

# Stratégie suisse de cyberadministration (« E-Government »)

Adoptée par le Conseil fédéral le 24 janvier 2007



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF

## Impressum

Editeur pour le Conseil fédéral:  
Département fédéral des finances DFF  
Bundesgasse 3  
3003 Berne  
[www.dff.admin.ch](http://www.dff.admin.ch)

Rédaction/Distribution:  
Unité de stratégie informatique de la Confédération (USIC)  
Secteur E-Government  
Friedheimweg 14  
CH-3003 Berne  
[info@isb.admin.ch](mailto:info@isb.admin.ch)  
[www.isb.admin.ch](http://www.isb.admin.ch)

Impression:  
Office fédéral des constructions et de logistique (OFCL)  
CH-3003 Berne

Édition:  
Avril 2007

Droits:  
Tous droits réservés  
© Copyright USIC 2007



# Table des matières

Préface .....	1
1. Le potentiel de la cyberadministration .....	2
1.1 La cyberadministration pour des services publics efficaces et proches du citoyen .....	2
1.2 Exploiter des synergies grâce à des processus harmonisés.....	2
1.3 La cyberadministration pour améliorer la qualité de la place économique .....	3
1.4 Saisir la chance d'un fédéralisme bien compris .....	3
2. Objectifs de la stratégie de cyberadministration.....	5
3. Principes à respecter pour atteindre les objectifs.....	5
4. Mise en œuvre: catalogue des projets prioritaires et autres instruments.....	6
5. Convention pour le règlement de l'organisation et du financement.....	7
Conclusion .....	7

## Préface

*L'utilisation des technologies de l'information et de la communication par le gouvernement et les administrations publiques, soit la cyberadministration (« E-Government »), est devenue dans toutes les sociétés ou économies développées un paramètre clé pour mesurer l'évolution du gouvernement et de l'administration. La cyberadministration revêt une grande importance, liée à ses interfaces avec d'autres secteurs clés de la société de l'information et de la connaissance. Des processus étatiques efficaces sont un avantage compétitif dont bénéficient l'économie et l'ensemble du secteur privé. En outre, les outils électroniques facilitent le contact de la population avec l'administration. De même, le recours plus actif aux technologies de l'information et de la communication dans la formation et la recherche, dans le domaine culturel ainsi que dans le secteur de la santé (e-health) est un facteur essentiel pour affronter à armes égales la concurrence internationale.*

*Dans ce contexte, la stratégie du Conseil fédéral de janvier 2006 pour une société de l'information accorde une large place à la cyberadministration. Ainsi, une stratégie de cyberadministration élaborée en commun par la Confédération et les cantons doit contribuer à faire progresser la Suisse dans le domaine de l'utilisation des moyens électroniques par le gouvernement et l'administration. Grâce aux échanges d'expériences et à une compatibilité optimale, la Suisse entend également tenir son rang en comparaison avec l'UE de demain, qui s'est donné pour but de devenir d'ici à 2010 l'espace économique et social le plus compétitif au monde dans l'économie de la connaissance (i2010).*

*La Confédération et les cantons estiment que la collaboration à tous les échelons étatiques revêt une importance stratégique pour la cyberadministration, et visent donc à exploiter les synergies et à réaliser des gains d'efficacité en conjuguant leurs efforts. Une administration efficace, transparente et conviviale aux trois échelons étatiques est d'ailleurs cruciale tant pour la compétitivité dans une société du savoir de plus en plus globalisée que pour la qualité de la vie de la population.*

*Aussi la Confédération et les cantons entendent-ils s'orienter vers des objectifs communs et agir de concert dans le cadre d'une stratégie nationale de cyberadministration. Pour eux et pour les communes, la présente stratégie sert de ligne directrice pour élaborer leurs propres stratégies, mesures et planifications financières en matière de cyberadministration. Les objectifs, les principes à suivre pour les atteindre, les orientations choisies pour la mise en œuvre ainsi que le catalogue des projets prioritaires ont été développés en commun.*

*S'appuyant sur cette stratégie, la Confédération et les cantons se donnent, sous la forme d'une convention, le cadre nécessaire pour sa mise en œuvre ces quatre prochaines années.*

# 1. Le potentiel de la cyberadministration

## 1.1 La cyberadministration pour des services publics efficaces et proches du citoyen

Grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), les activités de l'administration doivent se rapprocher du citoyen et devenir aussi économiques que possible. C'est ainsi qu'on peut définir la cyberadministration. Ce potentiel ne peut se développer entièrement que si les synergies sont exploitées entre les différents services et échelons de l'Etat, ce qui représente un défi particulier pour la Suisse en raison de sa structure étatique. Ce qui était traité jusqu'à présent sur papier et acheminé par la poste classique ou par coursier d'un office à l'autre pour parvenir finalement aux clients de l'administration doit désormais se dérouler et être transmis par voie électronique.

