



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Office fédéral du service civil CIVI

Stratégie de la transformation numérique

Juin 2021

Contenu

1.	But et cartographie de la stratégie propre au CIVI	3
2.	Contenu de la stratégie	5
2.1	Aperçu des éléments de la stratégie et de leurs interdépendances	5
2.2	Une vision.....	5
2.3	Trois principales orientations stratégiques.....	6
2.4	Dix objectifs stratégiques	7
2.5	Une maxime et sept principes de mise en œuvre.....	11
2.6	La mise en œuvre	12
3.	Parenthèse sur les origines de la stratégie : Contexte	13
3.1	Contexte politique.....	13
3.2	Contexte juridique	14
3.3	Contexte organisationnel	14
4.	Contrôle et modification de la stratégie	15
5.	Glossaire	16

1. But et cartographie de la stratégie propre au CIVI

Le terme transformation provient du latin *trans* qui signifie « par delà » et *formare* « former, façonner ». Il est important pour le CIVI de connaître cette signification pour comprendre la transformation numérique. Car il s'agit d'un changement fondamental, qui englobe toute l'organisation et l'ensemble des tâches qu'elle accomplit (« change » en anglais).

Cette toute première élaboration d'une stratégie propre au CIVI en matière de transformation numérique traduit la volonté de *façonner* le changement de l'organisation CIVI et la façon de concevoir l'exécution du service civil. La stratégie est en accord avec les exigences de conception formulées dans la charte du CIVI

La présente stratégie constitue *une* étape du développement libre sur les plans temporel et matériel.

Le but du *présent* document est de créer, à destination de l'organisation CIVI, de ses collaborateurs et collaboratrices, ainsi que des acteurs et actrices du service civil, une *compréhension commune aussi concrète que possible* de ce que, dans *le cercle défini ainsi*, on entend par transformation numérique, quelles sont les réflexions à ce sujet et quelle est la démarche à suivre. Toutes les parties prenantes citées ci-dessous forment des groupes-cibles importants du CIVI en termes de communication. C'est pourquoi la communication de la transformation ne peut pas « seulement » s'adresser au groupe-cible interne. Les buts définis dans la stratégie ne pourront être atteints que si les groupes-cibles jouissent d'un rôle prépondérant dans ce changement. La transformation numérique est notamment caractérisée par un changement de conception du rôle de dirigeant ou dirigeante, qui s'insère aujourd'hui dans des structures pérennes et hiérarchiques considérées comme rigides, et doit évoluer vers des formes de structures en réseaux dynamiques et plus difficiles à piloter. Cette évolution peut avoir pour effet un transfert de pouvoir des fonctions dites formelles vers des rôles plus informels. La question qui se pose ici n'est pas de savoir si une organisation considère ces changements de l'environnement comme bons ou mauvais, mais comment elle parviendra à *se raccorder* aux changements importants. Les missions des dirigeantes et dirigeants formels, de même que la situation de départ, les buts, les formats et la dynamique de la communication seront placés sous le signe du changement lors de la mise en œuvre de la stratégie. La communication, à cette occasion, devra principalement traiter du *processus de transformation* et non pas uniquement des *résultats* attendus ou obtenus. La direction, mais aussi toutes les autres personnes occupant des postes de direction auront plus encore le devoir d'indiquer des orientations et de définir ce qui est important pour l'organisation, pourquoi cela est important et comment regrouper les forces. Indiquer des orientations signifie pour la direction que c'est elle qui prend les décisions finales et assume la responsabilité de la gestion, de la planification, de la mise en œuvre de la direction « ambidextre » (dans le sens où elle devra exploiter les ressources existantes tout en recherchant des ressources nouvelles) au sein du CIVI, de l'attribution des tâches et des rôles, ainsi que de la définition, pour chacun et chacune des façons de procéder.



L'intégration de la stratégie sera concrétisée lors d'étapes *ultérieures*, dans le sens où « stratégie d'organisation », « stratégie de la transformation numérique », « stratégie de la conduite du personnel » et « stratégie de la communication » *forment un tout* et revêtent ainsi une fonction d'orientation clé dans la vision d'avenir commune.

2. Contenu de la stratégie

2.1 Aperçu des éléments de la stratégie et de leurs interdépendances

La stratégie est divisée en quatre parties : la vision, les principales orientations stratégiques, les objectifs stratégiques et les maximes ou principes. Sa mise en œuvre se déroule en deux parties.



Les quatre parties stratégiques doivent être intégrées et concrétisées dans les objectifs d'efficacité de la stratégie d'organisation (additionnelle) *Stratégie CIVI 2021+*.

