Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Le Conseil fédéral

Avril 2020

Stratégie informatique de la Confédération 2020-2023

Table des matières

Avant-propos **3**

Introduction **4**

1 Modèle cible pour la transformation numérique **5**

2 Axes stratégiques et domaines d'action **7**

2.1 Gestion des informations, des données et des processus (axe A) 7
2.2 Gestion de l'innovation et du changement (axe B) 9
2.3 Focalisation sur les clients et sur les services (axe C) 12
2.4 Coopération entre la gestion des affaires et l'informatique (axe D) 14

3 Principes régissant l'utilisation de l'informatique **18**

Annexe A: Bases fondamentales pour la gestion stratégique de l'informatique au sein de l'administration fédérale **21**

A.1 Hypothèses de travail pour la transformation numérique 21
A.2 Initiatives stratégiques – Instrument pour la planification inter-départementale de la mise en œuvre de la stratégie 22
A.3 Domaines de planification – Articulation des compétences en matière de planification et de pilotage de l'informatique au sein de l'administration fédérale 23

Annexe B: Plan directeur **28**

Avant-propos

Mesdames, Messieurs,

Le numérique tient une place de plus en plus prépondérante dans la société actuelle et l'économie. Que ce soit les entreprises de services, l'industrie, l'agriculture, l'administration, la formation ou la vie sociale, tous les domaines sont concernés. La transformation numérique suscite de nombreuses attentes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration fédérale.

La stratégie informatique de la Confédération soutient la transformation numérique de l'administration. Fixant le cadre général pour le pilotage de l'informatique dans l'administration fédérale, elle est axée sur les objectifs du Conseil fédéral pour la législature. Sur la base du modèle cible que le Conseil fédéral a adopté pour la transformation numérique de l'administration fédérale, la stratégie informatique pour les années 2020 à 2023 a pour priorité d'adapter au mieux l'informatique de la Confédération aux besoins opérationnels.

La présente stratégie définit des domaines d'action et des objectifs directeurs qui s'articulent autour de quatre axes stratégiques. Premièrement, les flux d'information et les processus doivent être réorganisés; à cet effet, il faut acquérir et développer des capacités en matière de gestion des informations et des processus. Deuxièmement, il convient de développer la culture d'entreprise vers plus d'agilité et un recours rapide aux nouvelles technologies, pour accroître la capacité de transformation de l'administration. Troisièmement, les prestations de l'administration doivent se focaliser sur les clients et les services. Reposant sur les principes de la légalité et de la compétence, elles peuvent entraîner une division du travail au sein de l'administration qui est en contradiction avec l'optique du client, un aspect revêtant pourtant une importance particulière. Les structures verticales devront donc être décloisonnées. Quatrièmement, la coopération entre la gestion des affaires et l'informatique est une condition impérative pour réussir la transformation numérique de l'administration fédérale. Cela nécessite une culture du dialogue à tous les échelons et une coopération étroite entre la gestion des affaires et l'informatique.

À l'avenir également, les moyens financiers devront être employés de façon responsable. Les processus d'affaires devront être soutenus par des prestations informatiques ayant une efficacité et une rentabilité élevées.

La stratégie informatique est mise en œuvre au moyen d'initiatives stratégiques qui sont définies dans le plan directeur. Le Conseil fédéral entend notamment rattacher l'informatique à l'échelon hiérarchique le plus élevé, améliorer l'orientation client des prestations administratives, appliquer le principe *once only*, réaliser des nuages hybrides pour l'administration fédérale, tester de nouvelles technologies et bâtir des compétences en matière de science des données. Pour ce faire, les conditions concernant les incitations financières, les connaissances en gestion et les acquisitions devront en outre être améliorées.

La présente stratégie informatique pour les années 2020 à 2023 est coordonnée avec d'autres stratégies du Conseil fédéral, notamment avec la stratégie Suisse numérique et la stratégie suisse de cyberadministration. De plus, elle œuvre au renforcement de la collaboration entre la Confédération, les cantons et les communes dans le domaine Administration numérique.

Ueli Maurer
Chef du Département fédéral des finances

Berne, avril 2020

Introduction

En vertu des art. 5 et 14 de l'ordonnance sur l'informatique dans l'administration fédérale (OIAF; RS *172.010.58*), le Conseil fédéral définit la stratégie informatique de la Confédération. La stratégie:

- s'inscrit dans la perspective globale de l'administration fédérale;
- est axée sur les objectifs du Conseil fédéral pour la législature et sur les objectifs opérationnels de l'administration fédérale;
- définit, en complément des prescriptions légales et de l'OIAF, des directives relatives à l'utilisation et au développement de l'informatique dans l'administration fédérale;
- contribue à la mise en œuvre d'autres stratégies du Conseil fédéral, notamment la stratégie «Suisse numérique» et la stratégie suisse de cyberadministration.

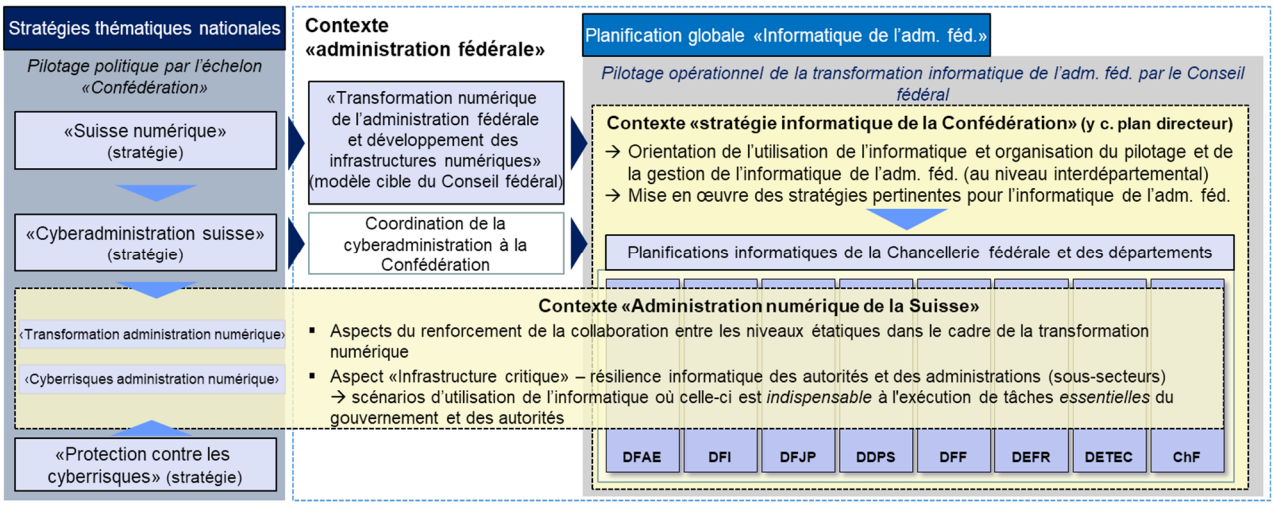

Illustration 1: intégration de la stratégie informatique de la Confédération (contexte)

La présente stratégie détermine l'évolution du positionnement de l'organisation informatique et de l'engagement des moyens informatiques au sein de l'administration fédérale durant la période 2020 à 2023.

Le chapitre 1 explique le rapport entre la stratégie et le modèle cible pour la transformation numérique adopté par le Conseil fédéral en janvier 2019, qui n'est autre que sa vision à long terme de l'informatique au sein de l'administration fédérale.

Le chapitre 2 est le noyau dur de la stratégie informatique. Il décrit les quatre axes stratégiques, leur finalité et effet, les domaines d'action et les objectifs directeurs.

Le chapitre 3 rappelle les principes en vigueur dans le domaine informatique, et qui doivent guider tous les acteurs.

L'annexe A donne un aperçu des principaux fondements de la stratégie, à savoir les hypothèses de travail concernant la transformation numérique (annexe A.1), les initiatives stratégiques comme instrument de la planification interdépartementale (annexe A.2) et les domaines de planification autour desquels s'articulent la planification et le pilotage informatique au sein de l'administration fédérale (annexe A.3).

Enfin, la mise en œuvre de la stratégie s'inscrit dans le cadre d'un plan directeur. En complément des objectifs directeurs présentés au chapitre 2, le plan directeur (annexe B) formule des objectifs de mise en œuvre spécifiques et vérifiables dans le cadre des initiatives stratégiques.

