



Avril 2020

Stratégie informatique de la Confédération 2020-2023

Annexe B: Plan directeur

Édition 2020 (état de la planification en mars 2020)

Table des matières

1	Introduction, principes et règles	3
2	Priorités et initiatives pour la période stratégique 2020-2023	5
2.1	Priorités fixées pour la mise en œuvre de la stratégie	5
2.2	Aperçu des initiatives stratégiques 2020-2023.....	8
3	Initiatives stratégiques (état en mars 2020).....	9
3.1	Initiative stratégique IS 1 «Gouvernance informatique» (initiative clé)	9
3.2	Initiative stratégique IS 2 «Orientation client» (initiative clé)	11
3.3	Initiative stratégique IS 3 «Principe <i>once only</i> » (initiative clé).....	13
3.4	Initiative stratégique IS 4 «Nuage hybride multi-cloud» (initiative clé)	15
3.5	Initiative stratégique IS 5 «Nouvelles technologies» (initiative clé).....	17
3.6	Initiative stratégique IS 6 «Science des données» (initiative clé)	19
3.7	Initiative stratégique IS 7 «Incitations financières» (initiative secondaire)	20
3.8	Initiative stratégique IS 8 «Connaissances en gestion» (initiative secondaire) ..	21
3.9	Initiative stratégique IS 9 «Acquisitions» (initiative secondaire)	22

1 Introduction, principes et règles

Le plan directeur règle les modalités de mise en œuvre de la stratégie informatique dans toute l'administration fédérale. Il fait partie intégrante de la stratégie informatique de la Confédération 2020-2023 (annexe B) et constitue un document indépendant, mis à jour annuellement.

Le présent plan directeur (édition 2020), qui remplace le précédent (état de la planification en mars 2019), a été conçu sur la base de la nouvelle stratégie informatique. Il fixe d'une part les priorités des travaux de mise en œuvre pour toute la période stratégique 2020-2023, et indique d'autre part des mesures concrètes, principalement pour les années 2020 et 2021. Certains jalons qui avaient été posés pour la stratégie 2016-2019 et dont la réalisation n'est pas encore finie ont également été repris¹.

Les mesures concrètes, visant à atteindre les objectifs définis pour chaque axe stratégique, figurent dans les plans directeurs annuels. Le pilotage du développement stratégique au niveau de l'organisation informatique ou pour le recours à l'informatique dans l'administration fédérale gagne ainsi en souplesse, une meilleure coordination devient possible et un dialogue régulier renforce d'autant les activités de planification. Le plan directeur 2020-2023 repose sur les principes et règles suivants.

Primauté des orientations stratégiques dans la transformation numérique

La stratégie informatique de la Confédération 2020-2023 fixe quatre axes pour l'orientation stratégique. Elle indique des domaines d'action (changements stratégiques nécessaires), avec les objectifs stratégiques correspondants (objectifs directeurs pour atteindre l'état visé).

Le plan directeur regroupe ces domaines d'action au sein d'initiatives stratégiques, qui les concrétisent et qui comportent à chaque fois des objectifs de mise en œuvre fondés sur les objectifs de la stratégie informatique.

Planification continue des travaux, en partenariat et dans le respect de la stratégie

Les départements et la Chancellerie fédérale appliquent la stratégie informatique de la Confédération dans leur domaine de planification respectif et coordonnent leur planification informatique avec le plan directeur fédéral.

Le présent plan directeur ne concerne pas les planifications détaillées des initiatives stratégiques. Situées en aval, elles sont du ressort des organisations chefs de file.

De même, le plan directeur ne décrit pas les planifications opérationnelles en matière de technologies de l'information et de la communication qui n'ont aucun rapport direct avec le niveau de la stratégie. Or même les projets informatiques absents du plan directeur devront être attribués et dirigés conformément aux objectifs et principes de la stratégie informatique de la Confédération.

¹ Les jalons suivants ont été repris dans une initiative stratégique:

- Planification informatique stratégique à l'échelon de la Confédération, reprise dans l'initiative stratégique IS 1 (Gouvernance informatique), délai prévu: T2/2020 (jusqu'à: élément de l'axe S02 de la stratégie 2016-2019);
- Première étape de la mise en œuvre de la stratégie d'approvisionnement informatique de la Confédération 2018-2023, reprise dans l'initiative stratégique IS 1 (Gouvernance informatique), délai prévu: T4/2020 (jusqu'à: élément de l'axe S01 de la stratégie 2016-2019);
- Stratégie et architecture cible «Nuage hybride de la Confédération», reprise dans l'initiative stratégique IS 4 (Nuage hybride multi-cloud), délai prévu: T4/2020 (jusqu'à: élément de l'axe S02 de la stratégie 2016-2019);
- Modèle d'exploitation du réseau de centres de calcul «Objectifs 2025», reprise dans l'initiative stratégique IS 4 (Nuage hybride multi-cloud), délai prévu: T4/2020 (jusqu'à: élément de l'axe S02 de la stratégie 2016-2019);
- Design «Backbone numérique», reprise dans l'initiative stratégique IS 5 (Nouvelles technologies), délai prévu: T2/2021 (jusqu'à: élément de l'axe S03 de la stratégie 2016-2019).

Responsabilité, mandat et engagement des ressources

Les organisations chefs de file indiquées ont pour mission de planifier et de mettre en œuvre l'initiative stratégique leur ayant été confiée. Selon la responsabilité définie pour un tel pilotage stratégique, il leur faut notamment rendre compte de la réalisation de leurs objectifs stratégiques, et jouer un rôle moteur dans la fixation des objectifs de mise en œuvre et dans l'adoption des mesures concrètes.

Ce rôle de chef de file permet aux responsables d'initiatives de préciser en cours d'année leurs mesures, afin notamment de transposer avec toute la flexibilité souhaitable le plan directeur 2020-2023.

Les organisations chef de file peuvent solliciter les moyens financiers budgétisés de manière centralisée pour soutenir les mesures d'application du plan directeur. Il leur incombe de planifier les ressources nécessaires, et en particulier de se concerter et se coordonner avec les autres organes concernés.

Contrôle de gestion et surveillance stratégiques

Le contrôle de gestion stratégique consiste à surveiller l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique, et à en rendre compte chaque année au Conseil fédéral. Au besoin, ce dernier décide de mesures de pilotage supplémentaires.

