble les prestations administratives numériques pour toute la Suisse » (voir section 5.1), le développement de prestations administratives numériques communes est encouragé. L'ANS favorise le développement stratégique de l'offre existante en soutenant les coopérations nécessaires et en assurant ainsi la plus vaste diffusion possible. Par ailleurs, elle travaille de manière ciblée à la levée des obstacles existants et à la création des bases visant à améliorer l'efficacité et à accélérer le développement des prestations administratives numériques.

4.5 Culture numérique et compétences

La transformation numérique est étroitement liée à un changement culturel dans la société et dans le monde du travail. Les collectivités publiques doivent également faire face à ce changement et sont appelées à l'accompagner activement. Les administrations vont de plus en plus devenir des organisations ouvertes, connectées et apprenantes. La charte de l'administration numérique nécessite en particulier une compréhension commune des administrations de la Confédération, des cantons, des villes et des communes. Or, jusqu'à présent, la priorité allait principalement à son propre domaine d'administration, et les thématiques transversales étaient reléguées à l'arrière-plan. La disponibilité réduite des compétences numériques, également dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, complique un peu plus la tâche.

Un développement global de l'organisation revêt une importance capitale pour la transformation numérique. La gestion du changement culturel au sein de l'administration doit être abordée de manière active. Les membres de l'exécutif et de la direction de l'administration jouent un rôle décisif en incarnant activement ce changement. La culture de la collaboration et de l'apprentissage doit être instaurée et favorisée de manière décentralisée au moyen de mesures adéquates, afin de renforcer en particulier les compétences numériques des organisations et de leur personnel. Il est possible de se concentrer sur de nouvelles méthodes de travail (collectives), sur les bonnes pratiques ou sur des sujets comme la compétence en matière de données (*data literacy*, « littéracie des données »). L'administration numérique, en tant qu'organisation globale, doit apparaître comme un employeur attrayant et moderne.



Contribution de
l'ANS
en tant
qu'organisation

La Confédération, les cantons, les villes et les communes accompagnent activement le changement culturel en vue de favoriser la transformation numérique, en se fondant sur la charte des administrations numériques. L'ANS joue un rôle d'exemple en tant que plateforme de collaboration ouverte et transparente, instaurant ainsi un cadre pour l'échange entre les collectivités publiques. Elle est à même de donner un élan et de préparer les instruments (de mise en réseau) appropriés, mais aussi de favoriser la mise en réseau au-delà de l'organisation.

4.6 Développement de la collaboration

La transformation numérique recèle un important potentiel de synergies qui peuvent être exploitées par une collaboration coordonnée et visant l'efficacité. Sous sa forme actuelle, l'action de l'ANS est toutefois limitée par la coordination basée sur le volontariat et l'absence de personnalité juridique propre. Pour améliorer l'efficacité, il convient d'étudier la possibilité de faire évoluer la forme de l'organisation en tenant compte du contexte et des deux organisations partenaires, l'association eCH et eOperations Suisse SA.

Les potentielles lacunes en matière d'information et de coordination doivent être comblées, les interrelations doivent être renforcées et des capacités de coordination suffisantes doivent être garanties. La collaboration entre les collectivités publiques comprend des aspects professionnels, organisationnels, juridiques et techniques. Cela vaut aussi bien pour les différentes unités

organisationnelles de la Confédération, des cantons, des villes et des communes que pour l'administration en tant que système global fonctionnant en réseau. L'accent est mis sur l'encouragement des solutions communes. Dans ce cadre, il est nécessaire de définir des modèles de financement et d'exploitation adéquats ainsi que des responsabilités et des compétences aux trois niveaux de l'État. L'ANS soutient activement le changement culturel, élément important pour favoriser la collaboration.



Contribution de
l'ANS
en tant
qu'organisation

La Confédération, les cantons, les villes et les communes se prononcent pour un encouragement proactif de la collaboration coordonnée, à laquelle ils entendent participer, en tenant compte des principes de l'administration numérique pour que la charte de cette stratégie se concrétise. Cela va de pair avec la mise à disposition des ressources correspondantes, notamment humaines, dans leur domaine de responsabilité. Les cantons établissent des structures et processus qui encouragent l'intégration et la participation de leurs communes. L'ANS remplit son rôle de plateforme performante en proposant un forum, des méthodes et un appui administratif permettant une collaboration efficace. Elle fait aussi office d'instance coordinatrice dans le cadre de ses organes. L'évolution de l'ANS doit être abordée selon la convention-cadre.