La planification et le pilotage de la mise en œuvre de la stratégie de la transformation numérique seront intégrées dans les processus de gestion établis et leurs instruments, conformément au « règlement d'organisation CIVI ». Cela permet de garantir que les ressources et les compétences requises seront disponibles en temps voulu.

2.2 Une vision

La vision répond à la question de l'avenir de la transformation numérique au sein du CIVI.

Le CIVI s'engage dans la transformation numérique afin de maximiser l'efficacité de l'organisation et du service civil.

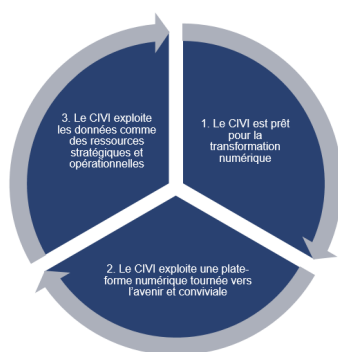
La transformation numérique doit permettre au CIVI de renforcer le potentiel existant et de développer un nouveau potentiel. Celui-ci permettra quant à lui de développer la collaboration au sein de l'organisation ainsi que les prestations fournies à l'extérieur (*output*). Il est en outre prévu de maximiser l'efficacité de la structure organisationnelle (*préparation politique*) de même que l'efficacité sociale des prestations du service civil (*impact* en anglais, *outcome*).¹

¹ Voir « modèle d'impact 2019+ ».

2.3 Trois principales orientations stratégiques

Les principales orientations stratégiques répondent à la question de savoir quels sont les champs d'action à traiter principalement en vue de la réalisation de la vision.

L'encouragement des compétences numériques organisationnelles et individuelles, l'emploi de technologies innovantes, ainsi que la saisie et l'exploitation de données axées sur les tâches et les résultats représentent des champs d'action déterminants pour le succès de la transformation numérique.



- **1. Le CIVI est prêt pour la transformation numérique.**

Sa maturité numérique permet au CIVI de concevoir sa propre transformation numérique, d'optimiser la planification et le contrôle opérationnel, ainsi que d'exploiter les changements organisationnels fondamentaux en vue de l'optimisation et du développement du service civil dans le cadre de la préparation et de la mise en œuvre des politiques. La maturité numérique est élaborée et atteinte au moyen du développement et des changements opérés au sein de l'organisation du CIVI, de même qu'auprès de ses collaborateurs et collaboratrices, sur le plan individuel et collectif. Ces derniers agiront, dans leurs interactions avec les civilistes, les établissements d'affectation et tous les autres acteurs et actrices du service civil, en qualité de *partenaires compétents en matière numérique, qui entretiennent des partenariats innovants, emploient de nouvelles technologies et des formules électroniques de bout en bout, en faisant preuve d'engagement et d'intérêt.*

- **2. Le CIVI exploite une plateforme numérique tournée vers l'avenir et conviviale.**

L'interaction entre tous les acteurs et actrices de la mise en œuvre du service civil est essentielle à l'accomplissement efficace et rentable de travaux d'intérêt public par les civilistes. La planification et l'action responsables des civilistes et des établissements d'affectation y revêt une importance cruciale. La plateforme assiste et optimise le rapprochement entre les civilistes et les établissements d'affectation. Elle permet le déroulement des processus de mise en œuvre. Dans le même temps, elle intègre l'échange avec l'ensemble des autres partenaires chargés de l'exécution.² La plateforme prévoit des processus numérisés, fiables et conviviaux. L'architecture de la formule, de même que la gestion des changements permettent et encouragent le développement viable de la plateforme, de sorte que les attentes et les besoins futurs des acteurs et actrices de l'exécution, de même que les innovations technologiques pourront être intégrés simplement et sans grands frais.

- **3. Le CIVI exploite les données sous forme de ressources stratégiques et opérationnelles aux fins de la préparation politique, ainsi que de la planification et du pilotage de la mise en œuvre des politiques.**

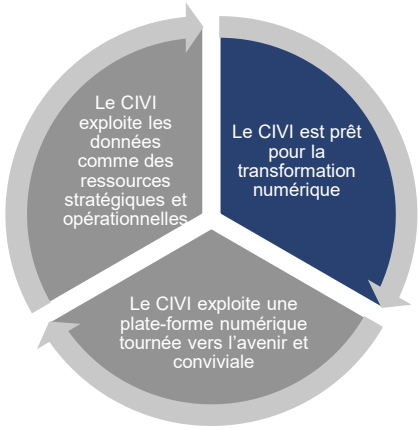


² Par ex. service du personnel de l'armée, caisses de compensation, assurance militaire, CFF, autorités pénales.

