
Lignes directrices des cantons relatives à l'administration numérique

27 septembre 2018

Sommaire

Introduction	2
1. Administration numérique	3
2. Objectifs supérieurs et principes.....	3
3. Champs d'action et approches	5
3.1. Resserrer la collaboration et le pilotage – et les rendre plus performants.....	5
3.2. Identifier les besoins de législation et de régulation et créer les bases légales	6
3.3. Instaurer une culture du numérique et définir les compétences et les modalités de travail.....	6
3.4. Renforcer la sécurité de l'infrastructure informatique.....	7
3.5. Promouvoir l'interopérabilité et la réutilisation de solutions numériques	8
3.6. Faire un usage stratégique des données et créer un climat de confiance.....	9
4. Conclusions pour la Stratégie suisse de cyberadministration	10
Annexe: glossaire.....	12

Introduction

La numérisation de la société et de l'économie est en marche, les enjeux sont d'autant plus grands pour les collectivités publiques. Par le présent document, les gouvernements cantonaux conviennent de lignes directrices relatives à la numérisation de l'administration publique. L'accent est mis sur les thématiques qui exigent une action coordonnée de la Confédération, des cantons et de l'échelon communal. Ces lignes directrices sont l'expression d'une compréhension commune des contraintes liées à la modernisation et à la numérisation de l'administration.

Les cantons entendent répondre aux attentes de la population et de l'économie à l'ère du tout numérique. Il convient dans le même temps de respecter les principes fondamentaux que sont la répartition des compétences au sein de l'État fédéral et l'autonomie d'organisation des cantons et d'encourager l'autodétermination informationnelle. Autant de défis que les cantons souhaitent relever avec la Confédération et les communes.

Dorénavant, l'action des cantons s'inspirera des présentes lignes directrices, l'objectif étant de développer conjointement la cyberadministration et d'introduire les services en ligne. Les lignes directrices doivent être comprises comme des recommandations. Elles comprennent les objectifs supérieurs et les principes de l'administration numérique (chapitre 2) ainsi que six champs d'action assortis d'idées directrices et d'approches spécifiques à chacune d'entre elles (chapitre 3). Enfin, les lignes directrices servent de base au renouvellement, fin 2019, de la Stratégie suisse de cyberadministration (chapitre 4).

Il est reconnu que l'administration publique doit se moderniser pour réussir sa transition numérique, rendue nécessaire par les changements de société. Tous les échelons de l'État sont concernés. C'est la raison pour laquelle la Confédération, les cantons, les villes et les communes poursuivent une stratégie commune développée dans le cadre de Cyberadministration suisse¹, une stratégie qu'ils entendent actualiser à intervalles réguliers.

Il convient de mentionner également la signature de la Déclaration de Tallinn, la stratégie et le plan d'action « Suisse numérique », la Stratégie nationale de protection de la Suisse contre les cyberrisques (SNPC), eOperations Suisse ainsi que les stratégies et processus développés par les cantons, dont le présent document tient compte.

¹ La Confédération, les cantons, les villes et les communes collaborent dans le cadre de Cyberadministration suisse afin de poser les jalons de la communication électronique entre les autorités et entre l'administration et la population et l'économie. Ils poursuivent une stratégie commune et un plan stratégique qui décrit les objectifs opérationnels. Depuis 2016, la Confédération et les cantons investissent chacun 2,5 millions de francs par an dans la collaboration. Le Comité de pilotage Cyberadministration suisse, composé de trois représentants par échelon de l'État, a lancé des travaux pour renouveler la stratégie à l'horizon 2020. La direction opérationnelle mène ce processus.

1. Administration numérique

Par administration numérique, les cantons désignent la prochaine étape de modernisation de l'administration via le numérique.

La cyberadministration n'est qu'un aspect de l'administration numérique. Il s'agit en premier lieu du passage au numérique des prestations administratives et de processus existants, moyennant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Fondée en 2008, l'organisation interfédérale Cyberadministration suisse se consacre à l'introduction et au développement de la cyberadministration.

Outre les aspects relevant de la cyberadministration, l'administration numérique englobe tout ce qui a trait à l'utilisation des nouvelles technologies et à leur impact sur les structures d'organisation, la culture, le monde du travail, les modèles d'affaires et la gestion des données. Un aspect déterminant est aussi la mise en réseau avec d'autres acteurs prestataires de services (notion d'écosystèmes numériques).

L'administration numérique n'est pas un but en soi ; elle a pour objectif de générer une valeur ajoutée en termes d'efficacité, de qualité et de réputation pour toutes les parties prenantes et les bénéficiaires. Comptent au nombre des bénéficiaires d'une part la population et l'économie, de l'autre le personnel administratif et les décideurs politiques, tous échelons confondus. Cette définition correspond à celles du gouvernement numérique données par l'OCDE² et par la Déclaration de Tallinn³.

Les présentes lignes directrices n'entendent pas constituer un agenda du numérique. L'agenda est un programme politique qui regroupe d'autres sujets, tels que les répercussions de la numérisation sur les secteurs que sont la formation, la santé ou les transports.

