
Stratégie e-VD 2012-2017

**En vue du déploiement des prestations
électroniques dans le Canton de Vaud**

Abréviations	
ADCV	Association des communes vaudoises
AVRiC	Association vaudoises des responsables informatiques communaux
AVSM	Association vaudoise des secrétaires municipaux
CEP	Centre d'éducation permanente
COFIL	Comité de pilotage
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
DSI	Direction des systèmes d'information
GED	Gestion électronique des documents
IDE	Numéro d'identification des entreprises
RDU	Revenu déterminant unifié
RCPers	Registre cantonal des personnes
SeCRI	Service des communes et des relations institutionnelles
SI	Système d'information
SIF	Système d'information financier
SMS	Short Message Service
Suisse ID	Preuve d'identité électronique sécurisée
UCA	Unité de Conseil et d'Appui en management et organisation
UCV	Union des communes vaudoises

Cadre d'intervention			
Mandant	Chef du DINF, sur demande du COFIL cyber		
Mandataire	Cellule stratégie cyber présidée par le SG du DINF		
Chef de projet	Pour la phase de proposition : UCA Pour la phase de mise en œuvre : DINF		
Mandat 1^{ère} étape	Proposer une stratégie e-VD pour une mise en œuvre efficiente de l'administration électronique dans le cadre de la prochaine législature		
Livrables	▪ Document final version 1.0 provisoire	14.03.2012	Transmis aux membres de la cellule cyber
	▪ Document final version 1.1 provisoire	16.03.2012	Transmis aux membres du COFIL CYBER
	▪ Document final version 1.2 provisoire	27.03.2012	Transmis aux secrétaires généraux
	▪ Document final version 1.3 finale	07.05.2012	Transmis aux membres du Conseil d'Etat

Table des matières

RÉSUMÉ	4
1 INTRODUCTION	9
1.1 Définitions	9
1.2 Enjeux de la stratégie e-VD	11
2 SITUATION INITIALE.....	12
2.1 Contexte	12
2.2 Cadre légal, financier et organisationnel	14
2.3 Etat de situation des projets de l'administration électronique	16
2.4 Attentes en fonction des publics-cible	17
3 STRATEGIE E-VD.....	19
3.1 Vision de l'administration électronique	19
3.2 Orientations pour la mise en œuvre	19
3.3 Catalogue de projets ou domaines prioritaires pour la législature 2012-2017	21
4 CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.....	29
4.1 Cadre organisationnel	29
4.2 Coordination avec les communes vaudoises	30
4.3 Communication et formation	33
4.4 Autres conditions	35

RÉSUMÉ

L'administration électronique

Un vecteur de simplification et de rationalisation

L'**administration électronique** désigne l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de la communication pour dématérialiser les relations de l'administration avec ses usager-ère-s (particuliers ou entreprises) et ses partenaires (administrations ou institutions), en vue de

p. 9

- **simplifier** les démarches administratives (devant le guichet)
- **rationaliser** le fonctionnement de l'administration (derrière le guichet).

Buts de la stratégie e-VD

Par la stratégie e-VD, le Conseil d'Etat exprime sa **vision** de l'administration électronique pour le Canton de Vaud et définit les **orientations** pour sa mise en œuvre dans le cadre de la législature 2012 – 2017.

p. 11

La stratégie e-VD s'inscrit dans le cadre de la **stratégie fédérale** « e-Government » et dans la suite de la stratégie cantonale des systèmes d'information.

Des enjeux importants pour le Canton

La stratégie e-VD fixe un cadre pour exploiter les potentiels offerts par les nouvelles technologies de l'information, afin d'**éviter les écueils d'un développement non orienté, non planifié et non coordonné**. Il s'agit notamment de :

- ▶ garantir une *offre étendue de prestations électroniques*, couvrant à terme la plupart des domaines de prestations de l'Etat ;
- ▶ veiller à ce que l'administration électronique ne devienne pas une *bureaucratie électronique*, en révisant les processus conçus à l'ère du papier ;
- ▶ assurer le *déploiement des prérequis*, principalement les registres centraux, auprès desquels les applications métiers doivent être interfacées pour éviter toute saisie redondante d'information déjà disponible ;
- ▶ développer la *collaboration avec les communes* sur une base concertée et partagée

Une vision de l'administration électronique
Déclinée en 6 axes stratégiques

1. Les **entreprises** communiquent avec l'Etat de Vaud par voie électronique. p. 19
2. La **population** peut régler ses affaires importantes ou répétitives, ainsi que ses mutations courantes par voie électronique.
3. Les **communes et les institutions** bénéficient d'un accès privilégié aux prestations et aux données qui les concernent.
4. Les usager-ère-s (particuliers, entreprises, communes et partenaires) accèdent aux prestations électroniques par le biais d'un **portail des prestations en ligne** personnalisé et sécurisé.
5. L'état utilise les nouveaux moyens de communication pour offrir des **informations ciblées** aux usager-ères et pour favoriser la participation des citoyen-ne-s à la **vie publique**.
6. Les **processus internes**, décisionnels et transversaux sont simplifiés et dématérialisés.

...13 orientations pour la mise en œuvre

Le cadre général de déploiement des prestations électroniques est fixé en 13 points qui précisent les orientations quant :

- au **choix des prestations**, en affirmant l'alignement des projets sur la stratégie fédérale et en promouvant les projets maximisant les potentiels de simplification ;
- à la **relation aux usagers**, en rappelant la nécessité de maintenir une alternative aux prestations électroniques et d'offrir une aide à leur utilisation ;
- aux **conditions-cadre de réalisation** des projets, en insistant sur la refonte des processus, l'offre de prestations sans discontinuité, l'adaptation du cadre légal, le déploiement planifié et coordonné des registres centraux, ainsi que sur la nécessité d'un accompagnement au changement et d'un cadre financier incitatif.

... et 39 projets prioritaires

Un catalogue de **projets prioritaires** concrétise la stratégie e-VD pour la prochaine législature. Il porte sur le déploiement des composants du socle, les prestations à destination des usager-ère-s, ainsi que sur la rationalisation des processus internes. p. 21

Une mise en œuvre de la stratégie e-VD organisée, planifiée et coordonnée

Une organisation adaptée

La stratégie e-VD sera organisée, planifiée et coordonnée au travers de sa déclinaison dans le plan directeur de systèmes d'information 2013-2018 et de la feuille de route qui en découlera. Pour en assurer la réussite, il s'agira de tenir compte des conditions de mise en œuvre ci-dessous. p. 29

- Le **COPIL e-VD** assure la *coordination stratégique* de l'ensemble des projets de l'administration électronique
- Le **directeur du programme e-VD**, rattaché au chef du département en charge de la simplification, assure la *coordination opérationnelle des projets de mise en ligne des prestations*.
- La **DSI** assure la *coordination opérationnelle des développements informatiques* supportant la mise en ligne des prestations et se charge, pour les registres des activités informatiques de *réplication* des bases informatiques
- Les **responsables de l'optimisation des processus**, désignés par chaque direction générale ou service, sont en charge du *développement des prestations électroniques*.
- Le **Bureau d'information et de communication** (BIC) assure la gestion globale des *contenus du portail*.
- Le **secrétariat du portail**, confié provisoirement à la DSI, assure *l'administration des usager-ère-s* du portail.
- Le **helpdesk**, géré provisoirement par la DSI, offre une assistance aux usager-ère-s du portail.
- Les **services métier** gèrent les contenus informationnels
- Concernant les **registres**, les activités de contrôles de la qualité des données et de cohérence entre les registres doivent encore être étudiées sous l'angle de leur regroupement, de leur dimensionnement et de leur rattachement.

Une coordination renforcée avec les communes vaudoises

Le Canton, qui veut associer à ce projet les communes vaudoises, reconnaît des interlocuteurs privilégiés, à savoir, l'**AVRIC** en tant qu'interlocuteur technique et généraliste, le **comité de l'AVSM** en tant qu'interlocuteur généraliste terrain, les comités de l'**UCV** et de l'**ADCV** en tant qu'interlocuteurs politiques par le biais de la plateforme Canton-Communes. De plus, diverses **associations professionnelles** communales peuvent être consultées.. p. 30

La coordination avec ces interlocuteurs est instaurée dès la phase de conception. Une **consultation** des associations est effectuée en amont des décisions importantes. Un **appui technique** est offert à la demande des partenaires communaux pour les projets communs Canton-communes ou pour les projets communaux développés conjointement par plusieurs communes.

Une communication soutenue

La communication est assurée, dans le cadre de **chaque projet de mise en ligne** de nouvelles prestations électroniques, par le service prestataire. p. 33

A cela s'ajoute une communication globale sur les étapes significatives de la **mise en œuvre de la stratégie e-VD**.