Le rapport au 31 décembre 2019 ne contient aucune mesure de ce type en lien avec le plan directeur 2019 de la stratégie informatique 2016-2019.

2 Priorités et initiatives pour la période stratégique 2020-2023

La stratégie informatique de la Confédération 2020-2023 répartit les objectifs stratégiques (classés par thème) en **axes** et en **domaines d'action** (autrement dit, elle fixe des orientations pour les activités de conduite). Dans cette perspective stratégique, il s'agit en premier lieu de repositionner l'organisation informatique dans le contexte de la transformation numérique, selon des directives ou objectifs communs.

La perspective est différente dans un plan directeur, qui reflète les activités de mise en œuvre. Il précise à l'intention des cadres responsables de l'administration fédérale les actions nécessaires afin que le mode d'organisation informatique, les processus et en définitive l'utilisation de l'informatique respectent dûment l'orientation stratégique définie.

Pour ce faire, les **priorités pour la mise en œuvre de la stratégie** sont regroupées de manière logique en vue de simplifier la coordination et d'offrir aux acteurs de la transformation numérique et du pilotage informatique une meilleure représentation de l'évolution stratégique à moyen et long termes. Les chapitres 2.1 et 2.2 donnent ici un aperçu.

Les **initiatives stratégiques** constituent la pièce maîtresse du plan directeur, en regroupant à chaque fois les domaines d'action matériellement apparentés. Des services spécifiques y reçoivent la responsabilité globale d'identifier les synergies potentielles, au stade des activités de mise en œuvre menées à tous les niveaux hiérarchiques de l'administration fédérale, et aussi de veiller à ce que les bénéfices escomptés soient dûment réalisés. Le chapitre 3 décrit plus en détail les diverses initiatives prévues.

2.1 Priorités fixées pour la mise en œuvre de la stratégie

La perspective de mise en œuvre exposée dans le plan directeur, avec ses objectifs individuels et ses mesures concrètes, décrit les activités opérationnelles liées à la stratégie informatique.

Pour donner une vue d'ensemble de la planification et du pilotage nécessaires, la figure ci-dessous indique, pour chacune des neuf initiatives stratégiques, les priorités fixées en vue d'un pilotage adéquat du niveau de conduite opérationnelle de l'informatique.

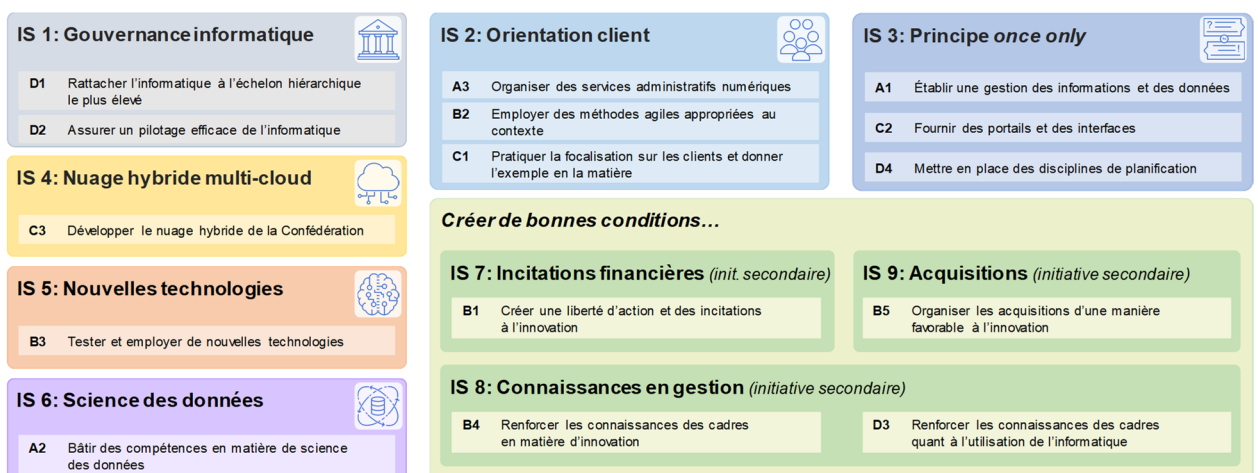


Figure 1: Initiatives stratégiques 2020-2023 (état en mars 2020)

Les initiatives stratégiques IS 7, IS 8 et IS 9 concernent les mesures que le Conseil fédéral a adoptées en décembre 2019. Ces mesures servent à créer de bonnes conditions et à améliorer les conditions-cadres, afin d'adapter l'informatique de la Confédération aux besoins opérationnels futurs et de soutenir de manière optimale la transformation numérique dans l'administration.

Initiative stratégique IS 1 (Gouvernance informatique)

Optimisation des structures de gouvernance et des instruments de pilotage: accorder à l'informatique de la Confédération une position stratégique facilitant la transformation numérique et faire de l'informatique un partenaire du domaine des affaires

En adoptant le plan directeur (édition 2018), le Conseil fédéral a décidé que le renouvellement de la stratégie informatique de la Confédération pour les années 2020-2023 devait conférer au domaine de l'informatique le rôle de partenaire du domaine des affaires, afin de faciliter la transformation numérique. Ce nouveau rôle de «facilitateur numérique» nécessite la refonte de l'informatique et des télécommunications en un domaine plus vaste, baptisé «informatique et transformation numérique». Il s'agira de concevoir activement et de planifier stratégiquement ce grand chantier.

Initiatives stratégiques IS 2 (Orientation client) et IS 3 (Principe *once only*)

Orientation client de l'informatique: approfondir le dialogue sur la conception de la transformation numérique et mettre en place – en application du principe *once only* – des architectures de prestations pour les services numériques en réseau

Au cours de la dernière période stratégique, le Conseil fédéral s'est intéressé lors de plusieurs séances spéciales aux progrès de la numérisation, qui l'ont amené à prendre de nombreuses décisions.

La transformation numérique – de la société, de l'économie et de l'État, donc aussi de l'administration fédérale – conservera son rôle de locomotive dans les futurs travaux liés à la stratégie informatique de la Confédération.

Dans le cadre du renouvellement de la stratégie informatique de la Confédération, le dialogue définissant les orientations du passage à l'administration fédérale numérique doit à présent être nourri et approfondi. Ce dialogue doit impérativement être mené entre le domaine des affaires et celui de l'informatique afin d'identifier, au sein de chaque département, les sujets concrets touchant à la numérisation (mais adaptés aux réalités de chaque département) ou de déduire leur existence à partir des projets de numérisation en cours.