2. Objectifs supérieurs et principes

Objectifs

Les gouvernements cantonaux conviennent des deux **objectifs supérieurs** ci-après qui constituent le cadre de leur action :

1. Priorité au numérique pour la population et l'économie (digital first)

Compte tenu des avantages qu'elles présentent pour la population et l'économie, les interactions entre les citoyens, les entreprises et l'administration se déroulent prioritairement par voie électronique (gage d'efficacité et de convivialité) (government-to-citizen / government-to-business).

2. Numérisation cohérente de l'administration

La numérisation cohérente des tâches et des prestations au sein des administrations de la Confédération, des cantons, des villes et des communes – et entre elles – est nécessaire pour améliorer l'efficacité et la qualité (government-to-government).

À cet effet, les cantons **facilitent l'accès** aux services de l'administration via différents canaux. Ils harmonisent les processus, tous canaux confondus, afin de permettre à la population, à l'économie et à d'autres services de l'État d'interagir avec l'administration cantonale par des moyens **exclusivement numériques**, tout au long du

² Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), [Gouvernement numérique](#)

³ Commission européenne, [Ministerial Declaration on eGovernment - the Tallinn Declaration](#)

processus. Les cantons encouragent l'utilisation des canaux numériques par la population et l'économie à travers des mesures incitatives. Cependant, les mesures proposées ne doivent pas compromettre le droit à l'auto-détermination individuelle en matière d'information.

Principes

Afin de faire progresser le numérique, les cantons repensent leurs services à la lumière des nouvelles technologies et adoptent les **principes** suivants:

- **Expérience client** : la transition numérique n'est pas un but en soi ; l'objectif est de développer une meilleure compréhension des besoins des bénéficiaires (population, économie, milieux scientifiques et autorités, etc.) en améliorant l'interaction et en renforçant l'inclusion. Afin d'accroître l'expérience client, les cantons optent pour des solutions orientées clients. Ce changement de perspectives s'accompagnera d'une association des clients au développement d'idées et de solutions. L'accent sera mis sur des solutions qui profitent le plus à l'ensemble des usagers.
- **Sensibilisation au numérique** : les cantons développent l'information sur les offres numériques et leur utilisation par la population et les entreprises. Les milieux politiques et l'administration sont sensibilisés au potentiel du numérique. Il s'agit d'encourager les usagers à se servir et à proposer des offres et solutions numériques.
- **Once-Only et No-Stop Government** : les cantons tirent pleinement parti du numérique et de la réutilisation de données afin de simplifier les formalités avec la population et les entreprises, et évitent ainsi les interactions superflues. La gestion et l'archivage des données relèveront si possible d'un seul service. Les services que les personnes concernées ne doivent pas solliciter activement sont fournis automatiquement par l'administration (pas de demande préalable). Les cantons veillent à ce que la réutilisation des données par des personnes désignées ou à désigner repose sur une base légale valable.
- **Confiance, sécurité et propriété des données** : les cantons gèrent en toute sécurité les données en ligne de la population et des entreprises relevées dans le cadre de l'exécution de leurs tâches souveraines. Ils veillent à ce que la population et les entreprises puissent en définir la finalité et la réutilisation (autodétermination informationnelle). Ces dernières ont la garantie de savoir en tout temps qui utilise leurs données, et à quelle fin. Préserver leur confiance suppose que la réutilisation des données respecte la législation sur la protection des données personnelles. On veillera notamment à ce que la standardisation nécessaire des identités de personnes ne permette pas d'établir des profils de personnalité, malgré l'appariement de données toujours plus poussé. La population et les entreprises seront informées en toute transparence des chances et des risques que comporte la gestion en ligne de leurs données, et sensibilisées aux questions de sécurité.
- **Interopérabilité et capacité d'innovation** : les cantons forgent une culture de l'innovation et de la collaboration qui se veut perfectible, capable d'implémenter des solutions rapidement et de développer des approches supra-institutionnelles. Cette culture promeut la réutilisation et l'interopérabilité des solutions; cela suppose la mise en place d'interfaces (partage de données par ex.). Les cantons créent pour cela les bases légales idoines et arrêtent des standards contraignants dans les limites de leurs compétences constitutionnelles.

3. Champs d'action et approches

Les six champs d'action ci-après sont assortis d'idées directrices générales et proposent des solutions ou des approches destinées à réaliser les objectifs visés. Il n'y a aucun ordre de priorité entre ces champs d'action qui sont égaux et partiellement interdépendants.

3.1. Resserrer la collaboration et le pilotage – et les rendre plus performants



Sont établis, dans un souci d'efficacité, des processus ciblés, structurés et contraignants applicables à la coopération et au financement du développement et de l'acquisition de solutions entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes ainsi qu'avec les tiers. Définir précisément les attributions de chacun des acteurs permet de mutualiser les ressources, de supprimer les redondances, d'accroître l'interopérabilité des solutions et de recenser systématiquement les contraintes liées à l'administration numérique. La collaboration suppose aussi de créer et d'harmoniser les bases légales. Donner une assise plus large à Cyberadministration Suisse pourrait y contribuer.

