



# Évaluation externe de l'Administration numérique suisse

## Rapport d'évaluation

29.01.2025

Mandataire :  
Administration numérique suisse (ANS)  
Maison des cantons  
Speichergasse 6  
3003 Berne

# Résumé

## Contexte et mandat

En 2022, la Confédération et les cantons ont créé l'Administration numérique suisse (ANS) afin de piloter la transformation numérique de l'administration. Conçue comme une plateforme politique, l'ANS est aujourd'hui chargée de coordonner la transformation numérique entre les différents niveaux de l'État et en leur sein, de promouvoir des projets communs et de permettre aux collectivités publiques de s'exprimer et de participer aux décisions.

La Confédération et les cantons ont prévu un développement par étapes de l'ANS. Les trois étapes se distinguent selon l'ampleur du mandat, le caractère contraignant des décisions et la structure juridique.

- **Première étape** : plateforme politique qui développe des normes (**étape actuelle**) ;
- **Deuxième étape** : plateforme politique qui fixe des normes contraignantes ;
- **Troisième étape** : acteur souverain doté de compétences décisionnelles contraignantes dans le cadre de l'ensemble de ses mandats.

La convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse (convention-cadre de l'ANS) stipule que l'ANS doit soumettre, au plus tard en 2026, les bases décisionnelles en vue de son éventuelle transformation institutionnelle dans le cadre de la deuxième étape de développement<sup>1</sup>. Sur demande de l'organe de direction politique de l'ANS, la présente évaluation doit fournir une analyse technique de trois aspects clés :

1. **Prestations fournies (statu quo)** : dans quelle mesure l'ANS, en tant qu'organisation de coopération, a-t-elle pu remplir son mandat conformément à la convention-cadre de l'ANS dans le cadre du statu quo institutionnel jusqu'à présent ?
2. **Potentiel d'optimisation dans le cadre institutionnel actuel (statu quo +)** : quelles améliorations peuvent et doivent être réalisées dans le cadre institutionnel actuel (notamment en ce qui concerne la Constitution, les lois et la convention-cadre de l'ANS) afin d'atteindre les objectifs de transformation numérique de l'administration fixés conjointement par la Confédération, les cantons, les villes et les communes ?
3. **Besoin de développement du cadre institutionnel** : quels ajustements institutionnels fondamentaux (notamment l'établissement de normes contraignantes) sont nécessaires afin d'atteindre les objectifs définis conjointement ?

La présente évaluation est destinée à servir de base technique au processus de formation de l'opinion politique, lequel permettra de fournir les résultats nécessaires d'ici au deuxième trimestre 2025. Le Conseil fédéral et la Conférence des gouvernements cantonaux pourront ensuite s'appuyer sur cette base décisionnelle consolidée et largement étayée. L'examen de la structure organisationnelle et institutionnelle de la fixation de normes contraignantes ne fait cependant pas l'objet de la présente évaluation. Un prestataire externe (Deloitte Consulting SA) a été chargé de concevoir et d'exécuter l'évaluation pour en garantir l'indépendance.

L'évaluation repose sur une vaste base d'informations, recueillies lors d'une enquête et d'entretiens qui ont permis d'obtenir différentes perspectives sur l'ANS. Cela inclut une perspective interne technique sur l'ANS (organes de conduite, délégués de tous les niveaux de l'État et du secrétariat), une perspective externe sectorielle et institutionnelle (départements de l'administration fédérale, Chancellerie fédérale, Conférence des chanceliers d'État et conférences des directeurs), ainsi qu'une perspective externe opérationnelle (association eCH et eOperations Suisse SA).

## Prestations fournies

Dans sa forme actuelle, l'ANS remplit le mandat prévu par la convention-cadre. Cependant, la valeur ajoutée de l'ANS pour les collectivités publiques n'est jusqu'à présent perçue que de manière limitée.

Ces collectivités considèrent que l'ANS est nécessaire pour atteindre les objectifs de transformation numérique de l'administration fixés par la Confédération, les cantons, les villes et les communes<sup>2</sup>. Elles estiment toutefois que des actions supplémentaires seront requises pour atteindre ces objectifs. Néanmoins, elles s'engagent à respecter les objectifs existants : aucun besoin de se concentrer sur des objectifs spécifiques ou d'élargir les objectifs existants n'a été identifié.

<sup>1</sup> Cf. ch. 2, al. 8, de la convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, 29 décembre 2021, Secrétariat général du Département fédéral des finances, disponible sous : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/fr>.

<sup>2</sup> Dans la stratégie Administration numérique suisse 2024-2027, la Confédération, les cantons, les villes et les communes ont défini six priorités stratégiques à titre d'objectifs de la transformation numérique de l'administration (cf. ch. 3.1).

L'ANS a déjà pu faire honneur, à deux égards<sup>3</sup>, à la claire adhésion des collectivités publiques aux objectifs de la transformation numérique de l'administration : l'organisation de coopération, encore jeune, fournit d'ores et déjà une importante valeur ajoutée en ce qui concerne la *définition d'un modèle cible commun* et *l'identification et le développement de services de base*. En outre, la coopération des collectivités publiques au sein de l'ANS, ainsi que la possibilité de s'exprimer et de participer aux décisions sont considérées comme positives.

En ce qui concerne les autres tâches essentielles, l'ANS ne répond pas encore aux attentes des collectivités publiques. À tous les niveaux de l'État et dans tous les domaines politiques, la plupart des acteurs la perçoivent comme peu ou en partie présente. Cette présence plutôt faible de l'ANS se reflète également dans un accomplissement jusqu'à présent modéré de ses tâches d'encouragement et de coordination, notamment en ce qui concerne la promotion et la définition de normes. Au niveau cantonal en particulier, les activités actuelles de l'ANS dans ce domaine sont jugées insuffisamment systématiques, peu transparentes et offrent actuellement une valeur ajoutée encore trop faible pour répondre aux besoins urgents des collectivités. Par ailleurs, l'évaluation a révélé l'absence d'une conception commune de la définition des normes. En ce qui concerne l'établissement de normes, les participants ignorent notamment quels types de normes (par ex. normes relatives aux données, à l'infrastructure aux services de base ou aux applications) et quels niveaux d'interopérabilité (par ex. interopérabilité sémantique, technique, organisationnelle ou juridique) apporteraient la plus grande valeur ajoutée en vue de réaliser les objectifs et ne savent donc pas sur lesquels l'ANS devrait se focaliser.

Compte tenu de l'étendue et de la complexité des tâches actuelles de l'ANS, les participants de tous les niveaux de l'État estiment qu'il existe un risque que cette organisation encore jeune ne se disperse. Cette perception se reflète également dans l'évaluation des rôles des organes existants de l'ANS (en particulier l'assemblée des délégués). Certaines collectivités publiques considèrent que ces rôles sont peu clairs et ne fournissent pas encore la valeur ajoutée espérée en vue de la réalisation des objectifs.

### **Potentiel d'optimisation dans le cadre institutionnel existant**

L'évaluation a montré que les attentes d'ordre technique que les collectivités publiques nourrissent à l'égard de l'ANS excèdent d'ores et déjà le mandat qu'elle assume en tant que plateforme politique de coordination de la transformation numérique de l'administration en vertu de la convention-cadre de l'ANS. Indépendamment des prestations réalisées à ce jour par l'ANS, les collectivités publiques estiment que la plupart de ses tâches peuvent contribuer à promouvoir efficacement la transformation numérique de l'administration. Ainsi, à tous les niveaux de l'État, il existe un besoin et un souhait que l'ANS assume un rôle plus important en ce qui concerne le pilotage stratégique de la transformation numérique de l'administration<sup>4</sup>, allant au-delà de la conception actuelle du rôle. Un tel renforcement du rôle de l'ANS implique une conception plus active de sa fonction d'organisation de coopération, qui se concentrerait sur des domaines clés et permettrait de promouvoir le lancement, la planification et le pilotage de projets et de mesures d'initiative sur la base d'analyses systématiques des besoins des collectivités publiques. Pour ce faire, une utilisation plus stratégique des moyens de soutien financier serait également requise.

D'autres optimisations peuvent et doivent être apportées au cadre institutionnel existant pour satisfaire les attentes des collectivités publiques sur le plan technique. Cela implique par exemple que l'ANS se concentre sur des tâches choisies stratégiquement, qui lui permettront de promouvoir efficacement la transformation numérique de l'administration. Parallèlement, l'évaluation a révélé des compréhensions variées de la définition des normes et des types de normes, qu'il convient de définir et d'harmoniser au niveau technique. L'ANS devrait en premier lieu se focaliser sur la normalisation technique (par ex. spécification des interfaces, intégration et présentation des données, protocoles de communication et architecture informatique) et sémantique (par ex. définitions, modèles d'information et règles syntaxiques) ainsi que sur la promotion de l'interopérabilité juridique (bases légales pour l'utilisation, le stockage, les modèles de licence et la sécurité des données) en ce qui concerne les services de base et les données. Celles-ci offrent la plus grande valeur ajoutée pour les collectivités publiques et produisent un effet de levier stratégique pour la transformation numérique de l'administration. Outre un affinement technique, une procédure plus systématique est nécessaire pour la définition des normes : les besoins et les exigences doivent être systématiquement recensés à tous les niveaux de l'État, les besoins aigus en matière de normalisation doivent être identifiés, pris en compte et communiqués de manière transparente par l'ANS dans les domaines stratégiquement importants, d'entente avec l'association eCH et eOperations Suisse SA.

Des améliorations peuvent aussi être apportées dans la définition des rôles et des tâches assignés aux organes de l'ANS, peu clairs dans certains cas, et dans la collaboration avec les organisations spécialisées. Il sera éventuellement nécessaire d'adapter les tâches, la composition technique et le mode de travail du secrétariat pour systématiser la procédure de fixation des normes. Concernant les organisations spécialisées (en particulier l'association eCH), il faudra préciser la répartition des tâches et renforcer la collaboration en matière de définition des normes. Pour répondre au besoin et à la demande des collectivités publiques en ce qui concerne le renforcement du rôle de pilotage stratégique de l'ANS, il faudrait modifier davantage encore le mode de collaboration entre les organes de celle-ci et avec les organisations spécialisées, notamment concernant les processus de formation de l'opinion et la composition de l'assemblée des délégués, du secrétariat et des organes.

<sup>3</sup> Conformément à son mandat de prestations, l'ANS doit s'acquitter de neuf tâches essentielles (cf. ch. 3.2).

<sup>4</sup> Le souhait d'un pilotage stratégique au niveau fédéral figurait déjà dans les conclusions du rapport final sur la stratégie suisse de cyberadministration 2020-2023.

Sur la base des prestations fournies et du potentiel d'optimisation, cinq champs d'action ont été identifiés qui, selon l'état des connaissances actuelles, sont susceptibles d'être mis en œuvre dans le cadre institutionnel actuel de l'ANS sous réserve de modifications ponctuelles de la convention-cadre :

- C1 : **Conception proactive du rôle de l'ANS en vue d'un pilotage stratégique de la transformation numérique de l'administration**
- C2 : **Focalisation stratégique sur les tâches à fort potentiel d'avenir**
- C3 : **Focalisation technique sur la normalisation technique et sémantique et sur la promotion de l'interopérabilité juridique dans les domaines des services de base et des données**
- C4 : **Approche systématique et participative dans le processus de fixation des normes**
- C5 : **Définition plus claire des rôles, des tâches et de la coopération des organes**

### **Besoin de développement du cadre institutionnel**

Outre un potentiel d'optimisation, l'évaluation a révélé un besoin fondamental de développement institutionnel.

Lors de l'enquête et des entretiens menés à tous les niveaux de l'État, les participants ont exprimé le souhait et le besoin d'introduire des normes contraignantes pour toutes les collectivités publiques. Très rares sont ceux qui, tous niveaux confondus, rejettent la mise en place de ces normes. Il est donc recommandé, d'un point de vue technique, d'initier un processus de formation d'opinion politique en faveur de l'établissement de normes contraignantes, constituant un champ d'action supplémentaire :

#### **C6 : Lancement du processus de formation de l'opinion politique en faveur de l'établissement de normes contraignantes**

Indépendamment de la structure organisationnelle et institutionnelle de la fixation de normes contraignantes, l'évaluation a montré qu'il existait certaines interdépendances avec d'autres champs d'action (C3, C4). D'une part, le processus requiert une compréhension commune des normes et une focalisation, lors de leur élaboration, sur celles apportant la plus grande valeur ajoutée en vue de la réalisation des objectifs, soit sur les normes techniques et sémantiques dans les domaines des services de base et des données (C3). D'autre part, nombre de participants ont indiqué qu'ils consentiraient à la fixation de normes contraignantes à condition que les collectivités publiques soient intégrées au processus de façon transparente et systématique (C4). Selon les collectivités publiques, la mise en œuvre des actions C3 et C4 peut et doit être poursuivie indépendamment de l'éventuelle mise en place d'un processus de fixation de normes contraignantes.

Selon la structure organisationnelle et institutionnelle de la fixation de normes contraignantes, il sera nécessaire, en plus des améliorations déjà proposées (C5), de modifier la convention-cadre de l'ANS afin d'adapter, du point de vue institutionnel, les rôles et les tâches de l'organisation de coopération et de ses organes. L'examen de la structure organisationnelle et institutionnelle ne fait cependant pas l'objet de la présente évaluation.

# Table des matières

Résumé	3
Contexte et mandat	3
Prestations fournies	3
Potentiel d'optimisation dans le cadre institutionnel existant	4
Besoin de développement du cadre institutionnel	5
Table des matières	6
Liste des figures	7
Liste des tableaux	7
Liste des abréviations	8
1 Contexte	9
1.1 Objectifs de l'évaluation	9
1.2 Objet et limitations de l'évaluation	10
2 Méthodologie	11
2.1 Groupes concernés et perspectives	11
2.2 Instruments d'évaluation	11
2.3 Participants	12
2.4 Évaluation	13
3 Résultats	14
3.1 Objectifs	14
3.1.1 Prestations fournies	14
3.1.2 Potentiel d'optimisation	16
3.1.3 Besoin de développement institutionnel	17
3.2 Tâches	18
3.2.1 Prestations fournies	19
3.2.2 Potentiel d'optimisation	22
3.2.3 Besoin de développement institutionnel	25
3.3 Fixation de normes et caractère contraignant	26
3.3.1 Prestations fournies	26
3.3.2 Potentiel d'optimisation	27
3.3.3 Besoin de développement institutionnel	29
3.4 Coopération et ressources	31
3.4.1 Prestations fournies	31
3.4.2 Potentiel d'optimisation	33
3.4.3 Besoin de développement institutionnel	34
4 Champs d'action	35
4.1 Bilan des prestations fournies	35
4.2 Champs d'action : potentiel d'optimisation	36
4.3 Besoin de développement institutionnel : champs d'action	37
Annexe	38

## Liste des figures

Figure 1 : objectifs de la transformation numérique de l'administration	14
Figure 2 : évaluation de la nécessité de l'ANS pour la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes	15
Figure 3: évaluation de la valeur ajoutée apportée par l'ANS en vue de la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes	15
Figure 4 : présence de l'ANS selon les perspectives interne et externe	16
Figure 5 : besoin d'agir pour assurer la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes	17
Figure 6 : tâches de l'ANS	19
Figure 7 : présentation des tâches de l'ANS sur la base de la valeur ajoutée actuelle	20
Figure 8 : tâches de l'ANS sur la base de la valeur ajoutée actuelle par niveau de l'État	21
Figure 9 : valeur ajoutée actuelle et potentiel d'avenir des tâches existantes de l'ANS	23
Figure 10 : tâches de l'ANS sur la base du potentiel d'avenir par niveau de l'État	24
Figure 11 : évaluation de l'extension des tâches	25
Figure 12 : niveaux d'interopérabilité basés sur le cadre européen d'interopérabilité	27
Figure 13 : focalisation possible de l'ANS sur un type d'interopérabilité en matière de fixation de normes	27
Figure 14 : types de normes visant à promouvoir l'interopérabilité	28
Figure 15 : focalisation possible de l'ANS en matière de normalisation	28
Figure 16 : normes contraignantes pour l'exécution du droit fédéral	29
Figure 17 : normes contraignantes pour l'exécution du droit cantonal et communal	30
Figure 18 : coopération au sein de l'ANS	31
Figure 19 : conception des rôles et valeur ajoutée de la coopération	32
Figure 20 : utilisation des moyens financiers	33
Figure 21 : vue d'ensemble des blocs thématiques de l'enquête	39
Figure 22 : grille d'évaluation : blocs thématiques de l'enquête et rapport d'évaluation	40

## Liste des tableaux

Tableau 1 : groupes concernés et perspectives	11
Tableau 2 : instruments d'évaluation	11
Tableau 3 : taux de participation	12
Tableau 4 : pourcentage des retours selon les niveaux de l'État et les types d'organisation	12
Tableau 5 : aperçu des entretiens (préparatoires, d'approfondissement et exploratoires)	13

## Liste des abréviations

OFJ	Office fédéral de la justice
ANS	Administration numérique suisse
DFJ	Département fédéral des finances
DFJP	Département fédéral de justice et police
SG	Secrétariat général
SG ANS	Secrétariat de l'ANS
CdC	Conférence des gouvernements cantonaux
ODO	Organe de direction opérationnelle
ODP	Organe de direction politique
CC	Convention-cadre
ACS	Association des communes suisses
CSI	Conférence suisse sur l'informatique
UVS	Union des villes suisses



# 1 Contexte

L'ANS, organisation de coopération instituée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et placée sous la direction de Peppino Giarritta, chargé de mission de la Confédération et des cantons auprès de l'ANS, promeut la transformation numérique des administrations publiques par des projets communs de la Confédération, des cantons et des communes. Conçue comme une plateforme politique, elle conduit des projets communs aux trois niveaux de l'État et développe des normes communes avec l'association eCH. Actuellement, l'ANS n'a pas la compétence d'édicter des règles contraignantes pour les collectivités publiques.

La Confédération et les cantons ont prévu un développement par étapes de l'ANS. Les étapes se distinguent selon l'ampleur du mandat, le caractère contraignant des décisions et la structure juridique. Le rapport final d'octobre 2019 « Administration numérique suisse : projet d'optimisation du pilotage et de la coordination au sein de l'État fédéral » décrit trois étapes servant de point de départ :

- **première étape** : plateforme politique qui développe des normes (**étape actuelle**) ;
- **deuxième étape** : plateforme politique qui fixe des normes contraignantes ;
- **troisième étape** : acteur souverain doté de compétences décisionnelles contraignantes dans le cadre de l'ensemble de ses mandats.

Une vérification des résultats obtenus et une analyse politique, technique et juridique des risques liés à la suite du développement doivent intervenir au terme de la mise en œuvre de chaque étape. De fait, la convention-cadre de l'ANS stipule que l'ANS doit soumettre, au plus tard en 2026, les bases décisionnelles en vue de son éventuelle transformation institutionnelle en une plateforme politique pour la fixation de normes.<sup>5</sup>

Le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral des finances (DFF) d'identifier, en coopération avec le Secrétariat général de la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) et en concertation avec l'Office fédéral de la justice (OFJ), rattaché au Département fédéral de justice et police (DFJP), les conditions-cadres juridiques, notamment constitutionnelles, et la nécessité de légiférer pour mettre en œuvre les deuxième et troisième étapes. Plusieurs variantes ont été élaborées, et leurs avantages et inconvénients examinés.

Une analyse de la situation à la fin de 2023, réalisée par le DFF (SG) en coopération avec le Secrétariat général de la CdC et en concertation avec le DFJP (OFJ), a révélé qu'il était nécessaire de disposer d'une base technique pour pouvoir choisir la solution appropriée et qu'il fallait à cet effet procéder à l'évaluation prévue dans la convention-cadre de l'ANS<sup>6</sup>.

## 1.1 Objectifs de l'évaluation

Le présent rapport d'évaluation vise à fournir à l'organe de direction politique (ODP)<sup>7</sup> de l'ANS une analyse technique concernant trois questions clés : il examine d'une part les prestations fournies et le potentiel d'optimisation dans le cadre institutionnel existant, et évalue d'autre part le besoin de procéder à un développement institutionnel.