5 Objectifs et priorités stratégiques

Pour la période 2024-2027, la Confédération, les cantons, les villes et les communes font avancer la transformation numérique en se concentrant sur six priorités stratégiques. À cet effet, ils mettent en œuvre les objectifs stratégiques respectifs en étroite coordination et dans un esprit de coopération.

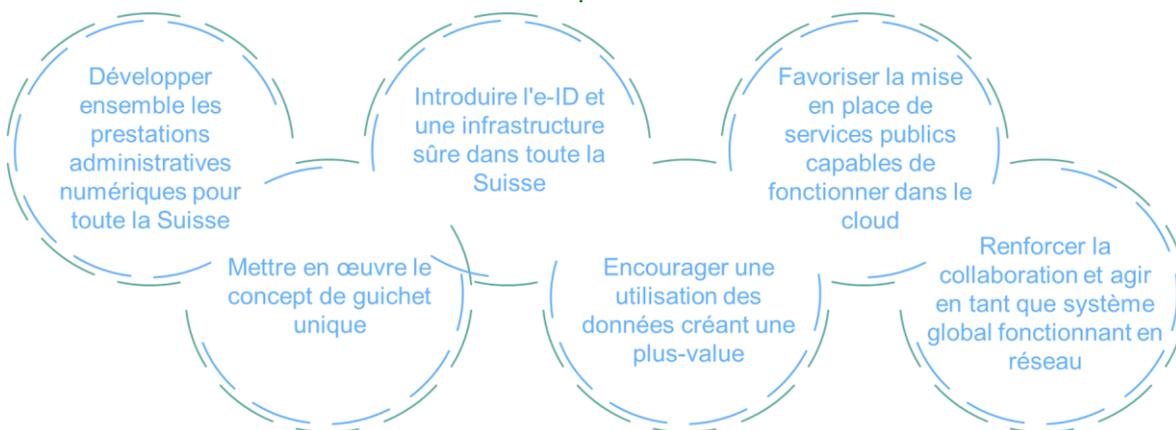


Illustration 4: Priorités stratégiques

5.1 Développer ensemble les prestations administratives numériques pour toute la Suisse

L'offre de prestations est développée dans toute la Suisse. Les collectivités publiques aspirent à créer une offre de prestations administratives numériques complète, continue et orientée vers les utilisateurs à tous les échelons de la Confédération. Il est ici nécessaire de dépasser ensemble les frontières organisationnelles pour fournir des prestations répondant à l'exigence de continuité numérique. Des processus administratifs sélectionnés sont définis selon leur potentiel. Cela s'inscrit dans une démarche commune et interorganisationnelle qui répond au principe de l'interopérabilité.

Objectifs :

- Dans le cadre de la collaboration, une **communauté de pratique** est mise en place pour développer les prestations administratives numériques.
- Les administrations **s'entendent sur les prestations administratives numériques** qui sont mises conjointement en œuvre dans le cadre d'une étroite coordination.
- **Les attestations officielles numériques** (telles que l'attestation de domicile, l'extrait du casier judiciaire ou l'extrait du registre des poursuites) sont standardisées et peuvent être intégrées dans les processus de l'administration et du secteur privé au niveau national comme international en répondant au principe de continuité numérique ; elles peuvent notamment être également utilisées sur l'infrastructure sûre e-ID.
- Les offres de prestations administratives numériques **pour les entreprises** suivent une architecture uniforme sur l'ensemble des niveaux fédéraux.

- Des **outils communs** pour développer les prestations administratives numériques, tels qu'une collection de modèles de conception essentiels ou une liste de mots-clés multilingue qui facilite la recherche de prestations administratives numériques, sont à la disposition de toutes les collectivités publiques.

5.2 Mettre en œuvre le concept de guichet unique

Les collectivités publiques offrent aux groupes concernés un accès basé sur les utilisateurs à toutes les prestations administratives numériques (guichet unique).