Approches

- **Mutualiser les ressources, fixer les responsabilités et définir les rôles** : il s'agit d'analyser, de resserrer et de redéfinir les responsabilités des organes compétents. Les cadres et les collaborateurs développent une approche commune des rôles, des structures et des modèles de financement au sein de l'écosystème « Administration numérique Suisse » (« cartographie des attributions au sein de l'écosystème). Sans négliger de prendre en compte les conditions propres à chaque niveau institutionnel.
- **Rôle des cantons** : les cantons créent les bases légales et les standards de l'administration numérique conformément à la répartition des compétences au sein de l'État fédéral. Ils fournissent les services relevant de l'échelon cantonal. Par ailleurs, les cantons servent d'intermédiaire entre la Confédération et l'échelon communal. Ils s'engagent à partager systématiquement les expériences et les solutions, à identifier les exigences qui les concernent tous (ou les prestations que la Confédération est tenue d'assurer). Les cantons recensent les exigences de l'échelon communal et le soutiennent pour l'acquisition et la mise en place de solutions (à l'instar, par ex., de la collaboration canton-communes dans le canton de Saint-Gall).
- **Rôle de la Confédération** : la Confédération est tenue de créer les bases légales appropriées et d'arrêter des standards contraignants, conformément à la répartition des compétences au sein de l'État fédéral. La Confédération et ses départements et offices sont chargés au cas par cas de mettre en œuvre les services numériques de base (plate-forme SEDEX pour l'échange sécurisé de données, identité numérique, commande d'extrait du registre des poursuites).
- **Rôle de l'échelon communal** : les villes et les communes recensent et communiquent les besoins de la population et de l'économie et participent activement au développement et à l'acquisition de services. En collaboration étroite avec leur canton, elles veillent à ce que la population ait accès aux services en ligne.
- **Collaboration entre les différents échelons institutionnels** :
 - Cyberadministration suisse est le principal interlocuteur pour le développement stratégique, le financement (tout ou partie), la coordination des bases légales, des services de base, des travaux de standardisation (Stratégie suisse de cyberadministration, fondements légaux nationaux, e-ID, Justitia 4.0, etc.) et la numérisation à l'échelle de toute la Suisse des prestations (eDéménagement Suisse, par ex.) fournies par la Confédération, les cantons, les villes et les communes.

- eOperations Suisse SA fournit des services pour le recensement des besoins, les appels d'offres et le suivi de la mise en œuvre pour le compte de la Confédération, des cantons, des villes et des communes. eOperations Suisse SA n'exploite aucune solution en son nom propre.
- Les conférences et les comités d'experts (conférences des directeurs, CSI, HIJP, eJustice, privatim, eAVS/AI) traitent de la coordination et de la mise en œuvre de solutions ad hoc.
- **Création de modèles de financement et d'exploitation idoines** : la collaboration sera améliorée en multipliant les modèles de financement et d'exploitation (agences régionales, partenariat public-privé, licences types pour d'autres collectivités publiques, conventions de la CSI pour l'administration publique).

3.2. Identifier les besoins de législation et de régulation et créer les bases légales



La mise en place de l'administration numérique suppose la création ou l'adaptation de diverses bases légales (e-ID, harmonisation des registres, etc.). Il faut accélérer le processus afin d'être en mesure de proposer de nouveaux services en ligne et d'informer les parties prenantes des implications juridiques. Il convient pour cela de coordonner les adaptations législatives entre les échelons de l'État et d'aider les cadres et les collaborateurs à interpréter correctement les bases légales.

Approches

- **Évaluation et analyse** : Confédération et cantons adaptent les bases légales de manière coordonnée et systématique et en créent de nouvelles, si besoin est, afin d'accélérer la mise en œuvre des services en ligne (législation applicable à la cyberadministration, par ex.). Pour que les solutions numériques puissent être mises en œuvre en continu, le cadre légal doit être réexaminé dans une approche prospective et en tenant compte de la protection des données. Il faudra pour cela désigner l'échelon concerné (Confédération / canton / commune), anticiper les obstacles et engager les mesures destinées à y remédier.
- **Transparence et lisibilité** : il convient de supprimer les incertitudes et les malentendus auprès de l'administration et de l'opinion publique (aides à l'interprétation des bases légales relatives à la numérisation, par ex.).
- **Expertise et ressources** : les cantons engageront les compétences et les ressources nécessaires à l'interprétation du droit actuel afin d'identifier, puis de mettre en œuvre les adaptations requises ; ces compétences conjugueront connaissances juridiques et connaissances techniques. Seront constituées des équipes interdisciplinaires composées de spécialistes des secteurs Organisation, processus, administration, et de spécialistes en législation et protection des données.
- **Besoins de légiférer communs à tous les cantons** : il conviendra de vérifier si les solutions développées pour les cantons (dans le cadre par ex. des conférences, des comités d'experts et de eOperations Suisse SA) sont conformes à la législation sur la protection des données. Un contrôle est à envisager.