Les initiatives stratégiques IS 2 (Orientation client) et IS 3 (Principe *once only*) seront dûment concertées, afin que les projets de numérisation en cours ou à venir bénéficient d'une étroite coordination au niveau des tâches à accomplir et des problèmes à résoudre. Dans un but de soutien optimal des domaines spécialisés et pour tirer parti des synergies potentielles, ces deux initiatives utiliseront des approches itératives en vue de la conception de nouveaux services modulaires et pour favoriser l'enracinement des capacités nécessaires, avec l'acquisition d'une solide expérience.

Initiatives stratégiques IS 4 (Nuage hybride multi-cloud) et IS 5 (Nouvelles technologies)

De nouvelles technologies et des prestations informatiques modernes pour l'administration fédérale, grâce à des nuages publics ou privés

Les objectifs relatifs à la création du réseau des centres de calcul de la Confédération ont été fixés en 2012 et sont sur le point de se réaliser. Si durant la période stratégique 2012-2015 la priorité était accordée aux effets consolidants, elle l'est désormais à ceux qui rendent possibles des synergies, notamment à ceux permettant d'atteindre l'objectif de «complémentarité des prestations informatiques». Aussi l'élaboration de la stratégie et de l'architecture cible «Nuage hybride de la Confédération» a-t-elle été lancée en 2018. Cette stratégie établira jusqu'à la fin de 2020 les bases de l'orientation donnée aux fournisseurs de prestations informatiques internes à l'administration fédérale, ainsi qu'aux infrastructures harmonisées appartenant à la Confédération.

Des infrastructures modernes ne suffisent pas pour soutenir de manière optimale les fournisseurs de prestations informatiques dans le cadre du passage au numérique. La définition d'une orientation stratégique applicable aux trois questions complexes suivantes est également nécessaire: 1) de quel type seront les futurs programmes et services; 2) sur quelles plateformes seront-ils développés et mis à disposition; 3) et de quelle manière cela se fera-t-il? Tout en

interagissant avec les technologies informatiques, l'orientation définie devra agir sur l'organisation des fournisseurs de prestations informatiques, afin que les prestations de base puissent être exploitées de manière sûre et stable, et que les prestations interdépartementales essentielles puissent être fournies dans toutes les situations. Le but sera aussi que des plateformes numériques d'un usage aisé, flexibles et novatrices puissent être utilisées par les services demandeurs en fonction de leurs besoins.

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.

Initiative stratégique IS 6 (Science des données)

Informations et données essentielles à l'accomplissement des tâches administratives: bâtir des compétences en matière de science des données, et en faire une nouvelle discipline spécialisée

En complément à l'expertise que les unités administratives et les départements possèdent déjà en matière de science des données, il s'agit d'acquérir systématiquement de nouvelles compétences dans toute l'administration fédérale. L'initiative stratégique IS 6 (Science des données) prépare ainsi le terrain à un véritable réseau de compétences, auquel les services des unités administratives ou des départements pourront demander des prestations de conseil sur mesure.

Initiatives stratégiques IS 7 (Incitations financières), IS 8 (Connaissances en gestion) et IS 9 (Acquisitions)

Créer de bonnes conditions, s'engager ensemble dans de nouvelles voies: améliorer les conditions-cadres au profit de l'informatique fédérale et de la transformation numérique de l'administration fédérale

La stratégie informatique de la Confédération 2020-2023 vise notamment à définir un cadre culturel, organisationnel et formel pour les projets de transformation numérique ayant un caractère exploratoire. L'innovation suppose tout d'abord une marge de manœuvre et des incitations adéquates, au niveau notamment de la conduite financière. Il convient ensuite d'améliorer les conditions-cadres, afin que les unités administratives se rendent compte de l'accélération et d'autres optimisations encore de leurs procédures d'acquisition. En outre, les collaborateurs doivent avoir accès à plus d'offres de formation, qui les aident à faire avancer la transformation numérique dans leur champ d'action respectif.

2.2 Aperçu des initiatives stratégiques 2020-2023

Le tableau synoptique ci-dessous présente les initiatives stratégiques, avec leurs principales étapes de mise en œuvre (état de la planification en mars 2020). Cet aperçu vise à faciliter la coordination, à donner une idée claire des développements stratégiques à moyen ou long terme, ainsi qu'à permettre un meilleur suivi des travaux.