L'économie et la population demandent un traitement souple et efficace de leurs demandes, au-delà des frontières organisationnelles et des échelons du fédéralisme. Pour répondre à ce souhait, les procédures administratives doivent être optimisées, tous organes et échelons étatiques confondus, et les différents offices administratifs doivent collaborer plus étroitement dans l'utilisation de leurs systèmes TIC. La compréhension des interfaces entre les processus concernant plusieurs organisations est essentielle pour le déroulement d'un service sans rupture de média. La définition de normes permettant l'échange de données est nécessaire.

## 1.2 Exploiter des synergies grâce à des processus harmonisés

Ces dernières années, les mêmes applications, parfois très onéreuses, ont été développées indépendamment par plusieurs organisations, chacune «réinventant la roue» à son propre compte. De plus, chez beaucoup de responsables politiques, et aussi au sein des administrations, la prise de conscience des possibilités qu'offre la cyberadministration n'a progressé que lentement. Il en a résulté une utilisation peu efficace de ressources humaines et financières déjà limitées, avec pour conséquence que le potentiel d'utilisation des moyens électroniques par le gouvernement et l'administration est encore loin d'être épuisé. En outre, comme l'administration traditionnelle, basée sur le papier fonctionne en Suisse relativement bien, la pression ressentie pour agir dans ce domaine était moins grande que dans d'autres pays.

La fourniture de prestations publiques nécessite souvent la collaboration de nombreux offices, au-delà de toutes frontières organisationnelles. Malgré tout, l'économie et la population sont en droit d'attendre que leurs demandes soient traitées de manière efficace et rapidement. Comme des processus identiques ou similaires se déroulent dans la plupart des offices administratifs, le principe d'un développement unique et d'une utilisation multiple lors de la mise en œuvre de solutions informatiques s'impose. La normalisation et les solutions communes permettront de réduire considérablement les coûts, tout en améliorant la convivialité.

Les applications de cyberadministration orientées processus possèdent ainsi un grand potentiel de réduction de la bureaucratie. Pour épuiser ce potentiel, il s'agit toutefois d'analyser au préalable si les processus sous-tendant les prestations sont nécessaires ou s'ils peuvent être simplifiés et normalisés. Une importante contribution à l'allègement de la charge administrative

peut être réalisée lorsque cyberadministration et optimisation des processus sont introduits conjointement<sup>1</sup>

### 1.3 La cyberadministration pour améliorer la qualité de la place économique

De la part de l'économie, la demande de prestations administratives électroniques est particulièrement élevée, parce que la simplification qui en résulte décharge les entreprises d'un travail improductif. Celles-ci peuvent en attendre une augmentation d'efficacité très importante pour la place économique suisse.

Mais l'informatique et les télécommunications constituent aussi, de manière générale, un secteur économique en croissance rapide. Selon l'UE, un quart du produit intérieur brut communautaire et 40% de la croissance de la productivité sont à imputer aux TIC.<sup>2</sup> Pour améliorer la croissance économique, l'emploi et la compétitivité internationale, l'UE tente donc de favoriser ce secteur porteur. La stratégie pour une société de l'information i2010 vise à transformer l'UE, grâce aux TIC, en un espace économique basé sur le savoir-faire et très compétitif, tout en améliorant l'intégration sociale au sein de la communauté.

Les initiatives et mesures de normalisation déclenchées dans l'UE par la cyberadministration modifieront fortement les conditions-cadres de l'économie sur les marchés internationaux. La Suisse est directement concernée et doit aussi mettre en place des conditions optimales dans ce domaine.