Objectifs :

- Les plateformes de services en place dans la Confédération, les cantons, les villes et les communes sont développées conjointement pour former un **univers de plateformes de services interopérables horizontalement et verticalement intégrées** (guichet unique).
- Des **plateformes de services communes** avec des fonctions de portail essentielles (« modules de services ») sont à la disposition de toutes les collectivités publiques.
- Un **système d'authentification public fédéré pour les processus de connexion** est à la disposition de toutes les collectivités en tant que module de services prioritaire.
- Une **procédure commune** garantit que les modules de services continuent d'évoluer et d'être utilisés conformément aux besoins.
- **Des normes convenues conjointement et ouvertes**, notamment pour les interfaces (des applications), sont définies de sorte que les prestations administratives numériques existantes de toutes les collectivités publiques puissent être intégrées dans une infrastructure de base commune ; des normes ouvertes permettent par ailleurs de s'assurer que les prestations administratives numériques puissent par la suite être intégrées sur les plateformes de services d'exploitants privés.

5.3 Introduire l'e-ID et une infrastructure sûre dans toute la Suisse

Le moyen d'identification électronique (e-ID) reconnu par l'État est mis à profit. L'e-ID permet de prouver son identité à l'aide d'un instrument électronique. Cela nécessite de mettre en place et d'exploiter une infrastructure sûre commune à tous les niveaux de la Confédération, notamment un portefeuille public ainsi qu'un registre de base et un registre sûr.

Objectifs sous réserve de la définition en cours du droit relatif à l'e-ID ainsi que des éventuels accords et traités internationaux :

- L'**infrastructure sûre** que requiert l'e-ID est en place et peut être utilisée par l'ensemble des collectivités publiques ainsi que des entreprises pour émettre et contrôler des preuves électroniques.
- **L'ensemble des personnes autorisées ont** la possibilité de recevoir et d'utiliser une **e-ID** pour prouver leur identité en ligne.
- La **vaste diffusion** de l'e-ID est garantie par un accès simple et le soutien actif des collectivités publiques ; l'e-ID peut être utilisée au sein de toutes les collectivités si une identification est requise pour une prestation administrative.

- L'interopérabilité avec les **identités électroniques provenant de l'étranger** est assurée.
- Le permis de conduire numérique est disponible aux côtés de l'e-ID en tant qu'application supplémentaire de **moyens d'identification électronique standardisés** dans l'infrastructure sûre ; une feuille de route est définie pour la mise en place de moyens d'identification électroniques supplémentaires.

5.4 Encourager une utilisation des données créant une plus-value

L'écosystème de données suisse est développé, notamment en encourageant la gestion commune et l'utilisation secondaire des données. Les collectivités publiques promeuvent les applications clés et les développent de manière ciblée et en étroite coordination afin de multiplier les expériences et les solutions. Cela permet d'exploiter de manière approfondie le potentiel économique et social de la gestion fédérale des données.

Objectifs :

- La **standardisation de la gestion des données** pour favoriser l'interopérabilité technique, sémantique et organisationnelle est traitée de manière résolue.
- La **disponibilité et l'accessibilité des informations sur les jeux de données** (métadonnées) sont améliorées aussi bien au sein des organisations qu'entre elles ; le potentiel de la saisie unique et de l'éventuelle utilisation secondaire ou du libre accès aux données publiques est ainsi mis en évidence et exploitable ; la transparence de la conservation des données envers la population est encouragée.
- Les **besoins d'évolution juridique pour la mise en œuvre de la gestion fédérale des données** sont identifiés de manière commune.
- Les **infrastructures** d'échange de données et de gestion commune des données sont développées en fonction des futures exigences d'une utilisation des données source de plus-value et leur entretien est garanti.
- Les **données de base** des personnes physiques et morales sont **gérées** de manière commune à l'échelle nationale au travers de cas d'usage stratégiques¹⁰.
- La **promotion de cas d'usage appropriés** permet de mettre en évidence avec l'administration comment l'utilisation des données peut être source de plus-value dans des domaines d'activité concrets.

5.5 Favoriser la mise en place de services publics capables de fonctionner dans le cloud

L'administration suit une approche de nuage hybride multi-cloud¹¹. Pour répondre à l'importance et aux défis de la technologie de l'informatique en nuage pour son application dans le contexte administratif, la Confédération, les cantons, les villes et les communes unissent leurs forces. En impliquant activement la société civile ainsi que les acteurs politiques, économiques et

¹⁰ Le service national des adresses (SNA) est mis en place et utilisé au sein des cantons et des communes. Une intervention similaire est requise pour les personnes morales (par ex. gestion commune des adresses).

¹¹ Voir aussi à ce sujet-là « [Stratégie d'informatique en nuage de l'administration fédérale](#) » de décembre 2020.

scientifiques, ils abordent de manière globale les problématiques interdisciplinaires liées à l'utilisation de l'informatique en nuage. L'accent est mis ici sur les domaines thématiques du droit, de la protection des données, des compétences et de la formation, ainsi que du développement, de l'exploitation et de l'extension du réseau.

