



Développement de l'Administration numérique suisse

Rapport sur la consultation menée sur le projet de modèle cible relatif à la future coopération fédérale dans le domaine de l'administration numérique

Date 30.09.2025

Période sous revue 2025

Auteur Secrétariat de l'ANS

Table des matières	1 Contexte et procédure de la consultation	2
	2 Résultats de la consultation	2
	2.1 Position générale des collectivités responsables et des partenaires de l'ANS sur le projet de modèle cible	2
	2.2 Autres aspects évoqués dans les prises de position	4
	2.3 Autres avis	5

1 Contexte et procédure de la consultation

Avec le concours des trois échelons et sur la base d'analyses approfondies, le modèle cible de la future coopération fédérale dans le domaine de l'administration numérique a été défini sur mandat de l'Administration numérique suisse (ANS)¹. En avril 2025, l'organe de direction politique (ODP) de l'ANS a validé le projet de modèle cible afin de le soumettre, pour avis, à la Confédération et aux cantons en tant que collectivités responsables² de l'ANS ainsi qu'à l'Association des communes suisses (ACS) et à l'Union des villes suisses (UVS) en tant que partenaires³ de l'ANS. La consultation a duré d'avril à septembre 2025. Les collectivités responsables et les partenaires de l'ANS ont été invités à prendre position sur les questions suivantes, notamment :

- *Soutenez-vous le développement de la coopération fédérale dans le domaine de l'administration numérique tel que le propose le modèle cible d'avril 2025 ?*
- *Avez-vous des remarques d'ordre général concernant le modèle cible de coopération fédérale dans le domaine de l'administration numérique ?*
- *Avez-vous des réserves au sujet de la mise en œuvre du modèle cible et des deux axes stratégiques qu'il comporte ?*
- *Avez-vous des remarques concernant les prochaines étapes ?*

Les collectivités responsables et les partenaires ont remis leurs prises de position au secrétariat de l'ANS dans les délais. Le comité directeur de l'association eCH, la ville d'Uster et digitalswitzerland ont également remis leurs prises de position. Le présent rapport donne une vue d'ensemble des prises de position transmises. Ces dernières peuvent être consultées dans leur intégralité sur le site de l'ANS⁴.

2 Résultats de la consultation

2.1 Position générale des collectivités responsables et des partenaires de l'ANS sur le projet de modèle cible

La position générale des collectivités responsables et des partenaires de l'ANS est résumée ci-après.

2.1.1 Conseil fédéral

Le Conseil fédéral soutient le projet de modèle cible relatif à la future coopération fédérale dans le domaine de l'administration numérique. Il approuve en particulier le fait que le projet soit fondé sur deux axes stratégiques, qui permettent notamment de renforcer le pilotage en utilisant le cadre institutionnel existant (axe stratégique 1) et de lancer les travaux relatifs au processus législatif de longue haleine requis pour modifier la Constitution (axe stratégique 2). Le Conseil fédéral estime qu'il est judicieux de poursuivre la mise en œuvre de l'axe stratégique 1 selon l'approche collaborative qui a fait ses preuves jusqu'à présent et intègre les trois échelons de l'État. En ce qui concerne l'axe stratégique 2, le Conseil

¹ Développement de l'administration numérique suisse – Modèle cible relatif à la future coopération fédérale dans le domaine de l'administration numérique à l'attention des collectivités responsables et des partenaires

² La Confédération et les cantons sont coresponsables de l'ANS, à égalité de droits et devoirs. Ils agissent par le truchement du Conseil fédéral et de la Conférence des gouvernements cantonaux (ch. 3.1, al. 1, de la convention-cadre de l'ANS).

³ L'Union des villes suisses et l'Association des Communes Suisses peuvent soutenir l'ANS en tant que partenaires (ch. 3.2, al. 1, de la convention-cadre de l'ANS).

⁴ Mise en place par étapes de l'Administration numérique suisse ([lien](#))

fédéral salue le fait que la proposition d'attribuer une nouvelle compétence à la Confédération prévoit de s'appuyer sur des structures constitutionnelles éprouvées. Il estime qu'une coopération très étroite entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes, qui comprend aussi la concertation des milieux économiques, peut largement contribuer à la réussite de la mise en œuvre de l'axe stratégique 2. Le Conseil fédéral considère que la commission tripartite (Confédération-cantons-communes) qui sera chargée de préparer le projet de consultation en vue de la révision partielle de la Constitution fédérale (axe stratégique 2) aura notamment un rôle important à jouer. Il attache une grande importance à ce que cette commission puisse mener une discussion ouverte sur des questions telles que le périmètre de la fixation de normes et les modalités de participation des cantons, des villes et des communes. En outre, il fait savoir qu'il est prêt à prendre des mesures pour que la Confédération continue à participer de manière adéquate aux coûts. Il se félicite que les travaux concernant le financement futur des projets soient lancés rapidement, le financement initial de la promotion des infrastructures numériques et services de base urgents (agenda ANS) étant limité à la fin de l'année 2027 (art. 16 de la loi fédérale sur l'utilisation de moyens électroniques pour l'exécution des tâches des autorités, LMETA).