1 Modèle cible pour la transformation numérique

La transformation numérique suscite de nombreuses attentes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration fédérale. C'est dans ce contexte que le Conseil fédéral a adopté, fin janvier 2019, le modèle cible pour la transformation numérique de l'administration fédérale et le développement des infrastructures numériques[1], qui servira de guide pour atteindre les objectifs opérationnels généraux fixés par la politique dans le domaine du numérique, pour l'ensemble de l'administration fédérale.

La présente stratégie doit montrer quels changements sont nécessaires pour que l'informatique de la Confédération soit capable de répondre aux besoins opérationnels futurs et de soutenir de manière optimale la transformation numérique dans l'administration. En ce sens, le modèle cible constitue le fondement de la stratégie informatique de la Confédération et définit quatre objectifs clés.

1. Innovations dans le domaine des services

   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 d'information 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 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

   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

   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

[1] Document annexé au communiqué de presse du 30.01.2019 «Le Conseil fédéral adopte le modèle cible pour la transformation numérique de l'administration fédérale», https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/55504.pdf

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 innovations dans le domaine de l'informatique devront être conviviales, accessibles à tous, réutilisables, évolutives et optimisées en termes de ressources.

Le modèle cible décrit aussi les aspects auxquels il faudra veiller lors de la mise en œuvre des objectifs clés.

a. Service à la clientèle

   Les prestations doivent répondre aux besoins des clients (particuliers et entreprises) en fonction des différentes situations dans lesquelles ils doivent les utiliser.

b. Système d'incitation

   Les conditions-cadres doivent être améliorées de manière à ce que les unités administratives et tous les collaborateurs aient envie de contribuer à la transformation numérique.

c. 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.

d. 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 toutefois une augmentation des ressources à court et à moyen termes.

e. 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.

2 Axes stratégiques et domaines d'action

Les domaines d'action relatifs à la stratégie 2020-2023 ont été définis en fonction des quatre axes stratégiques suivants:

- Axe A: Gestion des informations, des données et des processus
- Axe B: Gestion de l'innovation et du changement
- Axe C: Focalisation sur les clients et sur les services
- Axe D: Coopération entre la gestion des affaires et l'informatique

Les axes stratégiques sont coordonnés avec la stratégie «Suisse numérique»[2], la stratégie nationale de protection contre les cyberrisques[3], la stratégie suisse de cyberadministration[4] et le rapport final du DFF et de la Conférence des gouvernements cantonaux sur le projet «Administration numérique»[5].

2.1 Gestion des informations, des données et des processus (axe A)

But et effet

Les flux d'informations et les processus doivent être réorganisés afin que les objectifs ci-après définis dans le modèle cible pour la transformation numérique de l'administration fédérale puissent être atteints: les innovations dans le domaine des services, les innovations dans le domaine des processus, le service à la clientèle et la transparence des coûts. Mais il faut d'abord acquérir et développer des capacités en matière de gestion des informations et des processus. Le domaine fonctionnel de l'informatique peut fournir son assistance, mais l'initiative doit venir des secteurs opérationnels.

Intention

L'axe A (gestion des informations, des données et des processus) vise à:

- créer les conditions techniques, légales et opérationnelles de l'utilisation d'informations et de données pour la transformation numérique ou pour l'automatisation;
- favoriser l'application des principes relevant de la science des données;
- assurer la gestion des processus en vue de leur transformation numérique.

Domaine d'action A1
Établir une gestion des informations et des données

La disponibilité des informations et leur utilisation appropriée parmi une multitude de formats, de canaux et de véhicules prennent dans le contexte du numérique une importance croissante. Le principe *once only* est un fondement de la conception et de l'automatisation des processus numériques communs aux différentes autorités. Les clients exigent des informations cohérentes et de qualité.

---

[2] https://www.bakom.admin.ch/bakom/fr/page-daccueil/suisse-numerique-et-internet/strategie-suisse-numerique.html

[3] https://www.isb.admin.ch/isb/fr/home/ikt-vorgaben/strategien-teilstrategien/sn002-nationale_strategie_schutz_schweiz_cyber-risiken_ncs.html

[4] https://www.egovernment.ch/fr/umsetzung/e-government-strategie/

[5] https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/58762.pdf

Une gestion harmonisée des informations et des données crée un cadre propice à l'augmentation de la sécurité, de la productivité et de l'efficience et à une meilleure collaboration avec à la clé une convivialité accrue, des synergies mieux exploitées et une charge administrative réduite.

- **Objectif A1-1** Établir une gestion des informations et des données

  Une gestion des informations et des données fondée sur le principe *once only* est en place à tous les échelons (stratégie, gouvernance, architecture et applications).

  Les bases légales ont été vérifiées dans l'optique de la protection des données et des informations, et en particulier de l'utilisation transversale des données dans le contexte de la transformation numérique intégrale. Des adaptations du droit sont en cours pour tenir compte des réalités en matière de sécurité des données et de cybersécurité.

Domaine d'action A2
Bâtir des compétences en matière de science des données

Les exigences en matière d'assistance décisionnelle par l'analyse de données ne cessent de croître tandis que les volumes de données gagnent en importance, en hétérogénéité et en complexité, ce qui fait que l'on se rapproche des limites du traitement traditionnel de données. Pour pouvoir exploiter le potentiel d'information des données, il faut recourir aux analyses de données (*data analytics*).

Il faut en outre compléter l'expertise des unités administratives et des départements par l'établissement, à l'échelon de l'administration fédérale, d'un réseau de compétences en science des données qui développe systématiquement dans toute l'administration fédérale la gestion en matière de science des données, qui conseille les utilisateurs dans les unités administratives et les départements en mettant à leur disposition des principes et des méthodes, et qui fournisse, en particulier, des ressources d'assistance aux stades précoces des projets. Ce réseau cherchera à collaborer avec les autorités opérant dans ce domaine et entretiendra des liens de coopération avec l'enseignement, la recherche et l'industrie. Un centre de compétence faisant partie du réseau sera créé au DFI (OFS) et proposera des services dans le domaine de la science des données.

- **Objectif A2-1** Bâtir des compétences en matière de science des données

  L'administration fédérale est en mesure d'évaluer le potentiel de l'analyse intelligente de très grands volumes de données hétérogènes et de l'exploiter.

  Les unités administratives qui disposent déjà de cette expertise échangent leurs connaissances et travaillent en partenariat pour mettre en place un réseau de compétences en science des données au sein de l'administration fédérale. Il est en outre possible de recourir aux services du centre de compétence en science des données.

Domaine d'action A3
Organiser des services administratifs numériques

Le contexte du numérique exige une meilleure maîtrise de l'environnement des processus, notamment pour l'organisation des processus communs aux différentes autorités et aux différents systèmes. La gestion des processus d'affaires est essentielle pour réussir l'optimisation des processus et les projets numériques.

Axée sur les besoins, interconnectée verticalement et en développement constant à tous les échelons, la gestion des affaires permet d'organiser des processus efficients et focalisés sur les clients, d'optimiser continuellement les processus existants, d'améliorer la prévisibilité des projets de mise en œuvre, et surtout de rendre les processus interopérables entre les autorités et les systèmes, dans l'optique du passage intégral au numérique.

- **Objectif A3-1** Établir et développer la gestion des processus d'affaires

  La gestion des processus d'affaires est entrée dans les mœurs, au point que les processus d'affaires sont conçus et optimisés dans l'optique du client (services de bout en bout ou *end to end*). Les unités administratives sont les moteurs principaux de cette évolution.
- **Objectif A3-2** Regrouper les besoins en services numériques de base

  Les besoins en services numériques de base, soit ceux qui ne peuvent être affectés directement à l'exercice d'une tâche spécifique, sont recensés, notamment dans le cadre des projets de transformation numérique qui ont déjà commencé au sein de l'administration fédérale.

  Ces besoins sont regroupés de telle sorte que des services numériques de base puissent être fournis sous forme de modules ou que les modules existants puissent être utilisés par le plus grand nombre.