Objectifs :

- Le lancement du **programme d'encouragement** de services publics capables de fonctionner dans le cloud, qui implique les acteurs économiques, scientifiques et politiques, est réussi.
- Une utilisation plus vaste de solutions basées sur l'informatique en nuage (hybrides) est permise en développant les **bases institutionnelles et juridiques applicables**, notamment dans le domaine de la protection et de la sécurité des données.
- Des **solutions basées sur l'informatique en nuage évolutives** sont introduites et établies au sein de l'administration publique.
- Le **besoin d'extension des infrastructures partagées**, telles que les centres de calcul et les réseaux, est identifié et traité suffisamment tôt.

5.6 Renforcer la collaboration et agir en tant que système global fonctionnant en réseau

Les collectivités publiques suisses sont un élément moteur actif de l'évolution vers la fourniture de prestations administratives numériques en tant que système global fonctionnant en réseau. La mise en réseau professionnelle s'effectue à l'aide de l'ANS en tant que plateforme. La Confédération, les cantons, les villes et les communes s'entendent sur une architecture globale commune à l'ensemble des administrations. Les structures et engagements requis pour une collaboration tournée vers l'avenir sont posés ou consolidés.

Objectifs :

- Les structures pour des **débats réguliers et productifs** au sein des réseaux de professionnels sont établies pour développer conjointement les domaines thématiques pertinents, tels que l'architecture, la gestion des données, la gestion informatique, le développement du personnel, les acquisitions, l'intelligence artificielle, l'identification précoce des tendances et la législation.
- La **coordination horizontale des défis transversaux** de la transformation numérique est ancrée dans l'ensemble des secteurs ; des canaux institutionnalisés vers les organisations partenaires du secteur public, telles que l'association eCH et eOperations Suisse SA, existent.
- Les cantons ont établi des structures et processus qui encouragent **l'intégration et la participation de leurs communes**.
- Une **orientation globale de l'architecture** de l'univers administratif numérique est définie sur l'ensemble des trois niveaux fédéraux, communiquée et en partie prototypée et standardisée.



- Des **normes** sont élaborées en commun sous la direction de l'ANS. L'aspect contraignant des normes est encouragé.
- Les **bonnes pratiques** sont partagées activement et développées conjointement.
- Des **modèles de financement et d'utilisation** pour les prestations administratives numériques et les modules de services partagés sont définis et appliqués.
- Pour **l'ANS en tant qu'organisation**, la question de la **forme juridique adéquate** pour renforcer de manière ciblée l'efficacité commune est clarifiée. Dans ce cadre, la collaboration avec les organisations partenaires eOperations et eCH est encore davantage étendue¹². Les collectivités responsables décideront en 2026 au plus tard de la transformation de l'ANS en une autorité compétente pour fixer des normes contraignantes¹³.

¹² Les tâches restantes de la Conférence suisse sur l'informatique (CSI) sont aussi intégrées d'ici début 2024.

¹³ La convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse prévoit conformément à son ch. 2, al. 8, de soumettre les bases de décision pour l'éventuelle transformation de l'ANS.

6 Mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » incombe à la Confédération, aux cantons, aux villes et aux communes. Elle se fait au sein des organisations existantes et dans le cadre des compétences applicables.

Les collectivités publiques se basent sur la présente stratégie pour déterminer leurs propres stratégies dans le domaine de la transformation numérique de l'administration et tiennent compte des objectifs et priorités stratégiques définis au chapitre 5 pour définir les objectifs et planifier les mesures.

Le succès de la stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 » dépend en très grande partie de la coordination et de la collaboration actives entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes. À l'aide de l'ANS en tant qu'organisation et de sa planification par étapes de la mise en œuvre, les collectivités responsables et les partenaires donnent une impulsion déterminante dans la réalisation des projets relevant de la stratégie dans le domaine de la transformation numérique.

La Confédération, les cantons, les villes et les communes peuvent déposer des demandes d'aide financière auprès des services compétents de l'ANS lors de la mise en œuvre de projets dans le cadre de la stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 ». L'ANS en tant qu'organisation peut soutenir l'élaboration de ces demandes si les projets poursuivent la réalisation des objectifs stratégiques et les principes des administrations numériques indiqués au chapitre 3.