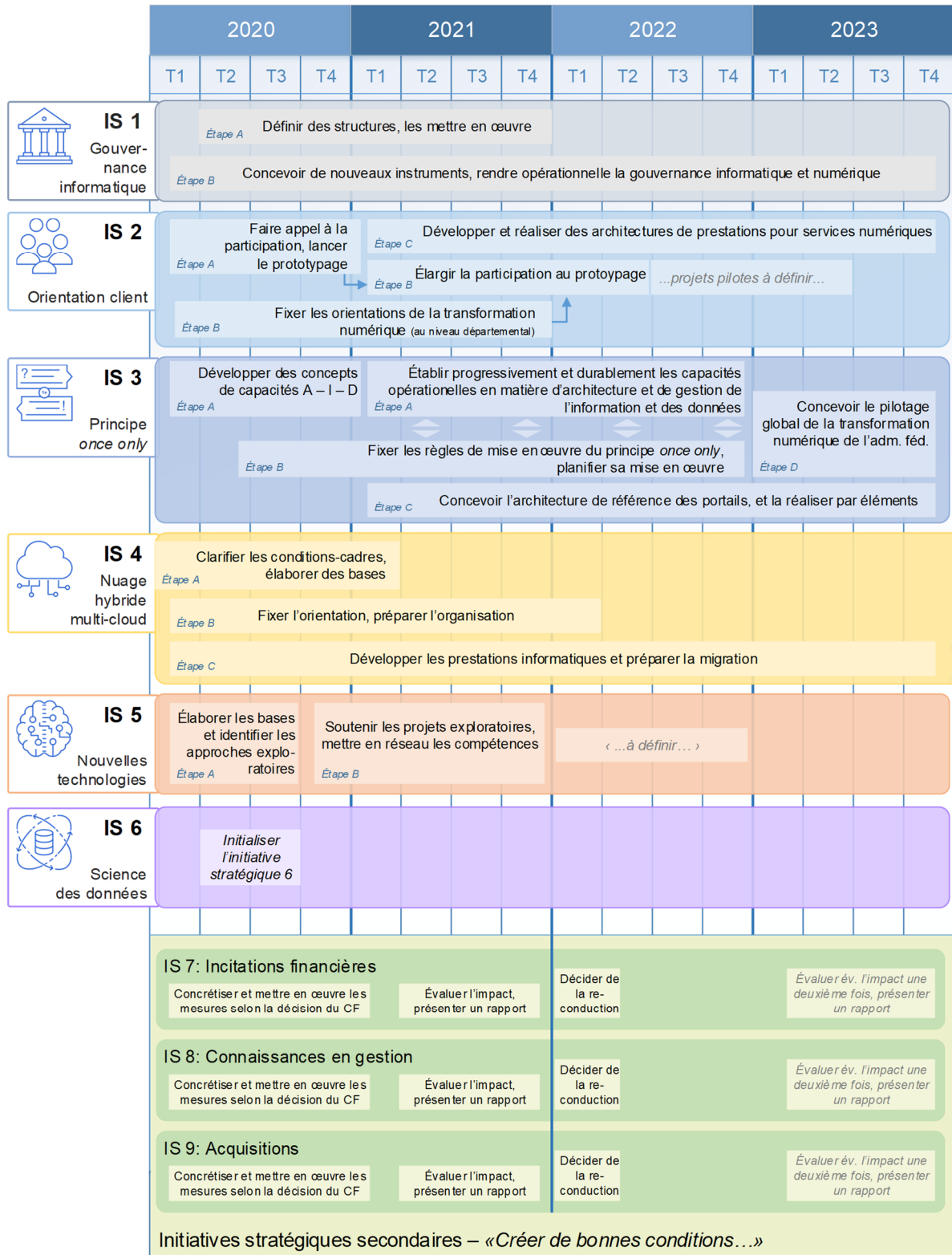


Figure 2: Aperçu des initiatives stratégiques 2020-2023, avec les étapes prévues (état en mars 2020)

3 Initiatives stratégiques (état en mars 2020)

3.1 Initiative stratégique IS 1 «Gouvernance informatique» (initiative clé)

Direction	DFF (UPIC)	Période	jusqu'en 2023
Participation	CF, CSG, directions d'offices; direction informatique des départements/ChF	Domaine de planification	domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale»
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Optimisation des structures de gouvernance et des instruments de pilotage: accorder à l'informatique de la Confédération une position stratégique facilitant la transformation numérique et faire de l'informatique un partenaire du domaine des affaires.</i></p> <p>Objectifs directeurs de la stratégie informatique 2020-2023 visés à travers les domaines d'action D1 et D2:</p> <p>D1-1: Rattacher l'informatique à l'échelon hiérarchique le plus élevé D2-1: Piloter l'informatique en partenariat avec la gestion des affaires</p> <p>Il s'agit de concevoir activement et de planifier stratégiquement la refonte de l'informatique et des télécommunications en un domaine plus vaste, baptisé «informatique et transformation numérique».</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>IS 1.1: Le rôle de CIO a été réorienté et dûment établi.</p> <p>IS 1.2: Le pilotage de l'informatique est intégré dans la gestion des affaires.</p> <p>IS 1.3: Une gouvernance informatique renforcée est établie et porte ses fruits.</p> <p>IS 1.4: Le pilotage de l'approvisionnement est en place pour les prestations interdépartementales.</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Étape A: Définir des structures tournées vers l'avenir, les mettre en œuvre sur le plan organisationnel (jusqu'au 31 décembre 2021)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Prendre des mesures selon la discussion du Conseil fédéral sur la question générale de la gouvernance informatique – Préciser le rôle de responsable informatique (<i>chief information officer</i>, CIO) et sa place dans le pilotage informatique des affaires – Définir les compétences et la coordination des domaines de planification comportant des prestations essentielles (résilience informatique) et l'interopérabilité avec des organes de sécurité en Suisse – Valider et compléter les rôles informatiques actuels (BP ↔ FP) – Concrétiser le modèle de pilotage de l'approvisionnement et mettre en place ce pilotage (première étape de la mise en œuvre de la stratégie d'approvisionnement informatique de la Confédération) <p>Étape B: Concevoir de nouveaux instruments, rendre opérationnelle la gouvernance informatique et numérique (jusqu'au 31 décembre 2023)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gérer les portefeuilles stratégiques (partenaires stratégiques; services numériques, infrastructures, plateformes) – Assurer la conduite stratégique (compétences de conduite, implanter les initiatives stratégiques, coordonner les nouvelles structures de gouvernance) 		

Contexte		<i>liens pertinents, compléments d'information</i>
Dépendances <i>contexte, coordination avec d'autres domaines</i>	<p>IS 4 «Nuage hybride multi-cloud»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pilotage de l'approvisionnement pour les prestations informatiques interdépartementales – Définition d'un premier portefeuille de services stratégiques d'informatique en nuage – Développement des services d'infrastructure et de plateforme hybrides <p>Contributions destinées à soutenir d'autres domaines d'action:</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'IS 1 constitue la base et définit les conditions-cadres applicables à tous les domaines d'action et initiatives stratégiques. 	
Remarques	<p>L'initiative fait partie du domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale» et concerne l'organisation du pilotage et de la gestion de l'informatique dans l'administration fédérale.</p> <p>Depuis 2020, le plan de mise en œuvre de la stratégie d'approvisionnement informatique de la Confédération 2018-2023 est conçu dans le cadre de l'IS 1.</p>	