La saisie et l'exploitation ciblées des données permettent de mettre en place des processus d'exécution adéquats et rationalisés, ainsi que de fournir des prestations adaptées aux besoins et efficaces (*output*). Les données saisies fournissent les bases de la prise de décisions éclairées dans la préparation politique. Elles assistent la planification et le contrôle stratégiques et opérationnels de la mise en œuvre des politiques. La saisie et l'exploitation des données remplissent les prescriptions en matière de sécurité de l'information et de la protection des données. Les données sont saisies selon le principe de la minimisation des données. Le contrôle qu'exerce la personne concernée sur la collecte et l'exploitation de ses données est garanti.

2.4 Dix objectifs stratégiques

2.4.1 Vue d'ensemble

Les objectifs stratégiques répondent à la question de savoir dans quels domaines des changements doivent être opérés et quelle direction doit prendre ce changement.

	<ul style="list-style-type: none"> • La compréhension du changement numérique est ancrée dans la conscience individuelle et collective, et le mode de pensée innovateur est encouragé. • Les compétences numériques individuelles et collectives sont requises et encouragées. • Les formes de travail agiles sont encouragées et appliquées de façon ciblée. • Une sélection de technologies nouvelles et innovantes sont testées. • Une sélection de processus sont numérisés et automatisés. • Les partenariats innovants sont recherchés et entretenus.
	<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences et les besoins des utilisateurs et utilisatrices sont, si possible, toujours pris en compte dans l'architecture de la formule. • Le rapprochement (<i>Matching</i>) entre les civilistes et les établissements d'affectation est optimisé et assisté en vue d'augmenter l'efficacité des prestations de service civil.
	<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions stratégiques et opérationnelles sont basées sur des données ciblées et optimisées. • La planification et la mise en place de nouvelles formules numériques répondent au besoin de réglementation, aux exigences de protection des données et de sécurité de l'information, ainsi qu'aux prescriptions relatives à l'Open Government Data, et sont dès lors fiables et sûres.

2.4.2 Les objectifs stratégiques un par un

2.4.2.1 Le CIVI est prêt pour la transformation numérique

- *La compréhension du changement numérique est ancrée dans la conscience individuelle et collective, et le mode de pensée innovateur est encouragé.*

Les infrastructures informatiques modernes ne suffisent pas pour opérer la transformation numérique dans le sens d'un changement de fond englobant toute l'organisation et l'ensemble des tâches à accomplir. La réponse à la question qui se pose de savoir si et comment la transformation sera opérée dépendra principalement du mode de pensée et d'action individuel et collectif des membres de l'organisation. Tous les collaborateurs et collaboratrices du CIVI doivent comprendre l'initiative, le but, l'orientation, le contenu de la transformation numérique et sa mise en œuvre interdisciplinaire, de même qu'ils doivent participer à la conception et au développement de ceux-ci et, dès lors, adhérer au projet et prendre leurs responsabilités dans sa mise en œuvre. La « gestion numérique » ne se limite donc pas aux fonctions formelles de gestion désignées comme telles, mais peut et doit être appliquée selon un processus participatif. Ce processus inclut également l'évaluation des chances et des risques que présente la transformation numérique, de même que la prise de décision difficile sur les plans stratégique, opérationnel, financier, organisationnel et personnel. Il est du ressort de la direction de permettre et d'encourager les modes de pensée innovateurs s'agissant des structures et des processus organisationnels existants. La « gestion numérique » demande de pouvoir intégrer de nouvelles méthodes et formules dans le changement global.

- *Les compétences numériques individuelles et collectives sont requises et encouragées.*