Un financement assuré dans le cadre d'un EMPD « stratégie e-VD »

Si l'EMPD¹ « socle cyber » couvrait les premiers éléments techniques en vue de mettre en place le socle cyber, la mise en œuvre de la stratégie e-VD va engendrer des coûts. Les coûts concernant le déploiement des prérequis seront financés par le biais d'un deuxième EMPD « stratégie e-VD » qui couvrira la période du prochain plan directeur des systèmes d'information 2013 – 2018, alors que ceux découlant de la mise en ligne des prestations feront en principe l'objet d'EMPD spécifiques. p. 35

Un cadre légal général en vue de l'administration électronique

L'actuel projet de Loi sur le portail des prestations en ligne devra être adapté et complété par des éléments juridiques qui concernent notamment le règlement des questions de formes, les procédures de contentieux et l'archivage électronique.

¹ Tiré à part 290

1 INTRODUCTION

Avant de proposer une stratégie de déploiement des prestations électroniques dans le Canton de Vaud (stratégie e-VD), il s'agit tout d'abord de préciser les notions de base et le contexte dans lequel cette stratégie se développe.

1.1 Définitions

L'administration électronique

Un vecteur de simplification et de rationalisation

L'administration électronique (ou cyberadministration ou e-government) désigne l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour dématérialiser les relations de l'administration avec ses usager-ère-s (particuliers ou entreprises) et ses partenaires (communes ou institutions), en vue de **simplifier** les démarches administratives (devant le guichet) et de **rationaliser** le fonctionnement de l'administration (derrière le guichet).

En offrant des prestations en ligne, l'administration électronique supprime la contrainte du papier et, par conséquent, limite les déplacements au guichet. Il en résulte :

- ▶ un **gain de temps et de confort** pour les usager-ère-s et les partenaires de l'administration qui peuvent aisément accéder aux prestations électroniques, adresser leurs demandes en tout temps, en suivre le traitement en ligne et accéder à leurs dossiers personnels et ce, 24 h sur 24 et 7 jours/7;
- ▶ un **gain d'efficience** pour l'administration, les données étant enregistrées par les détenteurs de l'information (usager-ère-s) par le biais notamment de formulaires en ligne, évitant ainsi leur ressaisie et diminuant les risques d'erreurs.

L'administration électronique favorise ainsi une gestion orientée sur les résultats (efficacité) et économe (efficience), en recherche permanente de simplification au bénéfice des usager-ère-s (orientation client) et basée sur un changement des modes de travail engendré par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

L'administration électronique constitue un levier de la simplification administrative.

« Elle vise à rendre les services publics plus accessibles à leurs usagers (population, entreprises, autres administrations) et à améliorer le fonctionnement interne de l'administration, en exploitant de manière optimale les technologies de l'information et de la communication (TIC). Elle se caractérise par la pluralité des canaux d'accès (ordinateur personnel, borne interactive, téléphone portable, etc.), par la dématérialisation (absence de document et de dossier papier supprimant la nécessité de se rendre physiquement aux bureaux de l'administration), la délocalisation (possibilité d'agir à distance) et l'intemporalité (possibilité d'interagir en tout temps et de manière désynchronisée). Elle signifie aussi une structuration des prestations en fonction des besoins des administrés et non plus en fonction des structures internes de l'administration, ainsi qu'une plus grande transparence et réactivité de cette même administration. »²

² Exposé des motifs et projet de décret accordant un crédit d'investissement de CHF 6'359'000.- pour la mise en oeuvre de l'étape 1 du socle de la cyberadministration et du guichet électronique (avril 2010).

Les prestations électroniques

Une recherche de maximisation des potentiels de simplification et de rationalisation

Par prestations électroniques sont entendues les transactions réalisées électroniquement, c'est-à-dire de manière dématérialisée, sans procédure « papier », de la demande à la délivrance de la prestation.

Suivant le type de prestation, le niveau de maturité de la prestation électronique variera en fonction d'un rapport favorable entre le potentiel de dématérialisation et l'utilité de développement (simplification pour les usager-ère-s et l'administration / coût / surface d'impact).

A noter que cette définition englobe également les prestations et processus internes.

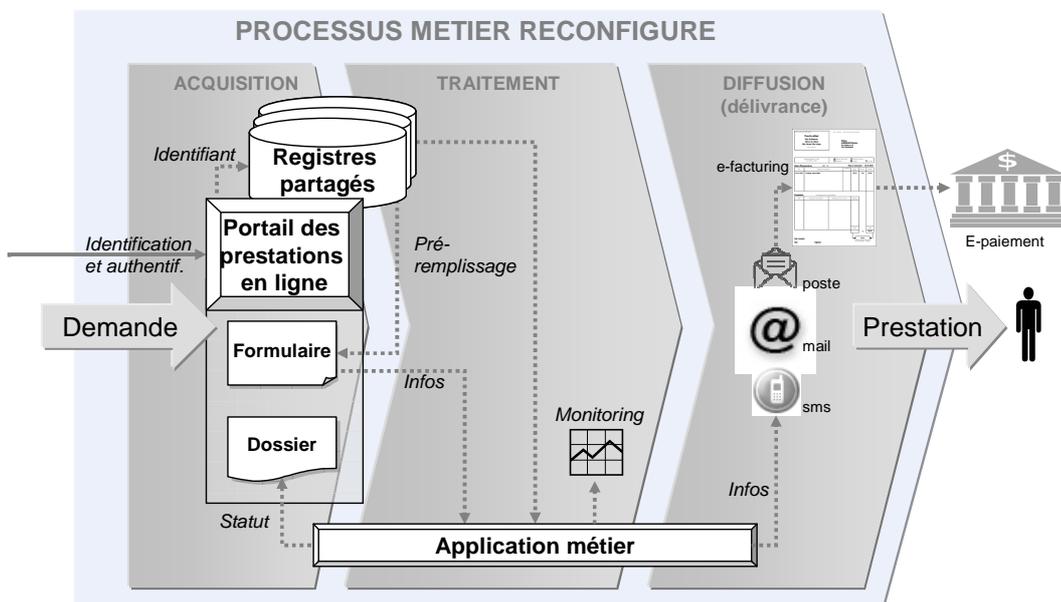
Un nouveau mode d'interaction entre l'Administration et ses usager-ère-s

Ainsi, selon leurs besoins propres, les prestations électroniques, accessibles via un portail, comprennent :

1. l'établissement d'une demande et le dépôt de justificatifs requis sous forme électronique (e-form),
2. l'alimentation automatique de l'e-form par les données connues de l'administration (connexion aux registres partagés),
3. le traitement des informations de l'e-form par l'administration, sans ressaisie dans les applications métiers (connexion aux applications métier),
4. la possibilité d'un suivi en ligne du statut de la demande par l'usager-ère (dossier personnel),
5. la délivrance des prestations (autorisations, permis, etc.) par la poste ou sous forme électronique (e-mail, SMS, etc.) sans déplacement de l'usager-ère,
6. des services liés tels que e-paiement, e-facture, échanges sécurisés, authentification (en fonction des besoins propres de la prestation).

Le portail, ainsi que les applications métiers, génèrent automatiquement des statistiques et des indicateurs sur le volume et la rapidité de traitement des demandes des usager-ère-s.

Le schéma ci-après illustre le nouveau mode de d'interaction entre l'usager-ère et l'Administration :



1.2 Enjeux de la stratégie e-VD

Finalité

Une stratégie qui répond à des enjeux d'efficacité et d'efficience

Par sa stratégie e-VD sur le déploiement des prestations électroniques, le Conseil d'Etat exprime sa **vision** de l'administration électronique pour le Canton de Vaud et définit les **orientations** pour sa mise en œuvre dans le cadre de la législature 2012 – 2017

Il s'agit d'exploiter les potentiels offerts par les nouvelles technologies de l'information tout en évitant les écueils d'un développement non orienté, non planifié et non coordonné, afin de :

- ▶ garantir que l'*offre de prestations électroniques*, conçue de manière échelonnée en fonction de priorités clairement établies, couvre à terme la majorité des domaines de prestations de l'Etat, atténuant le risque de perception par l'usager-ère d'une administration disparate et peu cohérente dans son fonctionnement ;
- ▶ veiller à ce que l'administration électronique ne devienne pas une *bureaucratie électronique*, en révisant les processus conçus à l'ère du papier et, si nécessaire, en adaptant le cadre réglementaire, en vue d'alléger significativement les formalités administratives ;
- ▶ assurer le *déploiement des prérequis*, principalement les registres centraux, auprès desquels les applications métiers doivent être interfacées pour éviter toute saisie redondante d'information déjà disponible ;
- ▶ tirer profit de la *dynamique initiée par la stratégie suisse d'e-government* et développer dans ce cadre des *synergies* horizontales (entre cantons et entre communes) et verticales (Confédération-Canton-communes) ;
- ▶ développer la *collaboration avec les communes* sur une base concertée et partagée, pour notamment assurer les prestations sans discontinuité des processus sous-jacents ;
- ▶ former et inciter les responsables, ainsi que former et soutenir les collaborateurs-trice-s par un *accompagnement au changement*, afin notamment de faire évoluer les mentalités et la culture de gestion de manière synchrone avec l'évolution des outils et des processus.