L'avancée de la mise en œuvre de la stratégie doit être mesurée dans le cadre d'un monitoring¹⁴ et faire l'objet d'un compte-rendu transparent.

¹⁴ La convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse prévoit conformément à son ch. 4, al. 5, un monitoring et un contrôle de gestion.

A Glossaire

Agenda ANS	La Confédération et les cantons mettent en œuvre des projets clés communs dans le cadre de l'agenda « Infrastructures nationales et services de base de l'Administration numérique suisse » (agenda ANS). Elles visent avant tout la mise à disposition d'infrastructures et de services de base communs pour la gestion des identités et des accès, pour la réception et l'envoi de documents sous forme électronique ainsi que pour l'utilisation et la gestion des données communes aux trois échelons de l'État.
Collectivités publiques	Dans le cadre de cette stratégie, les collectivités publiques suisses comprennent les administrations de la Confédération, des cantons, des villes et des communes.
Continuité	La continuité signifie d'une part que les processus administratifs numériques peuvent être exécutés intégralement et sans interruption sur différents systèmes dans toute l'administration. D'autre part, elle signifie que les prestations administratives peuvent être exécutées de manière numérique et en toute transparence par les administrations compétentes des différents niveaux fédéraux.
Défis transversaux	Les défis dits transversaux sont ceux rencontrés durant la transformation numérique de l'administration par un grand nombre de collectivités publiques ou les administrations de différents niveaux de l'État et qui nécessitent donc une étroite coordination entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes au travers de l'ANS.
Durabilité	La durabilité suppose une pondération continue d'aspects sociaux, écologiques et économiques pour garantir un équilibre raisonnable. La durabilité écologique renvoie avant tout à l'utilisation responsable des ressources en vue d'assurer leur préservation. La durabilité économique vise à faire en sorte que les solutions soient économiquement acceptables. Les prestations administratives numériques sont développées selon le principe de durabilité sociale en tenant compte des normes éthiques et des bonnes pratiques.
Efficacité	Une administration efficace accompagne la population dans chaque situation de vie en vue de répondre à ses demandes. Les entreprises peuvent se concentrer sur leur cœur de métier et s'acquitter de leurs obligations administratives avec une charge de travail minimale. Efficace signifie également que le personnel de l'administration peut accomplir ses tâches de manière simple et efficiente, avec le concours de solutions numériques.
Globalité	La transformation numérique de l'administration dépasse les limites de l'organisation et est considérée de manière globale dans son contexte d'action. Cette approche requiert d'allier organisation, technologie et culture.

Groupes concernés	Les groupes concernés comprennent la population suisse ainsi que les personnes qui viennent visiter la Suisse, de même que les entreprises actives dans le pays, la communauté scientifique, ou encore le personnel de l'administration publique aux trois niveaux fédéraux.
Guichet unique	Les collectivités publiques mettent à la disposition des groupes concernés un point de contact central par l'intermédiaire duquel toutes les interactions nécessaires avec l'administration peuvent avoir lieu. Un guichet unique n'implique pas qu'il n'y ait qu'un point de contact dans toute la Suisse.
Inclusion	Les prestations administratives sont conçues de telle sorte que tout un chacun peut les utiliser. À cette fin, les différentes compétences de base en informatique, les connaissances linguistiques ainsi que les handicaps physiques ou mentaux sont pris en compte et traités dès la conception.
Interopérabilité	L'interopérabilité décrit la capacité d'un système hétérogène à collaborer ou interagir avec d'autres produits ou systèmes actuels ou futurs sans restriction quant à l'accès ou l'implémentation. On différencie ici l'interopérabilité structurelle, syntaxique, sémantique et organisationnelle.
Orientation vers les utilisateurs	Les prestations administratives numériques comme analogiques sont optimisées ou repensées pour les baser sur les besoins des utilisateurs (« orientation vers les utilisateurs »). Les utilisateurs sont des personnes issues de tous les groupes concernés. Les prestations administratives sont conçues de telle sorte que tout un chacun peut les utiliser. À cette fin, les différentes compétences de base en informatique, les connaissances linguistiques ainsi que les handicaps physiques ou mentaux sont pris en compte et traités dès la conception. Les processus sont conçus dans une perspective de bout en bout incluant l'ensemble des administrations, et ce en intégrant une prise en compte à 360 degrés des groupes concernés.
Priorité au numérique	Tout en proposant de manière parallèle des canaux numériques et des canaux analogiques, l'approche « Priorité au numérique » vise à faire en sorte que les canaux numériques soient conçus de manière si intéressante qu'ils deviennent le choix numéro un des utilisateurs. L'intérêt doit avant tout résider dans les interactions plus simples, plus rapides et plus sûres qu'ils permettent avec l'administration.
Protection des données	La protection des données a pour finalité de protéger la sphère privée de chaque individu. La protection des données prévient en ce sens les utilisations abusives des données (« libre choix en matière d'information ») et détermine si certaines données peuvent être collectées et traitées. Elle définit la façon dont il est permis de traiter ces données. Les données personnelles constituent l'objet central que le droit de la protection des données protège et se définissent comme les informations qui se rapportent à une personne identifiée ou identifiable.