3.3. Instaurer une culture du numérique et définir les compétences et les modalités de travail



L'objectif est de forger une perception commune des modalités de travail et de l'organisation à l'ère du numérique. Il s'agit là d'un changement de culture visant à ouvrir l'administration à de nouvelles idées. On encouragera ce processus moyennant des échanges réguliers avec les acteurs du numérique, une nouvelle optique de recrutement et de formation continue et en créant des conditions propices au changement.

Approches

- **Partage interdisciplinaire d'expériences et de connaissances** : il s'agit d'encourager les échanges réguliers avec des acteurs prépondérants du numérique issus d'administrations suisses et étrangères, des milieux scientifiques et de l'économie privée, et de favoriser le partage d'expériences au sein de la Confédération, des cantons et des communes. Cyberadministration suisse, la CSI et le Groupe intercantonal E-Government de la Conférence suisse des chanceliers d'État assureront le partage d'expériences à l'intérieur de la Suisse, alors que le partage d'expériences avec l'étranger passera par Cyberadministration Suisse.
- **Développement des compétences** : la mise en œuvre de la numérisation suppose le développement ciblé de nouvelles compétences dans les domaines Change / Transformation Management, User Experience, Design Thinking, Business Analyse et développement de l'organisation. La transition numérique ne peut être accomplie qu'au moyen de compétences et de ressources très pointues. Étant donné qu'il est difficile pour les petites administrations et les communes de les mobiliser, on peut envisager une mutualisation, par ex. au sein d'une agence dédiée (régionale ou cantonale).
- **Qualifications des collaborateurs aux différents échelons** : il s'agit de définir des priorités en matière de recrutement et de formation continue et d'envisager des mesures de perfectionnement des cadres.
- **Changement culturel et institutionnalisation** : la mise en place de modes de travail numériques exige une culture de la collaboration interdisciplinaire et axée sur les processus, du temps pour innover, des méthodes de projet agiles et un environnement numérique adapté (plates-formes et espaces de collaboration, par ex.). Point essentiel: une volonté de changement affichée et sans ambiguïté de la part du gouvernement et des cadres. Institutionnaliser signifie aussi définir clairement les responsabilités et les attributions en matière de pilotage (comités de pilotage, préposé au numérique, etc.) et de mise en œuvre des opérations en ligne. Il s'agit par ailleurs de créer des mesures incitatives à l'interne et à l'externe pour réussir la transition numérique.
- **Gouvernance participative** : Associer davantage la population, l'économie et les milieux scientifiques au développement d'idées et aux processus politiques au moyen de solutions numériques et de concepts innovants permet d'améliorer l'orientation client. La Confédération, les cantons et les communes tirent parti des expériences réalisées dans le domaine de la gouvernance participative, à l'instar par ex. de l'aménagement du territoire.

3.4. Renforcer la sécurité de l'infrastructure informatique



Le développement du numérique et la multiplication des exigences concernant l'accès ininterrompu aux processus, aux données et aux services font de la sécurité informatique une priorité. La sécurité informatique est une condition sine qua non du succès de l'administration numérique et de son utilisation par tous les intéressés. La communication active et la transparence des processus administratifs sont un gage de confiance. Il s'agit donc de définir et d'introduire des consignes, des standards et des modèles d'organisation clairs et généraux. Il convient d'informer, de former et de sensibiliser les principaux intéressés à la sécurité informatique. La collaboration entre les différents acteurs doit être renforcée.

Approches

- **Collaboration resserrée et interdisciplinaire** : les parties prenantes, à savoir la Confédération, les cantons et l'échelon communal, les prestataires de services informatiques, les partenaires et les tiers impliqués dans les processus de transition numérique, doivent coordonner leurs activités relatives à la sécurité informatique.

- **Importance de la sécurité informatique en politique** : l'échelon politique reconnaît l'urgence de la sécurité informatique et dégage les ressources nécessaires (infrastructure, logiciels, expertise/expériences, etc.).
- **Sensibilisation des groupes intéressés** : il s'agit de sensibiliser les groupes intéressés (collaborateurs de l'administration publique, politique, population, milieux économiques, tiers, etc.) en prévoyant des ateliers, des formations et des campagnes sur la sécurité informatique, la cybersécurité et la cyberdéfense. Au sein de l'administration, la priorité est la sécurité ; pour la population et l'économie, on mettra sur la confiance et l'acquisition de connaissances.
- **Renforcer les compétences** : les cantons, les communes et les villes définissent un concept commun de gestion de la sécurité informatique assorti de standards (minimaux), de consignes et de modalités d'organisation, et renforcent les compétences en matière de sécurité informatique. Le sujet doit être débattu dans le cadre d'une instance intercantonale, groupe de travail sécurité informatique de la CSI, par ex. La sécurité des données, notamment des données confidentielles à protéger de manière spécifique, est la priorité n°1. Il s'agit également d'encourager et de renforcer les compétences des collaborateurs en la matière.