2.2 Gestion de l'innovation et du changement (axe B)

But et effet

L'axe B reprend les quatre objectifs en termes d'innovation qui ont été formulés dans le modèle cible pour la transformation numérique dans l'administration fédérale (innovations dans le domaine des services, innovations dans le domaine des processus, innovations dans les domaines de la gestion et de l'organisation, innovations dans le domaine de l'informatique). Il ambitionne un développement de la culture d'entreprise vers plus d'agilité, de capacité exploratoire et de capacité de transformation. La fiabilité et la régularité de l'activité administrative sont maintenues.

Intention

L'axe B (gestion de l'innovation et du changement) vise à:

- créer un cadre formel, opérationnel et culturel pour les projets de passage au numérique à caractère exploratoire;
- exploiter de façon ciblée le potentiel des méthodes agiles;
- évaluer précisément l'utilité des nouvelles technologies pour la gestion des affaires (notamment leur potentiel en matière d'efficacité, d'efficience et de qualité);
- renforcer la capacité des cadres, qui maîtrisent leurs tâches courantes et la conduite hiérarchique, à s'ouvrir au changement et à la transformation;
- organiser les acquisitions d'une manière favorable à l'innovation, dans le cadre prévu par la loi.

Domaine d'action B1
Créer une liberté d'action et des incitations à l'innovation

Le numérique est un moteur d'innovation sur le plan technique. Mais la transformation numérique nécessite aussi une puissance novatrice au sein des organisations. Pour exploiter le potentiel numérique et faire avancer l'innovation, il faut une liberté d'action et des incitations appropriées.

La gestion de l'innovation concurrence fréquemment les activités du quotidien. C'est pourquoi il est nécessaire de créer une liberté d'action et des incitations à l'innovation à tous les échelons. Outre les programmes d'impulsion (descendants) et la gestion décentralisée des idées (ascendante), il faut notamment encourager les projets exploratoires et assurer leur financement sans charge administrative ainsi que la constitution rapide d'organisations temporaires.

- **Objectif B1-1** Développer la liberté d'action et créer des incitations à l'innovation

  Les projets exploratoires bénéficient de conditions générales qui permettent de tester des idées et des approches nouvelles et de saisir les occasions qui se présentent dans un cadre clairement défini.

  Dans les limites de ce qui est légalement autorisé, les projets exploratoires profitent explicitement d'une marge de manœuvre qui leur permet de dépasser les processus, les technologies, les méthodes et les directives en vigueur, le but n'étant pas de réussir au sens strict, mais d'accumuler des expériences.

  Les conditions-cadres nécessaires sont définies pour que la sécurité, la durabilité et la légalité des solutions techniques et opérationnelles soient garanties lorsque le produit d'un projet exploratoire est mis en exploitation ou continue d'être utilisé à la fin d'un essai pilote.

Domaine d'action B2
Employer des méthodes agiles appropriées au contexte

Compte tenu de sa complexité et de ses aspects impondérables, le passage au numérique exige souvent une approche particulièrement agile, par exemple pour obtenir rapidement les premiers résultats de la vérification d'une idée ou pour intensifier la collaboration entre la gestion des affaires et l'informatique. Les méthodes agiles permettent une forte focalisation sur les clients et une collaboration couvrant les différentes disciplines et fonctions.

Il faudra aussi évaluer, valoriser et rendre exploitable, en tenant compte du contexte, le potentiel des méthodes agiles pour les projets de l'administration fédérale, notamment quant à la fourniture de résultats en cycles courts et à la collaboration interdisciplinaire étroite de différents acteurs, afin de favoriser l'acceptation des solutions.

- **Objectif B2-1** Améliorer les conditions-cadres pour les méthodes agiles

  Les conditions-cadres favorisent le travail agile et elles permettent de concilier de manière optimale les méthodes de travail agiles avec les méthodes traditionnelles de travail et de gestion. Les prescriptions méthodologiques existantes ont été vérifiées et adaptées.

- **Objectif B2-2** Élargir le champ d'application des méthodes agiles

  Les méthodes agiles sont connues et maîtrisées. Les cadres sont capables de déterminer quelles méthodes sont adéquates

pour quels types de projets. Une part croissante des projets est gérée de manière agile.

Les unités administratives et les fournisseurs de prestations informatiques peuvent pourvoir les postes en question, car des personnes ont été formées et sont aptes à assumer ces rôles.

Domaine d'action B3
Tester et employer de nouvelles technologies

Pour pouvoir exploiter les avantages des nouvelles technologies, il faut en identifier le potentiel et en examiner et en tester les possibilités d'application dans l'administration. Ces vérifications doivent être systématiques et coordonnées afin de saisir toutes les chances qui se présentent tout en évitant les doubles emplois.

Les unités administratives détermineront les champs d'application et les questions à résoudre et elles lanceront les essais technologiques avec des tests, des prototypes et des projets pilotes, en veillant à ce qu'il y ait un rapport clair avec la gestion des affaires (pas de recherche fondamentale).

- **Objectif B3-1** Mettre sur pied une veille technologique systématique

  Une veille technologique transversale est mise sur pied à l'échelon de l'administration fédérale. Les connaissances acquises de manière décentralisée sont échangées rapidement entre tous afin d'éviter des doublons. Les conditions-cadres sont propices à des essais technologiques concentrés et coordonnés.

  Le cadre d'une collaboration interorganisationnelle sous diverses formes est en place et les échanges avec l'enseignement, la recherche et l'industrie sont institutionnalisés.

Domaine d'action B4
Renforcer les connaissances des cadres en matière d'innovation

La transformation numérique nécessite des cadres capables de l'accomplir. Or l'expérience et les capacités nécessaires ne sont pas également présentes dans toutes les unités administratives, notamment parce que les processus de transformation sont très éloignés des tâches quotidiennes de la plupart d'entre elles.

Les cadres concernés doivent notamment être capables d'innover en matière de gestion des affaires, de gérer les changements en matière d'organisation et de conduire les processus de changement. La capacité de changement désigne ici la capacité d'une organisation à améliorer en permanence ses structures, ses processus et ses performances ainsi qu'à les modifier radicalement.

- **Objectif B4-1** Rendre apte à gérer les processus de changement

  Les cadres dont l'activité consistait traditionnellement à maîtriser les tâches courantes et la conduite hiérarchique sont aussi capables de gérer les questions de changement et de transformation. Ils ont les connaissances nécessaires et savent utiliser des méthodes de gestion des processus de changement.

  La capacité de changement des organisations est renforcée, ce qui leur permet de saisir efficacement les occasions générées par les projets de transformation numérique. Les membres de la direction (à tous les niveaux) et les cadres sont capables de déterminer le potentiel des changements et les avantages de la transformation numérique. Ils savent exploiter ce potentiel.

- **Objectif B4-2** Axer la formation continue sur les effets
  Dans l'idéal, les campagnes de formation continue sont lancées dans le cadre concret des projets de transformation numérique. Pour inciter les gens à y participer, ces formations sont principalement axées sur l'effet que les aptitudes acquises déploieront dans les projets de transformation numérique.

Domaine d'action B5
Organiser les acquisitions d'une manière favorable à l'innovation

L'administration fédérale dépend, dans de nombreux domaines, de sa collaboration avec des prestataires externes. Aussi doit-elle créer dès la procédure d'acquisition les conditions d'une collaboration future efficace. Or aujourd'hui, cette procédure est souvent perçue comme complexe et comme entravant l'innovation et l'agilité.

Il faut rendre possible et encourager, dans le cadre de la législation en vigueur sur les marchés publics, de nouvelles formes de collaboration et une approche agile des projets de transformation numérique. Pour ce faire, les services d'achat centraux concevront une procédure d'acquisition appropriée, favorable à l'innovation et accélérée dans le cadre autorisé par la loi.

- **Objectif B5-1** Accélérer les procédures d'acquisition
  La marge de manœuvre prévue par le cadre légal est exploitée de manière à rendre les procédures d'acquisition aussi rapides que possible et à favoriser l'innovation.
- **Objectif B5-2** Identifier et exploiter systématiquement les marges de manœuvre
  Les services demandeurs des unités administratives ont une connaissance approfondie de la procédure d'acquisition et ils sont capables d'exploiter les marges de manœuvre existantes.