Horizon et périmètre

La stratégie e-VD définit les objectifs à atteindre au terme de la **législature 2012-2017**, dans une vision à long terme de l'administration électronique.

La stratégie e-VD se centre sur l'*Administration cantonale vaudoise*, mais intègre également les *communes* pour :

- ▶ la conception et la mise en œuvre des processus communs, tel que le changement d'adresse en ligne ;
- ▶ la conception des prestations étatiques qui leur sont destinées et qui seront accessibles par le biais d'un portail dédié ;
- ▶ la mise en réseau des prestations électroniques des divers échelons institutionnels ;
- ▶ la mutualisation des développements et des solutions communales.

La stratégie e-VD ne couvre pas les domaines des *hôpitaux* et des *hautes écoles*, qui font l'objet de stratégies distinctes, conçues à l'échelon fédéral, et disposant, à l'échelon cantonal, de leur propre plan directeur des systèmes d'information. Un lien sera toutefois établi avec ces domaines notamment en matière d'utilisation des registres et pour les questions liées au cadre légal.

2 SITUATION INITIALE

2.1 Contexte

Le contexte national

Une stratégie suisse qui concrétise l'ambition de fédérer les 3 échelons institutionnels autour d'un projet commun

Le Conseil fédéral adoptait le 24 janvier 2007 la **stratégie suisse de cyberadministration** (e-government). Par ce document, il entendait :

- ▶ utiliser les technologies de l'information et de la communication pour développer des processus étatiques efficaces porteurs d'avantages compétitifs pour l'économie, notamment au regard de la concurrence internationale, et facilitateurs de la relation de la population avec l'administration ;
- ▶ faire progresser la Confédération et les cantons autour d'objectifs communs pour que la Suisse tienne son rang en comparaison avec l'UE de demain ;
- ▶ exploiter les synergies et réaliser des gains d'efficacité par une collaboration à tous les échelons étatiques en développant des applications communes de cyberadministration orientées processus et possédant un grand potentiel de réduction de la bureaucratie, évitant ainsi les ressaisies multiples et diminuant ainsi les risques d'erreurs.

Des buts ambitieux

La stratégie nationale poursuit les **buts** suivant:

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

Un catalogue de projets prioritaires

Sa réalisation s'articule autour des **projets concrets** inscrits dans le catalogue des projets prioritaires³ qui donne deux orientations :

- ▶ les *prestations publiques* à réaliser prioritairement selon un rapport coût/bénéfice particulièrement favorable ;
- ▶ les *pré-requis* (légaux, procéduraux, organisationnels ou techniques) nécessaires à la mise en œuvre des prestations publiques.

Une convention engageant le Canton

La stratégie nationale est formalisée par une **convention** qui règle la collaboration entre la Confédération et les cantons - et par ce biais les communes - pour la mise en œuvre de la stratégie suisse de cyberadministration.

En résumé

La stratégie nationale de cyberadministration et la convention qui la formalise servent de lignes directrices aux cantons et aux communes pour l'élaboration de leur propre stratégie, projets et planifications financières en matière d'administration électronique.

³ http://www.egovernment.ch/fr/umsetzung/katalog_vorhaben.php (pages en français)

Le contexte cantonal

Une volonté affirmée de simplification et de rationalisation

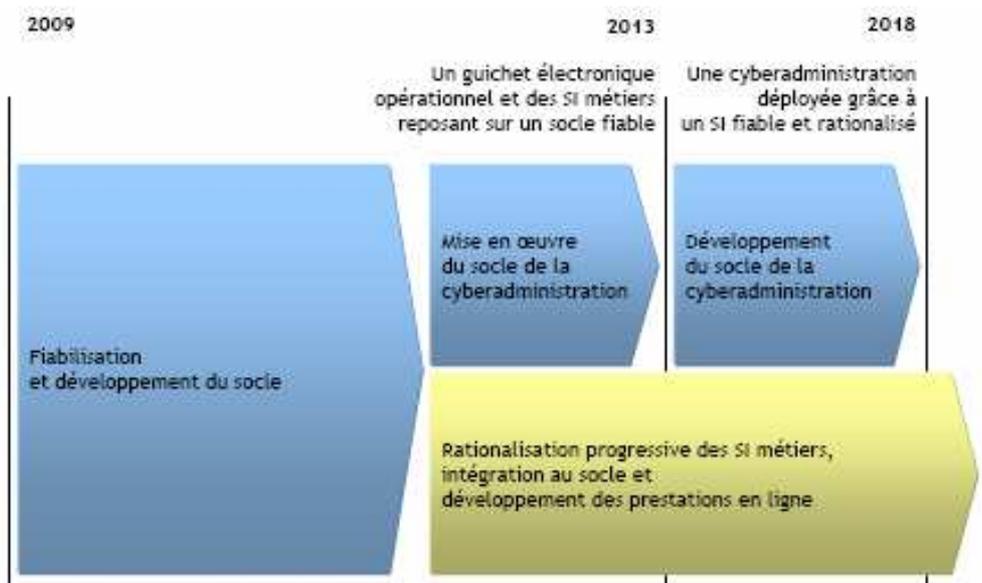
Le Conseil d'Etat, dans son **programme de législature 2007-2012**, entendait poursuivre la réforme du secteur public, notamment au travers de la mesure n° 19 qui propose de « simplifier les tâches administratives et de développer la cyberadministration ».

Plus concrètement, le Gouvernement a lancé, en cours de législature, une démarche de simplification administrative, dite démarche SimpA, qui a produit plus de 200 mesures de simplification. Il a également adopté, le 15 juin 2011, une **Charte de la simplification**, qui exprime sa vision d'une administration plus simple à la fois devant et derrière le guichet.

Une stratégie informatique basée dans un premier temps sur le développement du socle infrastructurel

Dans ce contexte, une informatique cantonale performante constitue un levier pour soutenir la réforme du secteur public, maintenir la marge de manœuvre financière de l'Etat et consolider les atouts du canton pour sa croissance future. Ainsi, des **orientations stratégiques en matière de système d'information 2008-2012** ont été établies.

La déclinaison plus détaillée des orientations en projets d'évolution du socle des systèmes d'information fait l'objet d'un **plan directeur cantonal des systèmes d'information 2009-2013**. Ce dernier propose une vision du système d'information cible à l'horizon 2013, à savoir un portail opérationnel et des SI métiers reposant sur un socle fiable et développé.



En résumé

Ainsi, conformément au plan, la DSI s'est concentrée sur le développement des outils du socle et du portail. Aujourd'hui, ces éléments sont pratiquement achevés du point de vue technique et la plupart des composants du socle sont disponibles.

Dans une deuxième étape, à l'horizon 2018, l'administration électronique se déploiera en poursuivant l'intégration au socle des SI métiers et en développant des prestations électroniques à destination des usager-ère-s et de l'Administration.

2.2 Cadre légal, financier et organisationnel

Cadre légal

Des dispositions légales qui ne couvrent que partiellement les aspects juridiques de l'administration électronique

Préalable indispensable au déploiement de l'administration électronique, le registre de la population (RCPers) est régi par la **loi cantonale d'application de la loi fédérale sur l'harmonisation des registres (LHR)** du 2 février 2010. Cette loi vise à automatiser les échanges de données entre des registres officiels de personnes aux niveaux fédéral, cantonal et communal, en réunissant les différents registres communaux des habitants dans un registre cantonal des personnes. Elle régit l'utilisation du numéro AVS 2013 (NAVS 13) par les services de l'Etat et offre un cadre légal pour l'établissement de l'ensemble des registres.

La **loi sur la protection des données personnelles (LPrD)** vise à protéger toute personne contre l'utilisation abusive des données qui la concernent, notamment en subordonnant le droit d'accès aux documents publics à celui de la protection de la sphère privée. Cette loi définit des conditions cadres contraignantes pour le déploiement de l'administration électronique.

Pour permettre l'administration électronique, une base légale doit réglementer les aspects juridiques suivants :

- la légalité du déroulement électronique (prescriptions formelles),
- le respect de la protection des données (protection de la personnalité),
- la garantie du principe de transparence,
- l'usage fait des signatures électroniques, qui est indirectement traité dans le cadre du processus d'identification,
- la garantie de l'absence de barrières et de l'existence de canaux alternatifs d'accès,
- la traçabilité des opérations et l'archivage des informations électroniques,
- les prescriptions du droit international (prestations transfrontalières).

En vue de l'ouverture prochaine du portail, **un projet de loi est en préparation**. Ce projet de loi sur le portail ne règle cependant pas les questions de formes (signatures écrites spécifiées dans des textes topiques qu'il s'agira de modifier), ainsi que les procédures administratives en matière de contentieux, dont les décisions ne pourront pas être notifiées électroniquement. Enfin, l'archivage électronique n'y est pas traité. Il s'agit donc d'une première base légale qui connaîtra des adaptations ultérieures, en fonction notamment de l'évolution du cadre légal fédéral, qui est lui-même en pleine mutation.