3.5. Promouvoir l'interopérabilité et la réutilisation de solutions numériques



Les spécialistes en architecture informatique de la Confédération, des cantons et de l'échelon communal définissent ensemble les plans de mise en œuvre de solutions numériques avant de les mettre au concours. Ils recensent régulièrement les exigences et les thématiques appropriées pour des solutions logicielles communes (services de base) et susceptibles d'être réutilisées. Ils tiennent compte des exigences et des besoins des cantons. Les solutions numériques doivent pouvoir être réutilisées simplement et rapidement et les services de base intégrés facilement. Confédération et cantons mettent leurs solutions informatiques à la disposition d'autres collectivités publiques. Les structures en place favorisent l'acquisition et la mise en œuvre en commun des solutions développées. Les normes définies conjointement pour les interfaces sont appliquées de façon contraignante. L'objectif est d'accélérer la transition numérique, de garantir l'interopérabilité et la protection des investissements tout en maintenant la souplesse nécessaire.

Approches

- **Amélioration des structures, des ressources et des bases de la réutilisation et de l'utilisation commune des solutions développées** : Confédération et cantons s'engagent à dégager des ressources pour des structures de coordination et de collaboration dédiées et peu importantes en nombre (CSI, eOperations Suisse SA, HiP, HIJP, eAVS/AI, eCH, privatim etc.). Voici leurs modèles de collaboration :
 - La Confédération, ses départements et ses offices sont chargés au cas par cas de mettre en œuvre les services numériques de base ou des solutions profitant à tous les acteurs (e-ID, services de certification dans le domaine de la signature électronique, services de paiement, plate-forme SEDEX pour l'échange sécurisé de données, commande d'extrait du registre des poursuites, portail en ligne pour les entreprises easygov.swiss, etc.).
 - Les structures nationales, supra-cantoniales et supra-communales et les comités d'experts (CSI, eOperations Suisse SA, HiP, eJustice, etc.) mettent en place des solutions communes (eDéménagementCH, ePolice, etc.)
 - Confédération et cantons font profiter les autres collectivités publiques des solutions développées, si celles-ci en font la demande.

- **Terminologie et architecture communes** : il s'agit de bien définir les notions ayant trait à la numérisation et d'adopter la même terminologie. Cyberadministration suisse et le cas échéant les comités d'experts (HiP, HIJP, eAVS/AI, etc.) en assurent l'élaboration alors que la Confédération, les cantons, les villes, les communes et eOperations Suisse SA sont chargés de la mise en œuvre de l'architecture numérique. L'architecture doit être suffisamment souple pour pouvoir y intégrer des solutions existantes ou nouvelles.
- **Normes contraignantes** : les spécialistes de la Confédération, des cantons et de l'échelon communal évaluent à intervalles réguliers le potentiel de normalisation des interfaces et des structures de données ainsi que le développement commun d'API (voir SE-DEX, eCH, etc.). Une fois les normes définies, Confédération et cantons veillent à leur force exécutoire et à leur mise en œuvre conforme à la législation (loi sur l'harmonisation des registres, etc.). Par ailleurs, ces normes seront documentées de manière plus centralisée et on vérifiera si certains outils numériques pourraient les rendre plus facilement accessibles et utilisables, comme c'est le cas dans certains champs d'application du secteur privé.
- **Partage d'expériences et de connaissances** : il s'agit de prévoir des échanges à intervalles réguliers sur les sujets ayant trait à la numérisation (Open Government Data, intelligence artificielle, robotique, expérience utilisateur, guichets, etc.), afin de promouvoir la réutilisation des solutions développées.
- **Droit des marchés publics** : dans le cadre de la révision totale de la loi fédérale sur les marchés publics (LMP), Confédération et cantons veillent à ce que la transmission et la réutilisation des solutions développées ou achetées soient possibles. Ils font en sorte que la législation autorise explicitement les « marchés in-state » également lorsque les prestations peuvent être fournies par un soumissionnaire privé.

3.6. Faire un usage stratégique des données et créer un climat de confiance

00 01 00
10 01 11
01 10 01

À l'ère de l'information, les données sont à comprendre comme une ressource stratégique. Leur utilisation est encouragée à partir du moment où elle permet d'offrir de meilleurs services à la population et à l'économie. Dans le même temps, les cantons renforcent la protection des données en faisant un usage prudent des technologies numériques, en créant les bases légales nécessaires à une utilisation responsable et transparente des données et en prévoyant les mesures de protection ad hoc. Les possibilités offertes doivent être mieux connues, afin que l'administration et les bénéficiaires puissent en tirer parti. On veillera à renforcer la confiance de la population, de l'économie et de l'administration en général.