1. **Prestations fournies (statu quo)** : dans quelle mesure l'ANS, en tant qu'organisation de coopération, a-t-elle pu remplir son mandat conformément à la convention-cadre de l'ANS dans le cadre du statu quo institutionnel jusqu'à présent ?
2. **Potentiel d'optimisation dans le cadre institutionnel actuel (statu quo +)** : quelles améliorations peuvent et doivent être réalisées dans le cadre institutionnel actuel (notamment en ce qui concerne la Constitution, les lois et la convention-cadre de l'ANS) afin d'atteindre les objectifs de transformation numérique de l'administration fixés conjointement par la Confédération, les cantons, les villes et les communes ?
3. **Besoin de développement du cadre institutionnel** : quels ajustements institutionnels fondamentaux (notamment l'établissement de normes contraignantes) sont nécessaires afin d'atteindre les objectifs définis conjointement ?

Pour être indépendante, l'évaluation doit être conçue et réalisée par un prestataire externe. Le choix s'est porté sur l'entreprise Deloitte Consulting SA. Cette évaluation technique servira de base au processus de formation de l'opinion politique, qui permettra de fournir les résultats nécessaires d'ici au mois de décembre 2025. Le Conseil fédéral et la CdC pourront s'appuyer sur cette base décisionnelle consolidée et largement étayée pour procéder au choix d'une variante.

<sup>5</sup> Cf. ch. 2, al. 8, de la convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, 29 décembre 2021, Secrétariat général du Département fédéral des finances, disponible sous : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/fr>.

<sup>6</sup> Cf. ch. 4.6, de la convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, 29 décembre 2021, Secrétariat général du Département fédéral des finances, disponible sous : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/fr>.

<sup>7</sup> L'ODP de l'ANS est responsable de l'élaboration de la stratégie et de la réalisation des objectifs fixés par celle-ci.

## 1.2 Objet et limitations de l'évaluation

Pour préciser l'objet de l'évaluation, les priorités et limitations suivantes ont été définies sur la base des objectifs fixés.

### Focalisation sur l'aspect technique

L'évaluation fournit les bases techniques utiles au processus de formation de l'opinion politique quant à une potentielle optimisation et à un potentiel développement institutionnel de la coopération entre les niveaux de l'État<sup>8</sup> dans le contexte de l'ANS. Le choix des groupes impliqués (cf. ch. 2.1) et la thématique visée par les questions directrices s'inscrivent dans cette même optique technique. Le rapport d'évaluation ne couvre donc que le point de vue technique. En complément à l'évaluation proprement dite, pour anticiper les axes thématiques pouvant ressortir du processus de formation de l'opinion politique et pour préparer l'appréciation politique des résultats de l'évaluation, des entretiens exploratoires ont été menés avec certains membres de l'ODP (cf. ch. 2.3).

### Focalisation sur les collectivités publiques

L'évaluation se focalise sur les collectivités publiques au niveau fédéral, cantonal et communal (Confédération, cantons, villes et communes). Les autres groupes concernés, par exemple les milieux économiques et scientifiques, la société civile, le public, les parlementaires ou les autorités de protection des données, ne font pas l'objet de l'évaluation et n'ont pas été pris en compte.

### L'ANS est évaluée en tant qu'organisation de coopération

L'évaluation se focalise sur l'ANS en sa qualité d'organisation de coopération des collectivités publiques. Cette organisation comprend tous les organes de l'ANS, notamment le secrétariat, l'ODP, l'organe de direction opérationnelle (ODO), l'assemblée des délégués, le chargé de mission de la Confédération et des cantons auprès de l'ANS, les groupes de travail et les dialogues. Les divers organes de l'ANS n'ont pas été examinés en détail dans le cadre de l'évaluation.

### L'évaluation ne comprend pas l'analyse d'impact

L'évaluation ne comprend aucune mesure indépendante de l'efficacité basée sur des indicateurs de performance. Elle se concentre sur les exigences et les perceptions des divers groupes des collectivités publiques dans le but d'élaborer une base technique utile au processus de formation de l'opinion politique.

### Fixation de normes contraignantes indépendamment de la mise en œuvre organisationnelle et institutionnelle

Dans le cadre de la présente évaluation, la question de la nécessité de fixer des normes contraignantes aux trois niveaux de l'État a été examinée sur le fond et indépendamment de variantes précises de mise en œuvre organisationnelles et institutionnelles. Les variantes de mise en œuvre potentielles seront développées ultérieurement. La présente évaluation servira de base technique à cette démarche et au processus de formation de l'opinion politique y relatif.

La mise en place d'un processus de fixation de normes contraignantes peut se faire par le développement institutionnel de l'ANS, mais pas seulement. Outre le développement de l'ANS dans le cadre de la deuxième (l'ANS en tant que plateforme politique pour la fixation de normes contraignantes) ou de la troisième étape (l'ANS en tant qu'acteur souverain doté de compétences décisionnelles contraignantes dans le cadre de l'ensemble de ses mandats), il existe d'autres variantes de mise en œuvre organisationnelles et institutionnelles pour la fixation de normes contraignantes<sup>9</sup>. La Confédération et les cantons peuvent par exemple créer une nouvelle autorité commune qui serait habilitée à édicter des règles contraignantes. Ou la compétence d'édicter de telles règles s'appliquant aux trois niveaux de l'État peut être attribuée à la Confédération.

---

<sup>8</sup> La coopération entre les niveaux de l'État renvoie à la collaboration et à la coordination entre les trois échelons de l'État, soit la Confédération, les cantons ainsi que les villes et les communes, au sein de l'ANS en sa qualité d'organisation de coopération.

<sup>9</sup> Cf. le postulat 23.3050 « Définir des normes contraignantes pour le paysage de l'Administration numérique suisse. Faut-il inscrire la numérisation dans la Constitution fédérale ? », avis du Conseil fédéral du 26 avril 2023

## 2 Méthodologie

Une méthodologie a été développée pour atteindre les objectifs décrits. Elle comprend différents instruments d'évaluation et a permis de tenir compte des divers groupes concernés de l'ANS en fonction de l'échelon auquel ils se trouvent.

### 2.1 Groupes concernés et perspectives

L'évaluation se focalise sur les collectivités publiques de l'ANS. Pour atteindre les objectifs décrits, des groupes présentant des perspectives différentes ont participé à l'évaluation. Le tableau suivant donne un aperçu de ces perspectives et des groupes concernés.

Perspective	Objectif	Groupes concernés
Vue d'ensemble	Groupes disposant d'une vue d'ensemble de l'ANS en ce qui concerne le potentiel d'optimisation et les besoins en matière de développement institutionnel, le pilotage de l'évaluation et la validation du concept d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organe de direction politique</li> <li>• Comité de pilotage</li> <li>• Groupe d'accompagnement</li> </ul>
Perspective interne technique	Groupes disposant d'une perspective interne de l'ANS sur le plan technique et au niveau du secrétariat et de la direction, concernant les prestations fournies, le potentiel d'optimisation et le besoin de développement institutionnel de l'ANS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organe de direction opérationnelle</li> <li>• Assemblée des délégués</li> <li>• Secrétariat</li> </ul>
Perspective externe sectorielle	Groupes spécialisés et groupes du milieu politique disposant d'une perspective externe du rôle de coordination de l'ANS, avec des programmes et des organisations sectoriels des collectivités publiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conférences des directeurs</li> <li>• Départements fédéraux</li> </ul>
Perspective externe institutionnelle	Groupes disposant d'une perspective externe institutionnelle du rôle de coordination de l'ANS entre les trois niveaux de l'État et en leur sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conférence des chanceliers d'État</li> <li>• Chancellerie fédérale</li> </ul>
Perspective externe opérationnelle	Groupes disposant d'une perspective externe opérationnelle de la coopération entre l'ANS et ses partenaires dans les domaines des services de base, des services électroniques et de la fixation de normes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eOperations Suisse</li> <li>• Association eCH</li> </ul>

Tableau 1 : groupes concernés et perspectives

### 2.2 Instruments d'évaluation

Les instruments d'évaluation suivants ont été utilisés pour intégrer les groupes concernés dans le cadre de l'évaluation.

Instruments d'évaluation	Description
Entretiens préparatoires	Les entretiens préparatoires ont aidé l'équipe d'évaluation à préciser les objectifs de l'évaluation externe et le concept d'évaluation. Ces entretiens, conduits de manière semi-structurée, n'ont pas fait l'objet d'un procès-verbal.
Enquête	L'enquête a été l'outil principal de collecte d'informations de l'évaluation externe. Elle a permis de recueillir les avis internes spécialisés concernant les prestations fournies, le potentiel d'optimisation et le besoin de développement institutionnel. Elle a en outre servi à recueillir les avis externes sur les plans sectoriel, institutionnel et opérationnel, qu'on a ensuite opposé à la perspective interne spécialisée afin d'identifier d'éventuelles divergences.
Entretiens d'approfondissement	Les entretiens d'approfondissement ont permis de creuser certains aspects techniques des résultats de l'enquête avec certains participants. Les enseignements tirés de ces entretiens ont été pris en compte dans le rapport d'évaluation. Les entretiens d'approfondissement, conduits de manière semi-structurée, n'ont pas fait l'objet d'un procès-verbal.
Entretiens exploratoires	Durant le processus d'analyse, les entretiens exploratoires ont permis d'intégrer les acteurs politiques au processus d'évaluation. Les enseignements tirés de ces entretiens n'ont pas été directement pris en compte dans le rapport d'évaluation, mais ils ont facilité la compréhension et l'approbation des principaux messages du rapport par les acteurs politiques. Les entretiens exploratoires, conduits de manière semi-structurée, n'ont pas fait l'objet d'un procès-verbal.

Tableau 2 : instruments d'évaluation

## 2.3 Participants

### Enquête

Au total, 135 personnes ont été invitées à participer à l'enquête. 88 y ont participé, ce qui correspond à un taux de participation élevé d'environ 65 %. 47 personnes, soit 35 % des personnes invitées à participer, n'ont pas répondu. Le tableau suivant présente les taux de participation ventilés selon les perspectives des groupes.

Perspective	Groupe concerné	Participants à l'enquête	Taux de participations à l'enquête
Perspective interne technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membres de l'ODO</li> <li>Délégués de l'ANS</li> <li>Collaborateurs spécialisés du secrétariat de l'ANS</li> </ul>	97 personnes invitées	63 participants (taux de participation de 65 %)
Perspective externe sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétariats généraux des conférences des directeurs</li> <li>Secrétariats généraux des départements fédéraux</li> </ul>	21 personnes invitées	16 participants (taux de participation de 76 %)
Perspective externe institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conférence des chanceliers d'État</li> </ul>	1 personne invitée	1 participant (taux de participation de 100 %)
Perspective externe opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil d'administration d'eOperations Suisse</li> <li>Comité d'eCH<sup>10</sup></li> </ul>	16 personnes invitées	8 participants (taux de participation de 50 %)

Tableau 3 : taux de participation

La répartition équilibrée des retours entre les régions et les niveaux de l'État a permis de procéder à une évaluation de l'ANS fondée sur un tableau global différencié. La répartition de l'ensemble des retours selon les niveaux de l'État et les types d'organisation est présentée ci-après.

Niveau de l'État / forme d'organisation	Groupe concerné	Pourcentage du total des retours reçus
Confédération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membres de l'ODO</li> <li>Secrétariats généraux des départements fédéraux</li> <li>Délégués de l'ANS</li> </ul>	23 % (20 participants)
Cantons	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membres de l'ODO</li> <li>Secrétariats généraux des conférences des directeurs</li> <li>Délégués de l'ANS</li> </ul>	53 % (47 personnes ; 24 / 26 cantons ont participé)
Villes et communes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membres de l'ODO</li> <li>Délégués de l'ANS (collectivités publiques participant sur la base d'un contrat individuel et deux délégués de la représentation des communes)</li> </ul>	11 % (10 participants)
Autres organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil d'administration d'eOperations Suisse</li> <li>Comité d'eCH</li> <li>Collaborateurs spécialisés du secrétariat de l'ANS</li> </ul>	13 % (11 participants)

Tableau 4 : pourcentage des retours selon les niveaux de l'État et les types d'organisation

### Entretiens

Des entretiens semi-structurés ont permis de recueillir les attentes et les hypothèses (entretiens préparatoires), d'approfondir certains aspects techniques des résultats de l'enquête avec les acteurs spécialisés (entretiens d'approfondissement) et de prendre le pouls concernant les résultats intermédiaires de l'évaluation (entretiens exploratoires). Le tableau suivant fournit un aperçu des 16 entretiens réalisés.

<sup>10</sup> En raison de sa double casquette en tant que chargé de mission de la Confédération et des cantons auprès de l'ANS, Peppino Giarritta s'est récusé.

<b>Instruments d'évaluation</b>	<b>Groupes concernés</b>	<b>Nombre</b>	<b>Critères de sélection</b>
Entretiens préparatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe d'accompagnement</li> <li>• Comité de pilotage</li> </ul>	4	Une proposition de participer a été soumise à tous les membres du groupe d'accompagnement et du comité de pilotage.
Entretiens d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection de participants à l'enquête</li> </ul>	8	Des participants ont été sélectionnés en vue d'examiner en profondeur certains résultats de l'enquête.
Entretiens exploratoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection représentative de membres de l'ODP</li> </ul>	4	Les personnes ont été choisies de manière à ce que tous les niveaux de l'État, toutes les régions et la Chancellerie fédérale soient représentés dans le cadre des entretiens exploratoires.

Tableau 5 : aperçu des entretiens (préparatoires, d'approfondissement et exploratoires)

## 2.4 Évaluation

Les données relevées lors de l'enquête ont fait l'objet d'une analyse différenciée selon les groupes de participants. Le rapport rend compte des résultats par groupes de participants lorsque les retours présentent des différences significatives pertinentes pour l'interprétation des résultats en question. Les aspects suivants en particulier ont été examinés :

- dispersion des retours en général et par groupes de participants ;
- répartition des retours entre la perspective interne et la perspective externe (cf. ch. 2.1) ;
- répartition des retours selon la perspective (technique, sectorielle, opérationnelle) ;
- répartition des retours entre les niveaux de l'État.

Tous les chiffres présentés dans les graphiques ont été arrondis à 100 %.

## 3 Résultats

Le présent chapitre analyse les réponses provenant de l'enquête et des entretiens d'approfondissement sur la base de quatre champs thématiques : « objectifs », « tâches », « fixation de normes et caractère contraignant » ainsi que « coopération et ressources ». L'annexe B contient une vue d'ensemble de la répartition des blocs thématiques de l'enquête dans les quatre champs thématiques agrégés du présent rapport. Pour les quatre champs thématiques, les prestations fournies et le potentiel d'optimisation dans le cadre du statu quo institutionnel ont été examinés, puis le besoin de développement institutionnel a été analysé.

### 3.1 Objectifs

#### 3.1.1 Prestations fournies

##### Résumé

###### *Prestations fournies*

- L'ANS est considérée comme nécessaire, à tous les échelons de l'État et par toutes les organisations spécialisées, pour atteindre les objectifs de transformation numérique de l'administration fixés par la Confédération, les cantons, les villes et les communes.
- Selon la majorité des participants, l'ANS apporte déjà une valeur ajoutée pour la réalisation des objectifs.
- Certains participants considèrent que la conception actuelle du rôle de l'ANS, en tant que plateforme politique de coordination de la transformation numérique de l'administration, est trop peu ambitieuse pour atteindre les objectifs.
- L'ANS est en partie présente selon la perspective interne. D'une manière générale cependant, les participants, qu'ils aient une perspective interne ou externe, jugent la présence de l'ANS plutôt faible.

###### *Potentiel d'optimisation*

- Une large majorité des participants estiment que pour tous les objectifs, il existe un important besoin d'agir.
- Le plus grand besoin d'entreprendre des actions supplémentaires concerne *l'introduction de l'e-ID et d'une infrastructure de confiance* et le *renforcement de la coopération*.
- Selon de nombreux participants, l'ANS doit assumer un rôle de pilotage plus actif en se concentrant davantage sur les domaines stratégiques clés.
- Aucun besoin clair de voir l'ANS se concentrer sur des objectifs spécifiques n'a été identifié.

###### *Besoin de développement institutionnel*

- Un élargissement des objectifs n'est pas explicitement souhaité actuellement.

#### Nécessité de l'ANS pour atteindre les objectifs

Dans la **stratégie Administration numérique suisse 2024–2027**, la Confédération, les cantons, les villes et les communes ont défini **six priorités stratégiques à titre d'objectifs** de la transformation numérique de l'administration :

- développer ensemble des services administratifs numériques pour toute la Suisse ;
- mettre en œuvre le guichet unique (One-stop-Government) ;
- introduire l'e-ID et une infrastructure de confiance dans toute la Suisse ;
- encourager une utilisation des données créant une plus-value ;
- favoriser la mise en place de services publics capables de fonctionner dans le nuage informatique ;
- renforcer la collaboration et agir en tant que système global fonctionnant en réseau.

Figure 1 : objectifs de la transformation numérique de l'administration

Il est incontesté que l'ANS est nécessaire à la réussite de la transformation numérique de l'administration. 98 % des participants, tous niveaux de l'État et organisations spécialisées confondus, considèrent que l'ANS, en tant qu'organisation de coopération, est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes (Figure 2). Cette affirmation a été confirmée lors des entretiens d'approfondissement.

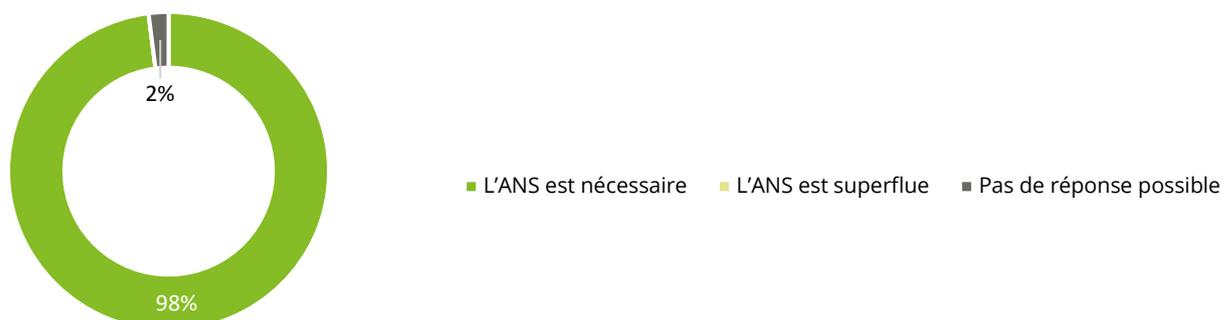


Figure 2 : évaluation de la nécessité de l'ANS pour la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes<sup>11</sup>

### Valeur ajoutée apportée par l'ANS en vue de la réalisation des objectifs

Une majorité des participants (67 %) sont d'avis que l'ANS apporte déjà une valeur ajoutée. Néanmoins, près d'un tiers des participants (31 %), notamment au niveau cantonal, pensent que l'ANS ne peut pas fournir de valeur ajoutée notable sous sa forme actuelle (Figure 3). Dans le cadre de l'enquête et lors des entretiens d'approfondissement, les sondés ont notamment motivé leur réponse en invoquant la conception passive du rôle de l'ANS. Certains participants considèrent que son actuel mandat de prestations en tant que plateforme politique de coordination de la transformation numérique de l'administration est insuffisant pour atteindre les objectifs visés.