La participation à la transformation numérique et au changement fondamental, qui englobe toute l'organisation et l'ensemble des tâches à accomplir, suppose d'acquérir et de développer les compétences individuelles et collectives requises dans le cours de la numérisation du monde du travail 4.0. Il est indispensable de comprendre et d'être à l'aise avec le numérique, afin de repenser les processus de travail et de fournir les prestations en ligne. Les compétences numériques doivent être encouragées et requises à tous les stades de la gestion stratégique du personnel, c'est-à-dire lors du recrutement, de la direction, du développement et du départ des collaborateurs et collaboratrices. Le contenu des compétences requises est défini notamment dans les deux priorités « Contribuer à la transformation numérique » et « Acquérir et développer des compétences » de la *Stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale 2020-2023*.³ Les priorités poursuivent chacune quatre objectifs, qui énoncent des principes et des attentes à l'intention des collaborateurs et collaboratrices, des supérieures et supérieurs et des spécialistes RH. Les compétences 4.0 sont intégrées dans le référentiel de compétences existant de l'administration fédérale, c.-à-d. que les aspects et exigences spécifiques requises pour la transformation numérique sont décrites pour chacun des domaines de compétences existants (compétences personnelles, compétences sociales, compétences de direction et compétences techniques, y compris les compétences de gestion de projet). La mise en œuvre se déroule notamment dans le cadre du processus d'évaluation et de promotion annuel (BFG).

- *Les formes de travail agiles sont encouragées et appliquées de façon ciblée.*

Les formes de travail agiles prennent de l'importance dans le cours de la numérisation du monde du travail 4.0. L'organisation CIVI possède certes déjà des compétences et de l'expérience à l'échelle des collaborateurs et collaboratrices, s'agissant de l'interdisciplinarité et de l'orientation vers l'innovation du travail.⁴ Mais les formes de travail agiles signifient pour le CIVI que les tâches seront de plus en plus accomplies au sein d'équipes interdisciplinaires, que les idées seront développées et testées

³ Voir <https://intranet.infopers.admin.ch/infopers/de/home/arbeitgeber-bund/personalstrategie-2020-2023/schwerpunkte.html>

⁴ Par ex. structure de matrice dans le domaine de l'unité de direction Exécution ; gestion de projets dans les organisations porteuses de projets dont la composition n'est pas obligatoirement prédéfinie par les structures hiérarchiques et les fonctions formelles ; organisation autonome dans une sélection de questions, par ex. concernant la satisfaction du personnel.

en commun et que les résultats (intermédiaires) feront l'objet de corrections rapides. Le développement continu des capacités existantes, l'acquisition de nouvelles aptitudes au travail agile, de même que l'emploi ciblé de formes de travail agiles doit permettre d'atteindre une plus grande maturité organisationnelle et numérique. *Encourager de façon ciblée* consiste également à déterminer à quels moments le CIVI, dans sa fonction d'administration fédérale, emploie des formes de travail « traditionnelles », pour des raisons juridiques, organisationnelles, opérationnelles ou de ressources.

- *Une sélection de techniques innovantes sont testées.*

Les technologies nouvelles et innovantes constituent la base de la transformations numérique. Leur potentiel doit être reconnu, les exigences dans l'environnement de l'administration remplies et le bénéfice pour les différents champs d'application clarifié. C'est pourquoi le CIVI collabore de façon ciblée avec des fournisseurs compétents, afin, d'une part, d'intégrer les technologies qui sont éprouvées en pratique et, d'autre part, de déterminer le potentiel de nouvelles technologies à l'aide de prototypes simples. Des projets de plus grande envergure ne seront démarrés qu'à partir du moment où les résultats de ces projets pilotes satisferont aux attentes. Les formules techniques actuelles sont développées et optimisées en continu.

- *Une sélection de processus sont numérisés et automatisés.*

Les processus d'exécution actuels, de même que les interactions entre les civilistes, les établissements d'affectation et les autres acteurs et actrices présentent des besoins et des possibilités d'optimisation. La numérisation et l'automatisation des processus vise à augmenter l'efficacité, à réduire la charge de travail pour les tâches administrative récurrentes et à permettre la réalisation des économies d'échelle. Le fait que les données peuvent être consultées et traitées de partout dans le monde ouvrent des possibilités dans la structure de l'organisation, il augmente la flexibilité du travail et renforce la gestion des urgences, des crises et de la continuité des activités de l'organisation.

- *Les partenariats innovants sont recherchés et entretenus.*

Le CIVI dépend, pour l'acquisition et la mise à jour de la maturité numérique, de la collaboration avec des partenaires choisis au sein et à l'extérieur de l'administration fédérale. Les partenariats mis en place peuvent être de nature innovante, étant donné que la collaboration se fait avec des centres de compétences et des groupes d'expériences nouveaux et inhabituels. Ou alors, ils réunissent des organisations ou des personnes qui développent, réalisent et partagent des idées et des formules novatrices dans le domaine de la gestion publique. Les partenariats apportent des connaissances, de l'expérience, un potentiel de changement et de nouvelles perspectives dans l'organisation. La prise en compte de la vision extérieure des partenaires qui jouissent d'une grande maturité numérique encourage la capacité organisationnelle du CIVI à questionner les habitudes, tout en se laissant inspirer dans la recherche de nouvelles formules.