3.2 Initiative stratégique IS 2 «Orientation client» (initiative clé)

Direction	DFF (UPIC)	Période	jusqu'en 2023
Participation	Directions d'offices, direction informatique des départements/ChF; domaines spécialisés, titulaires de rôles indiqués (voir Dépendances)	Domaine de planification	domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale»
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Orientation client de l'informatique: approfondir le dialogue entre le domaine des affaires et celui de l'informatique, et mettre en place ensemble des services numériques.</i></p> <p>Objectifs directeurs de la stratégie informatique 2020-2023 visés à travers les domaines d'action A3, B2 et C1:</p> <p>A3-1: Établir et développer la gestion des processus d'affaires A3-2: Regrouper les besoins en services numériques de base B2-1: Améliorer les conditions-cadres pour les méthodes agiles B2-2: Élargir le champ d'application des méthodes agiles C1-1: Développer l'orientation client</p> <p>Une approche agile ainsi que le prototypage servent à examiner, lors de projets exploratoires, des scénarios d'interaction numérique avec la clientèle impliquant plusieurs unités administratives.</p> <p>Les projets exploratoires indiquent les possibilités de simplifier et d'accélérer l'interaction avec la clientèle. Les modèles de solutions ainsi développés sont transposables à d'autres domaines de tâches ou segments de clientèle.</p> <p>Les besoins en prestations numériques de base seront précisés et regroupés, afin que les services de base sollicités à différents endroits soient fournis sous forme modulaire, ou que des modules adéquats déjà en place soient utilisés le plus largement possible.</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>IS 2.1: Trois prototypes sont conçus pour une interaction numérique continue avec la clientèle (scénario de bout en bout entre plusieurs divisions, offices ou départements; y c. pour la clientèle interne).</p> <p>IS 2.2: L'orientation stratégique des priorités départementales pour la transformation numérique est précisée jusqu'en 2025 (domaines de tâches ou segments de clientèle).</p> <p>IS 2.3: Les services de base dont une version numérique est prioritaire sont identifiés pour les prestations administratives, et les bases conceptuelles nécessaires (architectures de prestations) sont en place.</p> <p>IS 2.4: Des bases méthodologiques complètes sont en place pour un monde professionnel agile; elles ont été communiquées, des cours ont été organisés et elles sont utilisées à large échelle.</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Étape A: Faire appel à la participation; lancer le prototypage des interactions avec la clientèle (jusqu'au 31 décembre 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Obtenir que des unités administratives apportent leur contribution aux scénarios d'interaction avec la clientèle et participent à la mise au point de prototypes – Lancer des projets exploratoires; développer des prototypes de manière agile et itérative – Créer des bases pour la segmentation de la clientèle et pour les «personas» typiques (interactions avec les cantons, les communes, les entreprises et les citoyens) <p>Étape B: Fixer les orientations de la transformation numérique; élargir la participation (jusqu'au 30 juin 2021)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Élaborer des stratégies départementales pour la transformation numérique, ou du moins les orientations correspondantes, en fixant les priorités (jusqu'au 31 décembre 2021) – Évaluer les résultats des projets exploratoires et fixer les prochaines étapes (le cas échéant avec un pilotage à l'issue du prototypage) – Regrouper les besoins en matière de services numériques de base, procéder aux développements nécessaires et les mettre à disposition – Compléter les bases concernant les méthodes agiles (p. ex. «HERMES agile») 		

	<p>Étape C: Développer et réaliser des architectures de prestations pour services numériques (à partir de 2021, avec les capacités établies dans l'IS 3; jusqu'au 31 décembre 2023)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mettre au point l'architecture des prestations administratives groupées en réseau – Définir les bases conceptuelles des prestations administratives en ligne
Contexte <i>liens pertinents, compléments d'information</i>	
<p>Dépendances <i>contexte, coordination avec d'autres domaines</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – DFAE (toutes les directions): feuille de route «Transformation numérique du DFAE» – DFI (département entier): programme «Transformation numérique et innovation» – DFF (AFD): programme «DaziT»; DFF (divers): portail électronique du DFF – DFF (département entier): mise en œuvre des «objectifs supérieurs du DFF» – DETEC (département entier): création de services numériques au DETEC; portail de cyberadministration du DETEC – DDPS (GCS, swisstopo): nouvelle stratégie suisse pour la géoinformation – DEFR (SECO): portail national pour les entreprises (EasyGov.swiss) – Plus généralement: mise en œuvre à l'échelon de la Confédération de la stratégie suisse de cyberadministration – Initiative stratégique IS 3 (Principe <i>once only</i>): coordination du développement des prototypes avec les exigences de base relatives à l'interopérabilité de l'information et des données, ainsi qu'aux concepts d'architecture (services de base devant être utilisés en commun, principe de modularité, sécurité, etc.) – Réexamen et év. actualisation du modèle cible pour la transformation numérique de l'administration fédérale (objet du CF, T1/2021)
<p>Remarques</p>	<p>L'initiative relève du domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale».</p>

3.3 Initiative stratégique IS 3 «Principe *once only*» (initiative clé)

Direction	DFP (UPIC)	Période	jusqu'en 2023
Participation	Direction informatique des départements/ChF; DFI (OFS) pour l'architecture des données et les questions d'interopérabilité; domaines spécialisés, titulaires de rôles indiqués (voir Dépendances)	Domaine de planification	domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale»
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Mettre en place – en application du principe once only – des architectures de prestations pour les services numériques en réseau.</i></p> <p>Objectifs directeurs de la stratégie informatique 2020-2023 visés à travers les domaines d'action A1, C2 et D4: A1-1: Établir une gestion de l'information et des données C2-1: Fournir des portails et des interfaces D4-1: Mettre en place des disciplines de planification</p> <p>Le principe <i>once only</i> de la Déclaration de Tallinn relative à la cyberadministration est applicable dans toute l'administration fédérale. L'accent y est mis sur les prestations administratives offrant le plus grand potentiel d'optimisation du point de vue de l'interaction avec la clientèle.</p> <p>Il s'agit d'adapter, dans le cadre de l'initiative, les conditions d'ordre organisationnel, juridique ou technique en vue de l'utilisation d'informations et de données dans le contexte de la transformation numérique, et de les créer là où elles n'existent pas.</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>IS 3.1: Une approche itérative est mise en place pour établir de nouvelles capacités (développement des capacités pour l'architecture en parallèle avec des compétences renforcées en gestion de l'information et des données; sur la base de concepts communs de capacités).</p> <p>IS 3.2: Une gouvernance est définie, mise en place et opérationnelle à l'échelon de la Confédération en vue de l'interopérabilité de l'information sur le plan suisse (accent mis sur les groupes de prestations administratives en ligne auxquels le principe <i>once only</i> pourrait s'appliquer).</p> <p>IS 3.3: L'orientation stratégique relative à la gestion des données de l'administration fédérale a été contrôlée et une coordination globale est en place (principes relatifs aux données publiques en libre accès, migration des données de base ou de référence internes à la Confédération vers une base possédant une architecture de données uniforme).</p> <p>IS 3.4: Les portails numériques de l'administration fédérale reposent sur une conception modulaire; leurs interfaces de fonction et de données sont mises en place sur la base d'architectures de référence communes (directive pour la conception du système des portails).</p> <p>IS 3.5: Un pilotage du contenu reposant sur l'architecture d'entreprise de l'administration fédérale a été préparé; il est mûr pour sa réalisation (développement de la capacité de transformation de l'administration fédérale, période 2024-2027).</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Étape A: Établir progressivement et durablement les capacités opérationnelles, sur la base de concepts communs en architecture et en gestion de l'information et des données (jusqu'au 31 décembre 2022)</p> <p>Étape B: Fixer les règles de mise en œuvre du principe <i>once only</i>, planifier sa mise en œuvre (à partir de la moitié de l'année 2020; jusqu'au 31 décembre 2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> – identifier les flux importants pour une interaction continue avec les clients; en déduire des bases pour l'interopérabilité de l'information; – coordonner entièrement les projets prévus ou en cours, mettre au point une vue d'ensemble du principe <i>once only</i> et consolider les approches de la mise en œuvre; – élaborer des planifications communes, conclure des accords. 		