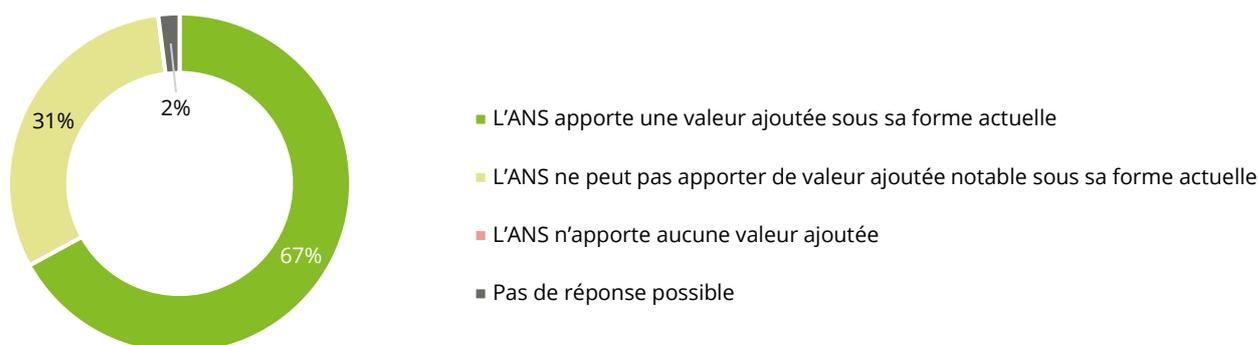


Figure 3 : évaluation de la valeur ajoutée apportée par l'ANS en vue de la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes<sup>12</sup>

### Conception du rôle de l'ANS pour la réalisation des objectifs

Dans le cadre de l'enquête, certains sondés<sup>13</sup> ont indiqué que la conception actuelle du rôle de l'ANS, en tant que plateforme politique de coordination de la transformation numérique de l'administration, n'est pas assez ambitieuse. Tant les participants qui estiment que l'ANS fournit déjà une valeur ajoutée sous sa forme actuelle que les participants qui considèrent qu'elle n'apporte encore aucune valeur ajoutée notable ont exprimé cet avis. Durant tous les entretiens d'approfondissement, la conception actuelle du rôle de l'ANS a été décrite comme trop passive et trop réactive pour atteindre les objectifs.

### Présence de l'ANS

Actuellement, selon les collectivités publiques, l'ANS est peu ou en partie présente dans la transformation numérique de l'administration, la perspective interne<sup>14</sup> différant ici de la perspective externe<sup>15</sup>. La majorité des participants présentant une perspective interne (54 %)

<sup>11</sup> Cf. question 29 (voir annexe C ; n=88).

<sup>12</sup> Cf. question 29 (voir annexe C ; n=88).

<sup>13</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 11-12 et 29-30, annexe C).

<sup>14</sup> Perspective interne technique : ODO, assemblée des délégués de l'ANS, secrétariat de l'ANS (cf. ch. 2.1).

<sup>15</sup> Perspective externe sectorielle, institutionnelle et opérationnelle : conférences des directeurs, départements de l'administration fédérale, Conférence des chanceliers, Chancellerie fédérale, eOperations Suisse SA, association eCH (cf. ch. 2.1).

considèrent l'ANS comme en partie présente (figure 4). Pour les participants ayant une perspective externe, l'ANS est moins visible et moins perceptible : 28 % estiment que l'ANS est en partie présente et près de la moitié (48 %) jugent que l'ANS n'est que peu ou pas du tout présente. Même la plupart des organisations spécialisées opérationnelles (55 %) perçoivent l'ANS comme seulement en partie présente. Dans le cadre de l'enquête et lors des entretiens d'approfondissement, les participants ont notamment expliqué cette présence plutôt faible par un manque de communication et de transparence.

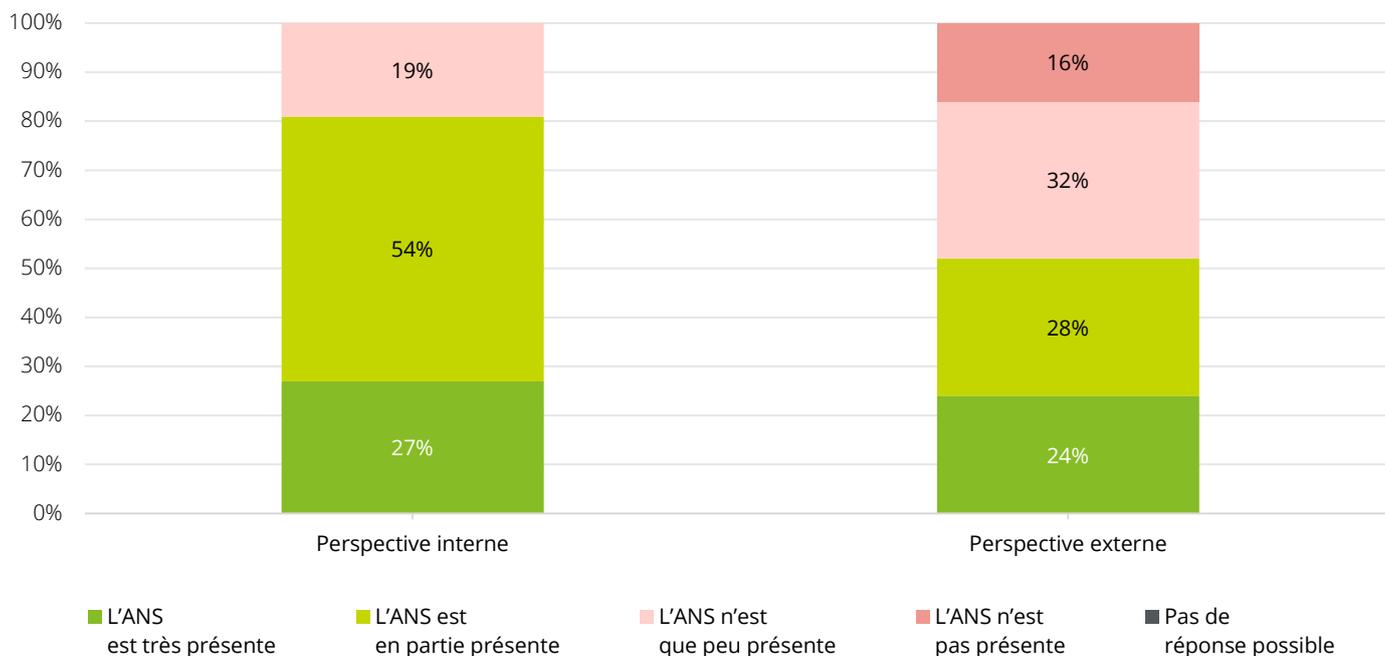


Figure 4 : présence de l'ANS selon les perspectives interne et externe<sup>16</sup>

### 3.1.2 Potentiel d'optimisation

#### Besoin d'agir pour assurer la réalisation des objectifs

Pour tous les objectifs fixés conjointement, le besoin d'agir est élevé. Une large majorité des participants (>70 %) considèrent que le besoin d'agir est assez important ou très important pour les six objectifs (Figure 5). Cet avis est partagé à tous les niveaux de l'État. Malgré les mesures qui ont déjà été prises, les participants estiment que le plus important besoin d'agir concerne l'introduction de l'e-ID et d'une infrastructure de confiance à l'échelle suisse. La stratégie de l'ANS, une organisation encore jeune, n'ayant été adoptée qu'en 2023, certains participants<sup>17</sup> considèrent qu'il est peu surprenant que le besoin d'agir soit élevé pour tous les objectifs puisque l'ANS n'a eu que peu de temps pour les mettre en œuvre.

<sup>16</sup> Cf. question 3 (voir annexe C ; n=88).

<sup>17</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 4-5, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

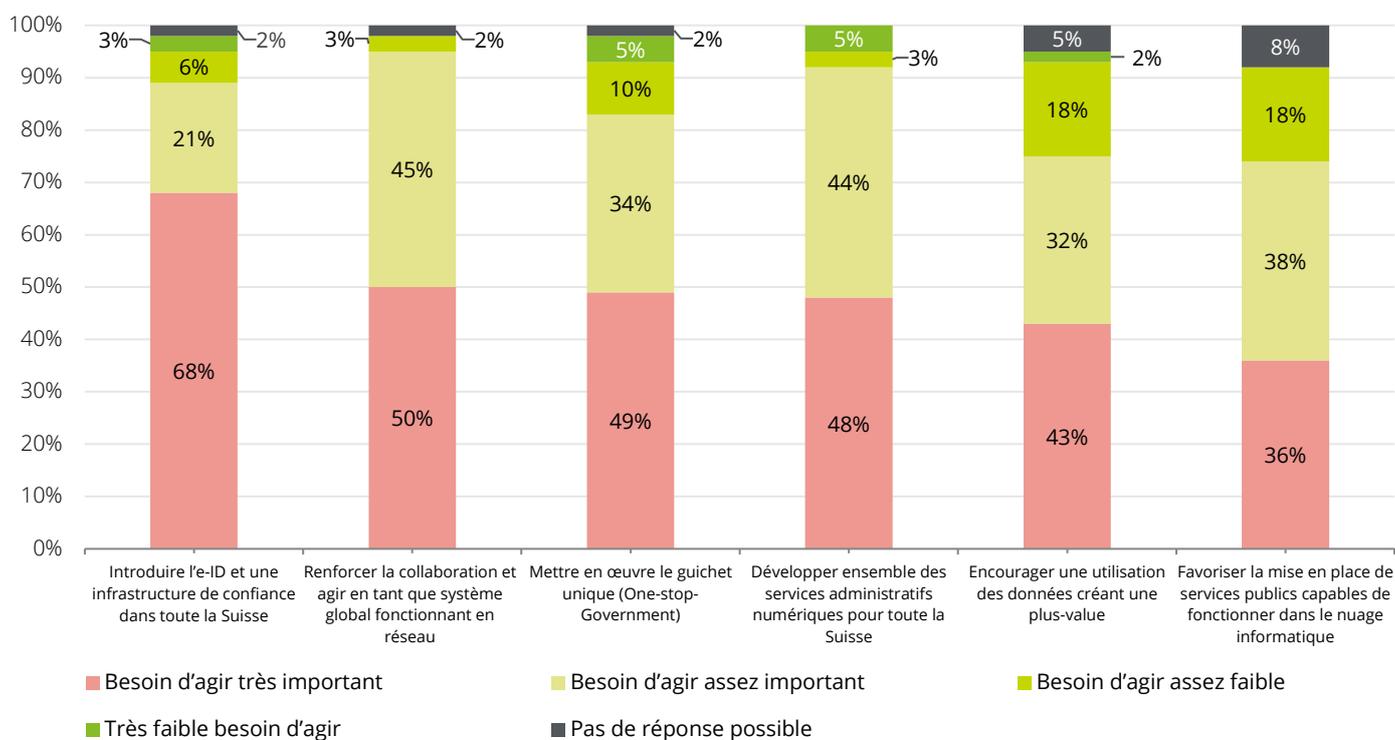


Figure 5 : besoin d'agir pour assurer la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes<sup>18</sup>

### Rôle de l'ANS en matière de pilotage stratégique

Vu la présence plutôt faible de l'ANS et l'important besoin d'agir pour assurer la réalisation des objectifs communs, certains participants<sup>19</sup> demandent que la conception du rôle de l'ANS aille au-delà du concept actuel de plateforme politique chargée de coordonner la transformation numérique de l'administration. À tous les niveaux de l'État, il existe un besoin et un souhait que l'ANS assure le pilotage stratégique de la transformation numérique de l'administration. D'après l'enquête, les sondés souhaitent que l'ANS assume un rôle plus important en matière de pilotage dans les domaines stratégiques clés (par ex. la promotion de la fixation de normes ainsi que l'identification et le développement de services de base) et en ce qui concerne les thèmes d'avenir importants (par ex. l'intelligence artificielle) et considèrent ce rôle comme étant la particularité de l'ANS dans le cadre de la transformation numérique de l'administration. Selon l'état actuel des connaissances, l'ANS pourrait assumer un tel rôle dans le cadre institutionnel en vigueur, mais cela exigerait que les collectivités publiques aient une compréhension commune du rôle de celle-ci.

### Focalisation sur certains objectifs

Aucun besoin ou souhait de voir l'ANS se concentrer sur des objectifs spécifiques n'a été identifié puisque les participants estiment que le besoin d'agir est élevé pour tous les objectifs. Tous niveaux de l'État confondus, peu de participants<sup>20</sup> estiment qu'une focalisation stratégique permettrait d'allouer de manière plus ciblée les ressources limitées de l'ANS compte tenu de l'important besoin d'agir. En fait, la plupart des participants<sup>21</sup> ne demandent pas une priorisation explicite des objectifs.

## 3.1.3 Besoin de développement institutionnel

### Élargissement des objectifs

Aucun besoin d'élargir les objectifs actuels n'a été identifié. Un tel élargissement exigerait de modifier la stratégie ou la convention-cadre de l'ANS. Tous niveaux de l'État confondus, la majorité des participants (60 %) n'émettent pas le souhait d'élargir les objectifs : l'accent doit être mis sur la réalisation des objectifs existants. Les participants justifient leur choix par le risque de dispersion que présenterait un élargissement des objectifs. Parmi les partisans d'un élargissement, aucune ligne claire de se dessine quant aux objectifs à élargir. Cependant, l'extension à des thèmes d'avenir stratégiques (par ex. l'intelligence artificielle) est le plus fréquemment mentionnée dans l'enquête (12 mentions).

<sup>18</sup> Cf. question 4 (voir annexe C). Selon l'objectif, le nombre de participants varie entre n=60 et n=63.

<sup>19</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 4-5, 11-18, 20-22, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>20</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 4-5, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>21</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 4-5, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

## 3.2 Tâches

### Résumé

#### *Prestations fournies*

- L'ANS fournit d'ores et déjà une valeur ajoutée avérée en ce qui concerne *l'identification et le développement de services de base* et la *définition d'un modèle cible commun*.
- La plupart des participants, tous niveaux de l'État confondus, estiment que la valeur ajoutée actuelle de l'ANS est faible pour ce qui est des sept autres tâches.
- La coordination sectorielle est nécessaire, mais l'ANS n'assume pas suffisamment son rôle en la matière.

#### *Potentiel d'optimisation*

- Concernant la plupart des tâches, les participants estiment que l'ANS présente un fort potentiel pour exercer une influence notable sur la transformation numérique des collectivités publiques.
- Certains participants souhaitent que l'ANS se concentre sur des tâches spécifiques, notamment sur celles présentant un fort potentiel d'avenir.
- L'ANS doit renforcer la coopération sectorielle en se concentrant sur des programmes de grande envergure et non pas sur des secteurs spécifiques.

#### *Besoin de développement institutionnel*

- Un élargissement des tâches n'est pas souhaité actuellement.

### 3.2.1 Prestations fournies

#### Valeur ajoutée actuelle de l'ANS concernant les tâches

Selon la convention-cadre, l'ANS assume neuf tâches essentielles<sup>22</sup> :

- a. elle définit un modèle cible commun, l'orientation stratégique, les priorités et les champs d'action communs ;
- b. elle identifie les services de base nécessaires, elle accompagne le développement de ces services, notamment d'une e-ID, elle encourage les solutions innovantes et la diffusion de prestations de services électroniques ayant un grand potentiel d'évolutivité ;
- c. elle encourage la normalisation et l'harmonisation des processus techniques spécialisés en collaboration avec l'association eCH, ainsi que l'interopérabilité et l'utilisation commune des solutions techniques par plusieurs services administratifs ;
- d. elle promeut le développement de bases juridiques et politiques communes et la définition d'un cadre commun pour l'administration numérique ;
- e. elle fournit une assistance en matière de transformation numérique et d'informatique aux collectivités participantes en prodiguant des conseils, en formulant des recommandations, en assurant une coordination et en défendant leurs intérêts face aux prestataires informatiques, notamment en ce qui concerne les contrats-cadres communs et les déclarations de conditions des collectivités participantes ;
- f. elle renforce la mise en réseau, la collaboration et les échanges de connaissances au sein des administrations aux trois niveaux de l'État, ainsi qu'avec le monde économique, le monde scientifique et la société civile ;
- g. elle met en place un point de contact pour le grand public, le monde scientifique, le monde économique et la société civile, et elle surveille la progression de la transformation numérique de l'administration sur les plans qualitatif et quantitatif, ainsi que sur celui de la fréquence d'utilisation ;
- h. elle encourage parmi les décideurs, dans la fonction publique et dans la société en général, un changement de culture menant à la transformation numérique de l'administration ;
- i. elle collabore avec les autorités chargées de la protection des données pour définir et valider des normes dans le domaine de la transformation numérique.

Figure 6 : tâches de l'ANS

L'ANS fournit d'ores et déjà une valeur ajoutée avérée en ce qui concerne l'*identification et le développement de services de base (b)* et la *définition d'un modèle cible commun (a)*. 48 % des participants sont d'avis que l'ANS apporte aujourd'hui déjà une haute valeur ajoutée en ce qui concerne l'*identification et le développement de services de base (b)*, 44 % sont de cet avis concernant la *définition d'un modèle cible commun (a)* (Figure 7). Les cantons, en particulier, estiment que la valeur ajoutée de l'ANS est élevée concernant ces deux tâches. Dans le cadre de l'enquête et lors des entretiens d'approfondissement, les participants citent souvent en exemple AGOV, l'identifiant pour les services publics, et l'e-ID, pour lesquels l'ANS a généré une valeur ajoutée par ses activités. Certains participants aux yeux desquels la valeur ajoutée actuelle est faible justifient leur avis en précisant qu'il est encore trop tôt pour reconnaître une utilité significative.

Concernant les autres tâches, la plupart des participants, tous niveaux de l'État confondus, jugent que la valeur ajoutée actuelle de l'ANS est faible ou nulle. Il s'agit des tâches suivantes, classées par ordre de valeur ajoutée actuelle décroissante : *identification et développement de services de base (b)*, *définition d'un modèle cible commun (a)*, *renforcement de la mise en réseau (f)*, *encouragement de la normalisation (c)*, *promotion du développement des bases juridiques et politiques (d)*, *assistance aux collectivités publiques (e)*, *collaboration avec les autorités chargées de la protection des données (i)*, *mise en place d'un point de contact (g)* et *encouragement d'un changement de culture (h)*.

<sup>22</sup> Cf. ch. 4.2, al. 1, de la convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, 29 décembre 2021, Secrétariat général du Département fédéral des finances, disponible sous : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/fr>.

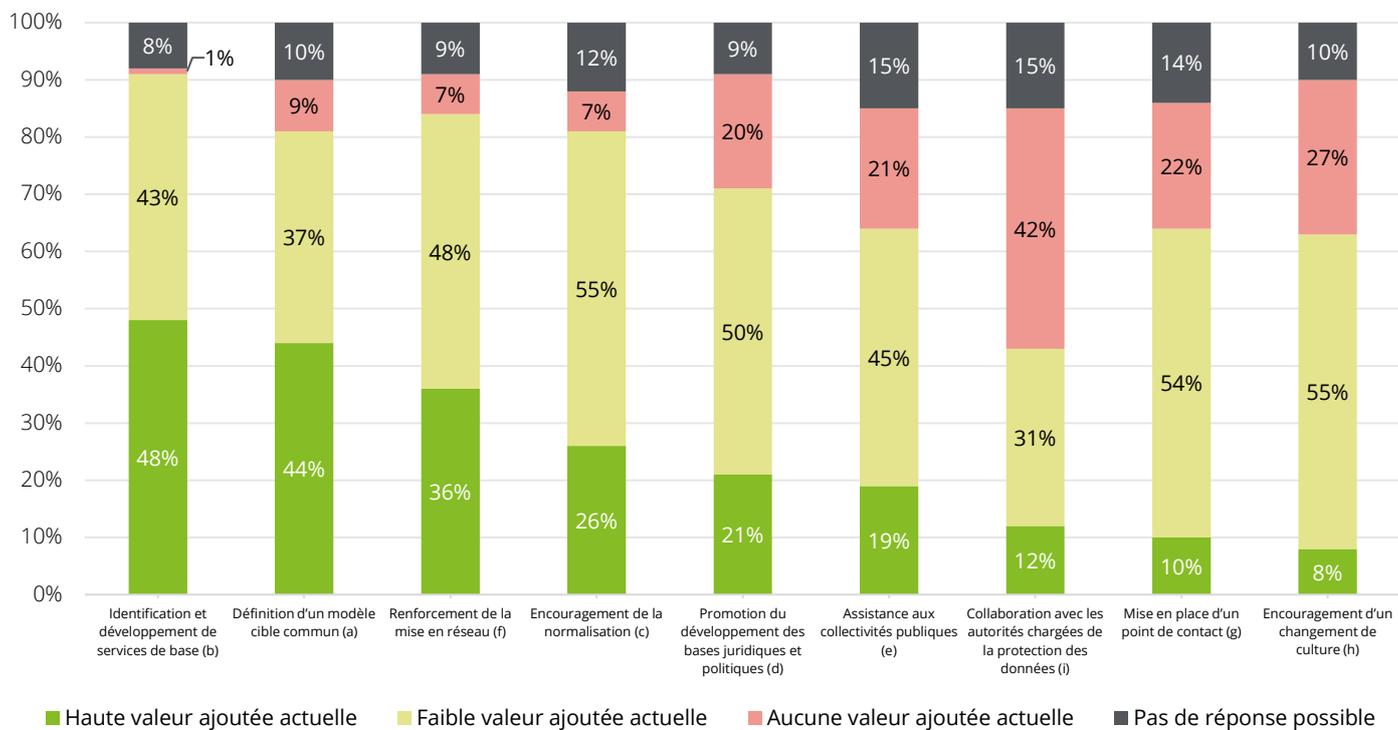


Figure 7 : présentation des tâches de l'ANS sur la base de la valeur ajoutée actuelle<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Cf. question 11 (voir annexe C). Selon la tâche, le nombre de participants varie entre n=85 et n=88.