2.4.2.2 Le CIVI exploite une plate-forme numérique tournée vers l'avenir et conviviale

- *Les exigences et les besoins des utilisateurs et utilisatrices sont, si possible, toujours pris en compte dans l'architecture de la formule.*

Les civilistes et les établissements d'affectation disposent, à travers une plate-forme, de prestations et de processus simples et intuitifs qui sont optimisés en continu selon les besoins de la clientèle (services de bout en bout). Les processus d'exécution entre la convention d'affectation et la convocation, et entre la déclaration des jours de service au moyen du questionnaire APG et le remboursement des frais sont numérisés, fiables et peuvent être consultés à tout moment depuis n'importe quel terminal fixe ou mobile habituel. La possibilité, pour les utilisateurs et utilisatrices, le CIVI et d'autres partenaires chargés de l'exécution du service civil⁵, de communiquer directement est intégrée. Les civilistes et les établissements d'affectation peuvent mettre à jour à tout moment leur profil et le compléter avec d'autres informations et documents utiles.

⁵ Par ex. caisses de compensation, assurance militaire et autre.

- *Le rapprochement entre les civilistes et les établissements d'affectation est assisté de façon optimisée à des fins de grande efficacité des prestations de service civil*

Les civilistes et les établissements d'affectation trouvent et exploitent sur la plate-forme les informations et fonctions utiles qui serviront au mieux le processus de rapprochement. La plateforme leur permet de communiquer directement, depuis la première prise de contact jusqu'au dépôt de la candidature, et d'interagir pendant toute la durée de l'affectation. Le CIVI peut optimiser le processus de rapprochement par un pilotage ciblé et maximiser l'efficacité du service civil accompli.

2.4.2.3 Le CIVI exploite les données sous forme de ressources stratégiques et opérationnelles aux fins de la préparation politique, ainsi que de la planification et du pilotage de la mise en œuvre des politiques

- *Les décisions stratégiques et opérationnelles sont basées sur des données ciblées et optimisées.*

Les données permettent au CIVI de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles de façon éclairée et étayée. Elles permettent également d'établir des prévisions plus justes, de reconnaître des processus de travail non efficaces, de mieux cerner les exigences et les besoins des utilisateurs et utilisatrices, et d'observer la façon dont les prestations du CIVI sont utilisées. Grâce aux analyses de données, il est possible d'améliorer les prestations et les processus selon les besoins des parties prenantes, et de développer des innovations en matière de processus et de services. Cela implique la mise en place d'un système de gestion des données, une uniformisation des données et des systèmes techniques existants (bases de données, interfaces, etc.), ainsi qu'une coordination et une harmonisation avec les autres plages de données de l'administration fédérale. Les conditions organisationnelles et techniques sont créées et maintenues à cette fin.

- *La planification et la mise en place de nouvelles formules numériques répondent au besoin de réglementation, aux exigences de protection des données et de sécurité de l'information, ainsi qu'aux prescriptions relatives à l'Open Government Data, et sont dès lors fiables et sûres.*

Les exigences en termes de sécurité de l'information et de protection des données sont remplies en tout temps lors de la saisie, du traitement et de l'utilisation des données. Les conditions juridiques sont créées et maintenues à cette fin. Les utilisateurs et utilisatrices se sentent en sécurité en ce qui concerne le traitement de leurs données par le CIVI et peuvent se reposer sur le fait que celles-ci seront utilisées uniquement à des fins de communication.

2.5 Une maxime et sept principes de mise en œuvre

La maxime et les principes répondent à la question de savoir vers quoi la concrétisation de la stratégie sera orientée.

La maxime définit l'orientation additionnelle de la mise en opération de la façon suivante :

Les processus choisis seront numérisés et, si possible, automatisés, afin qu'à long terme les prestations fournies par le CIVI soient efficaces, mis en réseau, rentables et conformes aux prescriptions en matière de protection des données.

Les principes concrétisent l'orientation de la mise en opération :

La numérisation d'abord

Les prestations sont conçues sous forme numérisée et intégrée dès que cela est possible, leur accès est simplifié au maximum et les processus sont automatisés et appliqués de façon cohérente.

Une saisie unique

Les informations de base (données) ne doivent être saisies qu'une seule fois.

Les parties prenantes au premier plan

Tous les projets sont mis en œuvre en tenant compte en priorité des parties prenantes (utilisateurs et utilisatrices, partenaires chargés de l'exécution). Ils sont axés principalement sur les bénéfices et la valeur ajoutée apportés à ces dernières.