Cadre financier

Un principe de compensation

La directive d'exécution n°23 relative à la « gestion administrative, budgétaire et comptable des investissements au sens des articles 29 à 38 de la loi sur les finances (Lfin) » prévoit que les investissements de nature informatique doivent être amortis sur une durée de 5 ans. Les charges d'amortissement et la charge d'intérêt induite sont donc à compenser sur cette même période.

Par ailleurs, les frais induits par un projet informatique sur le budget de fonctionnement du service ou de la DSI sont, en principe, également à compenser. En effet, même si l'art. 163 de la Constitution vaudoise n'impose de compenser que les charges nouvelles, un projet informatique est considéré, tenant compte du principe de gestion économe, comme devant nécessairement produire une rationalisation pérenne.

Cadre organisationnel

Une organisation qui doit évoluer pour tenir compte des besoins de coordination

Sous la présidence du chef du département des infrastructures⁴, un comité de pilotage a été institué comme organe stratégique chargé de coordonner, au niveau cantonal, le déploiement des composants technologiques du programme d'administration électronique, avec le déploiement des registres et des prestations électroniques. Il veille à la cohérence de ce programme avec la stratégie fédérale.

Le COPIL cyber est une instance de validation. Il doit pouvoir s'appuyer sur une structure de projet en charge notamment d'assurer le suivi opérationnel de la mise œuvre de la stratégie cantonale d'administration électronique, de coordonner les chantiers y relatifs, en particulier les projets transversaux, et d'assurer la cohérence globale du programme. Or, aujourd'hui, la responsabilité de la coordination de ces projets n'est pas clairement attribuée.

Si jusqu'à présent, les activités en lien avec l'administration électronique étaient essentiellement concentrées à la DSI, pour le développement des composants technologiques du socle, il s'agit désormais de déployer ces outils dans le cadre de la conception et de la mise en ligne des prestations. Ces prestations électroniques, ainsi que la gestion des registres et du portail vont générer des activités pérennes à organiser. Les acteurs sont nombreux et il s'agit de définir les rôles et les responsabilités, les règles du jeu et les procédures qui permettront une interaction fluide entre les différents intervenants.

En résumé

Le déploiement de l'administration électronique se réalise dans :

- un cadre légal en pleine évolution, qui facilite les échanges de données normalisées entre administrations, grâce à l'harmonisation des registres, mais qui ne permet pas encore la dématérialisation complète des procédures administratives ;
- un cadre financier peu incitatif du fait de la pleine compensation des investissements et des charges induites ;
- un cadre organisationnel encore flou, quant aux structures à mettre en place pour assumer les nouvelles activités pérennes à caractère transversal.

La stratégie e-VD prévoit les conditions cadre de mise en œuvre à mettre en place pour favoriser l'implémentation des prestations électroniques et la gestion des activités en découlant (chapitre 4).

⁴ Département en charge de l'administration électronique et de la simplification administrative

2.3 Etat de situation des projets de l'administration électronique

Constats généraux

Une analyse de l'état de développement des prérequis techniques, ainsi qu'un état des lieux des prestations électroniques (selon définition du § 2.1) déjà disponibles ou en cours de développement, permettent d'établir la situation initiale dans laquelle la stratégie de déploiement des prestations va s'ancrer. Cet état de situation permet de formuler les constats généraux ci-dessous.

Des prérequis techniques développés à 80%

L'EMPD du **socle cyber** couvre les besoins en développements informatiques pour la période 2010 - 2013. Il mentionne les composants technologiques requis en vue du déploiement de l'administration électronique.

Les outils techniques (e-paiement, e-facture, SMS,...) et les plateformes logicielles communes (GED, gestion des identités et contrôle d'accès,...) nécessaires au développement des prestations sont disponibles ou en voie de l'être (développement estimé à 80% en mars 2012) et permettent désormais de concevoir des prestations électroniques (selon la définition du § 2.1) susceptibles d'apporter les potentiels de simplification offerts par les nouvelles technologies.

Une absence de plan de déploiement des registres centraux

Le **registre de la population** constitue un prérequis au déploiement des prestations électroniques à destination des particuliers. Actuellement, seule la fiscalité dispose d'une application métier interfacée au RCPers ; les projets RDU et SIF le seront en janvier 2013. En revanche, une trentaine de services peuvent consulter certains contenus du RCPers par une interface Web.

Le **registre des entreprises** constitue également un prérequis en vue du déploiement de prestations électroniques en faveur des entreprises. La constitution de ce registre est planifiée par étapes :

- un registre interfacé avec celui de la Confédération dès 2013, avec reprise de l'IDE ;
- un registre interfacé avec les registres cantonaux (registre du commerce, personnes morales, etc.) dès 2014.

D'**autres registres** complètent ce dispositif, dont un registre des tiers qui intégrera des personnes ou entreprises hors Canton.

L'interfaçage des registres centraux aux applications métiers est laissé à l'initiative des services. Aucun plan n'anticipe les étapes de mise en production des développements informatiques requis. Aucune priorité n'est ainsi définie.

Cela n'empêche pas la mise en ligne de formulaires électroniques, toutefois non connectés aux applications métiers, lesquelles ne sont pas encore interfacées avec les registres centraux. Il en résulte des ressaisies multiples d'informations déjà disponibles et des risques d'erreurs.

L'absence de **plan dans le déploiement des registres** constitue un frein à l'administration électronique, notamment dans la perspective d'offrir la possibilité d'effectuer un changement d'adresse en ligne en une seule opération, qui implique un interfaçage systématique de toutes les applications concernées.

Une approche opportuniste dans le déploiement des prestations électroniques

La mise en ligne des prestations relève, pour l'heure, d'abord de l'initiative individuelle des services dans une approche que l'on peut qualifier d'opportuniste. Il en résulte un faible alignement avec les projets prioritaires issus de la stratégie fédérale, une grande disparité dans le degré de dématérialisation des démarches administratives et, par conséquent, une faible capacité de coordination entre le Canton, les autres collectivités publiques – notamment les communes - et les partenaires privés.

Une gestion du changement peu soutenue

Les services cantonaux rencontrent des difficultés à simplifier les processus métiers et à remettre en cause le cadre réglementaire en raison notamment de l'absence d'orientations stratégiques, de manque de connaissance des potentialités de l'administration électronique et d'accès aux outils techniques, notamment aux registres centraux. Les prestations électroniques développées jusqu'ici peinent ainsi à offrir les gains escomptés en matière de simplification administrative.

En résumé

Si aujourd'hui de nombreux formulaires sont en ligne, il ne s'agit pas encore de véritables processus administratifs dématérialisés comme ceux gérés par la plate-forme CAMAC pour les permis de construire, intégrant un suivi de l'avancement des dossiers, la publication, la facturation ou encore l'alimentation du registre des bâtiments et des logements. Ce qui se passe derrière le portail recèle un potentiel considérable de simplification administratives, d'autant plus grand que l'opportunité est donnée de repenser les processus et de créer des interfaces avec les registres centraux.

La stratégie e-VD propose une vision et des orientations pour la mise en œuvre qui cadrent et fixent les exigences pour le développement des prestations électroniques (chapitre 3.1 et 3.2).

2.4 Attentes en fonction des publics-cible

Plusieurs études ont été conduites au niveau suisse⁵. Elles permettent de brosser un panorama général des attentes des usager-ère-s quant à l'offre de prestations électroniques. Au niveau vaudois, la démarche de simplification (SimpA) a sollicité les partenaires de l'Etat, représentants des usager-ère-s, pour identifier leurs préoccupations. A noter qu'aucun dispositif ne permet actuellement d'appréhender directement les besoins des usager-ère-s.

Attentes générales

Les attentes générales ont trait à la convivialité d'utilisation. Les principales lacunes citées concernent les informations introuvables, la faiblesse des moteurs de recherche des sites consultés et la difficulté de navigation au sein des sites. L'utilisateur est confronté-e à la difficulté d'identifier le bon interlocuteur, notamment lorsque plusieurs niveaux institutionnels peuvent être concernés.

⁵ Etudes menées par l'Institut gfs.bern « Cyberadministration et population 2011 », « Administration et E-government 2010 », « Les entreprises et la cyberadministration 2009 ». Enquête ZeGO « Satisfaction avec l'eGovernment 2011 », Institut de Psychologie de l'Université de Bâle. A titre de comparaison et pour permettre de saisir l'évolution des attentes ont également été consultées les enquêtes ZeGO menées en 2006 et 2008.

Attentes des particuliers

Réaliser sans se déplacer des démarches administratives simples et facilement accessibles

Globalement, les particuliers sont satisfaits de l'offre en ligne des administrations. Ils s'attendent encore grâce à l'administration électronique à :

- ▶ effectuer en ligne des démarches administratives en lien avec leurs affaires courantes (annoncer un déménagement, immatriculer de nouveaux véhicules, commander une carte d'identité ou un passeport, voter et élire les représentants politiques en ligne, etc.) ;
- ▶ effectuer les démarches nécessaires relatives à une ou plusieurs prestation(s) ou procédures de l'Etat par le biais d'une interface unique ;
- ▶ accéder aux informations selon des situations de la vie quotidienne d'un individu ou d'une société ;
- ▶ pousser la dématérialisation de la prestation électronique de sorte qu'elle ne nécessite plus de déplacement à un guichet physique, ni ne produise de document papier.