La Figure 8 présente la valeur ajoutée actuelle des tâches existantes pour chaque niveau de l'État. Les participants du niveau cantonal jugent la valeur ajoutée actuelle de l'ANS moins élevée que les participants des autres niveaux de l'État en ce qui concerne le *renforcement de la mise en réseau (f)*, la *promotion du développement des bases juridiques et politiques (d)*, l'*assistance aux collectivités publiques (e)*, la *collaboration avec les autorités chargées de la protection des données (i)*, la *mise en place d'un point de contact (g)* et l'*encouragement d'un changement de culture (h)*.



Figure 8 : tâches de l'ANS sur la base de la valeur ajoutée actuelle par niveau de l'État<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Cf. question 11 (voir annexe C). Selon la tâche, le nombre de participants varie entre n=85 et n=88. Les retours des organisations spécialisées (association eCH et eOperations Suisse SA) et du secrétariat de l'ANS sont regroupés sous « autres organisation ».

## Coordination sectorielle

Une ligne claire se dessine en ce qui concerne la nécessité d'une coordination sectorielle. Une large majorité des participants<sup>25</sup> (72 %) estiment que le rôle de coordination assumé par l'ANS<sup>26</sup> est nécessaire globalement ou dans certains secteurs. Selon 46 % des participants, l'ANS n'assume actuellement pas de manière suffisante son rôle de coordination sectorielle. 65 % des participants considèrent que l'ANS n'est pas ou que peu présente dans les divers secteurs, ce qui indique une coordination plutôt faible. Cependant, certains participants (18 %), notamment au niveau cantonal, n'ont pas pu répondre à la question concernant les prestations fournies par l'ANS en matière de coordination sectorielle en raison du manque de points de contact ou de la faible présence de l'ANS dans le domaine de tâches visé.

### 3.2.2 Potentiel d'optimisation

En ce qui concerne le potentiel d'optimisation des tâches actuelles, on peut identifier trois groupes qui se distinguent tant selon la valeur ajoutée que fournit d'ores et déjà l'ANS que selon son futur potentiel à apporter une contribution notable à la transformation numérique de l'administration. Le premier groupe réunit les tâches pour lesquelles l'ANS apporte actuellement une forte valeur ajoutée et laisse entrevoir un potentiel élevé pour l'avenir. Le deuxième groupe contient les tâches pour lesquelles l'ANS apporte actuellement une valeur ajoutée plutôt faible, mais présente un potentiel élevé pour l'avenir. Le troisième groupe comprend les tâches pour lesquelles l'ANS apporte actuellement une valeur ajoutée plutôt faible et présente un potentiel modéré pour l'avenir.

Certains participants<sup>27</sup> souhaitent que l'ANS se concentre sur les tâches des deux premiers groupes, pour lesquelles elle présente un potentiel élevé. Dans le cadre de l'enquête et lors des entretiens d'approfondissement, quelques participants ont souligné aussi bien le fort potentiel de l'ANS concernant certaines tâches que le risque de dispersion lié à un éventail de tâches trop large. Les participants citent ces deux aspects comme arguments en faveur d'une focalisation sur certaines tâches.

#### **Groupe 1 : tâches présentant une importante valeur ajoutée et un potentiel d'avenir élevé**

Le premier groupe contient l'*identification et le développement de services de base (b)* et la *définition d'un modèle cible commun (a)*. L'ANS apporte déjà une valeur ajoutée concernant ces deux tâches (cf. ch. 3.2.1 Prestations fournies) et elle dispose en outre, selon une majorité de participants (>70 %), tous niveaux de l'État confondus, d'un fort potentiel pour apporter une contribution notable à la transformation numérique de l'administration (Figure 9).

#### **Groupe 2 : tâches présentant une valeur ajoutée plutôt faible, mais un potentiel d'avenir élevé**

Le deuxième groupe comprend cinq tâches pour lesquelles, selon la majorité des participants, l'ANS apporte actuellement une valeur ajoutée assez faible (cf. ch. 3.2.1 Prestations fournies), mais dispose d'un fort potentiel (*renforcement de la mise en réseau [f]*, *encouragement de la normalisation [c]*, *promotion du développement des bases juridiques et politiques [d]* et *assistance aux collectivités publiques [e]*). Concernant ces tâches, une majorité des participants (>60 %), tous niveaux de l'État confondus, estiment que l'ANS dispose d'un potentiel élevé pour apporter une contribution notable à la transformation numérique de l'administration (Figure 9).

#### **Groupe 3 : tâches présentant une valeur ajoutée plutôt faible et un potentiel d'avenir modéré**

Le troisième groupe réunit la *mise en place d'un point de contact (g)*, l'*encouragement d'un changement de culture (h)* et la *collaboration avec les autorités chargées de la protection des données (i)*. Concernant ces tâches, l'ANS apporte actuellement une valeur ajoutée faible (cf. ch. 3.2.1 Prestations fournies). De plus, les sondés estiment que, par rapport aux autres tâches, l'ANS dispose d'un potentiel moins élevé pour apporter une contribution notable. Selon certains participants<sup>28</sup>, eu égard aux ressources (financières) limitées, l'ANS devrait éventuellement accorder une importance secondaire à ces tâches puisque la valeur ajoutée actuelle est faible et le potentiel d'avenir modéré.

La Figure 9 met en regard la valeur ajoutée actuelle de l'ANS, telle qu'elle est perçue, et son potentiel d'avenir concernant les tâches.

<sup>25</sup> Cf. questions 14-15 (voir annexe C).

<sup>26</sup> Cf. ch. 4.1, al. 6, de la convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, 29 décembre 2021, Secrétariat général du Département fédéral des finances, disponible sous : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/fr>.

<sup>27</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 11-13, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>28</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 11-13, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

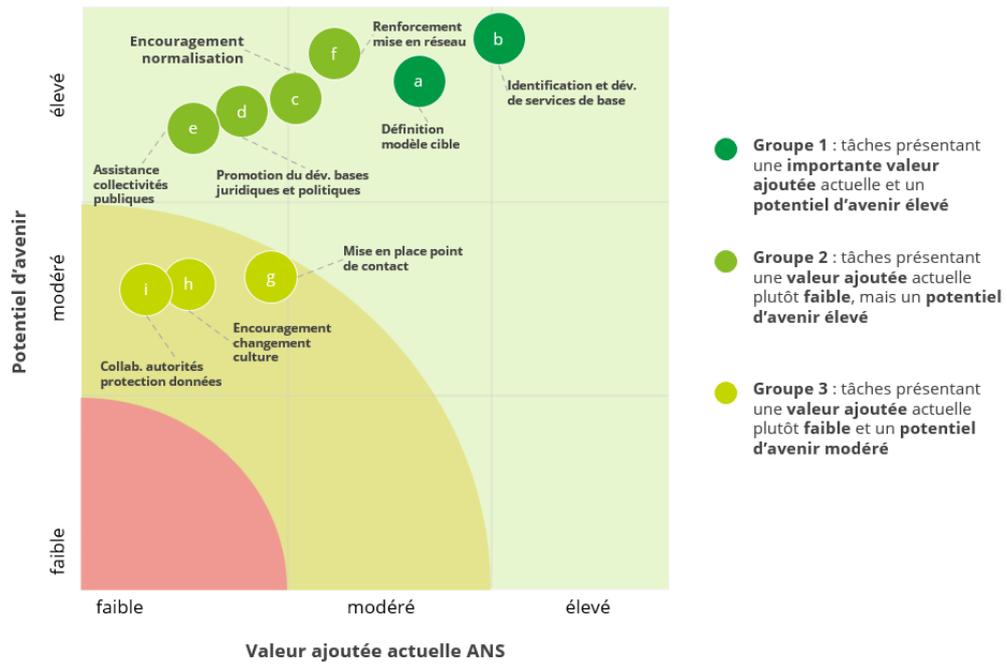


Figure 9 : valeur ajoutée actuelle et potentiel d'avenir des tâches existantes de l'ANS<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Cf. questions 11-12 (voir annexe C ; n=88).

L'appréciation du potentiel d'avenir des tâches existantes est similaire à tous les niveaux de l'État (Figure 10). Toutefois, les participants de l'échelon fédéral estiment que le potentiel d'avenir de la *promotion du développement des bases juridiques et politiques (d)* et de la *collaboration avec les autorités chargées de la protection des données (i)* est un peu plus faible. Quant aux participants du niveau cantonal, ils considèrent que le potentiel de l'*assistance aux collectivités publiques (e)*, de l'*encouragement d'un changement de culture (h)* et de la *mise en place d'un point de contact (g)* est légèrement inférieur.



Figure 10 : tâches de l'ANS sur la base du potentiel d'avenir par niveau de l'État<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Cf. question 12 (voir annexe C). Selon la tâche, le nombre de participants varie entre n=85 et n=88. Les retours des organisations spécialisées (association eCH et eOperations Suisse SA) et du secrétariat de l'ANS sont regroupés sous « autres organisation ».

### Coordination sectorielle plus étroite

Tant les participants présentant une perspective interne que ceux présentant une perspective externe expriment le souhait et le besoin d'une coordination sectorielle plus étroite. 59 % des participants<sup>31</sup> disposant d'une perspective interne souhaitent la coordination entre leur secteur et l'ANS soit plus étroite. 40 % des sondés ayant une perspective externe, tous secteurs confondus<sup>32</sup>, estiment qu'une coordination sectorielle plus étroite présente un potentiel plutôt élevé ou très élevé. Les autres participants ayant une perspective externe considèrent que le potentiel est plutôt faible (31 %) ou n'ont pas pu répondre à la question en raison du manque de points de contact (29 %). L'enquête a montré que la coordination sectorielle devrait se focaliser non pas sur des secteurs spécifiques mais sur de vastes programmes d'importance stratégique. Cette affirmation a été confirmée lors des entretiens d'approfondissement. Il en ressort que les programmes qui dépendent fortement d'autres éléments nécessitent une coordination accrue (par ex. DigiSanté et Justitia 4.0).

### 3.2.3 Besoin de développement institutionnel

#### Extension des tâches

Une extension générale des tâches de l'ANS n'est pas souhaitée actuellement. 50 % des participants estiment qu'une extension des tâches existantes n'est pas nécessaire (Figure 11). Dans le cadre de l'enquête, nombre de participants se sont exprimés en faveur du maintien des tâches existantes. Les partisans d'une extension des tâches (42 %) ne sont pas unanimes quant aux tâches qu'il faudrait ajouter. 41 % des partisans souhaitent augmenter les tâches de mise en œuvre (par ex. direction de projet), 34 % pensent que des tâches de conseil (par ex. conseils UX) seraient utiles et 17 % identifient un potentiel supplémentaire pour l'ANS dans la prise en charge de tâches opérationnelles (par ex. responsabilité opérationnelle). Lors des entretiens d'approfondissement, certains participants ont indiqué que les tâches de mise en œuvre et les tâches opérationnelles pourraient s'avérer pertinentes si l'ANS accroissait ses activités dans le domaine des services de base.

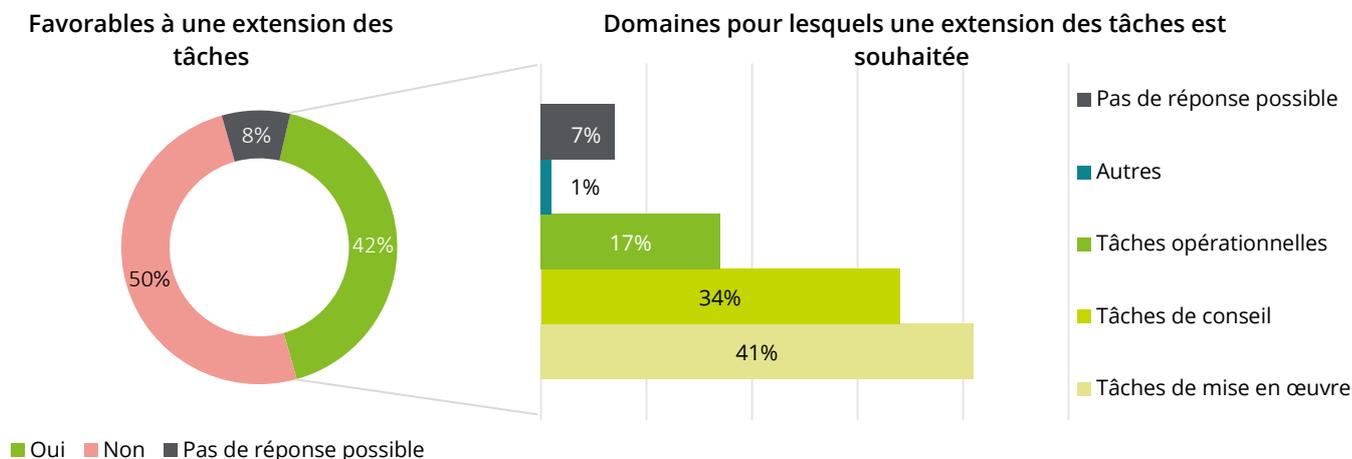


Figure 11 : évaluation de l'extension des tâches<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Cf. question 17 (voir annexe C). La question du potentiel a été posée aux participants disposant d'une perspective externe uniquement à propos du secteur les concernant.

<sup>32</sup> Cf. question 17 (voir annexe C).

<sup>33</sup> Cf. question 13 (voir annexe C ; n=62). Des réponses provenant de l'enquête ont été prises en compte dans les avis favorables à l'extension des tâches. Pour les tâches, plusieurs réponses étaient possibles.

### 3.3 Fixation de normes et caractère contraignant

## Résumé

### *Prestations fournies*

- Les normes fournissent, indépendamment de leur caractère contraignant, une valeur ajoutée pour la réalisation des objectifs.
- L'ANS dispose d'un fort potentiel pour apporter une valeur ajoutée à la normalisation. Cependant, elle assume son rôle d'encouragement de manière insuffisante.

### *Potentiel d'optimisation*

- L'accent doit être mis sur la normalisation technique et sémantique et sur l'encouragement de l'interopérabilité juridique dans les domaines des services de base et des données.
- La normalisation des applications fera l'objet d'une attention particulière dans une mesure limitée ou en fonction des cas.
- Les participants du niveau cantonal, en particulier, demandent que les collectivités publiques soient fortement impliquées dans le processus de normalisation.

### *Besoin de développement institutionnel*

- Les normes contraignantes sont considérées comme utiles, et même nécessaires dans certains cas, à la réalisation des objectifs. Cette affirmation est valable indépendamment de l'ANS ou de la définition, sur les plans organisationnel ou juridique, d'une compétence en la matière.
- Une large majorité des participants considèrent que les normes contraignantes sont utiles à l'exécution du droit fédéral et une part considérable estime même qu'elles sont nécessaires.
- Pour ce qui est de l'exécution du droit cantonal et communal, une large majorité des participants considèrent également que les normes contraignantes sont utiles et une part considérable les juge nécessaires.
- Une limitation aux normes techniques et sémantiques contraignantes dans les domaines stratégiques clés des services de base et des données est souhaitée.

#### 3.3.1 Prestations fournies

##### **Valeur ajoutée des normes**

Les normes fournissent, indépendamment de leur caractère contraignant, une valeur ajoutée pour la réalisation des objectifs définis par la Confédération, les cantons, les villes et les communes. 95 % des participants<sup>34</sup> des trois niveaux de l'État sont d'accord que les normes apportent dans la plupart des cas une valeur ajoutée pour la réalisation des objectifs. Cependant, malgré ce taux élevé d'approbation des normes en général, les sondés ne sont pas unanimes quant aux normes qui apporteraient la plus grande valeur ajoutée en vue de réaliser les objectifs et devraient donc être prioritaires pour l'ANS. Il ressort de l'enquête<sup>35</sup> et des entretiens d'approfondissement qu'à tous les niveaux de l'État, il existe le besoin et le souhait d'une définition et d'une focalisation communes en matière de fixation des normes.

##### **Rôle de l'ANS dans la fixation des normes**

L'ANS dispose d'un important potentiel pour apporter une valeur ajoutée concernant la fixation des normes. Selon 50 % des participants toutefois<sup>36</sup>, elle assume son rôle d'encouragement<sup>37</sup> de manière insuffisante. De nombreux participants trouvent qu'il est difficile d'évaluer la coopération de l'ANS avec l'association eCH dans le domaine de la normalisation parce que le travail est peu visible. En outre, lors des entretiens d'approfondissement, certains participants ont relevé que la répartition des tâches entre l'association eCH et l'ANS n'était pas claire. À cet égard, certains participants<sup>38</sup> souhaitent que les rôles soient précisés et que l'ANS améliore sa communication. Il ressort des réponses fournies dans le cadre de l'enquête, notamment par les participants du niveau cantonal, que la mise en œuvre des activités de l'ANS dans le domaine de la fixation des normes est considérée comme insuffisamment systématique et peu transparente, et qu'elle n'apporte qu'une valeur ajoutée faible par rapport aux besoins urgents des collectivités publiques. Ces affirmations ont été confirmées lors des entretiens d'approfondissement. Certains sondés ont cependant aussi souligné que la coopération avec l'association eCH est relativement récente et qu'à ce jour, il n'a pas encore été possible d'en tirer une valeur ajoutée significative. De plus, lors des mêmes entretiens, des participants ont indiqué que la reprise par l'ANS des activités de Cyberadministration suisse (eGov) et, récemment, de celles de la Conférence suisse sur

<sup>34</sup> Cf. question 8 (voir annexe C).

<sup>35</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 6-10, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>36</sup> Cf. question 21 (voir annexe C).

<sup>37</sup> Cf. ch. 4.2, al. 1, let. c, de la convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, 29 décembre 2021, Secrétariat général du Département fédéral des finances, disponible sous : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/fr>.

<sup>38</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 6-10, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

l'informatique (CSI) et offrent des avantages évidents en matière de fixation des normes, notamment parce que les acteurs politiques sont plus directement impliqués dans l'organisation de coopération.

### 3.3.2 Potentiel d'optimisation

#### Définition des normes et focalisation sur la fixation des normes

La promotion de l'interopérabilité est un aspect important de la transformation numérique de l'administration. L'interopérabilité désigne la capacité d'un système complexe à coopérer ou à interagir sans entrave avec d'autres produits ou systèmes existants ou futurs, sans restriction quant à l'accès ou à la mise en œuvre<sup>39</sup>. L'interopérabilité peut être assurée aux niveaux sémantique, technique, organisationnel et juridique (Figure 12)<sup>40</sup>.