### 1.4 Saisir la chance d'un fédéralisme bien compris

En fixant clairement des objectifs communs, la présente stratégie aide les décideurs de tous les échelons du fédéralisme à bien assumer leurs tâches. Les instruments de mise en œuvre permettent aux responsables de la cyberadministration de disposer d'une vue d'ensemble, tout en percevant clairement quelle place y prend leur travail.

Le système fortement fédéraliste de la Suisse comprend de très nombreuses unités administratives autonomes, parfois très petites. Cette organisation décentralisée offre l'avantage d'être proche de la population et de la réalité. Aux offices de l'administration faisant preuve de créativité et d'esprit d'initiative, elle laisse la marge de manœuvre dont ils ont besoin et peut ainsi favoriser l'innovation. Toutefois, cette même structure complique et renchérit la fourniture de prestations électroniques générales et génère un besoin accru de coordination et de pilotage.

La stratégie suisse de cyberadministration a pour objectif d'utiliser pleinement le potentiel d'innovation des offices fédéraux, cantonaux et communaux tout en éliminant, par une démarche coordonnée, les défauts actuels résultant d'un manque de pilotage. L'observation du principe d'une utilisation multiple et de normes ouvertes doit permettre à l'Etat fédéral de devenir un «pool de créativité», au lieu d'un obstacle. La mise en œuvre de la stratégie doit donc être réalisée par le biais de projets prioritaires de concert, et elle doit être dotée d'un organe de pilotage commun. Les échanges, une démarche harmonisée ainsi que la désignation de responsables (organismes chefs de file) permettront un investissement ciblé dans des solutions à utilisation multiple, si bien que les objectifs visés pourront être atteints à moindres frais.

<sup>1</sup>Message relatif à la loi fédérale sur la suppression et la simplification de procédures d'autorisation («Simplifier la vie des entreprises»). <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2007/311.pdf>

<sup>2</sup>Voir i2010 – Une société de l'information pour la croissance et l'emploi, p. 3.

[http://europa.eu.int/information\\_society/europe/i2010/docs/communications/com\\_229\\_i2010\\_310505\\_fv\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/information_society/europe/i2010/docs/communications/com_229_i2010_310505_fv_fr.pdf)

Dans le cadre de la collaboration internationale, la fourniture de services publics doit tenir compte des interfaces avec nos partenaires à l'étranger ainsi que des expériences et des meilleures pratiques en usage à l'étranger.

## 2. Objectifs de la stratégie de cyberadministration

La stratégie suisse de cyberadministration poursuit les trois objectifs suivants, par ordre d'importance:

1. L'*économie* effectue les transactions administratives avec les autorités par voie électronique.
2. Les *autorités* ont modernisé leurs processus et communiquent entre elles par voie électronique.
3. La *population* peut régler ses affaires importantes - répétitives ou complexes - avec les autorités par voie électronique.

Si les procédures administratives peuvent se dérouler de bout en bout par voie électronique et sans interruption entre les médias, les entreprises, les particuliers et l'administration bénéficieront d'allègements grâce à une réduction de la bureaucratie. Ces allègements se traduiront surtout par des économies importantes.

A l'interne de l'administration, l'utilisation des TIC permet des prises de décision plus rapides, des processus moins exigeants en ressources humaines, une organisation allégée du travail et une meilleure mise en réseau. Quant à la population et à l'économie, elles doivent pouvoir profiter de prestations améliorées, de rapports plus simples avec les autorités, sans restriction de temps ni d'espace, ainsi que d'une action administrative ayant gagné en transparence et en clarté.

## 3. Principes à respecter pour atteindre les objectifs

La stratégie à suivre pour atteindre les objectifs fixés se base sur sept principes centraux:

1. *Orientation vers les prestations et les processus métiers:*  
Au lieu de solutions de cyberadministration isolées, peu coordonnées et coûteuses, l'administration élabore des solutions communes basées sur une compréhension générale des services et des processus, englobant tous les échelons du fédéralisme. A cet effet, ainsi que pour garantir la conformité juridique et la traçabilité de l'activité des administrations, il est nécessaire d'introduire une gestion standardisée des données et documents électroniques, de leur conception à leur archivage.
2. *Focalisation et priorité:*  
La mise en œuvre de la cyberadministration se base sur un nombre restreint de priorités, fixées selon les besoins des groupes cibles et non selon les possibilités techniques.
3. *Transparence et engagement:*  
La stratégie définit des responsabilités et des processus décisionnels clairs. Des instruments de planification gérés de manière transparente et actualisés régulièrement garantissent la traçabilité des actions.
4. *Innovation grâce au fédéralisme:*  
L'administration exploite le potentiel des offices étatiques novateurs, tout en assurant un pilotage général reposant sur une démarche commune et des structures organisationnelles clairement définies.
5. *Economies grâce à l'utilisation multiple et aux normes ouvertes:*  
Les investissements sont utilisés de manière optimale grâce à l'application du principe de

développement unique et d'utilisation multiple, à l'utilisation de normes ouvertes et aux échanges réciproques.