2.1.2 Conférence des gouvernements cantonaux (CdC)

Les gouvernements cantonaux soutiennent le projet de modèle cible et sont disposés à participer à sa mise en œuvre dans le cadre des ressources disponibles. Le développement dans le cadre institutionnel actuel, conformément à l'axe stratégique 1, fait l'unanimité et doit être rapidement poursuivi. En revanche, l'axe stratégique 2, qui crée une compétence fédérale pour la fixation de normes contraignantes s'appliquant aux trois échelons de l'État, suscite des réserves. L'axe stratégique 2 ne pourra être soutenu par l'ensemble des cantons que si la compétence fédérale proposée se limite à des normes conceptuelles, sémantiques et techniques et à la condition que l'accent soit mis sur la promotion de l'interopérabilité et de la sécurité informatique. Des normes organisationnelles et des normes relatives aux produits ou aux services ainsi que l'harmonisation juridique sont des domaines qui ne doivent être l'objet que de recommandations. Lorsque des solutions sectorielles sont en jeu, la fixation de normes contraignantes doit se limiter aux champs qui exigent une coopération intersectorielle à tous les échelons de l'État. En outre, la nouvelle compétence fédérale devrait également permettre d'introduire des normes contraignantes au niveau fédéral, et non se limiter de manière verticale aux échelons cantonal et communal. De plus, les normes contraignantes doivent être adaptées aux besoins, c'est-à-dire tenir compte des différentes exigences des cantons, des villes et des communes, tout en offrant la flexibilité indispensable à l'intégration des spécificités régionales et des innovations. Les gouvernements cantonaux insistent sur le fait qu'un processus participatif systématique et transparent doit être garanti pour la définition des normes et que, comme le précise le modèle cible, les droits de participation des cantons dans ce contexte doivent aller bien au-delà des dispositions générales de la Constitution. Ce n'est qu'ainsi qu'il sera possible de garantir une large acceptation des normes et leur mise en œuvre pratique. Le principe suivant, inscrit dans le modèle cible, doit s'appliquer : « [...] plus l'atteinte à l'autonomie organisationnelle et à la compétence technique est importante, plus la participation des cantons, des villes et des communes sera importante ».

2.1.3 Union des villes suisses (UVS) et Association des communes suisses (ACS)

L'UVS et l'ACS saluent le modèle cible et les objectifs qu'il vise, à savoir l'harmonisation de l'administration numérique et la définition de normes contraignantes. Elles estiment cependant que la définition de normes contraignantes constitue une atteinte majeure à l'autonomie des villes et des communes. Il est donc d'autant plus important que la nouvelle compétence fédérale prévue dans le

modèle cible garantisse une participation complète et paritaire des villes et des communes, en tant qu'échelon étatique autonome. Les deux organisations considèrent que l'intégration de l'échelon étatique des communes par l'intermédiaire de celui des cantons n'est pas suffisante et refusent un rôle purement consultatif. Une autre préoccupation des villes concerne la sécurité de la planification et la protection des investissements : elles souhaitent que, lors de la définition de normes contraignantes, les investissements déjà réalisés et ceux prévus soient pris en compte (grâce à la fixation de délais transitoires et à la prise de mesures d'accompagnement, par ex.) et que les travaux de planification des normes, des infrastructures, des services de base et des autres prestations numériques à développer soient lancés le plus tôt possible, c'est-à-dire avant 2028. Tant l'UVS que l'ACS soulignent que les solutions existantes et les regroupements régionaux doivent être pris en compte dans la suite des travaux.

2.2 Autres aspects évoqués dans les prises de position

Dans les prises de position, des remarques et précisions importantes ont été formulées sur différents aspects du modèle cible et de sa mise en œuvre. Ces remarques sont énumérées ci-après. Il s'agit d'une liste non exhaustive.

2.2.1 Mise en œuvre rapide de l'axe stratégique 1

Les gouvernements cantonaux soulignent que la mise en œuvre de l'axe stratégique 1 doit intervenir rapidement, sans être retardée par les travaux relatifs à l'axe stratégique 2. Étant donné qu'une modification de la Constitution peut prendre plusieurs années, ils jugent essentiel que les mesures destinées à renforcer l'ANS soient mises en place dans le cadre institutionnel actuel.