Du pragmatisme dans la conception du processus de transformation

La mise en œuvre se déroule de façon pragmatique, en restant ouverte à de nouvelles propositions. Les obstacles sont l'occasion de rechercher ensemble des solutions, sans se focaliser sur les problèmes.

Une démarche holistique

La mise en œuvre s'inscrit dans une démarche holistique. Les projets et mesures individuels sont toujours élaborés et réalisés en gardant le tout en perspective.

Une conception requérant des compétences, des attributions et une portée contraignante

Les rôles sont définis et assortis de compétences et d'attributions claires. Le cadre organisationnel et personnel est modifié en conséquence. La planification et le pilotage de la conception sont contraignants.

La recherche continue d'optimisation

La transformation numérique externe et interne est un changement continu et indéfini par nature. Il convient de rechercher toujours son optimisation, tout en restant ouvert à de nouvelles propositions.

2.6 La mise en œuvre

Une annexe mise à jour annuellement documente la planification permanente de la mise en œuvre de la *Stratégie de la transformation numérique*. Elle est assortie de mesures prioritaires et d'autres mesures définies et mises à jour annuellement.

2.6.1 Mesures prioritaires

Des mesures prioritaires thématiques sont définies dans la mise en œuvre des dix objectifs stratégiques.

Les mesures prioritaires sont intégrées soit sous forme d'étapes de travail dans le plan directeur ou, si la priorité dans son ensemble peut être formulée sous forme d'objectif opérationnel et qu'elle répond aux critères SMART⁶, dans le contrat de prestations ou les objectifs internes.

Si une démarche agile peut être adoptée dans le traitement d'une mesure prioritaire, le contenu des objectifs formulés n'est pas un résultat (dans le sens de produit ou *output*), mais un mandat pour le traitement agile d'une question spécifique.

2.6.2 Mesures

Des mesures concrètes sont définies en vue de la mise en œuvre des mesures prioritaires.

Celles-ci sont intégrées dans le contrat de prestations sous forme d'objectifs opérationnels ou internes et sont conformes aux critères SMART.

Si une démarche agile peut être adoptée dans le traitement d'une mesure, le contenu des objectifs formulés n'est pas un résultat (dans le sens de produit ou *output*), mais un mandat pour le traitement agile d'une question spécifique.

⁶La version suivante s'applique : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini.

3. Parenthèse sur les origines de la stratégie : contexte

3.1 Contexte politique

Le Conseil fédéral accorde une grande importance à l'innovation au moyen d'offres et de processus numériques, et a entrepris des démarches considérables, ces dernières années, afin d'exploiter au maximum les chances offertes par la numérisation et de faire progresser la transformation numérique. La Confédération, les cantons et les communes donnent pour objectif dans la *Stratégie suisse de cyberadministration*⁷ que les citoyennes et citoyens suisses puissent à l'avenir accomplir leurs démarches administratives de façon numérique, indépendamment de leur domicile et de l'heure.

La transformation numérique a engendré un grand nombre d'attentes au sein et à l'extérieur de l'administration fédérale. Dans ce contexte, le Conseil fédéral a adopté, en janvier 2019, le *modèle cible pour la transformation numérique de l'administration fédérale et le développement des infrastructures numériques*.⁸ Celui-ci sert de guide à l'administration fédérale dans la réalisation des objectifs politiques fondamentaux et des objectifs opérationnels à l'échelle fédérale dans le domaine numérique.

La *Stratégie de la transformation numérique* propre au CIVI s'aligne sur les stratégies et prescriptions additionnelles de la Confédération, notamment sur la *Stratégie Suisse numérique*⁹, la *Stratégie informatique 2020-2023*¹⁰ et la *Stratégie suisse de cyberadministration*.