2.3 Focalisation sur les clients et sur les services (axe C)

But et effet

Les prestations de l'administration reposent sur les principes de la légalité et de la compétence. Il s'ensuit une division du travail au sein de l'administration qui peut être en contradiction avec l'optique du client. L'axe C aborde cet aspect et doit permettre d'atteindre les buts fixés en termes d'innovation dans les domaines des services et des processus.

Intention

L'axe C (focalisation sur les clients et sur les services) vise à:

- asseoir la transformation numérique sur le service à la clientèle, et partant sur une réflexion qui aille de l'extérieur vers l'intérieur plutôt que le contraire;
- harmoniser les interactions numériques de toute l'administration fédérale avec les cantons, les communes, les organisations internationales ou étrangères, les associations et plus particulièrement les entreprises et les particuliers;
- décharger les organisations informatiques et les utilisateurs des questions d'infrastructure et de plateforme afin de libérer des ressources humaines et financières pour la transformation numérique de la gestion des affaires.

Domaine d'action C1
Pratiquer la focalisation sur les clients et donner l'exemple en la matière

L'administration fédérale doit focaliser ses services et ses processus sur ses clients, c'est-à-dire réfléchir et agir en fonction de leurs exigences, de leurs besoins et de leurs intérêts à eux, et non des siens propres.

Pour tirer parti de l'exploitation du potentiel offert par le numérique, il faut connaître ses clients et leurs besoins. Cela suppose de mettre en place une segmentation de la clientèle à l'échelle de la Confédération et de catégoriser les interactions avec les clients.

Il se peut que de nouvelles formes de collaboration interne se révèlent nécessaires (surtout dans le cadre de projets liés au numérique) pour composer un ensemble de contributions internes qui fasse vivre une expérience positive au client.

- **Objectif C1-1** Développer l'orientation client

  Les services et les processus de l'administration fédérale sont focalisés sur les clients et les principes de continuité (*end to end, once only*) sont appliqués dans la mesure où la loi le permet. Si des modifications juridiques sont nécessaires, les travaux sont engagés.

  Le principe d'une réflexion qui va de l'extérieur vers l'intérieur (plutôt que le contraire) comme fondement de la transformation numérique est compris et assimilé par tout le personnel, à tous les échelons.

Domaine d'action C2
Fournir des portails et des interfaces

Les services numériques de l'administration peuvent être fournis par le biais de portails ou d'interfaces électroniques, en fonction de l'utilisateur et du type de prestation. Pour les services de l'administration qui impliquent un grand nombre de transactions récurrentes, les interfaces logicielles offrent une plus grande plus-value pour le client que les portails.

Un portefeuille des portails et des interfaces pouvant être exploités conjointement sera piloté et géré à l'échelon de l'administration fédérale, en fonction de l'utilité des services fournis par ce biais. Pour plus de clarté, un inventaire centralisé des services électroniques proposés par les autorités, des groupes d'utilisateurs correspondants et des responsabilités sera établi.

Les unités administratives définiront quels services seront proposés via les portails ou les interfaces, et pour quels groupes d'utilisateurs, et formuleront leurs exigences à l'égard de ces outils.

- **Objectif C2-1** Fournir des portails et des interfaces

  Les autorités fournissent leurs services au moyen de portails (communication entre l'homme et la machine) et/ou d'interfaces électroniques (communication de machine à machine).

  Des portails et des interfaces sont exploités en commun afin de pouvoir fournir les services plus rapidement, à moindres frais et à moindres risques.

Domaine d'action C3
Développer le nuage hybride de la Confédération

Les départements, les unités administratives et les fournisseurs de prestations informatiques peuvent accéder à des services en nuage sûrs, bon marché et rapidement disponibles. Ces services seront regroupés et organisés au sein du nuage hybride de la Confédération. Des services de plateforme d'application et d'infrastructure internes et externes, d'intérêt général, seront fournis avec des interfaces définies et automatisées.

Il faudra définir l'architecture et la stratégie du nuage hybride à l'échelon de l'administration fédérale et préparer les prescriptions, les instruments et les organisations d'exploitation nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Un portefeuille stratégique de services de plateforme d'application et d'infrastructure sera aussi constitué.

Les services demandeurs des unités administratives et des départements planifieront leurs besoins et formuleront leurs exigences qualitatives et quantitatives.

- **Objectif C3-1** Développer le nuage hybride

  Des services en nuage sûrs, bon marché et rapidement disponibles sont utilisables au quotidien. Le cadre légal a été clarifié.

  L'architecture, l'achat, ainsi que les processus de pilotage, de gestion et d'exploitation du nuage hybride ont été préparés selon les exigences des services demandeurs et sont coordonnés.

2.4 Coopération entre la gestion des affaires et l'informatique (axe D)

But et effet

L'adoption d'une orientation commune pour la gestion des affaires et l'informatique est une condition impérative pour réussir la transformation numérique de l'administration fédérale. Les échanges entre les représentants des deux bords sont donc essentiels. La finalité de l'axe D est l'instauration d'une culture du dialogue à tous les échelons et d'une coopération étroite entre la gestion des affaires et l'informatique.

Intention

L'axe D (coopération entre la gestion des affaires et l'informatique) vise à:

- rapprocher autant que possible les responsables informatiques de la gestion des affaires;
- désigner des «ambassadeurs» informatiques et numériques dans les unités administratives et les départements;
- renforcer la capacité des cadres, qui maîtrisent leurs tâches courantes et la conduite hiérarchique, à saisir les différents aspects du recours à l'informatique;
- faire en sorte que le numérique produise, dans l'ensemble de l'administration fédérale, un minimum de redondances et de lacunes dans les processus, les applications et les infrastructures.

Domaine d'action D1
Rattacher l'informatique à l'échelon hiérarchique le plus élevé

Le rattachement de l'informatique à l'échelon hiérarchique le plus élevé favorisera la coopération entre la gestion des affaires et l'informatique. Dans le contexte de la

transformation numérique, il faut rapprocher la responsabilité informatique de la gestion des affaires. Dans cette perspective, le rôle de responsable informatique *(chief information officer*, CIO) doit être redéfini afin que la personne concernée maîtrise aussi bien les aspects techniques qu'opérationnels.

Au niveau de l'administration fédérale, le rôle de CIO est assumé par l'Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC), mais ce rôle doit être rendu plus visible. L'UPIC doit être en mesure d'apporter un plus grand soutien au Conseil fédéral, aux départements et aux unités administratives pour la prise de décisions et pour les questions de mise en œuvre touchant à la transformation numérique et à l'informatique.

À l'échelon des départements, les CIO feront partie de la structure de gestion et seront responsables de la conduite et du développement de la transformation numérique et devront être impliqués dans les activités qui s'y rapportent. Les CIO maîtriseront la gestion des affaires et seront responsables de la stratégie informatique du département.

À l'échelon des unités administratives, les CIO, membres de la direction, seront responsables de la conduite et du développement de la transformation numérique et devront être impliqués dans les activités qui s'y rapportent, pour autant que la taille de l'unité et l'ampleur de la transformation numérique nécessitent un tel rôle.

- **Objectif D1-1** Rattacher l'informatique à l'échelon hiérarchique le plus élevé
  Dans toute l'administration fédérale, le rôle de CIO est redéfini en fonction de la transformation numérique et rattaché à l'échelon hiérarchique le plus élevé.

Domaine d'action D2
Assurer un pilotage efficace de l'informatique

Les entreprises et les organisations qui réussissent pilotent la transformation numérique et l'informatique en fonction de leurs affaires et de leurs clients en favorisant, sur les sujets importants, les échanges (y c. informels) entre la gestion des affaires et l'informatique. Il faut par conséquent intégrer le pilotage de l'informatique à la gestion des affaires et effacer la séparation artificielle entre informatique et gestion des affaires au profit d'un partenariat.

Un tel partenariat fournira à la gestion des affaires des solutions adaptées à ses besoins et les moyens d'identifier les occasions de faire passer ses services au numérique.

À l'échelon de l'administration fédérale, il faudra instituer un organe chargé du pilotage informatique ou confier cette tâche à un organe existant. L'organe de pilotage se composera de représentants de tous les départements, de la Chancellerie fédérale et de certains offices. Il s'attachera à une mise en œuvre inclusive de la stratégie informatique de la Confédération. Ses membres communiqueront les requêtes en matière de transformation numérique et d'informatique aux unités administratives et aux départements, dont ils transmettront en retour les requêtes à l'organe de pilotage.