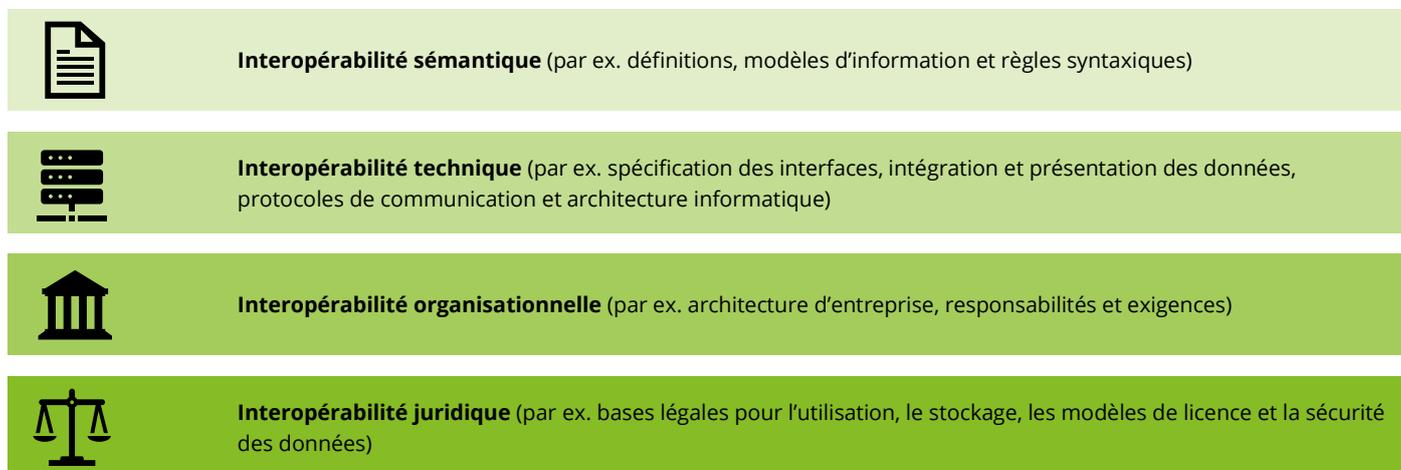


Figure 12 : niveaux d'interopérabilité basés sur le cadre européen d'interopérabilité<sup>41</sup>

La focalisation de l'ANS sur la promotion de l'interopérabilité devrait porter sur les niveaux sémantique, technique et juridique (Figure 13). Une large majorité des participants à l'enquête (>80 %) sont favorables à ce que l'ANS porte, systématiquement ou selon les cas, une attention particulière à ces trois niveaux d'interopérabilité (sémantique, technique et juridique). L'enquête et les entretiens d'approfondissement ont mis en évidence le besoin de normalisation technique et sémantique pour améliorer l'interopérabilité. Les avis divergent toutefois quant à la manière d'assurer l'interopérabilité juridique (par ex. harmonisation). Le besoin d'agir est jugé moindre s'agissant de l'interopérabilité organisationnelle : 44 % des participants sont d'avis que l'interopérabilité organisationnelle devrait faire l'objet d'une attention différenciée, selon les cas, et 30 % d'entre eux pensent qu'elle devrait faire l'objet d'une attention particulière seulement dans une mesure limitée.

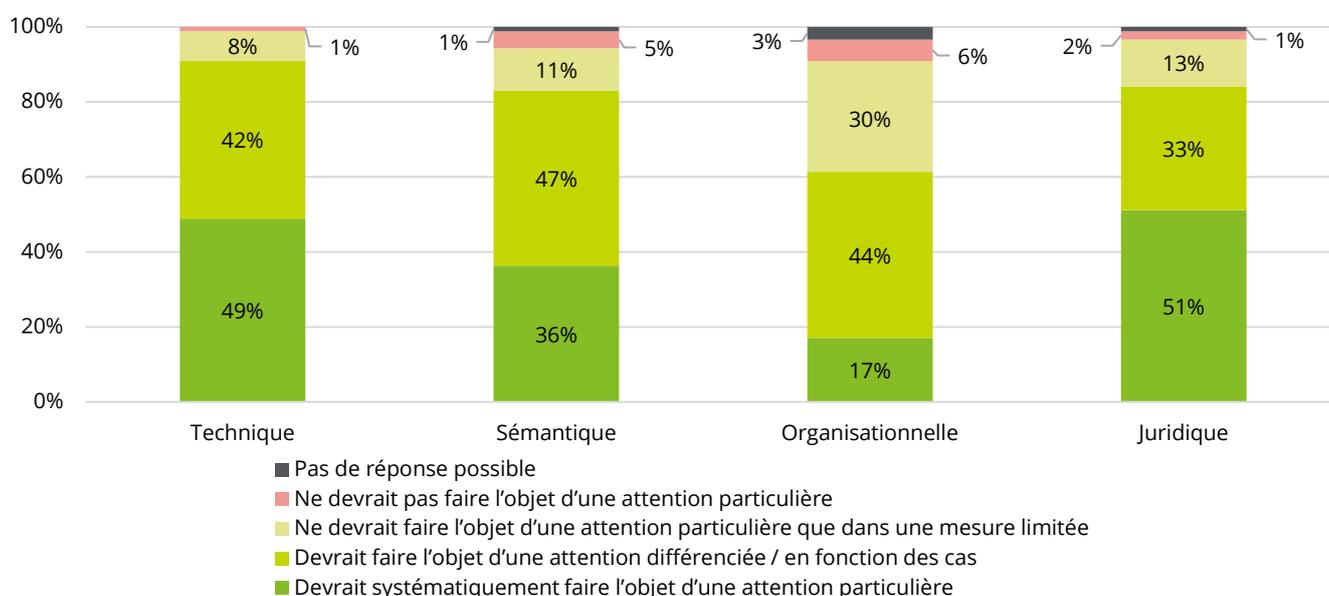


Figure 13 : focalisation possible de l'ANS sur un type d'interopérabilité en matière de fixation de normes<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Cf. stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 », p. 30

<sup>40</sup> Cf. le cadre européen d'interopérabilité, Commission européenne, disponible sous : <https://interoperable-europe.ec.europa.eu>.

<sup>41</sup> Cf. le cadre européen d'interopérabilité, Commission européenne, disponible sous : <https://interoperable-europe.ec.europa.eu>.

<sup>42</sup> Cf. question 7 (voir annexe C ; n=88).

Les normes servent à promouvoir l'interopérabilité. Une norme décrit une application générale et répétable de règles, de directives ou de caractéristiques en rapport avec des activités précises ou leurs résultats<sup>43</sup>. La normalisation peut notamment se focaliser sur les données, l'infrastructure, les services de base ou les applications spécialisées (Figure 14).

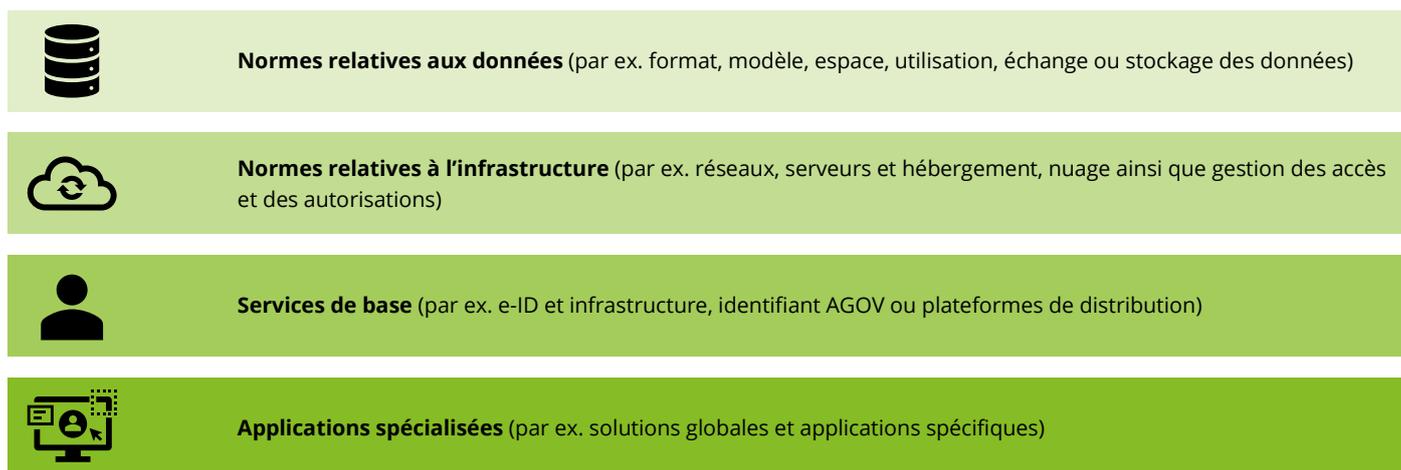


Figure 14 : types de normes visant à promouvoir l'interopérabilité

Les résultats de l'enquête et les entretiens d'approfondissement montrent que tous les types de normes n'apportent pas la même valeur ajoutée à la transformation numérique de l'administration, si bien que l'ANS devrait leur accorder une attention différenciée (Figure 15). Une majorité des participants sont favorables à ce que, dans le cadre de la coopération entre les niveaux de l'État, les normes visant les services de base (81 %) et les données (60 %) fassent l'objet d'une attention accrue. Dans le cadre de l'enquête et lors des entretiens d'approfondissement, les participants ont souvent<sup>44</sup> cité les services de base « e-ID » et « plateforme de distribution » ainsi que le domaine des « données de base » comme des cas d'application nécessitant d'urgence une normalisation. En ce qui concerne les normes relatives à l'infrastructure, les participants ne sont pas unanimes quant à savoir si elles devraient de manière générale faire l'objet d'une attention particulière. Certains sondés<sup>45</sup> citent les domaines « infrastructure d'échange de données » et « nuage » comme des cas d'application nécessitant d'urgence une normalisation. Selon la majorité des participants, le besoin et la valeur ajoutée d'une normalisation portant sur les applications spécialisées sont faibles ou peu pertinents et ne devraient donc pas faire l'objet d'une attention particulière de l'ANS.

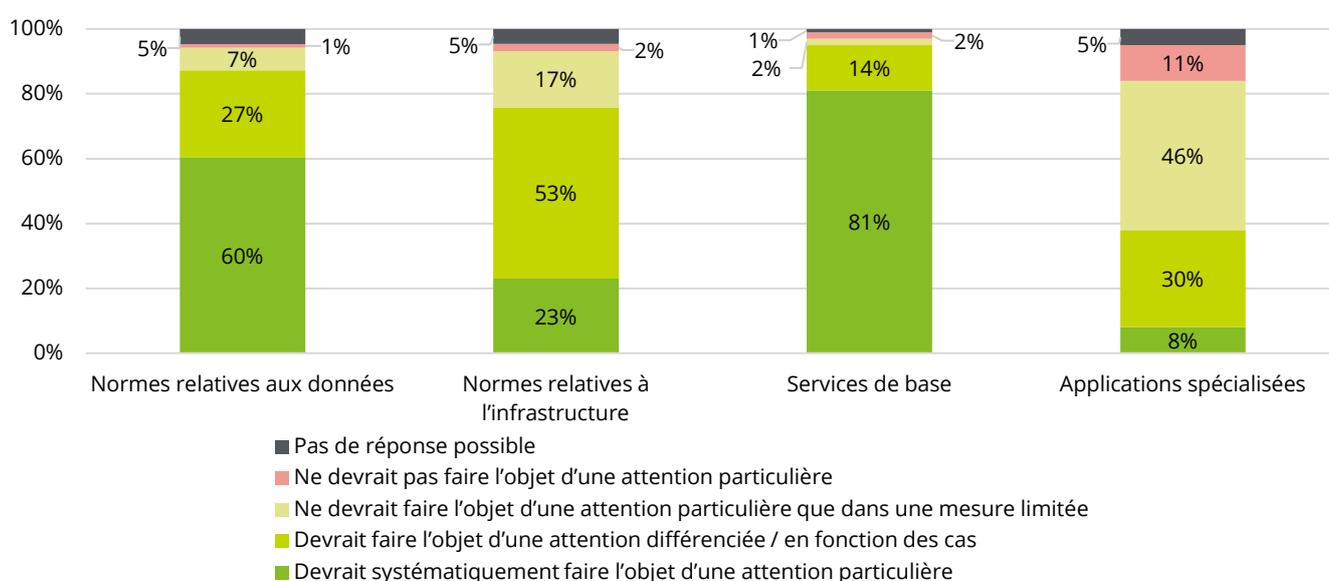


Figure 15 : focalisation possible de l'ANS en matière de normalisation<sup>46</sup>

<sup>43</sup> Cf. stratégie « Administration numérique suisse 2024 – 2027 », p. 30

<sup>44</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. question 6, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>45</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. question 6, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>46</sup> Cf. question 6 (voir annexe C). Selon le type de produit, le nombre de participants varie entre n=86 et n=88.

## Exigences des collectivités publiques

Certains participants<sup>47</sup> souhaitent que les collectivités publiques soient davantage impliquées dans le processus de normalisation. Cette demande émane en particulier des participants des niveaux cantonal et communal (cf. ch. 3.3). Ce souhait a été confirmé lors des entretiens d'approfondissement, qui ont mis en évidence le besoin d'une implication accrue des collectivités publiques dans la planification et le développement des normes : les besoins et les exigences doivent être systématiquement recensés à tous les niveaux de l'État, les besoins aigus en matière de normalisation doivent être identifiés, pris en compte et communiqués de manière transparente par l'ANS dans les domaines stratégiquement importants, d'entente avec les organisations spécialisées concernées (par ex. l'association eCH). Une adaptation des tâches, de la composition technique et du mode de travail du secrétariat serait éventuellement requise pour mettre en place une procédure plus systématique en matière de normalisation. Il pourrait alors s'avérer nécessaire de préciser la conception des rôles de l'ANS et des organisations spécialisées (notamment l'association eCH) en matière de fixation des normes. En outre, lors des entretiens d'approfondissement, certains participants ont demandé que la répartition des tâches et la coopération entre l'ANS et l'association eCH soient clarifiées également sur le plan opérationnel (par ex. entre les groupes spécialisés d'eCH et les groupes de travail de l'ANS).

### 3.3.3 Besoin de développement institutionnel

#### Caractère contraignant des normes

Les normes contraignantes sont globalement considérées comme bénéfiques à la réalisation des objectifs. De nombreux participants les jugent même nécessaires. L'évaluation fait la distinction entre les normes contraignantes pour toutes les collectivités publiques visant à garantir l'exécution du droit fédéral et celles visant à garantir l'exécution du droit cantonal et communal.

En ce qui concerne l'exécution du droit fédéral, une large majorité des participants (73 %) considèrent globalement que les normes contraignantes sont utiles (24 %) ou nécessaires (49 %) à la réussite de la transformation numérique de l'administration. Les participants sont très peu nombreux (<5 %) à s'opposer aux normes contraignantes visant à garantir l'exécution du droit fédéral (Figure 16). Les participants du niveau fédéral sont les plus nombreux (60 %) à juger que les normes contraignantes sont nécessaires à l'exécution du droit fédéral. En revanche, 67 % des participants des secrétariats généraux des départements fédéraux considèrent que les normes contraignantes sont utiles mais pas absolument nécessaires. Au niveau des cantons, une majorité des participants (56 %) estiment que les normes contraignantes sont nécessaires à l'exécution du droit fédéral. Comparativement aux autres niveaux de l'État, les villes et les communes sont moins favorables aux normes contraignantes visant à garantir l'exécution du droit fédéral : une partie des villes et des communes (40 %) jugent que les normes contraignantes ne sont nécessaires que dans quelques cas isolés.

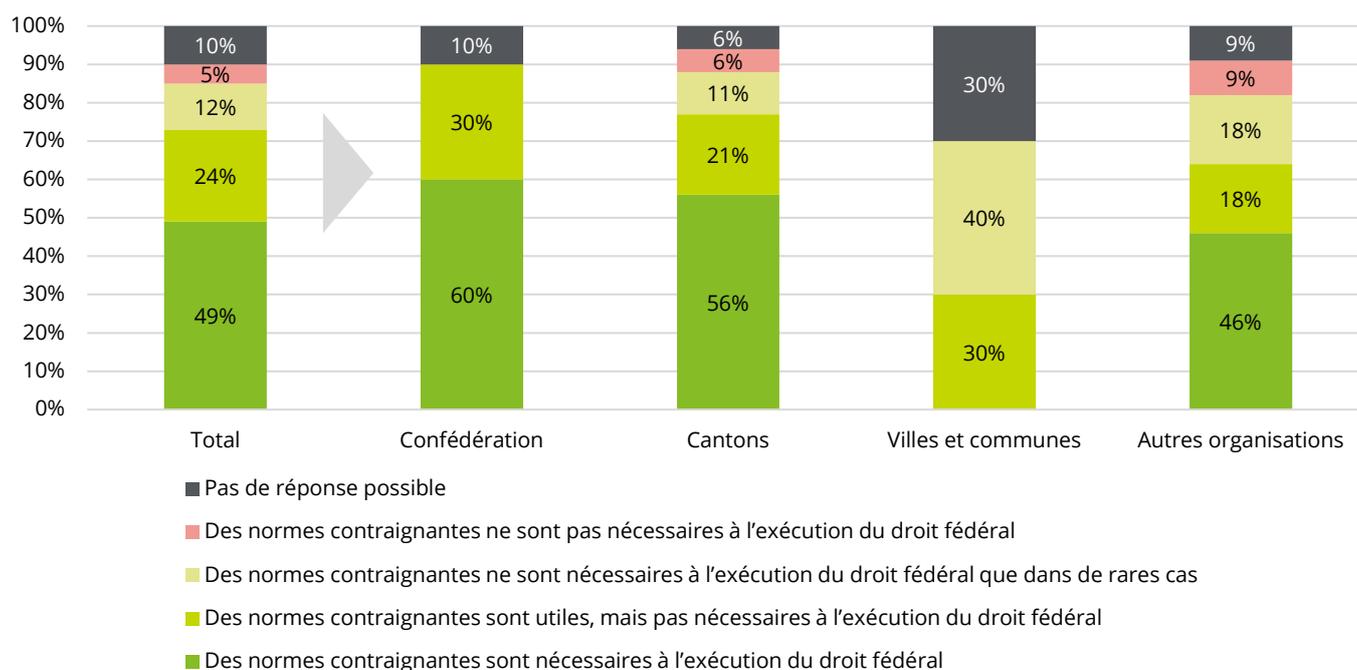


Figure 16 : normes contraignantes pour l'exécution du droit fédéral<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 6-10, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>48</sup> Cf. question 9 (voir annexe C ; n=88). La significativité statistique pour les villes et les communes est limitée en raison du nombre de participants (10). Les retours des organisations spécialisées (association eCH et eOperations Suisse SA) et du secrétariat de l'ANS sont regroupés sous « autres organisation ».

Les participants sont également favorables aux normes contraignantes en ce qui concerne l'exécution du droit cantonal et communal. Une large majorité des participants (81 %) considèrent globalement que les normes contraignantes aux niveaux cantonal et communal sont utiles (36 %) ou nécessaires (45 %) à la réussite de la transformation numérique de l'administration (Figure 17). Ici aussi, seuls quelques rares participants (1 %) sont entièrement contre les normes contraignantes. Au total, 83 % des participants du niveau cantonal estiment que les normes contraignantes sont utiles (38 %) ou nécessaires (45 %). De même, une majorité des participants du niveau fédéral (60 %) considèrent que des normes contraignantes pour toutes les collectivités publiques sont nécessaires à la mise en œuvre du droit cantonal et communal. Contrairement aux autres niveaux de l'État, la majorité des représentants des villes et des communes (67 %) estiment que des normes contraignantes sont utiles mais pas nécessaires à l'exécution du droit cantonal et communal. L'enquête et les entretiens d'approfondissement mettent en évidence que l'implication du niveau communal dans la fixation des normes, en particulier du fait du caractère contraignant de celles-ci, est importante, mais qu'elle n'est pas encore clairement définie.

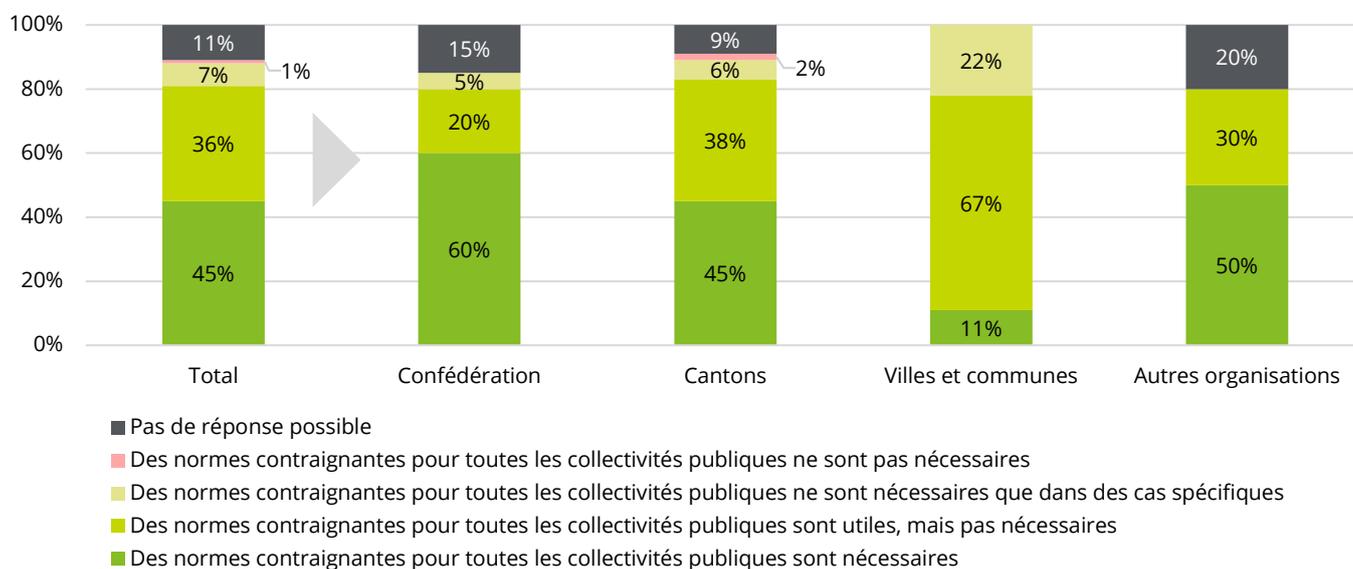


Figure 17 : normes contraignantes pour l'exécution du droit cantonal et communal<sup>49</sup>

### Focalisation sur le caractère contraignant

Les réponses fournies dans le cadre de l'enquête<sup>50</sup> sont claires : les normes devraient uniquement être contraignantes lorsqu'elles apportent une valeur ajoutée notable. Il ressort aussi de nombreux entretiens d'approfondissement qu'une norme ne devrait être contraignante que si, dans l'idéal, il est déjà prouvé qu'elle a apporté une valeur ajoutée.