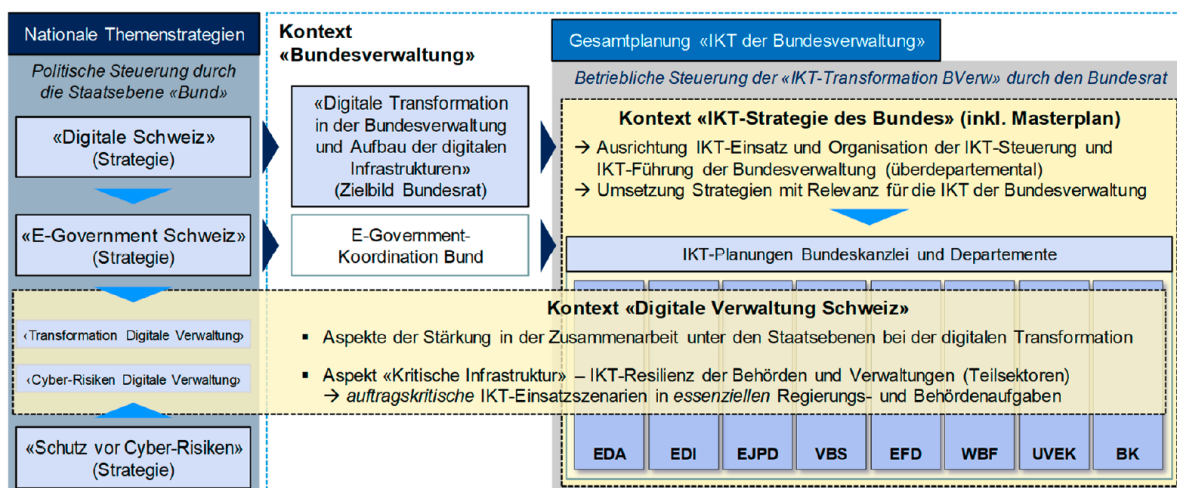


Abbildung 1: Einbettung der IKT-Strategie des Bundes (Strategiekontext)

À noter également la *Stratégie Open Government Data* du Conseil fédéral.¹¹

La mise en œuvre se déroule en tenant compte des prescriptions et des processus des offices transversaux (Office fédéral du personnel [OFPER], Administration fédérale des finances [AFF], Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication [OFIT] et Office fédéral des constructions et de la logistique [OFCL]) et du Secrétariat général du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (SG-DEFR).

⁷ Voir [Stratégie suisse de cyberadministration - www.egovernment.ch](http://www.egovernment.ch)

⁸ Voir [Modèle cible pour la transformation numérique de l'administration fédérale et le développement des infrastructures numériques \(admin.ch\)](http://admin.ch)

⁹ Voir [Suisse numérique \(admin.ch\)](http://admin.ch)

¹⁰ Voir [SB000 - Stratégie informatique de la Confédération \(admin.ch\)](http://admin.ch)

¹¹ Voir [Stratégie Open Government Data 2019–2023 | Office fédéral de la statistique \(admin.ch\)](http://admin.ch)

3.2 Contexte juridique

Les prescriptions juridiques dans les domaines de la sécurité de l'information et de la protection des données doivent être appliquées en tout temps. Les bases existantes du droit du service civil doivent être modifiées ou complétées en vue de l'introduction de nouvelles étapes de mise en œuvre en matière de transformation numérique. Ce faisant, il convient de se coordonner avec les projets législatifs en cours.

3.3 Contexte organisationnel

Les prescriptions relatives aux formes et aux postes de travail qui continuent d'être employés par l'OFPER et l'OFCL ne sont pas reprises dans la *Stratégie de la transformation numérique* propre au CIVI. Ces développements favoriseront également la transformation numérique du CIVI.

4. Contrôle et modification de la stratégie

La stratégie est contrôlée sur une base annuelle par la ou le Chief Digital Officer (CDO). Celle-ci ou celui-ci formule des propositions de modification à l'intention de la direction.

La stratégie sera soumise à une révision intégrale au 01.01.2025. La ou le CDO engage et dirige la révision, puis formule la proposition à la direction.