À l'échelon des unités administratives et des départements, les tâches de pilotage informatique seront assumées respectivement par la direction et par la structure de gestion.

Il n'est pas question de créer de nouveaux organes mais de recourir à des organes existants en les adaptant et en les repositionnant si nécessaire.

- **Objectif D2-1** Piloter l'informatique en partenariat avec la gestion des affaires

  La culture du dialogue et une coopération étroite entre la gestion des affaires et l'informatique se sont établies. La collaboration s'inscrit dans une logique de partenariat.

  Le pilotage de l'informatique est intégré dans la gestion des affaires, laquelle sait reconnaître les possibilités et les avantages liés à la transformation numérique et obtient des solutions adaptées à ses besoins en la matière.

Domaine d'action D3
Renforcer les connaissances des cadres quant à l'utilisation de l'informatique

Dans les entreprises et les organisations où l'informatique fonctionne, les cadres maîtrisent l'utilisation de cet outil, les processus et les projets. Au sein de l'administration fédérale, l'expérience et les capacités nécessaires ne sont pas égales dans toutes les unités administratives.

À l'échelon des unités administratives et des départements, il faudra lancer des campagnes de formation continue dans le cadre des projets de transformation numérique. Pour inciter les gens à y participer, ces formations seront principalement axées sur l'effet des aptitudes acquises dans les projets de transformation spécifiques.

- **Objectif D3-1** Renforcer les connaissances des cadres quant à l'utilisation de l'informatique

  Les cadres dont l'activité consistait traditionnellement à maîtriser les tâches courantes et la conduite hiérarchique sont aussi capables de gérer les aspects liés à l'utilisation de l'informatique. Ils possèdent les connaissances nécessaires, sont capables d'utiliser l'informatique avec succès et promeuvent un dialogue étroit entre la gestion des affaires et l'informatique.

Domaine d'action D4
Mettre en place des disciplines de planification

Pour mettre en place des disciplines de planification permettant d'instaurer un échange optimal entre la gestion des affaires et l'informatique dans le cadre de la transformation numérique, il faut développer et exploiter une architecture d'entreprise qui fera office d'instrument de planification stratégique de l'administration fédérale. La gestion de cette architecture est essentielle à la réussite de la transformation numérique et doit être mise en place à tous les échelons de la gestion des affaires.

Une architecture d'entreprise interconnectée verticalement et en développement constant à tous les échelons est un facteur de transparence non seulement pour l'informatique mais aussi et surtout pour la gestion des affaires pendant la transformation numérique. Elle est l'un des fondements des processus de transformation et de leur planification.

À l'échelon des unités administratives, il faudra développer en commun puis mettre en œuvre au niveau approprié des modèles d'affaires, des architectures cibles et des plans de transition dans le contexte architectural de la gestion des affaires et de l'informatique. Les principes méthodologiques correspondants seront élaborés à l'échelon de l'administration fédérale, en tenant compte des exigences, des capacités existantes et de l'utilisation.

- **Objectif D4-1** Mettre en place des disciplines de planification

  La gestion de l'architecture d'entreprise est utilisée comme instrument de développement stratégique, elle est intégrée dans la gestion des affaires à tous les échelons de l'administration fédérale et elle est interconnectée verticalement à tous les niveaux de l'organisation.

3 Principes régissant l'utilisation de l'informatique

Les principes régissant l'utilisation de l'informatique guident les activités de tous les acteurs.

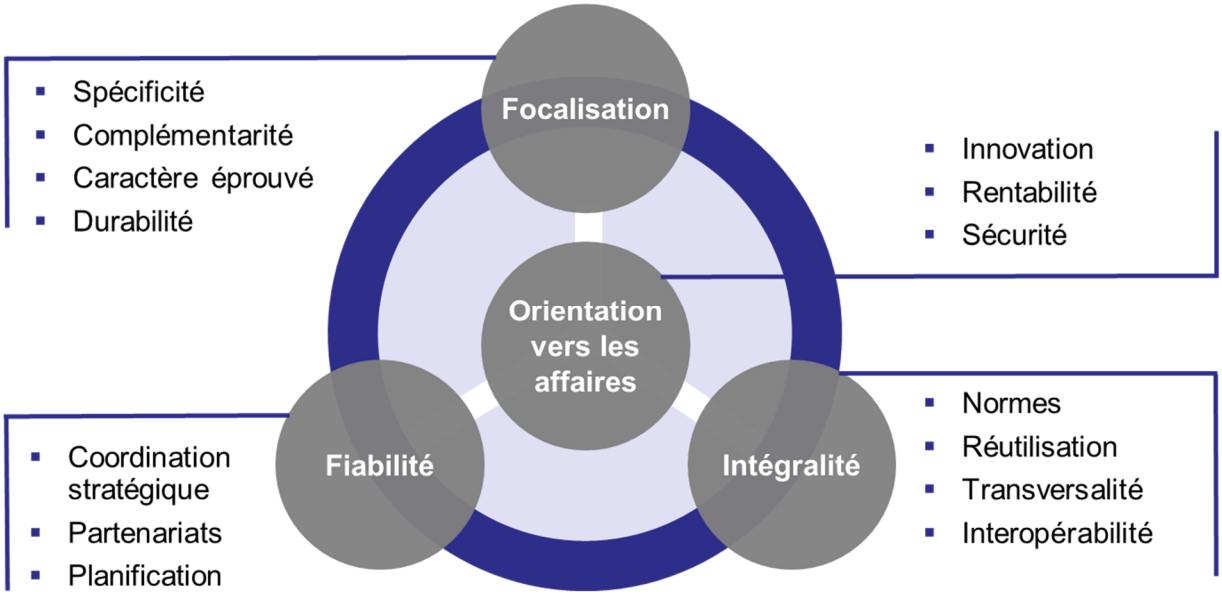

Illustration 2: principes d'organisation de l'informatique

Orientation vers les affaires

Les prestations informatiques en faveur de l'administration fédérale sont axées sur ses objectifs opérationnels et doivent garantir une efficacité et une rentabilité élevées dans leur soutien aux processus d'affaires. Elles facilitent le travail quotidien et offrent une sécurité adéquate face aux risques.

- Innovation
  Les bénéficiaires et les fournisseurs de prestations élaborent des solutions communes pour atteindre les objectifs des unités administratives et favoriser l'innovation dans les processus d'affaires.
- Rentabilité
  Il s'agit de s'assurer de la rentabilité tant des processus d'affaires que des prestations informatiques, tout en réduisant les risques[6]. Ces deux objectifs exigent que sous l'angle des perspectives tant commerciales que techniques, l'on planifie, l'on gère et l'on contrôle les moyens informatiques durant tout leur cycle de vie [7]. Les risques et la rentabilité sont pris en compte du point de vue des acteurs externes que sont les cantons, les communes, les citoyens et les entreprises.
- Sécurité
  Sur la base d'analyses fiables des risques, la protection des données et la sûreté de l'information sont garanties par des mesures techniques et organisationnelles

[6] Voir les directives du 24.9.2010 sur la politique de gestion des risques menée par la Confédération (https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2010/5965.pdf).

[7] Le cycle de vie des moyens informatiques comprend les étapes de la planification, de la réalisation et de l'utilisation (y c. de la mise hors service).

appropriées[8,9]. Les unités administratives et les fournisseurs de prestations assument leurs responsabilités en matière de sécurité informatique[10]. La continuité des processus et l'exploitation commune des données, qui sont une conséquence de la transformation numérique, nécessitent une perception plus aiguë de la sécurité, en particulier pour garantir la confiance.

Fiabilité

Les bénéficiaires et les fournisseurs de prestations entretiennent des relations de confiance. Les bénéficiaires de prestations reçoivent les services informatiques convenus conformément aux exigences formulées et, lorsqu'une comparaison est possible, aux conditions du marché en termes de qualité, de délais, de coûts et de sécurité.

- Coordination stratégique
  Toutes les stratégies informatiques subordonnées à la stratégie informatique de la Confédération respectent les principes de cette stratégie et contribuent à sa mise en œuvre.
- Partenariats
  Les unités administratives et les fournisseurs de prestations travaillent en partenariat en favorisant une collaboration à long terme, stable et fondée sur la confiance. Ils concluent des conventions, veillent à la traçabilité et se ménagent mutuellement des marges d'action suffisantes.
- Planification
  Les unités administratives planifient à moyen et long termes les besoins en prestations informatiques de concert avec les fournisseurs de prestations internes et externes.