Attentes des entreprises

Faciliter les démarches récurrentes

Les entreprises jugent l'offre de prestations électroniques dans l'ensemble satisfaisante. Les offres cantonales sont particulièrement appréciées des grandes entreprises. Les PME quant à elles apprécient davantage l'offre en ligne des communes. L'orientation « client » de l'administration est jugée en progression. Les attentes concernent principalement :

- ▶ la mise à disposition d'informations et d'instructions pour effectuer leurs démarches auprès des autorités, en particulier dans les domaines de prestations cantonales suivants (répertoire d'adresses des services administratifs, environnement, sécurité, démarches relatives aux informations de la branche d'activité, etc.) ;
- ▶ l'usage de SuisseID comme solution d'échanges d'information sécurisés.

A noter enfin que des attentes plus spécifiques ont été formulées dans le cadre de la démarche SimpA par les représentants des entreprises. Elles touchaient principalement les domaines de la **construction**, de la **fiscalité** et des **marchés publics**.

Attentes des communes

Simplifier la collaboration et accéder aux données communes

En ce qui concerne les communes, les attentes identifiées au travers de la démarche SimpA portaient principalement sur l'**aménagement du territoire** et sur les procédures liées au **séjour des étrangers**. Elles souhaitent également disposer d'un accès au **registre des entreprises**.

Les communes appellent de leurs vœux une coordination soutenue et une participation dans le déploiement de l'administration électronique cantonale.

En résumé

Si l'ensemble des usager-ère-s (entreprises et particuliers) apprécie l'offre actuelle de prestations en ligne, des attentes sont adressées quant à une dématérialisation plus poussée des démarches administratives, une information plus facile d'accès et une rapidité de traitement plus élevée de leurs demandes.

La stratégie e-VD définit un catalogue de projets à mettre en œuvre à l'horizon de la prochaine législature (chapitre 3.3).

3 STRATEGIE E-VD

3.1 Vision de l'administration électronique

La vision du Gouvernement s'articule autour de 6 axes stratégiques :

Prestations aux usager-ère-s

Des échanges dématérialisés qui simplifient les relations avec l'Administration

1. Les **entreprises** communiquent avec l'Etat de Vaud par voie électronique et bénéficient de procédures administratives accélérées et allégées, ainsi que d'un accès facilité aux données, registres et outils de l'Etat.
2. La **population** peut régler ses affaires importantes ou répétitives avec l'Etat de Vaud par voie électronique et effectuer les mutations courantes, comme le changement d'adresse, en quelques clics.
3. Les **communes et les institutions** bénéficient d'un accès privilégié aux prestations qui leur sont spécifiquement destinées et ainsi qu'aux données qui les concernent au travers des outils cantonaux mis à leur disposition.

Portail des prestations en ligne

Un accès unique et sécurisé à toutes les prestations

4. Les usager-ère-s (particuliers ou entreprises) et les partenaires (communes ou institutions) accèdent aux prestations électroniques par le biais d'un **portail**, interface unique et personnalisée qui regroupe l'ensemble des prestations électroniques cantonales et permet des échanges sécurisés par le biais d'un processus d'authentification. Les prestations des différents échelons institutionnels y sont mises **en réseau**.

Communication

Une interactivité accrue

5. L'état utilise les nouveaux moyens de communication pour offrir des **informations ciblées** aux usager-ères et pour favoriser la participation des citoyen-ne-s à la **vie publique**.

Processus internes

Un fonctionnement interne amélioré

6. Les services et les collaborateur-trice-s de l'Administration, en tant que **clients des services transversaux**, bénéficient des avantages de l'administration électronique grâce à des processus internes, décisionnels et transversaux simplifiés et dématérialisés.

3.2 Orientations pour la mise en œuvre

En conformité avec la vision exprimée par le Conseil d'Etat et compte tenu du contexte et de l'état de situation, des orientations de la stratégie e-VD sont définies pour cadrer le déploiement des prestations électroniques dans le Canton de Vaud.

Orientations quant au choix des prestations

Des priorités fixées en fonction du rapport coût/utilité

- a. La stratégie vaudoise de déploiement des prestations en ligne s'aligne, d'une part, sur la stratégie suisse de cyberadministration et, d'autre part, sur le programme de législature, dans le respect de la planification financière. Les priorités sont donc par ordre d'importance, la simplification des démarches pour les entreprises, la modernisation du fonctionnement administratif entre les collectivités et en leur sein, et le règlement électronique des affaires courantes pour les particuliers.
- b. Les prestations électroniques sont conçues de manière à maximiser le potentiel de simplification administrative en utilisant, dans la mesure de leur utilité, tous les outils de l'administration électronique (cf. § 2.1).

Orientation quant à la relation aux usager-ère-s

Un effort porté sur l'amélioration de l'interaction avec les usager-ère-s

- c. L'utilisation des prestations électroniques est encouragée. Cependant, afin d'éviter une « fracture numérique », la possibilité d'effectuer les démarches au guichet ou par courrier est maintenue et un traitement équivalent est garanti. Les prestations électroniques sont par ailleurs conçues pour assurer l'accès aux malvoyants.
- d. Les prestations des différents échelons institutionnels sont mises en réseau pour permettre à l'utilisateur un accès indépendant de l'identification du prestataire.
- e. Les usager-ère-s peuvent consulter une aide en ligne pour faciliter l'utilisation des prestations électroniques et la compréhension des exigences et normes liées. Un helpdesk assure l'assistance technique aux usager-ère-s du portail et un système est mis en place pour récolter et analyser leurs suggestions et difficultés.
- f. Les usager-ère-s peuvent s'abonner, par le biais de flux RSS, à des informations périodiques concernant les domaines spécifiques de leur choix.

Orientations quant aux conditions-cadre de réalisation

Des conditions de réalisation maximisant le potentiel de simplification

- g. En amont des démarches d'élaboration de schémas directeurs informatiques ou de développement de solutions informatiques, les services optimisent les processus métiers, dans la perspective de leur dématérialisation, dans le respect des principes et des modalités de mise en œuvre de la Charte de la simplification administrative.
- h. Pour les prestations impliquant plusieurs acteurs (internes ou de différents échelons institutionnels), les processus sont reconçus au-delà des frontières administratives afin d'offrir des services sans discontinuité. Le Canton collabore avec la Confédération, les organismes chefs de file et les autres cantons et associe les communes à la stratégie cantonale.
- i. Les bases légales font l'objet d'un examen critique afin de vérifier l'opportunité de maintenir telle exigence et celle de prendre en compte les besoins requis par la délivrance électronique des prestations. Un examen de cohérence est réalisé lorsqu'une prestation est soumise à plusieurs bases légales.
- j. Le déploiement des registres centraux (population, entreprise, bâtiment, etc.) et leur interfaçage avec les applications métiers sont organisés et planifiés dans le cadre du plan directeur des systèmes d'information.
- k. Les formulaires électroniques sont connectés aux applications métiers concernées évitant de requérir auprès de l'utilisateur des informations déjà disponibles par l'administration, dans le respect de la loi sur la protection des données.
- l. Un accompagnement au changement des cadres et des collaborateur-trice-s de l'Administration est organisé afin de modifier les pratiques professionnelles, de promouvoir une culture de gestion orientée usager-ère-s et de garantir une utilisation efficiente du potentiel offert par les nouvelles technologies. Il est offert, en amont, pour la conception des prestations électroniques et la refonte des processus et, en aval, pour la mise en œuvre des changements organisationnels et des nouveaux modes de travail induits.

Un cadre financier incitatif

- m. Les règles et les modalités de financement des investissements informatiques prennent en compte le fait que la rentabilité des projets est diminuée en raison du maintien des procédures existantes et que les impacts peuvent être non quantifiables.

3.3 Catalogue de projets ou domaines prioritaires pour la législature 2012-2017

Afin de concrétiser la stratégie e-VD, plusieurs domaines ou projets prioritaires sont identifiés dans le cadre d'un catalogue. Il sera adapté en fonction des actions prioritaires du nouveau programme de législature et sera décliné dans le nouveau plan directeur des systèmes d'information 2013 – 2018. A noter que les procédures usuelles de priorisation des projets s'appliquent mais les critères de priorisation seront au besoin adaptés pour tenir compte de la stratégie e-VD.

Le choix des prestations à mettre en ligne⁶, qui constitue le « programme e-VD », est orienté selon les besoins identifiés des usager-ère-s, en fonction d'une analyse grossière de la potentialité (degré possible de dématérialisation) / utilité des projets (gains de simplification escomptés en relation avec les coûts induits et l'impact), et en tenant compte du catalogue des projets prioritaires de la Confédération.