	<p>Étape C: Concevoir l'architecture de référence des portails, et la réaliser par éléments (à partir de 2021; jusqu'au 31 décembre 2023 [au moins])</p> <p>Étape D: Concevoir le futur pilotage global du contenu de la transformation numérique de l'administration fédérale (gouvernance de l'architecture, en 2023)</p>
Contexte	<i>liens pertinents, compléments d'information</i>
<p>Dépendances <i>contexte, coordination avec d'autres domaines</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – DFI (OFS): création d'une plateforme d'interopérabilité: gestion des données de la Confédération – DFF (AFF): programme «DaziT» – DFF (UPIC): mise en œuvre de la stratégie pour le développement de la gestion commune des données de base de la Confédération – DDPS (GCS, swisstopo): infrastructure nationale de données géographiques – DEFR (SECO, OFAG): portails EasyGov.swiss et Agate – Plus généralement: mise en œuvre à l'échelon de la Confédération de la stratégie suisse de cyberadministration – Initiative stratégique IS 2 (Orientation client): rétroaction avec les résultats du développement de prototypes, puis coordination adéquate des bases (architecture, interopérabilité)
Remarques	L'IS 3 relève du domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale». La mise en œuvre de la stratégie pour le développement de la gestion commune des données de base de la Confédération fait partie de l'IS 3.

3.4 Initiative stratégique IS 4 «Nuage hybride multi-cloud» (initiative clé)

Direction	DFF (UPIC)	Période	jusqu'en 2025
Participation	DFF (OFIT, OFCL) pour l'acquisition de services en nuage public; direction informatique des départements/ChF, fournisseurs de prestations informatiques	Domaine de planification	domaine de planification «Prestations informatiques de base pour l'ensemble de l'administration fédérale»
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Des prestations informatiques modernes, grâce à des nuages publics ou privés: mettre en place un nuage hybride de la Confédération, développer le réseau de centres de calcul, et déployer à cet effet des plateformes numériques d'avenir spécialement conçues.</i></p> <p>Objectif directeur de la stratégie informatique 2020-2023 visé à travers le domaine d'action C3:</p> <p>C3-1: Développer le nuage hybride</p> <p>Les unités administratives doivent pouvoir recourir à des solutions ou services en nuage sûrs, novateurs et avantageux, afin d'optimiser le degré d'intégration des prestations administratives fournies en ligne.</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>IS 4.1: Les bases concernant l'utilisation des nuages publics sont en place (le cadre juridique a été clarifié et les besoins regroupés).</p> <p>IS 4.2: Les prestataires de nuages publics sont désignés, les services sont disponibles (l'achat a été réalisé, les adjudications attribuées et les contrats conclus).</p> <p>IS 4.3: Les fournisseurs de prestations informatiques internes à l'administration fédérale sont prêts pour les solutions hybrides multi-cloud (la disponibilité opérationnelle des plateformes internes gérées dans le nuage est prouvée).</p> <p>IS 4.4: Un portefeuille intégré de services informatiques destinés à toute l'administration fédérale est en place (les prestations informatiques pouvant être acquises à l'extérieur ou disponibles à l'interne sont clairement documentées et communiquées, et la procédure de commande s'effectue en ligne).</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Étape A: Clarifier les conditions-cadres; élaborer des bases (jusqu'au 31 mars 2021)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mettre au point les bases en matière d'achat dans le contexte des nuages publics – Élaborer des directives et des manuels concernant la sécurité, la protection des données et les autres enjeux juridiques de l'utilisation de nuages publics <p>Étape B: Fixer l'orientation; préparer l'organisation (jusqu'au 31 mars 2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Faire avancer les travaux liés au jalon «Stratégie et architectures cibles du nuage hybride de la Confédération» – Concevoir et réaliser le modèle de courtage de services en nuage de l'administration fédérale <p>Étape C: Développer les prestations informatiques et préparer la migration (jusqu'au 31 mars 2023 [au moins])</p> <ul style="list-style-type: none"> – Définir un premier portefeuille de services en nuage conformes à la stratégie – Poursuivre le développement de services d'infrastructure et de plateforme (hybrides) – Mettre au point un concept de «Processus de migration vers le nuage hybride de la Confédération» 		
Contexte		<i>liens pertinents, compléments d'information</i>	
Dépendances <i>contexte, coordination avec d'autres domaines</i>	<ul style="list-style-type: none"> – DFF (OFCL, AFF, OFPER): programme SUPERB – DFF (AFD): programme «DaziT» – DFF (UPIC): stratégie partielle de bureautique – DDPS (BAC): centres de calcul du DDPS – architecture et infrastructure informatiques 		

	<ul style="list-style-type: none">– DDPS (SG): programme de désenchevêtrement des prestations informatiques de base du DDPS– DDPS (swisstopo): infrastructure fédérale de données géographiques– DFJP (CSI): «Projet pilote PaaS» / architecture de référence V5– IS 1: mise en œuvre de la stratégie d’approvisionnement informatique de la Confédération 2018-2023– Plus généralement: potentiel de synergies entre les applications à remplacer (CSG)
Remarques	<ul style="list-style-type: none">– Stratégie «Nuage hybride de la Confédération» (objet du CF: fin T4/2020)– Architecture cible «Nuage hybride de la Confédération» (objet du CF: fin T4/2020)– Modèle de courtage pour le nuage de l’administration fédérale (objet du CF: fin T4/2020)– Modèle d’exploitation du réseau de centres de calcul «Objectifs 2025» (objet du CF: fin T4/2020)– Audit de la migration des centres de calcul et des réseaux de serveurs de l’administration fédérale centrale dans le réseau de centres de calcul (objet du CF: fin T4/2020)