Intégralité

Sous l'angle de la globalité, les normes, les plateformes communes et les modèles informatiques réunissent les processus d'affaires de tous les niveaux et unités administratives de l'administration, de même que ceux des partenaires en Suisse et à l'étranger.

- Normes
  Les bénéficiaires et les fournisseurs de prestations veillent à l'uniformité et au respect des normes. Les fournisseurs de prestations conseillent les unités administratives en leur proposant des solutions.

---

[8] Par «approprié» on entend ici le résultat d'un arbitrage entre, d'un côté, la sécurité et, de l'autre, la fonctionnalité, les coûts et la convivialité.

[9] Voir les lignes directrices du 1.3.2015 relatives à la sécurité informatique dans l'administration fédérale (https://www.isb.admin.ch/dam/isb/fr/dokumente/ikt-vorgaben/strategien/sicherheit/sb015-Leitbild-IKT-Sicherheit-f.pdf.download.pdf/sb015-Leitbild-IKT-Sicherheit-f.pdf).
et les directives du Conseil fédéral du 16.1.2019 concernant la sécurité informatique dans l'administration fédérale (https://www.isb.admin.ch/dam/isb/fr/dokumente/ikt-vorgaben/grundlagen/w002-Weisungen-Bundesrat-IKT-Sicherheit-BV_2019-01-16-fr.pdf.download.pdf/w002-Weisungen-Bundesrat-IKT-Sicherheit-BV_2019-01-16-fr.pdf).

[10] Y compris la gestion de la continuité des affaires (*business continuity management*, BCM) en vertu du chap. 2, ch. 17, des directives sur la protection informatique de base dans l'administration fédérale (Assurance de la marche des affaires) (https://www.isb.admin.ch/dam/isb/fr/dokumente/ikt-vorgaben/sicherheit/si001/Si001-IKT-Grundschutz_V4-4-f.pdf.download.pdf/Si001-IKT-Grundschutz_V4-4-f.pdf).

- Réutilisation
  Avant qu'une nouvelle solution ne soit acquise ou développée, la réutilisation d'une solution existante doit se révéler impossible sous l'angle économique. Le recours à une solution informatique existante doit primer le développement de solutions informatiques individuelles.
  Dans les processus d'affaires transversaux, les unités administratives ont souvent besoin des mêmes informations. La saisie et la gestion multiples d'informations doivent être évitées dans le cadre des dispositions légales. Lorsque ces dernières manquent pour une utilisation commune d'informations, on s'efforcera de les créer.
- Transversalité
  L'architecture d'entreprise de l'administration fédérale décrit l'articulation entre les activités opérationnelles et les solutions informatiques, ainsi que les liens aux niveaux de la gestion des affaires et de l'informatique. Elle promeut la collaboration interorganisationnelle, notamment pour bénéficier de synergies entre les départements et utiliser les ressources de manière rentable et efficace.
- Interopérabilité
  En recourant à des normes ouvertes, indépendantes des produits et librement disponibles, on encourage l'interopérabilité et l'indépendance vis-à-vis de fournisseurs ou de produits donnés.

Focalisation

Les prestations informatiques de l'administration fédérale sont axées sur les tâches et les capacités dans le cadre des bases légales applicables. Les redondances indésirables sont éliminées, et les prestations informatiques des partenaires et des milieux économiques privés sont mises à profit.

- Spécificité
  Les fournisseurs de prestations internes mettent l'accent dans leurs activités de développement sur des solutions spécifiques[11] de haute valeur en se concentrant sur les tâches relevant de la seule responsabilité de l'État.
- Complémentarité
  Les fournisseurs de prestations internes offrent des prestations qui sont complémentaires et qui mettent à profit les compétences centrales de chacun.
- Caractère éprouvé
  Pour les prestations informatiques d'importance capitale, l'administration fédérale a recours à des solutions informatiques éprouvées. De nouvelles technologies informatiques ne sont introduites que si l'on peut en attendre une plus-value dans la gestion des affaires.
- Durabilité
  L'administration fédérale exige des produits ou prestations informatiques rentables, respectueux de l'environnement et de la santé et réalisés de manière socialement responsable.

[11] Par «spécifiques» on entend ici des solutions qui sont en rapport avec les activités et l'accomplissement des tâches de l'administration fédérale.

Annexe A: Bases fondamentales pour la gestion stratégique de l'informatique au sein de l'administration fédérale

A.1 Hypothèses de travail pour la transformation numérique

La stratégie informatique se fonde sur huit hypothèses de travail (a à h) qui décrivent les éléments nécessaires pour une transformation numérique réussie, dans l'optique du pilotage informatique de l'administration fédérale.

a. Meilleure compréhension des questions liées à l'informatique et à la transformation numérique, et un engagement exceptionnel de la part des cadres
   - ➔ La transformation numérique et l'informatique doivent devenir des aspects ordinaires et naturels de l'activité des cadres opérant dans la gestion des affaires, contribuant ainsi à faire de l'administration fédérale un employeur encore plus attractif dans ce secteur.

b. Implication des collaborateurs de tous les échelons
   - ➔ Gestion du changement dans une approche descendante (*top down*) et culture de la promotion des idées selon une approche ascendante (*bottom up*)

c. Coordination entre partenaires internes à l'administration et clients externes (plutôt qu'une focalisation sur les structures et les processus internes)
   - ➔ Passage à une manière de penser et d'agir de l'extérieur vers l'intérieur (*outside-in*) et de bout en bout (*end to end*)

d. Encouragement de l'innovation en matière de gestion des affaires
   - ➔ Comme approche complémentaire à l'exécution parfaite du travail

e. Renouvellement de la coopération entre les départements et de l'interaction avec l'environnement de l'administration fédérale (cantons et communes, citoyens, entreprises, associations et organisations)
   - ➔ La transformation numérique exige à la fois la division du travail et le regroupement des projets, et plus généralement un mode d'action intégratif.

f. Collaboration intensive de la gestion des affaires et de l'informatique, à tous les échelons
   - ➔ La transformation numérique doit mener à une convergence de la gestion des affaires et de l'informatique, à travers une collaboration étroite au niveau des projets et de l'exploitation et sur la base de visions communes.

g. Perception de l'informatique comme partenaire, ou comme partie intégrante de la gestion des affaires
   - ➔ L'informatique est un partenaire, voire une partie intégrante de la gestion des affaires. Elle n'est pas un exécutant ni un facteur de coûts. Avec le temps, l'informatique réalise une infrastructure optimisée de plateformes et de systèmes au sein de l'administration fédérale.

h. Positionnement optimal des cadres informatiques à tous les échelons (au plus près de la gestion des affaires)
   - ➔ La conduite de l'informatique doit être aussi proche que possible de la conduite des affaires.

Ces hypothèses ont été prises en compte lors de la révision de la stratégie informatique de la Confédération. Elles seront constamment reprises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie – autrement dit dans toutes les activités relatives aux initiatives stratégiques – afin de qualifier les progrès du processus de transformation qui mènera à une «Administration fédérale numérique».

A.2 Initiatives stratégiques – Instrument pour la planification interdépartementale de la mise en œuvre de la stratégie

Les travaux de mise en œuvre de la stratégie informatique revêtent la forme de programmes, de projets ou de mandats qui sont regroupés au sein d'initiatives stratégiques. Ces dernières sont un instrument capital pour la planification interdépartementale de la mise en œuvre de la stratégie.

Si les quatre axes stratégiques (A à D), qui chapeautent les quinze domaines d'action (A1 à D4), sont organisés selon une approche thématique, le regroupement de ces domaines au sein des initiatives stratégiques suit une logique de mise en œuvre; certains domaines d'action peuvent contribuer à atteindre plusieurs objectifs.

Les mesures concrètes, qui ont pour finalité de mettre en œuvre les domaines d'action et d'atteindre les objectifs fixés par les axes stratégiques, sont définies annuellement dans le cadre du plan directeur. Cette approche donne plus de flexibilité pour le pilotage du développement stratégique de l'organisation informatique et de l'utilisation de l'informatique dans l'administration, tout en permettant une meilleure coordination. Cela renforce aussi le dialogue en matière de planification.