A. PRÉREQUIS	Acteurs
A1. Connexion des applications métiers concernées au RCPers <u>Utilité</u> Acquisition et mise à jour automatique dans les applications métiers des données disponibles Identifiant unique pour chaque usager-ère Suppression des saisies redondantes et des risques d'erreurs	DSI
A2. Réalisation du registre des entreprises <u>Utilité</u> Partage des données possible entre administrations, entreprises et institutions	ACI
A3. Connexion de l'ensemble des applications métiers concernées au RC Entreprises <u>Utilité</u> Acquisition et mise à jour automatique dans les applications métiers des données disponibles Identifiant unique pour chaque entreprise Suppression des saisies redondantes et des risques d'erreurs	DSI
A4. Ouverture du portail sécurisé <u>Utilité</u> Authentification forte des usager-ère-s autorisant des échanges sécurisés Accès personnalisé aux prestations électroniques Suivi en ligne du traitement des demandes en cours Agrégation des données sous la forme de dossiers personnels	DSI
A5. Utilisation de la signature électronique <u>Utilité</u> Suppression de la contrainte du papier signé à archiver Dématérialisation complète des processus et des dossiers	DSI

⁶ Les domaines et projets prioritaires ne comprennent pas les projets d'accès aux données et outils des pouvoirs publics, ainsi que les contenus informationnels et de conseil mis à disposition des usagers via le site internet. Ces derniers rentrent toutefois dans le périmètre de la cyberadministration.

A6. Moteur de recherche du portail et du site internet	DSI
<u>Utilité</u> Accès rapide aux informations et aux prestations	
A7. Pilotage de la performance	DSI
<u>Utilité</u> Alimentation automatique d'indicateurs notamment sur les temps et délais de traitement et consolidation au sein de tableaux de bord Amélioration continue des processus sur base factuelle et accroissement de la capacité de pilotage	

B. DOMAINES OU PROJETS PRIORITAIRES EN FAVEUR DES USAGER-ÈRE-S			Acteurs
B1. Commande et obtention d'extraits de registres, d'originaux et de copies authentifiées de documents officiels, transmission électronique d'actes de procédures (RC, RF, OPF, tribunaux et offices judiciaires)			Services divers et OJV
<u>Potentiel</u> Commande et paiement en ligne Réception par l'ayant droit par la poste et sous forme électronique Consultation en ligne des dossiers électroniques	<u>Utilité</u> Réduction des charges Gain de temps pour l'utilisateur Accessibilité hors horaires usuels Dématérialisation des dossiers	<u>Cible</u> Citoyen-ne-s et entreprises	Projet CH
B2. Prestations du service des automobiles et de la navigation			SAN
<u>Potentiel</u> Dématérialisation des prestations du SAN	<u>Utilité</u> Suppression de la contrainte du déplacement au guichet Suppression des saisies redondantes dans Viacar	<u>Cible</u> Conducteur-trice-s et propriétaires de véhicules Garagistes	Projet CH
B3. Domaine de la fiscalité électronique (Horizon 2015)			ACI
<u>Potentiel</u> Demande de prolongation de délai Demande de remboursement Plan de recouvrement Demande de modification d'acomptes Déclaration de prélèvement à la source e-facture (e-billing) Consultation du compte fiscal	<u>Utilité</u> Transparence Rapidité et confort d'utilisation Suppression de tâches sans valeur ajoutée Réduction de charges	<u>Cible</u> Contribuables (personnes physiques et morales)	Projet CH
B4. Demande de permis de construire			SG-DINF
<u>Potentiel</u> Dématérialisation complète Extension de la plateforme CAMAC à tous les cantons	<u>Utilité</u> Réduction des charges Accélération des procédures	<u>Cible</u> Communes, entreprises et propriétaires	Projet CH Communes

B5. Demande d'aides dans le domaine de la construction et du logement			UL/ SEVEN
<u>Potentiel</u> Demande et envoi des documents par voie électronique Echange de données automatique entre Confédération et Canton Suivi du statut en ligne Décision délivrée par voie électronique	<u>Utilité</u> Transparence des démarches Rationalisation du traitement	<u>Cible</u> Communes Entreprises Propriétaires	Projet CH Communes

B6. Correspondance électronique avec le RC			OJV
<u>Potentiel</u> Réquisitions d'inscription électroniques Echanges d'actes	<u>Utilité</u> Gain de temps	<u>Cible</u> Notaires et particuliers	RC Office fédéral

C. DOMAINES OU PROJETS PRIORITAIRES EN FAVEUR DES <u>ENTREPRISES</u>			Acteurs
C1. Annonce de fondation d'entreprise et mutations			RC
<u>Potentiel</u> Annonces de mutation par voie électronique Transmission automatique des données aux autorités concernées (RC, ACI, AVS, SUVA, statistiques, etc.)	<u>Utilité</u> Accélération et allègement des procédures administratives	<u>Cible</u> Entreprises	Projet CH
C2. Autorisations dans le domaine du travail (temps de travail, réduction d'horaire, exercice de la profession, etc.)			SDE
<u>Potentiel</u> Demande et proposition électroniques Suivi du statut et décision en ligne	<u>Utilité</u> Rapidité de traitement Transparence accrue Rationalisation du traitement	<u>Cible</u> Entreprises	Projet CH Communes
C3. Demande et renouvellement de permis de travail (EMPD e-SPOP)			SPOP
<u>Potentiel</u> Demande et envoi des documents par voie électronique Echange de données automatique entre acteurs publics Suivi du statut et décision en ligne Envoi du permis par la Poste	<u>Utilité</u> Fluidification de la procédure entre acteurs publics Accélération des procédures Transparence des démarches	<u>Cible</u> Entreprises engageant des travailleur-euse-s étranger-ère-s	Communes SDE Conféd.

C4. Déroulement des soumissions publiques			SG-DINF
<u>Potentiel</u> Dématérialisation complète du processus, de l'appel d'offre jusqu'à l'adjudication	<u>Utilité</u> Allègement des formalités administratives Documentation transparente Harmonisation des procédures au niveau intercantonal	<u>Cible</u> Entreprises soumissionnaires	Projet CH Communes Autres cantons
C5. Demande de licence d'établissement			SPECo
<u>Potentiel</u> Application métier interfacée avec les registres Suivi du traitement en ligne Paiement électronique Autorisation électronique	<u>Utilité</u> Suppression de la saisie redondante de données Accélération du traitement	<u>Cible</u> Etablissements publics	Communes
C6. Gestion en ligne des bulletins d'hôtel			POLCANT
<u>Potentiel</u> Envoi électronique des données Mise à disposition des informations pour contrôle et recherche	<u>Utilité</u> Suppression de la saisie redondante de données Rapidité et disponibilité de l'information	<u>Cible</u> Hôtels	
C7. Correspondance électronique avec le RF			ACI
<u>Potentiel</u> Désignation et réquisition d'inscription électroniques	<u>Utilité</u> Gain de temps pour les notaires	<u>Cible</u> Notaires	RF Communes
C8. Consultation des notes et des dossiers des apprenti-e-s			DGEP
<u>Potentiel</u> Agrégation des données sous la forme de dossiers personnels Donner l'accès aux 300 commissaires professionnels et 9000 maîtres d'apprentissage aux notes des apprentis de façon électronique	<u>Utilité</u> Accès en tout temps à de l'information donnée actuellement qu'une seule fois (en fin d'apprentissage) Transparence accrue Suppression d'activités sans valeur ajoutée	<u>Cible</u> Commissaires professionnels Maître-sse-s d'apprentissage	
C9. Demande d'aides dans le cadre du développement économique et touristique			SPECo
<u>Potentiel</u> Demande et envoi des documents par voie électronique Suivi du statut en ligne Décision délivrée par voie électronique	<u>Utilité</u> Accélération des démarches Transparence des démarches	<u>Cible</u> Entreprises	SDE SDT AF SAGR

C10. Demande d'autorisations dans le domaine de la santé			SSP
<u>Potentiel</u> Application métier interfacée avec les registres Suivi du traitement en ligne Paiement électronique Autorisation électronique	<u>Utilité</u> Réduction des charges Gain de temps pour l'utilisateur Accessibilité hors horaires usuels	<u>Cible</u> Professionnel-le-s de la santé et institutions sanitaires Communes Partenaires	
C11. Dépôt de la réquisition de poursuite et échanges d'informations sur le suivi (eLP)			OJV
<u>Potentiel</u> Envoi électronique des données Suivi du statut Facturation automatique	<u>Utilité</u> Accélération des démarches Accès aux informations Rapidité et disponibilité de l'information	<u>Cible</u> Entreprises Mandataires	OPF