5. Glossaire

Terme	Signification
Numérisation et transformation numérique	<p>Les termes « transformation numérique » et « numérisation » n'ont pas été définis de manière uniforme par la doctrine et la pratique, notamment pas sur la question de savoir s'ils sont synonymes ou, dans le cas contraire, comment ils se distinguent.</p> <p>Les significations retenues pour ces deux termes contiennent typiquement les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Numérisation</i> (synonyme de digitalisation, du lat. <i>digitus</i> « doigt » et de l'angl. <i>digit</i> « nombre ») désigne la conversion d'une information analogique dans des formats numériques (ou digitaux) et son traitement, son enregistrement et sa mise à disposition dans un système technique numérique. • <i>Transformation numérique</i> (digital change) désigne un changement auquel sont soumises l'économie et la société. Ce terme met nettement plus en avant les aspects sociaux et culturels que les aspects technologiques. La numérisation (voir ci-dessus) ne sera pleinement exploitée qu'à partir du moment où l'on sera prêt à s'engager dans de nouvelles voies, à changer ses habitudes, à questionner et modifier les processus et les formes de travail et à se montrer ouvert à la nouveauté, rendant ainsi possible l'innovation. L'exploitation des nouvelles technologies modifie fondamentalement l'activité opérationnelle ainsi que la production, elle rend nécessaire la modification des structures et des processus, et demande que soient mises en place de nouvelles formes de collaboration. <p>Il s'agit pour l'<i>administration publique</i> – selon la définition donnée par l'OCDE de « digital government » – d'aborder activement le passage au numérique et d'y participer en tant qu'actrice. L'objectif poursuivi est de soutenir les parties prenantes dans l'exercice de leurs droits et obligations, et de créer une utilité publique (« public value »). L'échange de connaissances et d'expérience nécessaire à cette fin se voit renforcé par la multiplication de la collaboration transversale au sein des organes spécialisés, des groupes de travail et des projets. Les changements induits sur les méthodes de travail et les formes de collaborations confère une certaine agilité à l'administration, c.-à-d. que l'administration est en mesure de réagir plus rapidement aux changements sociaux, juridiques ou technologiques. La mise en place d'un environnement de travail moderne et la mise à disposition de moyens de communication correspondants favorisent ce processus. Les collaborateurs et collaboratrices sont assistés dans ces changements non seulement par les nouveaux outils et méthodes de travail à disposition, mais ils sont également encouragés, à tous les niveaux, dans leur acquisition individuelle et collective des compétences numériques requises (« change management »).</p> <p>Le CIVI emploie de façon cohérente le terme <i>transformation numérique</i>, conformément à sa charte et à la présente stratégie, dans le sens d'une compréhension d'un changement fondamental qui englobe toute l'organisation et l'ensemble des tâches à accomplir (voir stratégie, chapitre 1).</p>
Agilité	<p>L'agilité est la capacité organisationnelle d'une organisation de faire preuve de flexibilité, de proactivité, d'anticipation et d'initiative afin d'introduire les changements requis.</p>
Chief Digital Officer (CDO)	<p>Le rôle de « Chief Digital Officer (CDO) » consiste à accomplir les tâches, à exercer les compétences et à assumer les responsabilités (dans le cadre du règlement d'organisation CIVI) relatives à la planification et au</p>

	pilotage de la transformation numérique et qui, en règle générale, est attribué à une personne exerçant au plus haut niveau de direction d'une organisation.
Digital first	La numérisation d'abord (digital first) signifie que le canal numérique doit être privilégié dans la collaboration et exploité en premier choix.
Cyberadministration (e-government ou E-GOV)	La cyberadministration ou e-government (abréviation de « electronic government ») désigne l'emploi renforcé de techniques informatiques modernes et de médias électroniques dans les processus de gouvernance et administratifs. Les unités administratives communiquent entre elles, avec les citoyennes et citoyens et avec les entreprises privées par voie électronique.
Rapprochement	On entend par rapprochement – selon la caractéristique distinctive décrite dans la charte du CIVI – le processus réciproque de recherche et d'affectation entre les civilistes et les établissements d'affectation.
Mobile first	Le terme mobile first décrit un concept de création web et de création de sites Internet. Il prévoit que la version optimisée pour les appareils mobiles soit réalisée en premier, pour être suivie d'extensions successives destinées aux terminaux fixes.
Objectives and key results (OKR)	La méthode OKR désigne un mode de gestion agile, qui répartit les objectifs classiques dans des objectifs et des résultats clés. Les objectifs définissent un but à atteindre de la même façon qu'une vision, c'est-à-dire de façon abstraite, polarisée et motivante. Ils interpellent les collaborateurs et collaboratrices, et garantissent leur engagement envers le but à atteindre. Les résultats clés visent à rendre les objectifs mesurables et à montrer comment ils peuvent être réalisés.
Une saisie unique	La saisie unique a pour but que les citoyennes et citoyens, ainsi que les entreprises n'aient à communiquer certaines informations standard qu'une seule fois aux administrations publiques.
Plate-forme	Le CIVI définit la plateforme numérique comme une interface centrale qui relie entre eux différents acteurs et actrices du service civil au moyen de technologies modernes et simplifie leurs interactions à l'aide de différents modules fonctionnels. Cette compréhension de la plate-forme va ainsi bien au-delà de l'architecture proposée par la formule E-ZIVI.
Unique point de contact	On décrit comme un unique point de contact le point de contact central (et donc unique) compétent pour traiter une question ou un problème particulier, ou exercer une activité définie au sein d'une organisation.