Les axes stratégiques, les initiatives stratégiques, les domaines d'action et les objectifs s'articulent de la manière suivante:

- chaque axe stratégique (A à D) comporte plusieurs domaines d'action thématiques (A1 à D4) – voir chapitre 2 de la stratégie informatique;
- pour chaque domaine d'action, des objectifs directeurs (A1-1 à D4-1) ont été définis – voir chapitre 2 de la stratégie informatique;
- dans la perspective de la mise en œuvre, les domaines d'action ont été regroupées au sein d'initiatives stratégiques (IS 1 à 9) – voir chapitre 3 du plan directeur 2020;
- les objectifs directeurs définis pour chaque domaine d'action sont repris et précisés dans le plan directeur en tant qu'objectifs de mise en œuvre concrétisant les objectifs directeurs dans le cadre des initiatives stratégiques – voir chapitre 3 du plan directeur 2020;
- dans une étape de concrétisation supplémentaire, le plan directeur détaille encore les objectifs de mise en œuvre en posant des jalons et en définissant des résultats à fournir – voir chapitre 4, dès l'édition 2021 du plan directeur.

Le plan directeur 2020 présente le portefeuille initial pour la mise en œuvre de la stratégie informatique. Il comprend neuf initiatives stratégiques qui sont décrites dans le détail dans le plan directeur (annexe B) et qui prévoient les travaux à entreprendre au sujet des objectifs directeurs mentionnés dans les domaines d'action. Le plan directeur fixe les priorités pour la mise en œuvre de la stratégie pour les quatre années de planification. Il ne propose toutefois aucune mesure concrète au-delà d'un horizon d'un à deux ans.

La direction de chaque initiative stratégique est confiée à une organisation qui, en tant que chef de file, est chargée de planifier et de réaliser l'initiative. Conformément aux responsabilités fixées pour le pilotage stratégique de l'informatique, la direction d'une initiative stratégique implique en particulier de devoir rendre des comptes sur la réalisation des objectifs directeurs attribués et la responsabilité de définir des objectifs de mise en œuvre et de réaliser des mesures concrètes.

La planification des ressources nécessaires dans le cadre d'une initiative stratégique, ainsi que la coopération et la coordination avec d'autres acteurs incombent en principe à l'organisation qui revêt le rôle de chef de file.

A.3 Domaines de planification – Articulation des compétences en matière de planification et de pilotage de l'informatique au sein de l'administration fédérale

Les domaines de planification sont une forme d'organisation destinée à simplifier les aspects complexes de la collaboration et de l'harmonisation de l'informatique de l'administration fédérale, en ce qu'ils clarifient les domaines de coordination et les interfaces. La capacité d'action des divers services chargés de la planification informatique s'en trouve ainsi renforcée.

A.3.1 Domaines de planification définis de manière centralisée (état en mars 2020)

Les domaines de planification de la stratégie informatique de la Confédération sont définis de manière centralisée par le Conseil fédéral comme cadre pour la conduite et le pilotage de l'informatique dans l'administration fédérale.

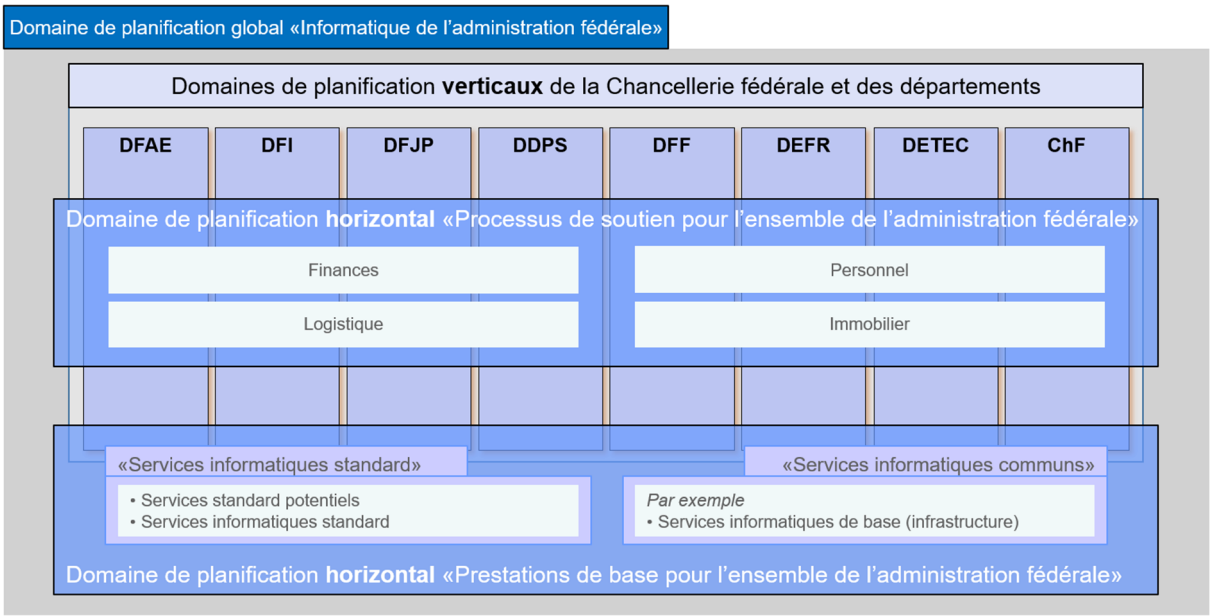

Illustration 3: domaines de planification définis de manière centralisée pour la stratégie informatique 2020-2023 (état en mars 2020)

Domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale»

Le domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale» inclut:

- les champs réglementaires et les directives valables pour l'ensemble de l'administration fédérale;
- l'organisation du pilotage et de la gestion de l'informatique au niveau de l'administration fédérale (y c. les organes informatiques transversaux);
- les crédits informatiques gérés de manière centralisée;
- les programmes et projets menés de façon centralisée.

L'UPIC est responsable de ce domaine de planification global (illustration 3). C'est elle qui définit les directives informatiques pour l'ensemble de l'administration fédérale dans le cadre de la présente stratégie (conformément à l'art. 17, al. 1, let. d, OIAF).

Domaines de planification verticaux de la Chancellerie fédérale et des départements

Dans les domaines de planification de la Chancellerie fédérale et des départements, il s'agit de consolider les exigences vis-à-vis de l'informatique et de planifier les contenus qui ne relèvent pas de l'échelon «Administration fédérale» et qui ne sont pas non plus délégués aux unités administratives subordonnées par la stratégie informatique départementale.

Il s'agit notamment:

- des champs réglementaires et des directives valables au sein de l'entité concernée (fondés sur des bases légales ou des directives transversales concernant par ex. des architectures ou des normes départementales);
- de la propre organisation informatique du département, y compris de ses organes;
- des programmes et projets menés au niveau départemental.

Outre les domaines de planification définis de manière centralisée, les départements peuvent prévoir dans leurs stratégies informatiques des domaines de planification décentralisés au profit des unités administratives. À leur niveau, les offices, principaux responsables de l'exécution des tâches de l'administration fédérale, planifient en principe leur propre architecture d'entreprise et les solutions informatiques qui soutiennent la gestion des affaires dans leurs domaines respectifs.

La Chancellerie fédérale et les départements sont responsables de leurs domaines de planification verticaux respectifs, dans le cadre de l'exercice de leurs tâches de pilotage et de conduite (conformément aux art. 5, al. 3, et 9, al. 1 et 2, OIAF).

Domaine de planification horizontal «Processus de soutien pour l'ensemble de l'administration fédérale»

Le domaine de planification «Processus de soutien pour l'ensemble de l'administration fédérale» concerne la planification et la gestion du soutien informatique aux processus «Finances», «Personnel», «Logistique» et «Immobilier». L'informatique est un processus de soutien autonome[12].

Les offices chargés des processus de soutien visés ici sont responsables de ce domaine de planification horizontal. Au sein de l'administration civile, il s'agit de l'Administration fédérale des finances (AFF), de l'Office fédéral du personnel (OFPER) et de l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL), et dans le domaine militaire, de l'Office fédéral de l'armement (armasuisse).