Tant dans les réponses de l'enquête que dans les entretiens d'approfondissement, les participants penchent plutôt vers une limitation du caractère contraignant aux normes techniques et sémantiques dans les domaines des services de base et des données. Même les participants se montrant plutôt critiques envers le caractère contraignant des normes estiment que les normes contraignantes, notamment aux niveaux technique et sémantique, permettraient d'améliorer l'interopérabilité. Lors des entretiens d'approfondissement, les participants ont insisté sur l'importance d'une définition précise des normes, tout particulièrement si elles sont contraignantes (cf. ch. 3.3.2).

<sup>49</sup> Cf. question 10 (voir annexe C ; n=85). La significativité statistique pour les villes et les communes est limitée en raison du nombre de participants (10). Les retours des organisations spécialisées (association eCH et eOperations Suisse SA) et du secrétariat de l'ANS sont regroupés sous « autres organisation ».

<sup>50</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 8-10, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

### 3.4 Coopération et ressources

#### Résumé

##### Prestations fournies

- Pour l'heure, la coopération au sein de l'ANS apporte une valeur ajoutée modérée à la réalisation des objectifs fixés en commun.
- La coordination des trois niveaux de l'État par l'ANS fournit aussi actuellement une valeur ajoutée modérée et permet aux acteurs concernés de s'exprimer et de participer aux décisions.
- Le rôle de certains organes de l'ANS (notamment de l'assemblée des délégués) n'est pas encore très clair pour les collectivités publiques et le travail de ces organes n'apporte pas encore la valeur ajoutée attendue en vue de la réalisation des objectifs.
- Les moyens financiers de l'ANS sont pour la plupart alloués de façon adéquate. Certains participants craignent cependant un risque de dispersion en cas d'allocation trop étendue.

##### Potentiel d'optimisation

- Certains participants souhaitent une définition plus claire des tâches et des procédures afin que l'organisation de coopération puisse mieux tenir compte des besoins et des exigences.
- L'ANS doit chercher activement le dialogue avec les collectivités publiques et, sur la base d'analyses systématiques des besoins, assurer le pilotage et la planification des projets et programmes d'importance stratégique.
- Certains participants mentionnent le besoin d'une adaptation technique du rôle du secrétariat et d'une extension des compétences du personnel du secrétariat de l'ANS, l'accent étant placé en particulier sur la nécessité de personnel technique et de compétences spécialisées permettant de couvrir toutes les régions linguistiques de la Suisse.
- Certains participants souhaitent que l'allocation des moyens financiers se focalise sur des blocs thématiques d'importance stratégique et soit axée sur les résultats.

##### Besoin de développement institutionnel

- Quelques participants envisagent une adaptation des tâches, de la composition et du mode de travail des organes de l'ANS en vue de renforcer son rôle de pilotage.

#### 3.4.1 Prestations fournies

##### Coopération des collectivités publiques au sein de l'ANS

À l'heure actuelle, la coopération au sein de l'ANS fournit une valeur ajoutée modérée en vue de la réalisation des objectifs fixés en commun (Figure 18). À tous les niveaux de l'État, une majorité des participants (70 %) partagent cet avis, même si les avis divergent fortement dans certains cas<sup>51</sup>. Seuls deux participants sont d'avis que la coopération ne fonctionne pas du tout et qu'elle n'apporte aucune valeur ajoutée.



Figure 18 : coopération au sein de l'ANS<sup>52</sup>

<sup>51</sup> L'écart-type relatif des fréquences pour l'ensemble des participants est de 68 %. Autrement dit, les avis des participants varient fortement et peuvent s'écarter d'environ 68 % de la moyenne.

<sup>52</sup> Cf. question 25 (voir annexe C ; n=63). La significativité statistique pour les villes et les communes est limitée en raison du nombre de participants (10). Les retours des organisations spécialisées (association eCH et eOperations Suisse SA) et du secrétariat de l'ANS sont regroupés sous « autres organisation ».

## Coordination des trois niveaux de l'État

Les avis varient quant à l'accomplissement du mandat de prestations, à savoir assurer la coordination de la transformation numérique entre les échelons institutionnels et en leur sein et permettre aux acteurs concernés de s'exprimer et de participer aux décisions<sup>53</sup>. La majorité des participants (52 %)<sup>54</sup> sont d'avis que le travail de coordination de l'ANS apporte globalement une valeur ajoutée et permet aux divers échelons de l'État de s'exprimer et de participer aux décisions. Cependant, on constate une forte dispersion des réponses, ce qui indique que les avis des participants divergent fortement sur ce point<sup>55</sup>. Comparativement aux participants des cantons, des villes et des communes, les participants de la Confédération notent moins bien la valeur ajoutée et la possibilité de participer aux décisions.

## Rôles et valeur ajoutée des organes de l'ANS

Pour les collectivités publiques, le rôle des organes n'est pas toujours très clair et le travail de ces organes n'apporte pas encore la valeur ajoutée attendue en vue de la réalisation des objectifs (Figure 19). Ici aussi, la dispersion des réponses est importante : quelques participants estiment que la valeur ajoutée est déjà élevée et que les rôles sont clairs, tandis que d'autres estiment que la valeur ajoutée actuelle est plutôt faible et les rôles des organes peu clairs<sup>56</sup>. Selon 62 % des participants, tous niveaux de l'État confondus, en particulier le rôle spécifique de l'assemblée des délégués et sa contribution à la réalisation des objectifs sont peu clairs. De nombreux entretiens d'approfondissement confirment d'ailleurs cette opinion. 41 % des participants considèrent que le rôle des autres organes n'est pas non plus suffisamment clair. Certains entretiens d'approfondissement ont notamment mis en évidence l'absence de priorités stratégiques en ce qui concerne le pilotage global, laquelle empêche ces organes de générer la totalité de leur potentielle valeur ajoutée.

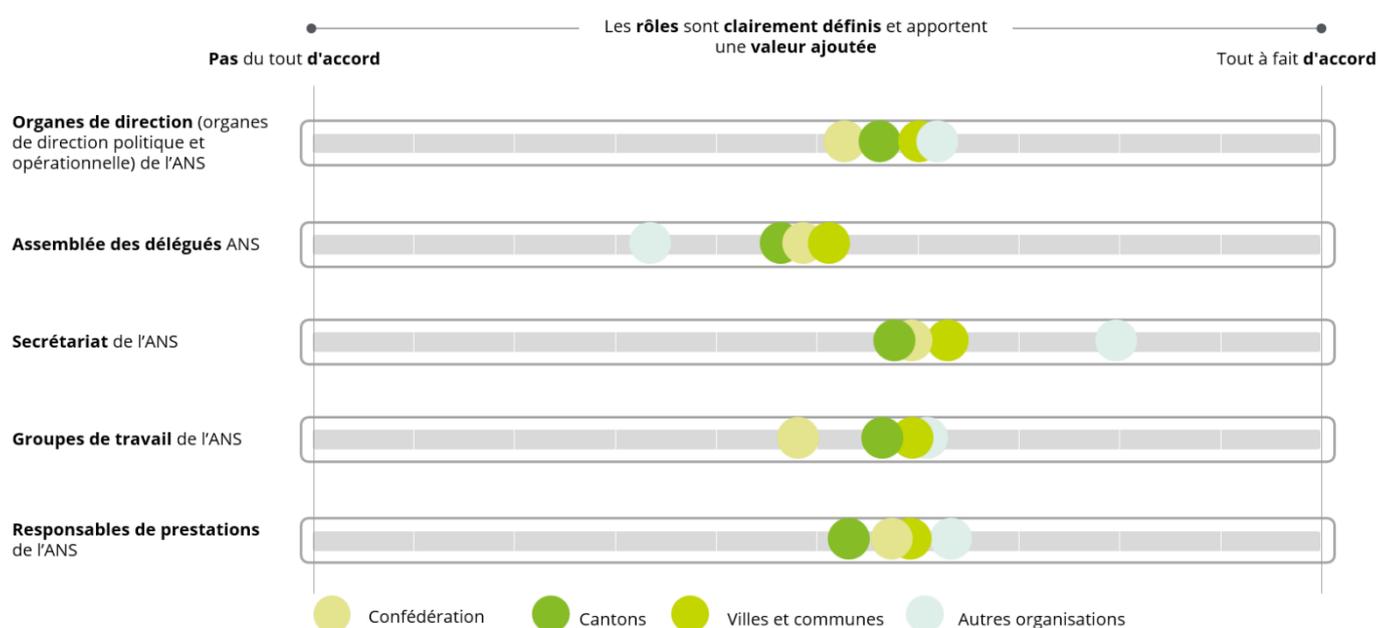


Figure 19 : conception des rôles et valeur ajoutée de la coopération<sup>57</sup>

## Utilisation des moyens financiers

L'ANS utilise les moyens financiers de manière tout à fait adéquate ou permet en grande partie d'atteindre les objectifs fixés. Une majorité des participants (56 %), tous niveaux de l'État confondus, sont d'avis que l'utilisation actuelle des ressources financières permet en grande partie d'atteindre les objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes (Figure 20). Cependant, un tiers des sondés (34 %), tous niveaux de l'État confondus, estiment que l'utilisation actuelle des moyens financiers ne permet que partiellement d'atteindre les objectifs fixés. Les participants du niveau fédéral évaluent l'actuelle utilisation des moyens financiers plus positivement que les participants du niveau cantonal. Certains participants ont souligné, dans l'enquête et lors des entretiens d'approfondissement, que l'utilisation des moyens financiers est trop étendue et que ces moyens sont alloués à un trop grand nombre de projets et de mesures d'initiative, ce qui représente un risque de dispersion.

<sup>53</sup> Cf. ch. 4.1, al. 1, de la convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, 29 décembre 2021, Secrétariat général du Département fédéral des finances, disponible sous : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/fr>.

<sup>54</sup> Cf. question 19 (voir annexe C).

<sup>55</sup> L'écart-type relatif des fréquences pour l'ensemble des participants se situe entre 69 % et 77 % selon la question. Autrement dit, les avis des participants varient fortement et peuvent s'écarter de 69 % à 77 % de la moyenne selon la question.

<sup>56</sup> Écart-types relatifs des fréquences sur l'ensemble des participants : 104 % pour les organes, 63 % pour l'assemblée des délégués, 70 % pour le secrétariat, 54 % pour les groupes de travail et 68 % pour les responsables de prestations. Autrement dit, les avis des participants varient fortement et peuvent, selon l'organe, s'écarter de 54 % à 104 % de la moyenne.

<sup>57</sup> Cf. question 25 (voir annexe C ; n=63). La significativité statistique pour les villes et les communes est limitée en raison du nombre de participants (10). Les retours des organisations spécialisées (association eCH et eOperations Suisse SA) et du secrétariat de l'ANS sont regroupés sous « autres organisation ».

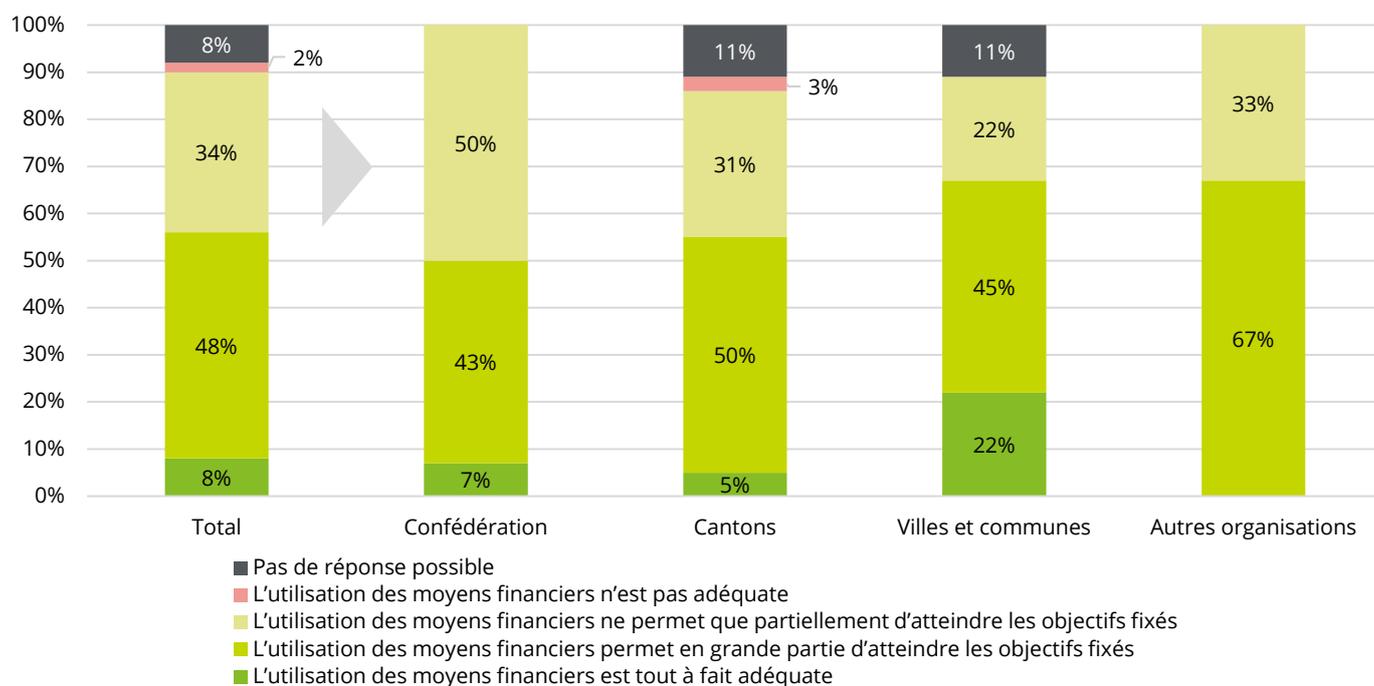


Figure 20 : utilisation des moyens financiers<sup>58</sup>

### 3.4.2 Potentiel d'optimisation

#### Coopération des organes

La coopération des organes de l'ANS peut essentiellement être améliorée à deux égards.

Premièrement, de nombreux participants<sup>59</sup> souhaitent que les tâches et le mode de travail des organes soient définis et communiqués plus clairement. Leurs rôles pourront ainsi être définis de façon à être davantage axés sur les résultats et à permettre aux participants de fournir une plus grande valeur ajoutée au sein de l'organisation de coopération. L'enquête et les entretiens d'approfondissement montrent que les participants ne voient pas toujours clairement l'utilité des organes, en particulier concernant l'assemblée des délégués (cf. ch. 3.4.1). Quelques participants souhaitent en l'occurrence que l'assemblée des délégués (et les délégués eux-mêmes) joue un rôle plus important.

Deuxièmement, notamment en ce qui concerne le renforcement souhaité du rôle de pilotage assumé par l'ANS (cf. ch. 3.1.2), la coordination des organes de l'ANS pourrait être améliorée. Un renforcement du rôle global de pilotage de l'ANS requerrait un pilotage solide et coordonné des organes existants. La conception des rôles et les processus de formation de l'opinion des organes devraient être réexaminés et adaptés au besoin au nouveau rôle de l'ANS. Les organes de l'ANS en soi n'ont pas été remis en question dans le cadre de l'évaluation : d'après les réponses de l'enquête et les entretiens d'approfondissement, il s'agit plutôt de préciser le but et d'optimiser l'utilité des organes en vue de réaliser les objectifs.

#### Implication des collectivités publiques

Le recensement systématique et la prise en compte des besoins et exigences des collectivités publiques présentent un potentiel d'amélioration concret. Certains participants<sup>60</sup> demandent une amélioration à cet égard, en particulier aux niveaux cantonal et communal, et ont confirmé ces attentes dans les entretiens d'approfondissement. Cela s'explique notamment par le fait que, pour la majorité des participants du niveau cantonal (73 %) <sup>61</sup>, l'ANS est actuellement peu ou en partie présente. D'après l'enquête et les entretiens d'approfondissement, les participants souhaitent que l'ANS cherche activement le dialogue avec les collectivités publiques et que, sur la base d'analyses systématiques des besoins, elle pilote et planifie les projets et les programmes. Les participants des niveaux cantonal et communal, en particulier, ont exprimé ce souhait pour diverses raisons, la protection des investissements, la réalisation d'économies d'échelle et l'exploitation des synergies étant surtout mentionnées. La protection des investissements joue un rôle essentiel, puisqu'une vue d'ensemble claire des projets en cours et planifiés permet de réduire les risques financiers et de mieux sécuriser les investissements à long terme.

<sup>58</sup> Cf. question 27 (voir annexe C ; n=62). La significativité statistique pour les villes et les communes est limitée en raison du nombre de participants (10). Les retours des organisations spécialisées (association eCH et eOperations Suisse SA) et du secrétariat de l'ANS sont regroupés sous « autres organisation ».

<sup>59</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 23-24, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>60</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. question 26, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>61</sup> Cf. question 3 (voir annexe C).

### **Adaptation de la conception du rôle, des compétences et des ressources techniques du secrétariat**

Des participants ont indiqué dans l'enquête<sup>62</sup> qu'une adaptation technique du rôle du secrétariat de l'ANS était nécessaire à la réalisation des objectifs. Ils ont formulé cette demande d'une part parallèlement au souhait d'un renforcement du rôle de pilotage stratégique de l'ANS (cf. ch. 3.1.2) et, d'autre part, dans le contexte d'une extension de ses tâches, que quelques-uns souhaitent (cf. ch. 3.2.3). Lors des entretiens d'approfondissement, les participants ont en particulier souligné l'importance de disposer de personnel techniquement qualifié au secrétariat de l'ANS et de compétences spécialisées qui permettent de couvrir les diverses régions linguistiques de la Suisse. Actuellement, les ressources en personnel sont insuffisantes pour permettre de renforcer le rôle de pilotage stratégique en matière de fixation des normes. Selon l'état actuel des connaissances, les optimisations mentionnées du secrétariat sont possibles et elles n'exigent pas une modification de la convention-cadre de l'ANS.

### **Utilisation stratégique des moyens financiers**

Quelques participants du niveau des villes et des communes<sup>63</sup> souhaitent que les projets communaux soient davantage pris en compte lors de l'affectation des moyens financiers. À l'inverse, d'autres<sup>64</sup> estiment qu'une utilisation trop étendue entraînerait un risque de dispersion (cf. ch. 3.4.1). Ils souhaitent que l'affectation des moyens financiers soit axée sur les résultats et qu'elle se focalise sur des thèmes d'importance stratégique. Les entretiens d'approfondissement ont confirmé ce souhait, mais ont également mis en évidence qu'une utilisation plus adéquate des moyens financiers requiert que le rôle de pilotage de l'ANS soit précisé (cf. ch. 3.1.2).