3.5 Initiative stratégique IS 5 «Nouvelles technologies» (initiative clé)

Direction commune	DFI (OFS), DFF (UPIC)	Période	jusqu'en 2023
Participation	ChF, départements, unités administratives	Domaine de planification	domaine de planification «Prestations informatiques de base pour l'ensemble de l'administration fédérale»
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Tester et utiliser les nouvelles technologies: renforcer la capacité d'analyser rapidement les nouvelles technologies et d'en tirer profit si elles conviennent.</i></p> <p>Objectif directeur de la stratégie informatique 2020-2023 visé à travers le domaine d'action B3:</p> <p>B3-1: Mettre sur pied une veille technologique systématique</p> <p>Les approches «exploration décentralisée» et «soutien et coordination centralisés» sont combinées entre elles, afin de tester systématiquement les nouvelles technologies (dans le contexte d'une affaire spécifique).</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>IS 5.1: Projets exploratoires locaux des unités administratives: Chaque département ordonne au moins un projet d'exploration technologique, documenté dans le portefeuille commun (voir objectif IS 5.3). Les échanges d'expériences au moyen du réseau de compétences projeté sont garantis (voir objectif IS 5.4).</p> <p>IS 5.2: Des processus à la fois centraux et décentralisés de veille technologique (recherche, enseignement, marché, autres administrations publiques, savoir-faire interne) sont lancés et coordonnés au sein du réseau de compétences.</p> <p>IS 5.3: Un portefeuille commun des projets d'exploration technologique est en place et régulièrement actualisé.</p> <p>IS 5.4: Réseau de compétences «Nouvelles technologies» (administration fédérale): Un concept, une plateforme adéquate et des processus d'échange d'expériences entre les unités administratives ou départements intéressés sont en place. Les unités administratives menant des projets exploratoires y participent activement. Le réseau de compétences garantit lui aussi d'utiles contacts avec les milieux de l'enseignement et de la recherche, ainsi qu'avec l'industrie.</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Étape A: Élaborer les bases, identifier les approches exploratoires (jusqu'au 30 septembre 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Déterminer la plus-value et la faisabilité d'un réseau de compétences pour les nouvelles technologies (mandat au DFF/DFI selon la décision du CF, EXE 2019.2506) – Repérer et consulter les projets exploratoires existants <p>Étape B: Soutenir les projets exploratoires, mettre en réseau les compétences (jusqu'au 31 décembre 2021)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dresser un aperçu des projets d'exploration technologique – Créer un réseau de compétences pour les nouvelles technologies – Établir des processus de veille technologique – Gérer un portefeuille reprenant les conclusions des projets exploratoires – Définir le portefeuille de services du Backbone numérique 		
Contexte		<i>liens pertinents, compléments d'information</i>	
Dépendances <i>contexte, coordination avec d'autres domaines</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Selon le rapport du GTI IA, plusieurs unités administratives ont déjà lancé des projets exploratoires misant sur l'intelligence artificielle (AFD, AFC, OFS, OFAG). Il faudra les consulter rapidement et les impliquer dans la création du réseau de compétences. – DEFR (SEFRI): lignes directrices stratégiques selon mandat confié par EXE 2019.2560 – DFF (UPIC) / DFI (OFS): étude de faisabilité du réseau de compétences IA (objet du CF, mi-2020) 		

	<ul style="list-style-type: none">– Il existe un lien avec le PNR «Big Data» du Fonds national suisse et avec d'autres mandats du plan d'action Suisse numérique.– Initiative stratégique IS 6 (Science des données): besoin de coordination sur une base commune pour le pilotage global et le traitement de grandes quantités de données.
Remarques	Cette initiative relève du domaine de planification «Prestations informatiques de base pour l'ensemble de l'administration fédérale».

3.6 Initiative stratégique IS 6 «Science des données» (initiative clé)

Direction	DFF (UPIC)	Période	jusqu'en 2023
Participation	DFI (OFS), en qualité de centre de compétence en science des données	Domaine de planification	Domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale»
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Informations et données essentielles à l'accomplissement des tâches administratives: bâtir des compétences en matière de science des données, et en faire une nouvelle discipline spécialisée.</i></p> <p>Objectif directeur de la stratégie informatique 2020-2023 visé à travers le domaine d'action A2:</p> <p>A2-1: Bâtir des compétences en matière de science des données</p> <p>La stratégie informatique de la Confédération 2020-2023 vise notamment à ce que les unités administratives puissent évaluer et mettre à profit, dans leur contexte respectif, le potentiel de l'analyse intelligente de très grandes quantités de données hétérogènes.</p> <p>À cet effet et en complément des savoirs ponctuellement disponibles dans les départements et les unités administratives, il est prévu d'établir un réseau de compétences qui offre son soutien méthodologique et qui garantisse les contacts utiles avec l'enseignement, la recherche, l'industrie ainsi que les autres administrations publiques.</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>IS 6.1: Préparatifs: les objectifs de mise en œuvre de l'IS 6 ont été définis et les mesures d'application planifiées.</p> <p>Dans une première étape, il est prévu de recenser les projets ou compétences en place dans l'administration fédérale et de préciser l'initiative stratégique avec les personnes-clés ainsi identifiées. Il s'agit de formuler les objectifs de mise en œuvre et de planifier les mesures d'application correspondantes.</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Initialiser l'initiative stratégique (jusqu'au 30 septembre 2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Inventorier les projets et compétences en place – Formuler des objectifs de mise en œuvre – Planifier des mesures d'application 		
Contexte		<i>liens pertinents, compléments d'information</i>	
Dépendances <i>contexte, coordination avec d'autres domaines</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Plan d'action Suisse numérique: stratégie Open Government Data (stratégie OGD) – DFF (AFD): programme «DaziT» – DFF (UPIC): mandat exploratoire concernant le projet pilote DataLab 		
Remarques	L'initiative relève du domaine de planification global «Informatique de l'administration fédérale».		