D. DOMAINES OU PROJETS PRIORITAIRES EN FAVEUR DES PARTICULIERS			Acteurs
D1. Changement d'adresse électronique et annonce d'arrivée / départ			ACI → SPOP ?
<u>Potentiel</u> Saisie en ligne Mise à jour automatique des systèmes d'information des collectivités publiques et des partenaires	<u>Utilité</u> Libération des habitants de l'obligation d'information des services requis Démarche unique de l'utilisateur sans déplacement au guichet Meilleure qualité des données	<u>Cible</u> Habitant-e-s	Projet CH Communes
D2. Demande, renouvellement et transformation de permis de séjour (EMPD e-SPOP)			SPOP
<u>Potentiel</u> Demande et envoi des documents par voie électronique Suivi du statut et décision en ligne Décision délivrée par voie électronique et envoi du permis par la Poste	<u>Utilité</u> Accélération des procédures Transparence des démarches	<u>Cible</u> Etranger-ère-s Communes qui accèdent directement au SI-SPOP	Communes
D3. Consultation électronique des citoyen-ne-s			CHANC
<u>Potentiel</u> Mise en ligne de formulaires de consultation Traitement statistique des réponses	<u>Utilité</u> Allègement des procédures de consultation et du traitement des réponses Elargissement des cercles de consultation	<u>Cible</u> Citoyen-ne-s Groupes d'influence	

D4. Dépôt des demandes de mariage (EMPD e-SPOP)			SPOP
<u>Potentiel</u> Annonce transmise par voie électronique Automatisation du traitement Suivi en ligne du statut	<u>Utilité</u> Réduction des charges Accélération de la procédure Transparence des démarches	<u>Cible</u> Candidat-e-s au mariage et au partenariat enregistré	
D5. Dépôt de plainte en ligne et rapport d'accident			POLCANT
<u>Potentiel</u> Annonce transmise par voie électronique Suivi en ligne du statut	<u>Utilité</u> Réduction des charges Transparence des démarches	<u>Cible</u> Plaignant-e-s et victimes	
D6. Demande de naturalisation (EMPD e-SPOP)			SPOP
<u>Potentiel</u> Demande et envoi des documents par voie électronique Suivi du statut en ligne par le biais d'un dossier personnel	<u>Utilité</u> Transparence des démarches	<u>Cible</u> Candidat-e-s à la naturalisation	

E. DOMAINES OU PROJETS PRIORITAIRES EN FAVEUR DES PARTENAIRES		Acteurs
E1. SI Police		POLCANT
<u>Utilité</u> Echange automatique des données Accès facilité aux informations		Autres polices cantonales Communes
E2. Domaine de la sécurité civile et militaire		SSCM
<u>Utilité</u> Echange automatique des données Accès facilité aux informations		Protection civile Conféd.
E3. Prestations aux communes		SECRI
<u>Utilité</u> Accès facilité aux informations et outils de l'Etat Développement des prestations électroniques et du portail à destination des communes en collaborations avec ces dernières		Communes

E4. Annonce de changement d'état-civil (naissance, mariage, divorce, décès) par les institutions concernées (EMPD e-SPOP)			SPOP
<u>Utilité</u> Annonce transmise par voie électronique par les partenaires (maternités, pompes funèbres, notaires) Immédiateté et disponibilité de l'information Accélération des procédures et mise à jour automatique du <u>RCPers</u>			Projet CH Communes
E5. Inscription automatique des élèves à l'école enfantine			DGEO
<u>Utilité</u> Automatisation du processus d'inscription Suppression d'une activité sans valeur ajoutée			Communes
E6. Système d'information de la Justice			OJV + MP
<u>Utilité</u> Partage et échanges automatiques de données Accès facilité aux informations pour tous les acteurs de la justice Dématérialisation des dossiers			Avocat-e-s Mandataires Polices

F. DOMAINES OU PROJETS PRIORITAIRES EN FAVEUR DE L'ADMINISTRATION			Acteurs
F1. Dématérialisation des processus RH et mise à disposition de portails pour les collaborateurs, les managers et les RH			SPEV
<u>Potentiel</u> Lien avec le RCPers et les autres registres pour la mise à jour des données, en particuliers celles des collaborateurs Dématérialisation des processus RH en partant du dossier de candidature à la clôture d'un dossier personnel (dossiers et mutations électroniques) Mise à disposition de portails permettant l'accès à l'information en ligne des collaborateurs (paie, vacances, formations, indemnités, etc.)	<u>Utilité</u> Saisie unique Disponibilité de l'information Réduction des charges Transparence Accélération et systématisation des processus RH	<u>Cible</u> Candidat-e-s Collaborateur-trice-s ACV Managers Services	
F2. Dématérialisation du processus décisionnel interne auprès des autorités			CHANC
<u>Potentiel</u> Workflow supportant les préavis et décisions des différents acteurs Suivi du statut en ligne	<u>Utilité</u> Traçabilité et sécurisation des décisions Transparence du processus décisionnel	<u>Cible</u> Services ACV et autorités	

F3. Relations de l'Administration à ses fournisseurs			CADEV
<p><u>Potentiel</u></p> <p>Echanges de données (passerelles) avec les fournisseurs et partenaires (par ex. Poste)</p> <p>Automatisation de certains procédés liés (par ex. réapprovisionnement, refacturation etc.)</p>	<p><u>Utilité</u></p> <p>Réduction des charges</p> <p>Traçabilité et sécurisation des opérations</p>	<p><u>Cible</u></p> <p>Services ACV</p> <p>Fournisseurs et partenaires</p>	

Par ailleurs, toutes les initiatives des services poursuivant la mise en ligne de prestations seront encouragées pour autant qu'elles répondent aux principes directeurs définis plus haut et que la DSI a la capacité d'y répondre.

4 CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

4.1 Cadre organisationnel

Des activités à organiser

La mise en œuvre de la stratégie e-VD va générer des activités de projet et de nouvelles activités pérennes à caractère transversal. Il convient dès lors de préciser les responsabilités des acteurs engagés au sein de l'Administration. Ces dernières seront conditionnées par certains choix techniques et organisationnels effectués dès l'étape de conception (par exemple automatisation de certaines opérations ou regroupement de la gestion des registres transversaux). Les responsabilités et les activités proposées ci-dessous sont donc susceptibles d'être modifiées.

La stratégie e-VD à coordonner

La responsabilité globale de la stratégie e-VD est confiée au département en charge des systèmes d'information.

- Le chef dudit département préside le **COPIL e-VD** (ex-COPIL cyber), en charge de la coordination stratégique de l'ensemble des projets de mise en ligne des prestations et de déploiement des composants du socle cyber. Il supervise les travaux des comités de pilotage des projets et valide les décisions importantes (dimension transverse, impact sur partenaires, etc.).
- La *coordination opérationnelle des projets de mise en ligne des prestations* est assurée par un-e **directeur-trice du programme e-VD**, rattaché-e au chef du département en charge de la stratégie e-VD. Il veille en particulier à l'avancement des projets prioritaires selon le planning prévu (monitoring), à la bonne coordination avec les communes, les cantons et la Confédération et au respect des conditions cadres définies dans la stratégie e-VD. Il prépare et assure le suivi des séances du COPIL e-VD.
- La *coordination opérationnelle des développements informatiques supportant la mise en ligne des prestations*, est assurée par la **DSI**. Elle veille en particulier à l'élaboration et au respect du plan d'interfaçage des applications métiers aux registres centraux, à la disponibilité des composants technologiques requis par la mise en œuvre du portail.
- Chaque direction générale ou service désigne un-e **responsable de l'optimisation des processus**, rattaché-e au chef du service, en charge de la stratégie métier de développement des prestations électroniques. Il/elle veille, en requérant au besoin l'appui de l'UCA, à la formalisation des processus métiers, à leur optimisation, à leur reconfiguration en vue de leur informatisation, cas échéant à la mise en place d'un système de reporting, permettant de monitorer les prestations et les ressources sur la base de données factuelles. Le/la responsable de processus constitue le/la *répondant-e métier de la DSI* pour les aspects techniques et du responsable de l'administration électronique, pour la coordination avec d'autres projets ou partenaires.
- Dans le cas où une prestation concerne plusieurs acteurs (services ou partenaires externes), un service leader est désigné.
- Le déploiement des prestations électroniques du portail se base sur une *planification globale évolutive* découlant de la stratégie e-VD, dans le cadre du plan directeur des SI qui sera adapté en conséquence.