## **3.4.3 Besoin de développement institutionnel**

### **Adaptation des rôles des organes**

Dans le cadre de l'enquête et lors des entretiens d'approfondissement, des participants<sup>65</sup> ont indiqué qu'il pourrait s'avérer nécessaire, pour renforcer le rôle de pilotage de l'ANS (cf. ch. 3.1.2), d'adapter les tâches, la composition et le mode de travail des organes. Contrairement aux optimisations décrites (cf. ch. 3.4.2), l'adaptation des rôles exige, selon l'état actuel des connaissances, une modification de la convention-cadre de l'ANS. Certains organes de l'ANS n'ont pas été examinés en détail dans le cadre de l'évaluation.

Selon la structure organisationnelle et institutionnelle de la fixation de normes contraignantes, il sera nécessaire d'adapter la conception des rôles, la composition, les tâches et le mode de travail des organes au sein de l'ANS. L'examen de la structure organisationnelle et institutionnelle ne fait cependant pas l'objet de la présente évaluation.

---

<sup>62</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 4, 11-13, 29-30, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>63</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 26-28, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>64</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 27-28, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

<sup>65</sup> Cette observation repose sur des réponses non quantifiables de l'enquête (cf. questions 25-26 et 29-30, annexe C) et sur les entretiens d'approfondissement.

## 4 Champs d'action

### 4.1 Bilan des prestations fournies

#### Question clé

Dans quelle mesure l'ANS, en tant qu'organisation de coopération, a-t-elle pu remplir son mandat conformément à la convention-cadre de l'ANS dans le cadre du statu quo institutionnel jusqu'à présent ?

Pour l'heure, l'ANS remplit son mandat conformément à la convention-cadre de l'ANS en apportant une valeur ajoutée limitée aux collectivités publiques. Il s'agit d'une plateforme politique qui agit entre les niveaux de l'État et en leur sein, qui encourage des projets et des mesures d'initiative communs des trois niveaux de l'État et qui permet aux collectivités publiques de s'exprimer et de participer aux décisions. L'évaluation montre que les attentes des collectivités publiques envers l'ANS dépassent d'ores et déjà ce mandat. La conception actuelle du rôle de l'ANS, en tant que plateforme politique de coordination, est jugée trop passive et trop réactive pour faire face à l'important besoin d'agir en vue d'assurer la réalisation des objectifs communs.

Les participants considèrent que l'ANS est nécessaire pour atteindre les objectifs de transformation numérique de l'administration fixés par la Confédération, les cantons, les villes et les communes. Ils estiment toutefois que pour tous les objectifs, des actions supplémentaires seront requises pour qu'ils puissent être atteints. Néanmoins, ils considèrent qu'il n'est pas nécessaire de se focaliser sur certains objectifs en particulier ni d'élargir les objectifs existants. Ce signal fort des collectivités publiques souligne le besoin de coopération fédérale dans la transformation numérique de l'administration. Sur les neuf tâches essentielles pour la transformation numérique de l'administration, l'ANS a déjà pu faire honneur à deux égards à la confiance qui lui est accordée : elle fournit d'ores et déjà une importante valeur ajoutée aux collectivités publiques en ce qui concerne *l'identification et le développement de services de base* et la *définition d'un modèle cible commun*.

En ce qui concerne les sept autres tâches essentielles, l'ANS ne répond cependant pas encore aux attentes des collectivités publiques. Celles-ci concernent notamment le rôle d'encouragement de l'ANS en matière de fixation de normes. Au niveau cantonal en particulier, les activités actuelles de l'ANS dans ce domaine sont jugées insuffisamment systématiques, peu transparentes et elles offrent actuellement une valeur ajoutée faible par rapport aux besoins urgents des collectivités. Les participants considèrent que la coordination des prestations des projets et des prestations de l'ANS avec les programmes et organisations sectoriels est nécessaire, mais qu'elle est encore insuffisante. Le fait que l'ANS remplisse ses rôles d'encouragement et de coordination de manière plutôt insuffisante se reflète dans la faible perception de sa présence aux divers niveaux de l'État et dans les domaines politiques sectoriels.

L'évaluation de la coopération actuelle des collectivités publiques au sein de l'ANS offre sur un tableau différencié. L'organisation de coopération ANS permet aux collectivités publiques de s'exprimer et de participer aux décisions, ce qui est particulièrement apprécié aux niveaux des cantons, des villes et des communes. Pour les collectivités publiques, le rôle des organes n'est pas toujours très clair et le travail de ces organes n'apporte pas encore la valeur ajoutée attendue dans le cadre de la coopération. Dans une certaine mesure, cette appréciation concerne aussi l'utilisation des moyens financiers, qui ne se focalise pas suffisamment sur des thèmes d'importance stratégique. Si, en parallèle, les moyens financiers sont alloués à un trop grand nombre de projets et de mesures d'initiative, cela constitue un risque de dispersion qui réduit l'efficacité.

### 4.2 Champs d'action : potentiel d'optimisation

#### Question clé

Quelles améliorations peuvent et doivent être réalisées dans le cadre institutionnel actuel (notamment en ce qui concerne la Constitution, les lois et la convention-cadre de l'ANS) afin d'atteindre les objectifs de transformation numérique de l'administration fixés conjointement par la Confédération, les cantons, les villes et les communes ?

L'évaluation a permis d'identifier cinq champs d'action visant à optimiser l'ANS dans le cadre institutionnel existant. Selon l'état des connaissances actuel de l'évaluatrice, ces champs d'action peuvent être traités dans le cadre institutionnel existant. Ils n'exigent donc aucune adaptation institutionnelle de la Constitution, des lois ou de la convention-cadre de l'ANS.

#### **C1 : Conception proactive du rôle de l'ANS en vue d'un pilotage stratégique de la transformation numérique de l'administration**

Les attentes des collectivités publiques quant à la fonction de l'ANS vont au-delà de la conception actuelle de son rôle en tant que plateforme politique chargée de coordonner la transformation numérique de l'administration. À tous les niveaux de l'État, il existe le besoin et le souhait que l'ANS assume un rôle de pilotage stratégique de la transformation numérique qui va au-delà de la conception actuelle de son rôle de plateforme politique de coordination. Cela implique une conception plus active du rôle, qui se concentre sur des domaines clés et permet de

promouvoir le lancement, la planification et le pilotage de projets et de programmes d'importance stratégique sur la base d'analyses systématiques des besoins des collectivités publiques. Les participants estiment que pour améliorer la protection des investissements des collectivités publiques tout en exploitant mieux les économies d'échelle et les synergies aux divers niveaux de l'État et entre ceux-ci, il faut que, d'entente avec les collectivités, la communication ait lieu suffisamment tôt et qu'il y ait une vue d'ensemble claire des initiatives et projets en cours et planifiés par l'ANS.

### **C2 : Focalisation stratégique sur les tâches à fort potentiel d'avenir**

Compte tenu de la diversité des tâches actuelles de l'ANS, les participants de tous les niveaux de l'État estiment qu'il existe un risque que cette organisation encore jeune ne se disperse. D'après l'enquête et les entretiens d'approfondissement, les participants souhaitent et jugent nécessaire que l'ANS se concentre sur des tâches choisies stratégiquement qui lui permettront de promouvoir efficacement la transformation numérique de l'administration. Selon l'évaluatrice, l'ANS peut dans un premier temps se focaliser essentiellement sur les tâches qui apportent déjà une valeur ajoutée importante aux collectivités publiques, notamment la *définition d'un modèle cible commun et l'identification et le développement de services de base*. À partir de là, l'ANS pourra s'appuyer sur une base renforcée et accroître la valeur ajoutée d'autres tâches présentant un fort potentiel.

### **C3 : Focalisation technique sur la normalisation technique et sémantique et sur la promotion de l'interopérabilité juridique dans les domaines des services de base et des données**

Bien que les normes soient jugées utiles à tous les niveaux de l'État, tous les types de norme ne fournissent pas la même valeur ajoutée aux yeux des participants. Il faut une compréhension commune des normes qui apportent la plus grande valeur ajoutée à la réalisation des objectifs et sur lesquelles l'ANS devrait se concentrer. L'ANS devrait en premier lieu se focaliser sur la normalisation technique et sémantique ainsi que sur la promotion de l'interopérabilité juridique dans les domaines des services de base et des données. Celles-ci offrent la plus grande valeur ajoutée pour les collectivités publiques et produisent un effet de levier stratégique pour la transformation numérique de l'administration. Les normes relatives aux infrastructures doivent faire l'objet d'une attention différenciée tandis que la normalisation des applications spécialisées devrait faire l'objet d'une attention en fonction des cas.

### **C4 : Approche systématique et participative dans le processus de fixation des normes**

Selon les participants, outre un affinement technique, une procédure plus systématique est nécessaire pour la fixation des normes. Au niveau cantonal en particulier, les activités actuelles de l'ANS dans ce domaine sont jugées insuffisamment systématiques, peu transparentes et offrent actuellement une valeur ajoutée faible par rapport aux besoins urgents des collectivités. Selon les participants, l'ANS doit adopter une approche structurée de la normalisation pour satisfaire à ces exigences : les besoins et les exigences doivent être systématiquement recensés à tous les niveaux de l'État, les besoins aigus en matière de normalisation doivent être identifiés, pris en compte et communiqués de manière transparente par l'ANS dans les domaines stratégiquement importants, en accord avec les organisations spécialisées concernées (par ex. l'association eCH). D'après l'évaluatrice, une approche systématique exigerait de préciser la répartition des tâches et les modalités de coopération entre l'ANS et les organisations spécialisées, telles que l'association eCH (cf. C5).

### **C5 : Définition plus claire des rôles, des tâches et de la coopération des organes**

Pour certains participants, le rôle des organes existants (notamment de l'assemblée des délégués) n'est pas encore très clair et le travail de ces organes n'apporte pas encore la valeur ajoutée attendue en vue de la réalisation des objectifs. Selon l'évaluatrice, une définition plus précise des rôles, une meilleure communication des tâches et le travail plus adéquat des organes permettront aux collectivités de davantage s'exprimer et participer aux décisions. L'évaluatrice estime aussi qu'il pourrait s'avérer nécessaire d'adapter les tâches, la composition et le mode de travail du secrétariat pour permettre la mise en place d'une procédure plus systématique en matière de fixation des normes. Cela peut requérir une définition plus précise de la répartition des tâches et de la coopération entre l'ANS et les organisations spécialisées (notamment l'association eCH) en matière de fixation des normes. Pour répondre au besoin et à la demande des participants en ce qui concerne le renforcement du rôle de pilotage stratégique de l'ANS, l'évaluatrice estime qu'il faudra modifier davantage encore les organes, et plus précisément les processus de formation de l'opinion et la composition, sur le plan technique, de l'assemblée des délégués, du secrétariat et des organes. Selon l'état des connaissances actuel de l'évaluatrice, il est possible de préciser les rôles dans le cadre institutionnel actuel, de sorte qu'aucune modification de la Constitution, des lois ou de la convention-cadre de l'ANS n'est nécessaire.

### 4.3 Besoin de développement institutionnel : champs d'action

#### *Question clé*

Quels ajustements institutionnels fondamentaux (notamment l'établissement de normes contraignantes) sont nécessaires afin d'atteindre les objectifs définis conjointement ?

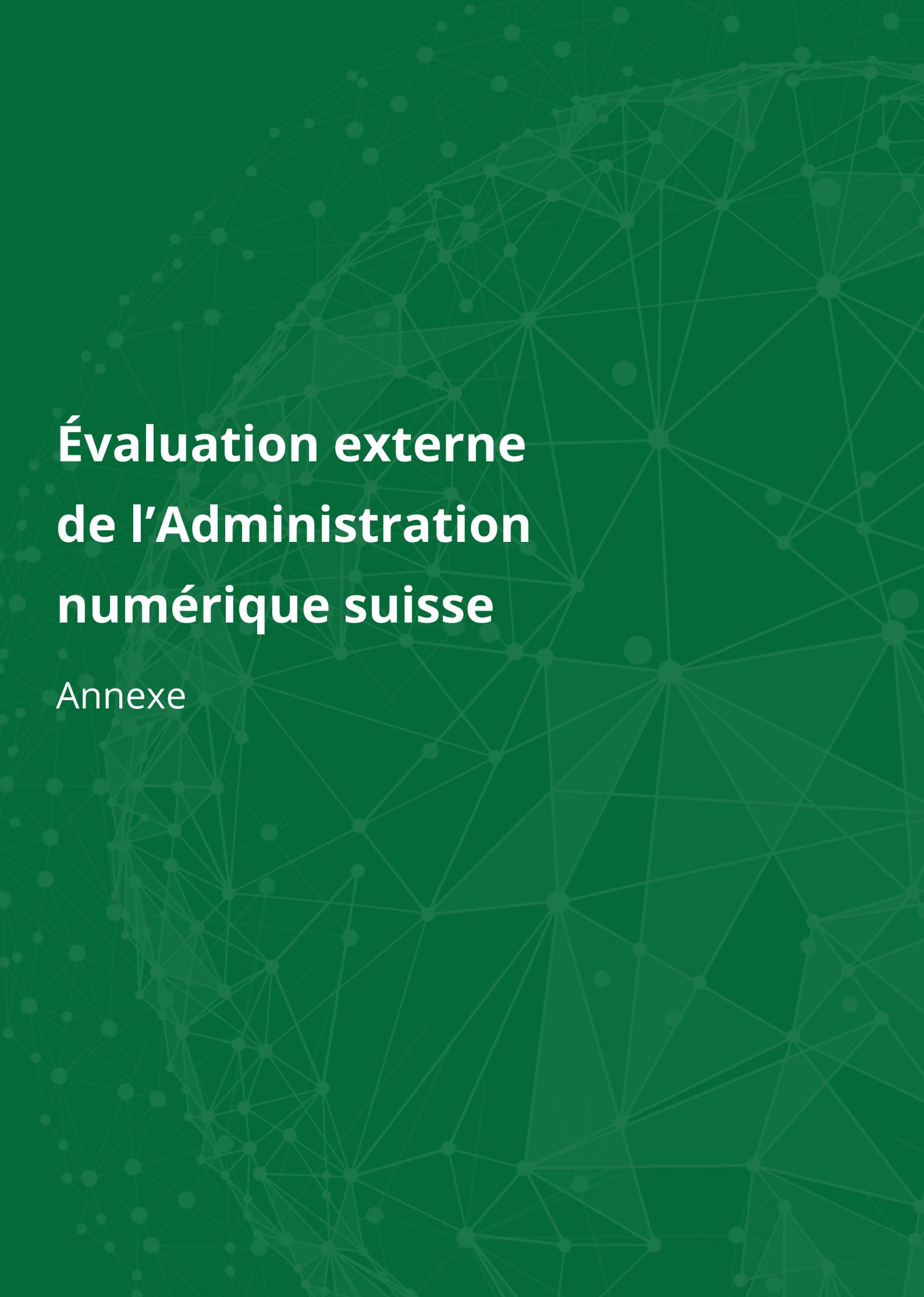
L'évaluation a mis en évidence un champ d'action qui exige des adaptations fondamentales des bases institutionnelles existantes (notamment de la Constitution, des lois et de la convention-cadre de l'ANS).

#### **C6 : Lancement du processus de formation de l'opinion politique en faveur de l'établissement de normes contraignantes**

Tous niveaux de l'État confondus, la majorité des participants estiment que les normes contraignantes apportent une valeur ajoutée (81 %) ; près de la moitié (45 %) considère en outre qu'elles sont nécessaires. L'enquête et les entretiens d'approfondissement ayant montré que les milieux spécialisés y étaient hautement favorables, l'évaluatrice recommande d'initier le processus de formation de l'opinion politique en faveur de l'établissement de normes contraignantes et précise qu'il devrait avoir lieu indépendamment des autres optimisations de l'ANS prévues dans le cadre institutionnel existant.

En ce qui concerne la structure organisationnelle et institutionnelle de la fixation de normes contraignantes, l'évaluatrice estime qu'il convient de prendre en compte d'autres exigences techniques et procédurales des collectivités publiques. D'une part, une focalisation sur la fixation de normes contraignantes techniques et sémantiques dans les domaines des services de base et des données est susceptible d'accroître l'acceptation des normes contraignantes. D'autre part, nombre de participants ont indiqué qu'ils consentiraient à la fixation de normes contraignantes à condition que les collectivités publiques soient intégrées dans le processus de façon transparente et systématique (cf. C4).

Aux yeux de l'évaluatrice, selon la structure organisationnelle et institutionnelle de la fixation de normes contraignantes, un développement institutionnel supplémentaire pourrait être nécessaire, notamment concernant la conception des rôles, la composition, les tâches et le mode de travail des organes au sein de l'ANS, ce qui exigerait une adaptation institutionnelle (en particulier une modification de la convention-cadre de l'ANS). L'examen de la structure organisationnelle et institutionnelle de la fixation de normes contraignantes ne fait cependant pas l'objet de la présente évaluation.



# Évaluation externe de l'Administration numérique suisse

Annexe

## Annexe A : vue d'ensemble des blocs thématiques de l'enquête



Figure 21 : vue d'ensemble des blocs thématiques de l'enquête

## Annexe B : grille d'évaluation

La grille d'évaluation suivante présente la classification méthodologique des blocs thématiques de l'enquête par rapport à ceux du rapport d'évaluation.

Enquête générale 11 blocs thématiques, 30 questions	Objectifs	Tâches	Fixation de normes et caractère contraignant	Coopération et ressources
1 Questions préliminaires (3 questions)	Données partiellement prises en compte	Données partiellement prises en compte	Données pas prises en compte	Données partiellement prises en compte
2 Priorités stratégiques (2 questions)	Données entièrement prises en compte	Données partiellement prises en compte	Données pas prises en compte	Données pas prises en compte
3 Développement de normes et normes contraignantes (5 questions)	Données pas prises en compte	Données pas prises en compte	Données entièrement prises en compte	Données pas prises en compte
4 Tâches essentielles (3 questions)	Données partiellement prises en compte	Données entièrement prises en compte	Données pas prises en compte	Données partiellement prises en compte
5 Coordination sectorielle (5 questions)	Données pas prises en compte	Données entièrement prises en compte	Données partiellement prises en compte	Données partiellement prises en compte
6. Coordination des trois niveaux de l'État (2 questions)	Données pas prises en compte	Données entièrement prises en compte	Données partiellement prises en compte	Données partiellement prises en compte
7 Normalisation, harmonisation, interopérabilité et utilisation commune de solutions en collaboration avec les organisations spécialisées (2 questions)	Données pas prises en compte	Données entièrement prises en compte	Données entièrement prises en compte	Données pas prises en compte
8 Services de base et prestations de services électroniques (2 questions)	Données pas prises en compte	Données entièrement prises en compte	Données entièrement prises en compte	Données pas prises en compte
9 Collaboration (2 questions)	Données partiellement prises en compte	Données partiellement prises en compte	Données pas prises en compte	Données entièrement prises en compte
10 Financement (2 questions)	Données partiellement prises en compte	Données partiellement prises en compte	Données pas prises en compte	Données entièrement prises en compte
11 Évaluation globale finale et propositions (2 questions)	Données entièrement prises en compte	Données partiellement prises en compte	Données pas prises en compte	Données partiellement prises en compte

	Données entièrement prises en compte		Données partiellement prises en compte		Données pas prises en compte
---	--------------------------------------	---	--	---	------------------------------

Figure 22 : grille d'évaluation : blocs thématiques de l'enquête et rapport d'évaluation

## Annexe C : liste de questions

### Bloc thématique 1 | Questions préliminaires (3 questions)

Ce bloc thématique regroupe les questions préliminaires relatives à vos connaissances générales sur l'ANS et à votre perception de l'organisation.

**Question 1 :** Veuillez nous communiquer vos coordonnées personnelles.  
(formule d'appel, nom, prénom, organisation, catégorie de votre organisation, adresse électronique)

*Remarque :* vos données personnelles ne font pas partie de l'évaluation et ne figureront pas dans le rapport final. Elles ne sont collectées que pour le cas où l'évaluatrice aurait besoin de renseignements complémentaires.

**Question 2 :** Dans quelle mesure l'ANS vous est-elle **familière** ?  
*Réponses possibles :* Je connais très bien l'ANS. / Je connais bien l'ANS. / J'ai quelques connaissances de base sur l'ANS. / Je n'ai pas de connaissances préalables concernant l'ANS. / Pas de réponse possible.