Saisie unique des données	Selon le principe de la saisie unique, la population et les entreprises n'ont à fournir qu'une seule fois certaines informations standard aux autorités et aux administrations. En tenant compte des dispositions relatives à la protection des données et de l'approbation explicite des utilisateurs, les administrations publiques ont dans ce cadre le droit de réutiliser les données et de les échanger entre elles. Autre aspect important : les données ne sont traitées qu'à un seul emplacement.
Sécurité	Sûr signifie qu'aucun accès non autorisé aux systèmes, données et communications de l'administration publique ne peut être obtenu et que l'infrastructure informatique sous-jacente est résiliente face aux perturbations extérieures.
Services de base	Un service de base est un service qui constitue une base commune sur laquelle sont développés d'autres services. Il n'est associé directement à aucune tâche technique et est utilisé à plusieurs reprises. Les services de base importants au sein de l'administration publique sont l'identité électronique (e-ID), les services de signature électronique, les services de paiement électronique ou encore les modules de services des infrastructures des portails de services, tels que les systèmes d'authentification.
Système en réseau	Les administrations des collectivités publiques à tous les niveaux fédéraux s'entendent comme un système global d'organisations en réseau qui fournit des prestations administratives numériques dans une logique de continuité, créant ainsi une valeur ajoutée vers l'externe comme en interne.
Tout numérique	Contrairement à l'approche « Priorité au numérique », l'approche « Tout numérique » vise la mise à disposition exclusive de canaux numériques et ainsi la fin des canaux analogiques.
Transparence	Une administration transparente garantit que les groupes concernés sont systématiquement informés des procédures administratives en cours, ainsi que du traitement et de l'enregistrement de leurs données.

B Liste des abréviations

ANS	Administration numérique suisse
CSI	Conférence suisse sur l'informatique
e-ID	Moyen d'identification électronique
TNI	Secteur Transformation numérique et gouvernance de l'informatique de la Chancellerie fédérale



C Index

Achat commun	10	Intelligence artificielle	17
Architecture	8, 11, 17	Interfaces (des applications)	8, 11, 15
Champs d'action	2, 4, 9	Interopérabilité	8, 10, 14, 16
Charte	3,4,5,7,9,12,13	Libre accès aux données publiques	16
Confiance	8	Module de services	15, 18
Continuité	5, 10, 11, 14	Moyens d'identification électroniques	15, 16
Data Literacy	12	Normes	8, 10, 11, 15, 18
Défis transversaux	17	Nuage (cloud)	8, 9, 10, 16, 17
Développement de l'organisation	12	Orientation vers les utilisateurs	7, 11, 14
Données de base	16	Plateforme de services	9, 11, 15
Durabilité	4, 8, 10	Principes	4, 7, 13, 19
eCH	11, 12, 17	Priorité au numérique	7
Efficacité	4, 5, 11, 20	Procédure automatique	7
e-ID	9, 10, 15	Protection des données	10, 17
eOperations	12, 17	Résilience	5, 8, 9, 22
Financement	10, 13, 18	Réutilisation	8, 10
Gestion des données	10, 11, 16, 17	Saisie unique des données	8, 11, 16
Gestion du changement	12	Sécurité	5, 8, 9, 11, 17, 22
Globalité	8, 12	Services de base	9, 10
Groupes concernés	5, 7, 10, 15, 20, 21	Tout numérique	7, 8
Guichet unique	15	Transactions juridiques électroniques	10
Inclusion	7	Transformation numérique ...	4, 7, 12, 14, 17
Infrastructure	5, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 22	Transparence	5, 8, 11, 12, 16, 22
Infrastructure sûre	15	Utilisation secondaire des données	10, 16