6. *Accès pour tous:*  
Le respect de normes reconnues garantit aux personnes âgées et aux personnes handicapées un accès sans barrières aux solutions de cyberadministration.
7. *Soutien aux décideurs:*  
Des instruments concrets de mise en œuvre et de pilotage permettent aux décideurs politiques et opérationnels d'assumer leurs responsabilités.

## 4. Mise en œuvre: catalogue des projets prioritaires et autres instruments

La réalisation de la stratégie de cyberadministration s'articule autour de projets concrets, qui sont déjà en cours ou qui doivent encore être lancés. C'est pourquoi le principal instrument de mise en œuvre est le catalogue des projets prioritaires, qui sera régulièrement mis à jour. Le catalogue se base sur deux orientations:

- I. *Fixer la priorité des prestations:* les prestations publiques à réaliser prioritairement sont celles qui affichent un rapport coûts/bénéfices particulièrement favorable pour les groupes cibles et pour l'administration lorsqu'elles sont fournies par voie électronique.
- II. *Mise à disposition des pré-requis:* souvent, des pré-requis sont nécessaires, au niveau de la législation, des processus, de l'organisation ou de la technique, pour la mise à disposition des prestations prioritaires. Des processus doivent être harmonisés, des infrastructures doivent être mises à disposition de manière centralisée ou commune.

Le catalogue comprend d'une part des prestations, pour lesquelles on distingue si une coordination générale est impérative ou si elles peuvent être mises en œuvre dans pour l'ensemble du pays de manière décentralisée, avec échange des expériences faites. D'autre part, il comprend les pré-requis qui sont indispensables pour plusieurs des prestations concernées et pour lesquels une coordination au niveau suisse est nécessaire.

Avec d'autres instruments de planification et de pilotage actualisés régulièrement, transparence et vue d'ensemble sont assurées pour les responsables de la cyberadministration à tous les échelons du fédéralisme. Particulièrement importantes sont les indications concernant le calendrier et les jalons de mise en œuvre des projets qui sont définis dans les plans de mesures détaillés. Un cockpit récapitulatif de manière claire les indicateurs de l'état de la mise en œuvre permet d'évaluer la progression par rapport aux objectifs et délais fixés et, indirectement, le positionnement de la Suisse en comparaison internationale.

Une *évaluation* doit être réalisée après quatre ans.

## 5. Convention pour le règlement de l'organisation et du financement

Sur la base de la stratégie de cyberadministration, les réglementations nécessaires pour l'organisation de la mise en œuvre entre la Confédération et les cantons seront définies dans une convention-cadre. Celle-ci prévoit pour l'organisation et le financement de projets spécifiques la possibilité de se doter de conventions spéciales.

La création d'un comité de pilotage commun et d'une direction opérationnelle sont des éléments importants de la convention-cadre, qui règle tant les tâches que le financement de la structure de pilotage.

## Conclusion

*L'utilisation des TIC pour développer des processus transversaux et coordonnés, et la modernisation des administrations que ces développements nécessitent, doivent être mis en œuvre par les structures de conduite habituelles de l'administration.*

*Partant d'une compréhension commune des nécessités politiques, la Confédération et les cantons fixent au niveau gouvernemental, par la présente stratégie de cyberadministration, les objectifs à atteindre et la marche à suivre. Pour les offices d'exécution, cette stratégie constitue le mandat de mise en œuvre.*

*Les responsables (organismes chefs de file) qui mettront en œuvre et coordonneront les projets prioritaires constitueront la force motrice de la stratégie. Ils veilleront à la bonne organisation et s'assureront du financement des projets. Compte tenu de la diversité des projets, les responsabilités et les modalités du financement pourront être fixés par conventions spéciales.*