Approches

- **Nouveaux domaines d'utilisation** : développer des idées pour les services et solutions ayant trait à l'utilisation stratégique des données de l'administration publique. On recensera aussi les avantages qui en découlent et on veillera, en cas d'utilisation de données personnelles, à les traiter avec la plus grande précaution.
- **Collaboration interinstitutionnelle** : mettre en place des instances interdisciplinaires et favoriser la collaboration interinstitutionnelle.
- **Données clés** : les données considérées comme essentielles à l'exécution des tâches et au fonctionnement de l'État doivent être identifiées par les différents échelons institutionnels, coordonnées et mises à disposition par les autorités compétentes, ceci dans la qualité requise pour une large utilisation. Il peut s'agir, par ex., d'adresses, de bâtiments, de personnes morales, de géodonnées de base.
- **Plates-formes de données communes** : il convient de développer la mise à disposition et l'accès aux données du secteur public via des plates-formes interfédérales (par ex. Open Government Data, infrastructure nationale de géodonnées), d'en garantir le financement et de proposer un accès au plus grand

nombre (par ex. API, outils de visualisation des données, interfaces standard et modèles de données harmonisés).

- **Responsabilité** : désigner des responsables du traitement des données en rappelant que mise en commun des données ne rime pas avec dilution des responsabilités. Concernant les bases de données communes, la Confédération, les cantons et l'échelon communal déterminent la responsabilité de la gestion des données, afin d'éviter, à long terme, toute incertitude juridique tout au long du cycle de vie.
- **Mise en œuvre du principe Once-Only et usage stratégique des données** : trouver des moyens qui incitent les administrations publiques à ouvrir leurs silos de données et à faire un usage stratégique des données. Lorsque cela est possible et opportun, on adoptera des règles visant à garantir que les données ne sont relevées et enregistrées qu'une seule fois.
- **Souveraineté des données** : créer des conditions permettant aux usagers de déterminer l'utilisation qui sera faite de leurs données dès lors que celle-ci va au-delà du mandat de prestations.
- **Sensibilisation** : monter une campagne / une initiative permet de sensibiliser la population aux enjeux du numérique et de renforcer sa confiance (aspects : avantages / utilité, narratif positif / histoires à succès).
- **Transparence sur l'utilisation des données** : améliorer le niveau de connaissance au sein de l'administration. Il faut des consignes claires, déclarer qui stocke les données, où, et quel usage il en est fait (à l'instar du logbook dont s'est dotée l'Estonie).
- **Protection et sécurité des données** : la mise en œuvre des projets mettra clairement l'accent sur la sécurité, sur la détection des besoins de protection juridique, de protection des données et de sécurité informatique, ceci dès la conception des solutions (Secure-by-Design) et avec le concours d'experts (notamment du domaine de la protection des données). Il s'agira aussi d'examiner quelles dispositions du Règlement européen sur la protection des données (RGPD), de la Convention pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel STE 108 et de la Directive (UE) 2016/680 doivent être reprises en droit suisse.

4. Conclusions pour la Stratégie suisse de cyberadministration

Les cantons visent un positionnement plus fort de Cyberadministration suisse afin de promouvoir et de coordonner les efforts consentis en matière de transition numérique de l'administration. Les objectifs formulés dans les lignes directrices ne pourront être réalisés que moyennant une harmonisation à large échelle des exigences, des systèmes et des solutions et à supposer que les développements, importants en termes d'investissement, n'auront pas lieu dans chacune des collectivités publiques. Il convient par ailleurs de leur laisser la marge de manœuvre nécessaire pour trouver une solution ad hoc et viable sur le plan financier.

Les cantons veillent à mettre en place une orientation coordonnée avec les communes et tendent, avec la Confédération, vers un mode de procéder commun. Il s'agit donc de définir la mission et les domaines de tâches de Cyberadministration suisse et d'ajuster les structures communes. Les gouvernements cantonaux recommandent d'axer la Stratégie de cyberadministration sur les présentes lignes directrices, et plus particulièrement d'intégrer les éléments ci-après dans le renouvellement de la Stratégie suisse de cyberadministration.

- **Cartographie des acteurs et des responsabilités dans le domaine de l'administration numérique**
Il existe un certain flou concernant les acteurs (eCH, HiP, conférences des directeurs, CSI, etc.), leurs attributions et la répartition des compétences. Les redéfinir et les ajuster permettra de cibler et d'améliorer la collaboration.

