



Janvier 2019

Modèle cible pour la transformation numérique de l'administration fédérale et le développement des infrastructures numériques

1 But du modèle cible

La transformation numérique suscite de nombreuses attentes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration fédérale. C'est la raison pour laquelle le Conseil fédéral a établi le présent modèle cible. Celui-ci doit servir de guide au développement des infrastructures numériques et à la transformation numérique de l'administration fédérale, ces deux opérations étant nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques supérieurs fixés dans le domaine du numérique. Le modèle cible se compose de quatre objectifs clés en matière d'innovation (cf. ch. 2) et de cinq principes (cf. ch. 3).

2 Objectifs clés

1. **Innovations dans le domaine des services** fondées sur la numérisation et la transformation numérique: les prestations que les administrations et les autorités fournissent à leurs clients externes doivent répondre aux besoins réels de ces derniers. Il faut donc faire en sorte que les clients puissent s'adresser à un service de renseignements unique, utilisable facilement et en toute sécurité, qu'ils n'aient besoin de saisir leurs données de base qu'une seule fois et qu'ils aient accès aux portails ou applications au moyen d'une authentification unique. Les clients doivent également avoir l'assurance qu'un seul interlocuteur répondra à leur demande de service aussi rapidement que possible, sans qu'ils n'aient à connaître les processus et responsables internes. Ils doivent également être informés, en tout temps et en toute transparence, de l'avancement du traitement de leur demande. Le service doit être accessible en permanence, et certaines procédures administratives peuvent être abandonnées le cas échéant. Il est essentiel de proposer aux clients des processus couvrant tous les cas de figure possibles. Par ailleurs, la transformation numérique fera profiter les clients de services nouveaux, plus largement intégrés, et automatisés.
2. **Innovations dans le domaine des processus** fondées sur la transformation numérique: les processus seront simplifiés autant que possible (suppression des goulets d'étranglement et des temps d'attente) et conçus de manière à ce qu'ils puissent être exécutés sur un seul et même support. Les opérations qui sont effectuées à l'heure actuelle sur papier disparaîtront. Dans la mesure du possible, tant la mise en place que le contrôle de qualité des processus seront automatisés, ce qui accroîtra l'économicité de ces derniers et réduira la charge de travail des personnes concernées. Une architecture appropriée devra étayer les flux de processus et de données requis (qui sont utilisés par tous les départements et offices).
3. **Innovations dans les domaines de la gestion et de l'organisation** fondées sur la transformation numérique: présentant souvent une organisation hiérarchique verticale, les structures actuelles devront être adaptées aux nouvelles possibilités qu'offrent le pilotage et la conduite globale intégrant toutes les parties concernées (transparence garantie par l'analyse des données). Cette modification vise à augmenter l'efficacité et l'agilité de l'organisation. L'atteinte de cet objectif est également subordonnée à la définition d'une stratégie moderne en matière de gestion et de développement du personnel.

4. **Innovations dans le domaine de l'informatique:** définies en étroite coordination avec les innovations concernant les domaines précités, les prestations numériques visées devront être conviviales, accessibles à tous, réutilisables, évolutives et optimisées en termes de ressources.

3 Principes

Les quatre innovations visées devront respecter les principes suivants:

- **Service à la clientèle:** les prestations répondent aux besoins des clients (particuliers et entreprises).
- **Système d'incitation:** les conditions-cadres doivent être améliorées de manière à ce que les unités administratives et chaque collaborateur aient envie de contribuer à la transformation numérique.
- **Gestion du changement:** la culture d'entreprise doit évoluer au même rythme que la transformation numérique. Des offres de formation, de perfectionnement et de sensibilisation sont requises.
- **Transparence des coûts:** à des fins de transparence, tous les projets doivent inclure une analyse complète des coûts, une preuve de leur utilité et des indicateurs de performance. À long terme, la numérisation et la transformation numérique doivent faire diminuer les coûts et les besoins en ressources humaines, sans toutefois nuire à la qualité des services ni en réduire le nombre. En d'autres termes, elles doivent permettre de satisfaire des exigences nettement plus élevées en matière de services avec les mêmes ressources qu'auparavant. L'atteinte des objectifs liés au développement des infrastructures numériques et à la transformation numérique requiert une augmentation des ressources à court et à moyen terme.
- **Risques:** les exigences en matière de protection des données doivent être satisfaites, et les risques pesant sur la sécurité de l'information doivent être réduits à un niveau supportable.

4 Mise à jour périodique

Le Conseil fédéral examine le modèle cible tous les deux ans et le met à jour si nécessaire.