[12] Le processus de soutien «Informatique» est traité en tant que domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale» dans la présente stratégie.

Domaine de planification horizontal «Prestations informatiques de base pour l'ensemble de l'administration fédérale»

Le domaine de planification «Prestations informatiques de base pour l'ensemble de l'administration fédérale» concerne la planification et la gestion des contenus suivants:

- dans le sous-domaine «Services informatiques standard», tant les services informatiques opérationnels que les services informatiques potentiels;
- dans le sous-domaine «Services informatiques communs»[13], d'autres services informatiques de base élaborés dans le cadre d'une gouvernance globale de l'administration fédérale[14].

L'UPIC est responsable du domaine de planification horizontal «Prestations informatiques de base pour l'ensemble de l'administration fédérale».

A.3.2 Domaines de planification externes (état en mars 2020)

Des domaines de planification externes sont créés pour les stratégies nationales et/ou dans le cadre d'initiatives politiques de la Confédération dont la réalisation a un impact sur l'informatique de toute l'administration fédérale.

Domaine de planification externe «Suisse numérique»

Ce domaine de planification externe est défini par la stratégie «Suisse numérique». Les compétences de l'administration fédérale sont définies principalement dans la convention régissant le mandat du groupe de coordination «Suisse numérique» et de la direction opérationnelle «Société de l'information».

Domaine de planification externe «Cyberadministration suisse»

Ce domaine de planification externe est défini par la stratégie suisse de cyberadministration, qui délimite les compétences. Ces dernières sont réglées dans le détail dans la convention-cadre en matière de cyberadministration en Suisse.

Ce domaine de planification déborde sur tous les autres domaines de planification définis de manière centralisée dès lors que le recours à l'informatique dans les groupes de tâches relevant de la Confédération doit être coordonné avec les cantons et les communes. Les unités compétentes au sein de l'administration fédérale assurent cette coordination en collaboration avec la personne chargée de la coordination de la cyberadministration à la Confédération.

Domaine de planification externe «Protection contre les cyberrisques»

Ce domaine de planification externe est défini par la stratégie nationale de protection de la Suisse contre les cyberrisques (SNPC) 2018-2022, qui délimite en gros les tâches et compétences de l'administration fédérale.

---

[13] Ce sous-domaine concerne principalement les plateformes ou services d'infrastructure partagés, à savoir les niveaux du nuage *infrastructure as a service* (IaaS) et *platform as a service* (PaaS), et d'autres services et fonctions informatiques potentiellement utilisables en commun, comme le niveau *software as a service* (SaaS).

[14] Cette gouvernance peut, pour certains aspects, diverger de la gouvernance des services standard (gestion centralisée par l'UPIC).

A.3.3 Domaines de planification horizontaux spécialisés définis de manière décentralisée (état en mars 2020)

Les compétences et domaines de collaboration transversaux en matière de planification informatique sont couverts par des domaines de planification horizontaux. Ces derniers, définis de manière centralisée, sont définis «pour l'ensemble de l'administration fédérale». D'autres domaines de planification horizontaux peuvent être définis de manière décentralisée.

Caractéristiques des domaines de planification horizontaux décentralisés

Il s'agit principalement de domaines de planification horizontaux spécialisés qui peuvent être définis de manière décentralisée par les départements. Les services compétents pilotent et gèrent la collaboration et la coordination avec d'autres unités de l'administration fédérale ou d'autres autorités en Suisse.

En lien avec la planification de groupes de tâches donnés, des communautés spécialisées peuvent également être créées pour favoriser la collaboration interorganisationnelle au sein de l'administration fédérale, de même qu'entre la Confédération et les cantons.

Les domaines de planification horizontaux décentralisés spécialisés couvrent par exemple l'informatique qui vient en appui aux informations géographiques et statistiques, à la gestion des dossiers et à l'archivage, de même qu'aux affaires policières et vétérinaires dans le contexte de la cyberadministration[15].

Les domaines de planification horizontaux décentralisés spécialisés (absents de l'illustration 3) relèvent de la compétence des unités administratives désignées par les bases légales régissant les tâches concernées.

A.3.4 Niveaux et résultats de planification

La planification informatique élaborée dans tous les domaines de planification définis de manière centralisée couvre les deux niveaux de planification: stratégique et architectural. Dans chaque domaine de planification, on tient compte des résultats de planification à moyen et long termes de la Planification stratégique de l'informatique (PSI) et de la Planification de l'architecture d'entreprise (PAE), intégrés à un plan continu.

À cette fin, la Chancellerie fédérale et les départements alignent leurs stratégies informatiques sur la stratégie informatique de la Confédération et élaborent un plan directeur. Au niveau de la planification de l'architecture d'entreprise, des plans d'aménagement sont développés dans les divers domaines de planification: ils décrivent la transition stratégique vers les résultats visés. Le contenu de ces plans d'aménagement est harmonisé entre tous les domaines de planification du pilotage informatique de l'administration fédérale, et si nécessaire avec les domaines de planification décentralisés concernés.

Le plan directeur de l'administration fédérale définit les initiatives stratégiques interdépartementales. Les aménagements de la planification de l'architecture d'entreprise

[15] Cette liste d'exemples n'est pas exhaustive: les critères justifiant la création de tels domaines de planification doivent être appréciés dans chaque cas particulier, en tenant compte des caractéristiques propres à chaque «spécialité», y compris de la subsidiarité dans l'accomplissement des tâches au-delà des divers niveaux étatiques suisses.

concrétisent les objectifs directeurs et les domaines d'action afin que les initiatives stratégiques parviennent au stade de mise en œuvre requis.

L'illustration 4 présente les deux niveaux et les résultats principaux de la planification informatique.

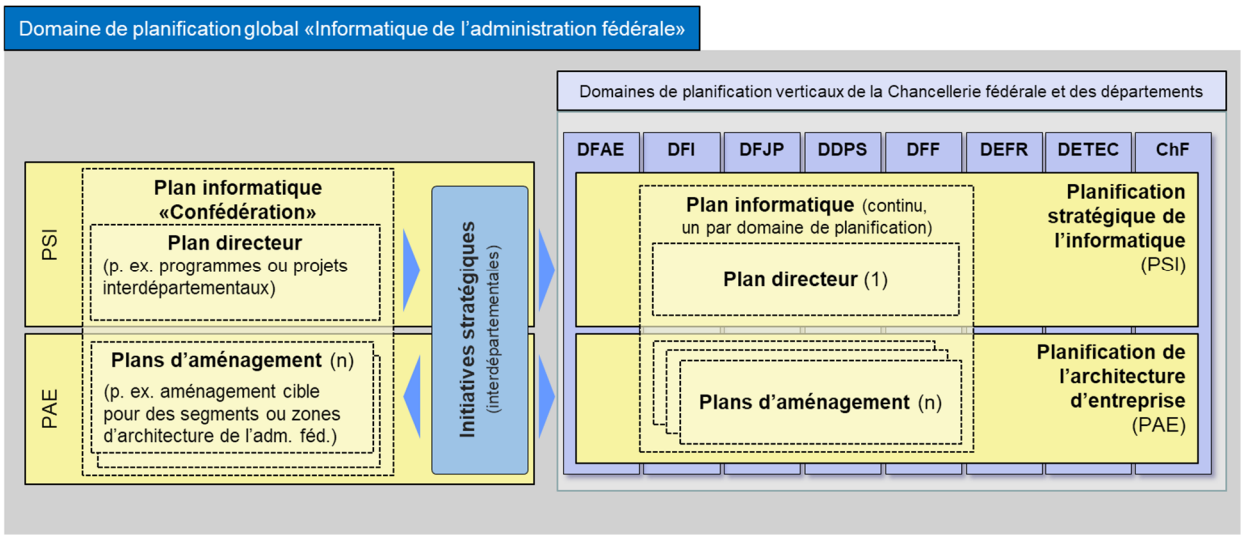

Illustration 4: principaux résultats (plans) de la planification aux niveaux de la stratégie et de l'architecture

Annexe B: Plan directeur

Le plan directeur de l'échelon «Confédération» montre comment la stratégie informatique de l'administration fédérale sera mise en œuvre. Il s'agit d'un document distinct qui fait partie intégrante de la stratégie informatique de la Confédération et est mis à jour périodiquement.