- Agenda pour la réglementation et l'activité législative**

La Confédération, les cantons et les communes identifient et coordonnent les besoins de réglementation et d'activité législative, et fixent les priorités et les responsabilités (Confédération, cantons ou communes). Cela permettra d'accélérer la création de bases légales et de réduire les incertitudes au sein des administrations. Il y a lieu d'anticiper les adaptations rendues nécessaires par le droit étranger ou supranational (Convention pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel STE 108, Directive [UE] 2016/680, Ordonnance [UE] 2016/679, par ex.).
- Services de base, applications et services pour tous**

Identifier les services à assurer de manière conjointe ou centralisée – par la Confédération (e-ID, signature électronique, modules de paiement, déménagement électronique, etc.) est l'une des tâches principales de Cyberadministration Suisse qui permettra d'accélérer la numérisation de l'administration. Les parties prenantes conviennent dans le cadre de la Stratégie suisse de cyberadministration de prestations ciblées, particulièrement utiles à la population et à l'économie; elles en définissent les priorités et s'engagent à les numériser ensemble (projets phares).
- Modèles de financement et d'exploitation**

Établir les modèles de financement et d'exploitation envisageables pour le développement, l'acquisition et l'exploitation de solutions et de systèmes pour tous permet de simplifier la collaboration, d'engager des mesures incitatives idoines, de faire avancer la mise en œuvre et de dégager des synergies.
- Gestion et souveraineté des données**

La Confédération, les cantons et les communes misent sur l'efficacité, la transparence et la gestion des données en continu. Ils gèrent leurs registres de sorte que la population et l'économie ne doivent fournir leurs données qu'une seule fois. Ils formatent les données de manière à ce que les personnes concernées puissent accéder en ligne à leurs données personnelles, les gérer et en autoriser la transmission à des tiers. Ils utilisent les données comme une ressource stratégique et mettent à disposition les données qui ne sont pas considérées comme sensibles au regard de la protection des données et de la sécurité de l'information, afin de permettre leur réutilisation.
- Perception commune, connaissances et compétences**

Pour faire avancer la transition numérique, les administrations publiques doivent avoir des compétences solides et une perception commune des modalités de travail et de l'organisation à l'ère du numérique. Le succès repose donc essentiellement sur le partage interdisciplinaire d'expériences et de connaissances, sur le développement ciblé de compétences et sur les formations continues. Parallèlement à cela, il convient de renforcer la confiance des usagers (population et économie). Une connaissance poussée des chances et des risques liés à la numérisation y contribue.
- Gouvernance participative**

Associer davantage la population au développement d'idées et aux processus politiques au moyen de solutions numériques et de concepts innovants permet d'améliorer l'orientation client. La Confédération, les cantons et les communes tirent parti des expériences réalisées dans le domaine de la gouvernance participative, à l'instar de l'aménagement du territoire.

Annexe: glossaire

Le glossaire contient les définitions des principaux termes et principes utilisés dans les lignes directrices. Elles reposent sur les définitions usuelles issues de la pratique et de la science.

Terme	Description
Administration numérique	L'administration numérique fait référence à la prochaine étape de modernisation de la gestion par l'utilisation de technologies numériques. La cyberadministration n'est qu'un aspect de l'administration numérique, mais elle va plus loin puisqu'elle prend aussi en considération, outre l'utilisation effective des nouvelles technologies, leurs effets sur l'organisation, la culture, les méthodes de travail, les modèles économiques et la gestion des données. Travailler en réseau avec d'autres acteurs de la fourniture de prestations (ce qu'on appelle les écosystèmes numériques) est essentiel.
Autodétermination informationnelle	L'autodétermination informationnelle est le droit de la personne de maîtriser l'utilisation des informations qui la concernent. On entend par là son droit de décider qui utilise ses données à caractère personnel, à qui elles sont communiquées et à quelles fins elles sont utilisées. Il ne s'agit pas seulement de la reconnaissance d'une liberté fondamentale, mais aussi de la reconnaissance du droit de propriété des données à caractère personnel.
Cyberadministration	On entend par cyberadministration l'utilisation des technologies numériques de l'information et de la communication pour simplifier, mettre en œuvre et soutenir les processus d'information, de communication et de transaction des institutions étatiques et des administrations publiques, que ce soit en interne, entre elles ou avec les citoyens et les entreprises.
Digital First	Parallèlement à la mise à disposition de canaux analogiques et numériques («digital-by-default»), l'approche Digital First a pour ambition de faire des canaux numériques le premier choix des utilisateurs en rendant ces canaux plus attractifs, principalement grâce à des transactions plus simples, plus rapides et toujours aussi sûres avec l'administration.
Digital-by-default/ Digital only	Le principe du « digital par défaut » doit garantir que les particuliers et les entreprises peuvent réaliser des transactions numériques avec l'administration publique s'ils le souhaitent, à chaque fois que c'est possible et approprié en termes de rapport coût-bénéfice et de satisfaction des utilisateurs, tandis que l'approche « uniquement digital » vise la seule mise à disposition de canaux numériques et donc la désactivation des canaux analogiques.
e-facturation (facturation électronique)	La facturation électronique prévoit l'envoi des factures au destinataire par voie électronique, c'est-à-dire leur transmission au moyen de dispositifs électroniques de traitement et de sauvegarde des données. La version électronique remplace la traditionnelle facture sur papier et en supprime la plupart des inconvénients tout en préservant l'intégrité du document.
e-paiement	Le terme désigne les transactions financières électroniques et le traitement des paiements via Internet. On parle aussi de paiement en ligne, de cyberpaiement ou de paiement électronique.
Harmonisation des registres	L'harmonisation des registres vise à harmoniser les registres publics, à en accroître le potentiel statistique et, de cette manière, à réduire la charge administrative.
Identité électronique (e-ID)	La création d'une identité électronique reconnue au niveau national et international garantit que les utilisateurs peuvent s'identifier convenablement et en toute sécurité sur Internet. Pour ce faire, ils ont besoin d'une identité électronique. L'e-ID est un service de base pour d'autres services entièrement numériques, par exemple les suivants : cyberadministration, vote électronique, banque, santé, éducation et commerce en ligne.