3.7 Initiative stratégique IS 7 «Incitations financières» (initiative secondaire)

Direction	DFF (AFF)	Période	jusqu'en 2023
Participation	DFF (OFIT, UPIC)		
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Créer de bonnes conditions, s'engager ensemble dans de nouvelles voies: améliorer les conditions-cadres au profit de l'informatique fédérale et de la transformation numérique de l'administration fédérale.</i></p> <p>Objectif directeur de la stratégie informatique 2020-2023 visé à travers le domaine d'action B1:</p> <p>B1-1: Développer la liberté d'action et créer des incitations à l'innovation</p> <p>Pour être à même d'exploiter le potentiel de la numérisation et pour stimuler l'innovation, il faut accorder une grande liberté d'action et prévoir des incitations adéquates, notamment sur le plan de la gestion financière.</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>Selon la décision du Conseil fédéral du 6 décembre 2019 (EXE 2019.2517):</p> <p>IS 7.1: Les mesures suivantes sont concrétisées et mises en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Gains en efficacité des processus b) Amélioration de la transparence des coûts c) Possibilité de fixer par accord des prix à forfait d) Dispositions complémentaires en cas de mauvaise exécution e) Mise en place facilitée si l'utilisation est obligatoire <p>IS 7.2: La mise en œuvre des mesures visées à l'IS 7.1 a fait l'objet d'une évaluation d'impact, et une décision a été prise sur la reconduction de l'initiative stratégique.</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Étape A (jusqu'au 31 décembre 2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Réaliser les mesures selon l'objectif de mise en œuvre IS 7.1 <p>Étape B (jusqu'au 31 décembre 2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Évaluer l'impact des mesures et présenter un rapport au Conseil fédéral <p>Puis prendre une décision sur la reconduction et le développement de l'IS 7.</p>		

3.8 Initiative stratégique IS 8 «Connaissances en gestion» (initiative secondaire)

Direction	DFF (OPPER)	Période	jusqu'en 2023
Participation	DFF (UPIC)		
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Créer de bonnes conditions, s'engager ensemble dans de nouvelles voies: améliorer les conditions-cadres au profit de l'informatique fédérale et de la transformation numérique de l'administration fédérale.</i></p> <p>Objectifs directeurs de la stratégie informatique 2020-2023 visés à travers les domaines d'action B4 et D3:</p> <p>B4-1: Rendre apte à gérer les processus de changement B4-2: Axer la formation continue sur les résultats D3-1: Renforcer les connaissances des cadres quant à l'utilisation de l'informatique</p> <p>Il faut repenser le rôle des cadres pour pouvoir organiser la transformation numérique et encourager l'innovation. Il s'agit ici d'identifier et de développer les compétences de gestion dans le contexte du changement et de la transformation ainsi que pour les questions informatiques.</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>Selon la décision du Conseil fédéral du 6 décembre 2019 (EXE 2019.2518):</p> <p>IS 8.1: Les mesures sont concrétisées et mises en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Aborder dans la formation des cadres des aspects spécifiques à la transformation numérique b) Créer un laboratoire de transformation numérique c) Optimiser la communication au profit des cadres d) Réaliser dans toute l'administration fédérale une campagne de sensibilisation sur la transformation numérique <p>IS 8.2: La mise en œuvre des mesures visées à l'IS 8.1 a fait l'objet d'une évaluation d'impact, et une décision a été prise sur la reconduction de l'initiative stratégique.</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Étape A (jusqu'au 31 décembre 2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Réaliser les mesures selon l'objectif de mise en œuvre IS 8.1 <p>Étape B (jusqu'au 31 décembre 2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Évaluer l'impact des mesures et présenter un rapport au Conseil fédéral <p>Puis prendre une décision sur la reconduction et le développement de l'IS 8.</p>		

3.9 Initiative stratégique IS 9 «Acquisitions» (initiative secondaire)

Direction	DFF (OFCL)	Période	jusqu'en 2023
Participation	DDPS (armasuisse), DETEC (OFROU), DFF (UPIC)		
Ambition de l'initiative		<i>niveau des effets, lien avec la stratégie</i>	
Brève description <i>effet sur l'orientation stratégique</i>	<p><i>Créer de bonnes conditions, s'engager ensemble dans de nouvelles voies: améliorer les conditions-cadres au profit de l'informatique fédérale et de la transformation numérique de l'administration fédérale.</i></p> <p>Objectifs directeurs de la stratégie informatique 2020-2023 visés à travers le domaine d'action B5:</p> <p>B5-1: Accélérer les procédures d'acquisition</p> <p>B5-2: Identifier et exploiter systématiquement les marges de manœuvre</p> <p>Pour améliorer les conditions-cadres au profit de l'informatique fédérale et de la transformation numérique, il convient de préciser et de piloter les procédures d'acquisition simplifiées, pour les contrats-cadres indépendants de projets notamment, de même que les analyses de marché et la procédure de dialogue. Il faut également développer les compétences requises dans les services d'achat et les unités administratives qui mettent en œuvre de gros projets de numérisation.</p>		
Objectifs de l'initiative		<i>concrétisation des objectifs, niveau des prestations</i>	
Objectifs de mise en œuvre <i>à contrôler et compléter annuellement</i>	<p>Selon la décision du Conseil fédéral du 6 décembre 2019 (EXE 2019.2516):</p> <p>IS 9.1: Les mesures suivantes sont concrétisées et mises en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Amélioration des bases en matière d'acquisition b) Accélération et optimisation des acquisitions non complexes c) Accélération et optimisation des acquisitions complexes <p>IS 9.2: La mise en œuvre des mesures visées à l'IS 9.1 a fait l'objet d'une évaluation d'impact, et une décision a été prise sur la reconduction de l'initiative stratégique.</p>		
Étapes et mesures		<i>concrétisation des domaines d'action</i>	
Mesures <i>par ordre chronologique, groupées par étapes</i>	<p>Étape A (jusqu'au 31 décembre 2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Réaliser les mesures selon l'objectif de mise en œuvre IS 9.1 <p>Étape B (jusqu'au 31 décembre 2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Évaluer l'impact des mesures et présenter un rapport au Conseil fédéral <p>Puis prendre une décision sur la reconduction et le développement de l'IS 9.</p>		