**Question 3 :** Dans quelle mesure percevez-vous la **présence** de l'ANS dans vos domaines de tâches ?  
*Réponses possibles :* L'ANS est très présente. / L'ANS est en partie présente. / L'ANS n'est que peu présente. / L'ANS n'est pas présente. / Pas de réponse.

### Bloc thématique 2 | Priorités stratégiques de la transformation numérique (2 questions)

Ce bloc thématique comprend les questions relatives aux six priorités stratégiques telles qu'elles sont définies dans la stratégie ANS 2024-2027. Les six priorités stratégiques concrétisent les objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes en matière de transformation numérique de l'administration pour ces prochaines années. Nous souhaitons savoir si, à votre avis, les collectivités publiques sont **sur la bonne voie** en ce qui concerne la mise en œuvre des priorités stratégiques, dans quels domaines des **mesures stratégiques supplémentaires** sont requises et si, à l'avenir, de **nouvelles** priorités stratégiques doivent être fixées.

**Question 4 :** À votre avis, dans quelle mesure y a-t-il lieu d'entreprendre **des actions supplémentaires pour les différentes priorités stratégiques**, autrement dit, vous semble-t-il **nécessaire de prévoir de nouvelles mesures par rapport aux activités en cours ou planifiées des collectivités publiques** pour assurer la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes ?  
*Réponses possibles [par priorité stratégique] :* Très faible besoin d'agir / Besoin d'agir assez faible / Besoin d'agir assez important / Besoin d'agir très important / Pas de réponse possible / Justification de votre choix et mesures nécessaires

**Question 5 :** Voyez-vous d'**autres priorités stratégiques** à définir **à l'avenir** pour la transformation numérique de l'administration ?  
Si oui, lesquelles ?  
*Réponse possible :* texte libre

### Bloc thématique 3 | Développement de normes et normes contraignantes (5 questions)

Ce bloc thématique comprend des questions relatives au développement de normes. Nous souhaitons savoir quels sont, à votre avis, les **types de normes** qu'il conviendrait de développer en priorité pour la coopération fédérale (**y.c. indépendamment de l'ANS**) en matière de transformation numérique de l'administration et si, à votre avis, il est **nécessaire d'imposer des normes contraignantes** à toutes les collectivités publiques pour assurer la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes en matière de transformation numérique de l'administration (**y.c. indépendamment de la question de la définition des compétences sur les plans organisationnel et institutionnel**). Les questions portent, en outre, sur les domaines et les cas qui nécessitent **d'urgence une normalisation**.

**Question 6 :** Sur quels **types de normes** la coopération fédérale devrait-elle se concentrer en ce qui concerne le développement de normes applicables à la transformation numérique de l'administration ?  
*Réponses possibles (par type de norme) :* Ce type de normes devrait systématiquement faire l'objet d'une attention particulière. / Ce type de normes devrait faire l'objet d'une attention différenciée, en fonction des cas. / Ce type de normes ne devrait faire l'objet d'une attention particulière que dans une mesure limitée. / Ce type de normes ne devrait pas faire l'objet d'une attention particulière. / Pas de réponse possible. / Mention de domaines et de cas d'application concrets nécessitant d'urgence une normalisation.

**Question 7 :** Sur quels **types d'interopérabilités** la coopération fédérale devrait-elle se concentrer en ce qui concerne le développement de normes applicables à la transformation numérique de l'administration ?  
*Réponses possibles (par type d'interopérabilité) :* Ce type d'interopérabilité devrait systématiquement faire l'objet d'une attention particulière. / Ce type d'interopérabilité devrait faire l'objet d'une attention différenciée, en fonction des cas. / Ce type d'interopérabilité ne devrait faire l'objet d'une attention particulière que de manière limitée. / Ce type

d'interopérabilité ne devrait pas faire l'objet d'une attention spécifique. / Pas de réponse possible. / Mention de domaines et de cas d'application concrets nécessitant d'urgence une amélioration de l'interopérabilité.

**Question 8 :** Dans quelle mesure des **normes (indépendamment de leur caractère contraignant)** apportent-elles une valeur ajoutée à la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes en matière de transformation numérique de l'administration ?  
*Réponses possibles :* Les normes apportent une valeur ajoutée importante. / Les normes apportent une valeur ajoutée dans la plupart des cas. / Les normes apportent une valeur ajoutée dans des cas spécifiques. / Les normes n'apportent aucune valeur ajoutée. / Pas de réponse possible. / Justification de votre choix.

**Question 9 :** Dans quelle mesure des **normes contraignantes** pour toutes les collectivités publiques sont-elles nécessaires à l'**exécution du droit fédéral** en vue de la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes en matière de transformation numérique de l'administration ?  
*Réponses possibles :* Des normes contraignantes sont nécessaires à l'exécution du droit fédéral. / Des normes contraignantes sont utiles, mais pas nécessaires à l'exécution du droit fédéral. / Des normes contraignantes ne sont nécessaires à l'exécution du droit fédéral que dans de rares cas. / Des normes contraignantes ne sont pas nécessaires à l'exécution du droit fédéral. / Pas de réponse possible. / Justification de votre choix.

**Question 10 :** Dans quelle mesure des **normes contraignantes pour toutes les collectivités publiques** sont-elles nécessaires à l'exécution du droit cantonal et communal en vue de la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes en matière de transformation numérique de l'administration ?  
*Réponses possibles :* Des normes contraignantes pour toutes les collectivités publiques sont nécessaires. / Des normes contraignantes pour toutes les collectivités publiques sont utiles, mais pas nécessaires. / Des normes contraignantes pour toutes les collectivités publiques ne sont nécessaires que dans des cas spécifiques. / Des normes contraignantes pour toutes les collectivités publiques ne sont pas nécessaires. / Pas de réponse possible. / Justification de votre choix.

#### **Bloc thématique 4 | Tâches essentielles (3 questions)**

Ce bloc thématique comprend des questions relatives aux tâches essentielles de l'ANS telles qu'elles sont définies au ch. 4.2, al. 1, let. a à i, de la convention-cadre (CC) de droit public. Nous souhaitons connaître votre avis sur la valeur ajoutée apportée par ces tâches essentielles à la transformation numérique des collectivités publiques, les points susceptibles d'être améliorés et les tâches sur lesquelles l'ANS est appelée à se concentrer à l'avenir.

**Question 11 :** Dans quels domaines de tâches selon le ch. 4.2, al. 1, let. a à i, de la CC l'ANS fournit-elle **déjà actuellement** une valeur ajoutée notable ?  
*Réponses possibles (par domaine de tâches) :* Une valeur ajoutée importante / Une faible valeur ajoutée / Aucune valeur ajoutée / Pas de réponse possible / Mention de prestations concrètes dont la fourniture par l'ANS revêt une priorité élevée pour les collectivités publiques et justification.

**Question 12 :** À votre avis, l'ANS dispose-t-elle du potentiel nécessaire pour apporter, dans le cadre de l'exécution de ses tâches selon le ch. 4.2, al. 1, let. a à i, de la CC, une contribution notable à la transformation numérique des collectivités publiques ?  
*Réponses possibles (par domaine de tâches) :* Un potentiel élevé / Un faible potentiel / Aucun potentiel / Pas de réponse possible / Propositions d'amélioration pour une exécution efficace des tâches

**Question 13 :** Sur quels autres domaines de tâches la coopération fédérale en matière de transformation numérique de l'administration devrait-elle être axée **à l'avenir** ? (plusieurs réponses possibles)  
*Réponses possibles :* Il est inutile d'étendre les tâches actuelles / Tâches de conseil (par ex. conseils UX, conseil juridique, gestion de projet) / Tâches de mise en œuvre (par ex. développement d'applications communes, processus, conduite de projets) / Tâches opérationnelles (par ex. responsabilité opérationnelle, financement d'activités d'exploitation, mandats de prestations) / Autres / Pas de réponse possible

#### **Bloc thématique 5 | Coordination sectorielle (5 questions)**

Ce bloc thématique comprend des questions relatives à la coordination des prestations et des projets de l'ANS avec les programmes et les organisations de la politique sectorielle (voir ch. 4.1, al. 6, de la CC de l'ANS). Nous souhaitons savoir si, à votre avis, l'ANS assume son **rôle de coordination**, si cette coordination est nécessaire, si celle-ci peut **être améliorée** et si l'ANS doit, à l'avenir, se concentrer sur certains **thèmes transversaux** ou **politiques** spécifiques.

- Question 14 :** Dans quelle mesure l'ANS assume-t-elle son **rôle de coordination** énoncé au ch. 4.1, al. 6, CC, avec les programmes et les organisations sectoriels, conformément aux besoins ?  
*Réponses possibles :* L'ANS assume très bien son rôle de coordination sectorielle et apporte une importante valeur ajoutée. / L'ANS n'assume pas de manière suffisante son rôle de coordination sectorielle, mais elle apporte une importante valeur ajoutée potentielle. / L'ANS n'assume pas de manière suffisante son rôle de coordination sectorielle et n'apporte aucune valeur ajoutée potentielle. / Pas de réponse possible. / Justification de votre choix concernant l'évaluation du rôle de coordination et la notation de l'apport en valeur ajoutée.
- Question 15 :** À votre avis, est-il **nécessaire de coordonner** les projets et prestations de l'ANS avec les programmes et les organisations de politique sectorielle ?  
*Réponses possibles :* La coordination sectorielle est globalement nécessaire. / La coordination sectorielle est nécessaire dans certains secteurs. / La coordination sectorielle serait bénéfique, mais n'est pas absolument nécessaire. / La coordination sectorielle n'est pas nécessaire. / Pas de réponse possible. / Justification de votre choix.
- Question 16 :** Quels **thèmes transversaux** devraient être prioritaires dans la coordination avec les programmes et les organisations sectoriels ?  
*Réponses possibles :* texte libre
- Question 17 :** Comment évaluez-vous le potentiel d'une **coordination plus étroite à l'avenir** entre l'ANS et les politiques sectorielles suivantes ?  
*Réponses possibles [par domaine politique (justice, sécurité et police ; santé ; affaires sociales ; économie ; finances ; formation ; transports ; environnement et énergie ; communication) :* Potentiel très élevé / Potentiel plutôt élevé / Potentiel plutôt faible / Très faible potentiel / Pas de réponse possible / Mention de cas d'application concrets nécessitant un travail considérable et une coordination importante.
- Question 18 :** Comment l'ANS devrait-elle **améliorer à l'avenir** son rôle de coordination, énoncé au ch. 4.1, al. 6, CC, avec les programmes et les organisations sectoriels ?  
*Réponses possibles :* texte libre

#### Bloc thématique 6 | Coordination des trois niveaux de l'État (2 questions)

Ce bloc thématique porte sur la coordination de la transformation numérique par l'ANS entre les niveaux de l'État (voir ch. 4.1, al. 1, de la CC de l'ANS). Nous souhaitons savoir si vous estimez que l'ANS assume son **rôle de coordination** et comment elle pourrait **s'améliorer** à l'avenir sur ce point.

- Question 19 :** **Dans quelle mesure** l'ANS assume-t-elle son rôle de coordination entre les divers échelons de l'État énoncé au ch. 4.1, al. 1, CC ?  
*Réponses possibles :*  
Curseur 1 : Le travail de pilotage de la transformation numérique entre les différents échelons de l'État fourni par l'ANS constitue une grande valeur ajoutée. (1 = pas du tout d'accord ; 10 = tout à fait d'accord) ;  
Curseur 2 : L'ANS permet aux acteurs concernés de s'exprimer et de participer pleinement à la transformation numérique de l'administration. (1 = pas du tout d'accord ; 10 = tout à fait d'accord).
- Question 20 :** Comment l'ANS devrait-elle **améliorer à l'avenir** la coordination entre les différents échelons de l'État au sens du ch. 4.1, al. 1, CC ?  
*Réponses possibles :* texte libre

#### Bloc thématique 7 | Normalisation, harmonisation, interopérabilité et utilisation commune de solutions en collaboration avec les organisations spécialisées (Association eCH et eOperations Suisse SA) (2 questions)

Ce bloc thématique comprend des questions relatives à l'encouragement de la normalisation, de l'harmonisation, de l'interopérabilité et de l'utilisation commune de solutions techniques en collaboration avec les organisations spécialisées (voir ch. 4.2, al. 1, let. c, de la CC de l'ANS). Nous souhaitons savoir si, à votre avis, l'ANS assume le **rôle d'encouragement** dans les différents domaines précités.

- Question 21 :** **Dans quelle mesure** l'ANS apporte-t-elle aujourd'hui une valeur ajoutée pour la transformation numérique de l'administration en assumant son rôle d'encouragement, énoncé au ch. 4.2, al. 1, let. c, CC, dans les domaines **de la normalisation et de l'harmonisation**, en collaboration avec l'association eCH ?  
*Réponses possibles :* L'ANS assume très bien ce rôle d'encouragement et apporte une grande valeur ajoutée. / L'ANS n'assume pas ce rôle d'encouragement de manière suffisante, mais son travail apporte potentiellement une valeur

ajoutée importante. / L'ANS n'assume pas ce rôle d'encouragement de manière suffisante et son travail n'apporte pas de potentielle valeur ajoutée. / Pas de réponse possible. / Mention de propositions pour améliorer le rôle d'encouragement.

**Question 22 :** Dans quelle mesure l'ANS apporte-t-elle aujourd'hui une valeur ajoutée pour la transformation numérique de l'administration en assumant son rôle d'encouragement, énoncé au ch. 4.2, al. 1, let. c, CC, dans les domaines de l'interopérabilité et de l'utilisation commune des solutions techniques par plusieurs services administratifs, en collaboration avec les organisations spécialisées (par ex. eCH / eOperations) ?

*Réponses possibles :* L'ANS assume très bien ce rôle d'encouragement et apporte une grande valeur ajoutée. / L'ANS n'assume pas ce rôle d'encouragement de manière suffisante, mais son travail apporte potentiellement une valeur ajoutée importante. / L'ANS n'assume pas ce rôle d'encouragement de manière suffisante et son travail n'apporte pas de potentielle valeur ajoutée. / Pas de réponse possible. / Mention de propositions pour améliorer le rôle d'encouragement.

#### Bloc thématique 8 | Services de base et prestations de services électroniques (2 questions)

Ce bloc thématique porte sur la mise en place de services de base et l'encouragement de prestations de services électroniques présentant un grand potentiel d'évolutivité (voir ch. 4.2, al. 1, let. b, de la CC de l'ANS). Nous souhaitons savoir si vous estimez que l'ANS assume son rôle d'encouragement de la fourniture de ces services et comment elle pourrait s'améliorer à l'avenir sur ce point. Les questions portent, en outre, sur les domaines et les cas qui nécessitent d'urgence la mise en place de services de base.

**Question 23 :** Dans quelle mesure l'ANS assume-t-elle son rôle d'encouragement, énoncé au ch. 4.2, al. 1, let. b, CC, dans les domaines des services de base et des prestations de services électroniques ayant un grand potentiel d'évolutivité ?

*Réponses possibles :* L'ANS assume très bien ce rôle d'encouragement et son travail apporte une grande valeur ajoutée. / L'ANS n'assume pas ce rôle d'encouragement de manière suffisante, mais son travail apporte potentiellement une valeur ajoutée importante. / L'ANS n'assume pas ce rôle d'encouragement de manière suffisante et son travail n'apporte pas de potentielle valeur ajoutée. / Pas de réponse possible. / Mention de services de base ou de cas d'application concrets nécessitant un travail considérable et une coordination importante.

**Question 24 :** Comment l'ANS devrait-elle améliorer à l'avenir son rôle d'encouragement, énoncé au ch. 4.2, al. 1, let. b, CC, dans les domaines de services de base et des prestations de services électroniques ayant un grand potentiel d'évolutivité ?

*Réponses possibles :* texte libre

#### Bloc thématique 9 | Collaboration (2 questions)

Ce bloc thématique porte sur la collaboration entre les collectivités publiques au sein de l'ANS en tant qu'organisation de coopération. Nous souhaitons connaître votre avis sur la collaboration entre les collectivités publiques au sein de l'ANS en tant qu'organisation de coopération et vous demandons d'indiquer les domaines dans lesquels vous estimez que des améliorations sont nécessaires.

**Question 25 :** Comment évaluez-vous aujourd'hui, en termes d'adéquation et de valeur ajoutée, la collaboration entre les collectivités publiques au sein de l'ANS pour ce qui est de la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes ?

*Réponses possibles :*

Curseur 1 : la collaboration générale au sein de l'ANS en tant qu'organisation de coopération fonctionne bien et apporte une valeur ajoutée pour atteindre les objectifs fixés. (1 = pas du tout d'accord ; 10 = tout à fait d'accord)

Curseur 2 : les rôles des organes (organe de direction politique et organe de direction opérationnelle) de l'ANS sont clairement définis et apportent une valeur ajoutée pour atteindre les objectifs fixés. (1 = pas du tout d'accord ; 10 = tout à fait d'accord)

Curseur 3 : le rôle de l'assemblée des délégués de l'ANS est clairement défini et apporte une valeur ajoutée pour atteindre les objectifs fixés. (1 = pas du tout d'accord ; 10 = tout à fait d'accord)

Curseur 4 : le rôle du secrétariat de l'ANS est clairement défini et apporte une valeur ajoutée pour atteindre les objectifs fixés. (1 = pas du tout d'accord ; 10 = tout à fait d'accord)

Curseur 5 : les rôles des groupes de travail de l'ANS sont clairement définis et apportent une valeur ajoutée pour atteindre les objectifs fixés. (1 = pas du tout d'accord ; 10 = tout à fait d'accord)

Curseur 6 : les rôles des responsables de prestations de l'ANS sont clairement définis et apportent une valeur ajoutée pour atteindre les objectifs fixés. (1 = pas du tout d'accord ; 10 = tout à fait d'accord)

**Question 26 :** Comment pourrait-on améliorer la collaboration des collectivités publiques au sein de l'ANS afin que la Confédération, les cantons, les villes et les communes puissent mieux atteindre les objectifs fixés ?

*Réponses possibles :* texte libre

### Bloc thématique 10 | Financement (2 questions)

Ce bloc thématique porte sur le financement de l'ANS. Nous souhaitons savoir si vous estimez que le financement de l'ANS et le processus d'attribution des moyens financiers sont appropriés et vous demandons de nous indiquer comment ceux-ci peuvent **être optimisés**. Les questions ne portent **pas** sur les mécanismes de financement.

**Question 27 :** L'utilisation des moyens financiers de l'ANS permet-elle aujourd'hui d'atteindre au mieux les objectifs fixés conjointement par la Confédération, les cantons, les villes et les communes en matière de transformation numérique de l'administration ?

*Réponses possibles :* L'utilisation des moyens financiers est tout à fait adéquate. / L'utilisation des moyens financiers permet en grande partie d'atteindre les objectifs fixés. / L'utilisation des moyens financiers ne permet que partiellement d'atteindre les objectifs fixés. / L'utilisation des moyens financiers n'est pas adéquate. / Pas de réponse possible. / Justification de votre choix.

**Question 28 :** Comment l'**utilisation des moyens financiers** de l'ANS peut-elle être **optimisée** en vue de la réalisation des tâches et objectifs actuels et futurs ?

*Réponses possibles :* texte libre

### Bloc thématique 11 | Évaluation globale finale et propositions (2 questions)

Ce bloc thématique comprend une question finale portant sur votre évaluation globale de l'ANS, et notamment sur son utilité et sur la valeur ajoutée qu'elle apporte à la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes. Il vous invite également à aborder d'autres thèmes qui n'ont pas été traités dans le cadre de l'enquête.

**Question 29 :** Comment évaluez-vous, en termes de **nécessité** et de **valeur ajoutée**, le rôle joué par l'ANS dans la réalisation des objectifs fixés en commun par la Confédération, les cantons, les villes et les communes, **aujourd'hui et à l'avenir** ?

*Réponses possibles :* L'ANS est nécessaire et apporte une valeur ajoutée sous sa forme actuelle. / L'ANS est nécessaire, mais ne peut pas apporter de valeur ajoutée notable sous sa forme actuelle. / L'ANS est superflue et n'apporte aucune valeur ajoutée. / Pas de réponse possible. / Justification de votre choix et définition de la valeur ajoutée.

**Question 30 :** Y a-t-il d'**autres thèmes** qui n'ont pas été abordés dans la présente enquête, mais qui mériteraient selon vous d'être pris en compte dans le cadre de l'évaluation externe ?

*Réponses possibles :* texte libre