Terme	Description
Interopérabilité	L'interopérabilité est la capacité d'un système (dont les interfaces sont librement utilisables) à coopérer ou à interagir avec d'autres produits ou systèmes, existants ou futurs, sans restriction d'accès ou de mise en œuvre.
No-stop government	Dans ce contexte, l'administration prend l'initiative et déclenche elle-même les procédures nécessaires ou courantes (pension vieillesse, renouvellement de passeport, etc.). Les informations ou documents manquants sont demandés par l'administration.
Once Only	L'objectif du principe Once Only est de faire en sorte que les particuliers et les entreprises puissent communiquer une fois pour toutes certaines informations standards aux autorités et aux administrations. Dès lors, l'administration publique, en application de sa politique de confidentialité et avec l'accord explicite des utilisateurs, peut réutiliser et échanger ces données. Autre aspect non négligeable : ces données sont gérées à un seul et même endroit.
Open Government Data (OGD)	Les administrations collectent et conservent des données de toutes sortes – statistiques, géographiques, environnementales, météorologiques, etc. Ces données peuvent être exploitées ou réutilisées par des tiers. Le projet OGD Suisse vise à promouvoir la publication de ces données en tant qu'Open Government Data (OGD), c'est-à-dire en tant que données d'administrations publiques librement réutilisables.
Protection des données	Le but de la protection des données est de garantir le respect de la vie privée de chacun. En ce sens, elle garantit une protection contre l'utilisation abusive des données à caractère personnel par des tiers (« autodétermination informationnelle ») et établit si des données peuvent être collectées et traitées et à quelles fins. Les données à caractère personnel sont des informations relatives à une personne identifiée ou identifiable protégées par la législation relative à la protection des données, dont elles constituent le principal objet. Dès lors que les données ne renseignent pas directement sur l'identité de la personne, mais sont par exemple anonymisées, ladite législation ne s'applique que si l'identité de la personne en question peut être retrouvée.
Rupture de continuité	On parle de rupture de continuité si, dans une chaîne de transmission de l'information, le média change en cours de transfert (par exemple, si un formulaire complété sur papier doit être transféré vers une solution informatique) ; il existe alors un risque potentiel de falsification et de ralentissement du processus de traitement de l'information. Supprimer les ruptures de continuité est l'un des principaux buts de la cyberadministration pour accroître l'efficacité de l'administration publique.
Sécurité des données	La sécurité des données vise à protéger les données contre les manipulations, la perte, le vol ou l'accès par des tiers non autorisés. Si la protection des données pose la question de la licéité de la collecte et du traitement des données, la sécurité des données porte sur la mise en œuvre de mesures pour protéger toutes les données, qu'elles soient ou non à caractère personnel.
Sécurité informatique	La sécurité informatique a pour but de protéger les organisations contre les menaces (comme le vol de données) et donc de fixer des exigences minimales en matière de sécurité pour garantir la confidentialité, la disponibilité, l'intégrité et de la non-répudiation des informations et des données. La sécurité informatique comprend non seulement la protection du traitement technique de l'information, mais aussi la sécurité fonctionnelle, soit la fiabilité et la fonctionnalité des systèmes informatiques.
Services de base	Un service de base constitue une base commune pour d'autres services dérivés. Un service de base n'est pas affecté directement à un service spécifique. Dans l'administration publique, l'identification électronique (e-ID), les services de signature et de paiement électroniques (e-paiement et e-facturation) sont d'importants services de base.

Terme	Description
Services et solutions	Un service informatique est formé de personnes, de processus et de solutions informatiques. Une solution informatique représente la mise en œuvre informatique d'un ensemble défini de prestations et sert directement à l'accomplissement d'une tâche. Exemples dans l'administration publique : Poursuites-Plus (extrait des poursuites du registre électronique), eDéménagement, Easygov, e-tax et ePolice.
Signature électronique	Une signature électronique contient sous forme électronique des données qui sont ajoutées ou sont rattachées logiquement à d'autres données électroniques et qui permettent de l'authentifier.
Validation des signatures	Pour renforcer l'acceptation des documents signés électroniquement, il faut que les destinataires puissent examiner l'authenticité et l'intégrité des documents reçus. Pour ce faire, il existe la validation des signatures. Les destinataires de documents cantonaux (officiels) signés électroniquement doivent avoir à leur disposition un outil leur permettant de vérifier ces signatures : la diffusion du système de validation de la signature dans les administrations cantonales (et éventuellement communales) sera encouragée d'ici à la fin de 2019.