2.2.2 Financement de projets selon des critères clairs

Le Conseil fédéral estime que le renforcement du pilotage commun devrait permettre de définir pour les projets des critères d'octroi de financement qui soient systématiquement approuvés par tous les acteurs. Il demande qu'à l'avenir, le financement des projets dans le cadre de l'axe stratégique 1 se concentre davantage sur les prestations destinées à développer des solutions utilisées conjointement (infrastructures, services de base, etc.).

2.2.3 Pilotage global pour exploiter les synergies

Les gouvernements cantonaux soulignent que la mise en place d'une architecture fédérale de cyberadministration, l'utilisation de normes communes et l'acquisition coordonnée de produits sont essentielles pour exploiter les synergies et réagir aux évolutions. La sécurité de l'information et la protection des données sont des aspects à prendre en compte dès le début. L'efficacité, les ressources nécessaires et la rentabilité doivent être présentées de manière transparente tout au long du cycle de vie des solutions retenues, les objectifs doivent être formulés de manière mesurable et les coûts d'exploitation doivent être prévus de manière précise.

2.2.4 Structure organisationnelle allégée

Les gouvernements cantonaux jugent essentiel que la future gouvernance de l'ANS n'entraîne pas une charge administrative ou financière disproportionnée pour les petites collectivités. Ils estiment en outre qu'il faut veiller à ne pas créer de nouvelles unités organisationnelles, mais s'efforcer au contraire de mieux coordonner les organisations existantes, d'éviter les redondances et de préserver les ressources disponibles.

2.2.5 Souveraineté numérique et cybersécurité

L'UVS souhaite que les risques systémiques, tels que la dépendance croissante vis-à-vis des fournisseurs informatiques et le risque de cyberattaques qui y est lié, soient pris en compte et traités de manière beaucoup plus approfondie dans le cadre de la concrétisation du modèle cible, cela dans le but d'identifier et d'éviter à temps les influences politiques potentielles de tiers et les failles de sécurité qui peuvent toucher plusieurs échelons de l'État.

2.2.6 Maintien de l'approche collaborative pour la suite des travaux

Les collectivités responsables et les partenaires de l'ANS s'accordent à dire qu'une approche ouverte et participative est indispensable pour pouvoir concrétiser le modèle cible et le mettre en œuvre. Ils estiment en outre qu'une telle approche favorisera nettement l'acceptation des travaux à venir et la prise en compte des besoins, aussi divers qu'ils soient, de tous les échelons de l'État.

2.3 Autres avis

2.3.1 Association eCH

Le comité directeur de l'association eCH soutient le développement de la coopération fédérale dans le domaine de l'administration numérique tel que le prévoit le projet de modèle cible. Grâce à ses structures et processus déjà bien établis et largement adoptés, l'association eCH peut continuer à jouer un rôle central dans le développement de normes. Elle souhaite dès lors être officiellement associée à ce processus, qui devrait être organisé sur la base d'un mandat de prestations conclu avec l'ANS.

2.3.2 Ville d'Uster

Dans l'ensemble, la prise de position de la ville d'Uster relève les mêmes points que celles de l'UVS et de l'ACS (notamment en ce qui concerne l'intégration de l'échelon communal, la sécurité de la planification et la protection des investissements). La ville d'Uster fait remarquer que les petites villes et communes font souvent face à des difficultés liées au manque de personnel. Elle suggère d'examiner dès que possible la viabilité financière et le cadre juridique des solutions et des normes pour toutes les collectivités, d'une part, et de soutenir les petites collectivités lors de la mise en œuvre, d'autre part. En outre, elle propose de créer un organisme de certification qui serait chargé de vérifier et de certifier que les fournisseurs informatiques ainsi que leurs produits et leurs services sont conformes aux normes recommandées et aux normes contraignantes (au moyen d'audits, de tests de produits, etc.). Ainsi, les collectivités n'auraient pas à réaliser elles-mêmes ce contrôle.

2.3.3 digitalswitzerland

digitalswitzerland salue les deux axes présentés dans le cadre du modèle cible et s'engage en faveur d'une mise en œuvre rapide et résolue. Elle souligne, en outre, que les processus participatifs revêtent une importance capitale dans l'élaboration de normes et que les rôles dans le développement et l'exploitation de solutions communes doivent être définis avec précision. Les réserves de dérogation aux normes (par ex. « appliquer ou expliquer ») doivent être limitées dans le temps, les normes à développer doivent être priorisées et leur compatibilité internationale ainsi que leur documentation orientée vers les besoins des utilisateurs (p. ex. code source, interfaces) doivent être garanties. Enfin, digitalswitzerland recommande une analyse systémique du rapport coûts-utilité de la coopération fédérale dans le domaine de l'administration numérique.