Des prestations électroniques à développer

Des activités pérennes à prendre en charge

- Une fois les prestations électroniques développées, *leur gestion* reste de la compétence des **services métiers**, en charge d'adapter les contenus aux évolutions légales et contextuelles, de mettre à jour les aides en ligne, de répondre aux questions relatives aux prestations et d'améliorer en continu les processus de traitement.
- La *gestion globale des contenus du portail* est assurée par le **Bureau d'information et de communication (BIC)**. Ce dernier contrôle et adapte l'ergonomie du portail, gère l'amélioration continue de son interactivité et met à jour les liens entre le portail et le site internet de l'Etat de Vaud, sur la base des contenus fournis par les services. Il offre également son expertise sur les questions d'ergonomie et d'intégration des prestations au portail.
- L'*administration des usager-ère-s du portail*, à savoir l'ouverture/suppression de compte, l'attribution des IUP, l'envoi des mots de passe d'accès et le contrôle de sécurité des accès, est confié à un **secrétariat du portail**, confié provisoirement à la DSI.
- Le *support aux usager-ère-s (helpdesk)*, qui consiste en la gestion des appels téléphoniques et e-mails, est confié provisoirement à la **DSI**. Ce dernier prend en charge les réponses aux questions relevant de l'informatique (niveau 1, 2 et 3) et renvoie d'une part, au secrétariat du portail pour les questions d'adhésion ou relatives au portail, et d'autre part, au service concerné pour les questions relatives aux prestations. A l'usage, il s'agira d'évaluer le besoin d'évolution du support central vers certains aspects métiers pour les opérations les plus courantes.
- Les *activités de gestion des registres centraux* (registre des personnes, registre des entreprises, registre des bâtiments, etc.) demeurent, **pour ce qui concerne la gestion des contenus informationnels**, de la compétence des services métiers ; les **activités informatiques** de réplification des bases informatiques sont du ressort de DSI. S'agissant de **contrôle qualité des données et de cohérence entre les registres**, il s'agit encore d'étudier les questions relatives à leur regroupement, leur dimensionnement et leur rattachement.

4.2 Coordination avec les communes vaudoises

Cadre général de la collaboration avec les communes

Les principes et modalités de coordination et de collaboration ci-dessous s'inscrivent dans le respect de l'autonomie communale.

L'Etat ne peut obliger les communes à utiliser une prestation électronique qui relève de la sphère de leurs compétences, sauf si cette obligation se réfère à une nouvelle base légale, laquelle devra faire l'objet d'une consultation auprès des communes.

Une coordination requise ou souhaitable selon les projets

La coordination et la collaboration de l'Etat de Vaud avec les communes sont **requises** pour :

- définir les *principes et modalités de coordination et de collaboration* entre l'Etat et les communes vaudoises dans le cadre de l'élaboration de la stratégie e-VD et de son financement ;
- la mise en ligne de *processus communs* (changement d'adresse, permis de construire, permis de séjours, autorisations de manifestation, etc.),

pour les projets découlant de la stratégie fédérale (e-Government) ou de la stratégie cantonale (e-VD) et impliquant plusieurs échelons institutionnels ;

- l'échange de données normalisées (registre de la population, registre des bâtiments, etc.) et des solutions techniques (authentification, e-form, e-paiement) selon des *standards communs* afin de permettre la perméabilité des systèmes ;
- le développement du *portail cantonal en faveur des communes* usagères de prestations cantonales.

La collaboration et la coordination de l'Etat avec les communes sont **souhaitables** pour :

- la recherche de *processus et de solutions standards* pour les usager-e-s afin de simplifier et d'alléger leurs démarches administratives (portail commun, solution d'authentification, etc.) ; il s'agit de prendre en compte la mobilité croissante de la population, qui n'a pas à s'embarrasser de particularismes locaux ou régionaux ;
- la recherche de synergies dans le développement de *solutions informatiques communes* entre l'Etat et les communes et entre les communes (composants du socle cyber : portail, e-form, e-paiement, e-facture, etc.) afin de réduire les coûts de développement et d'investissements informatiques.

Des interlocuteurs reconnus de l'Etat et les communes vaudoises

Pour répondre aux besoins de coordination, le Canton, qui ne peut se coordonner avec les 326 communes vaudoises, a besoin d'interlocuteurs privilégiés, représentant les communes. Le Canton s'appuiera donc sur :

- ▶ l'**AVRIC** qui regroupe les responsables informatiques des grandes communes, en tant qu'*interlocuteur technique et généraliste* représentant les communes ou groupements de communes de plus de 7'000 habitants et qui traitera principalement des questions touchant à l'échange de données normalisées et à la recherche de solutions informatiques communes ;
- ▶ le comité de l'**AVSM** qui regroupe les secrétaires municipaux des communes vaudoises en tant *interlocuteur généraliste « terrain »* représentant l'ensemble des communes vaudoises et qui traitera principalement des questions touchant à l'élaboration de processus communs ;
- ▶ l'**UCV** et l'**ADCV** en tant qu'*interlocuteurs politiques* afin de trouver des consensus dans la recherche de solutions aux questions d'ordre politique tels que les principes légaux ou de financement, en actionnant la **plateforme Canton-Communes** ;
- ▶ selon les flux d'informations et les processus examinés, le Canton pourra s'appuyer également sur l'expertise d'autres associations professionnelles communales en tant qu'*interlocuteurs métiers* :
 - ACPMV ass. des chefs des polices municipales
 - ACVBC ass. cantonale vaudoise des boursiers communaux
 - AVDaas ass. vaudoise des agent-e-s d'assurances sociales
 - AVDCH ass. vaudoise des contrôles des habitants et bureaux des étrangers
 - AVIATCO ass. vaudoise des Ingénieurs, Architectes et Techniciens communaux.

Principes et modalités de coordination

Une collaboration organisée et concertée

Compte tenu de la diversité des besoins de coordination et de la spécificité des interlocuteurs reconnus, il s'agit d'organiser la coordination de manière efficace. Les principes et modalités suivants orientent cette organisation :

- ▶ une **coordination** instaurée dès la phase de conception des processus communs / outils / standards ou entre le Canton et les communes :
 - les projets concernés sont identifiés par le département en charge de la stratégie e-VD, le SeCRI et les présidents des comités de l'AVRIC et de l'AVSM ;
 - un représentant désigné de chaque association (AVRIC, AVSM et, cas échéant, association professionnelle concernée) est invité à participer aux séances de l'organe de direction du projet concerné ;
 - les représentants rendent compte de l'avancement des travaux aux membres des comités des associations qu'ils représentent.
- ▶ une **consultation** des associations en amont des décisions importantes :
 - les décisions importantes sont identifiées avec les présidents des deux associations AVRIC et AVSM, en fonction de la feuille de route cantonale relative à la mise en œuvre de la stratégie e-VD ;
 - les associations (AVRIC, AVSM et, cas échéant, l'association professionnelle concernée) sont consultées, mais leurs préavis n'ont cependant pas force obligatoire ;
- ▶ une **information** régulière sur l'état d'avancement des différents projets prioritaires de la stratégie e-VD :
 - à chaque parution de "Canton-communes", faire le point sur la mise en œuvre de la stratégie e-VD et ses différents projets en relation avec les communes ;
 - mise en place d'un internet – cas échéant d'un extranet via le portail - permettant de montrer l'organisation qui porte la mise en œuvre de la stratégie e-VD et de faire le suivi des projets phares (notamment, organisation de chaque projet, représentants des communes dans chaque projet, état de situation des projets, ...) ;
 - au moins une séance annuelle réunissant les membres des comités des deux associations AVRIC et AVSM est organisée par le département en charge de la stratégie e-VD, en collaboration avec le SeCRI et la DSI ;
 - dans ce cadre et en complément de l'information cantonale, l'AVSM, cas échéant en collaboration avec une association concernée, présente un état d'avancement des projets au niveau communal.

- ▶ un **appui technique** offert à la demande des partenaires communaux pour les projets communs Canton-communes ou pour les projets communs au niveau communal :
 - les compétences de la DSI sont mises à disposition des membres de l'AVRIC lorsqu'il s'agit de rationaliser les systèmes d'information communaux par le choix de solutions communes ou d'utiliser des composants technologiques mis à disposition des communes par l'Etat;
 - les compétences des différents services cantonaux concernés sont mises à la disposition des membres de l'AVSM pour les questions légales, de protection des données, de reconfiguration des processus.
 - des formations à l'administration électronique et à la reconfiguration de processus sont organisées via le module « L'Etat pour les communes » du CEP.

4.3 Communication et formation

Une communication soutenue

La communication interne et externe à l'Etat constitue un facteur de succès important dans la mise en œuvre de la stratégie e-VD.

Une **communication spécifique** est assurée, dans le cadre de chaque projet de mise en ligne d'une nouvelle prestation électronique, par le service prestataire.

Une **communication globale** est assurée par l'organisation du programme e-VD sur :

- les nouvelles orientations stratégiques du Gouvernement, dès leur adoption ;
- le nouveau plan directeur des systèmes d'information, dès son approbation par le Gouvernement ;
- la future loi sur le portail, lors de sa mise en consultation ;
- l'ouverture du portail des prestations en ligne;

Une **communication interne** est axée sur la sensibilisation et la formation aux potentiels de simplification offerts par l'administration électronique et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

La communication globale de la stratégie e-VD est assurée régulièrement auprès des divers publics cibles par les canaux habituels suivants :

Plan de communication et de formation externes

Publics cibles	Vecteurs	Périodicité
Entreprises	Portail des prestations en ligne	Mise à jour régulière de la rubrique « actualités »
	Club des 100	Un point à l'ordre du jour de chaque rencontre
	Associations faitières (FVE, Centre patronal, CVCI, ...)	Conférences régulières lors d'assemblées générales
	Grandes entreprises	Conférences internes
Communes	Portail des prestations en ligne	Mise à jour régulière de la rubrique « actualités »
	Périodique Canton-communes alimenté par les chefs de projets	Un article à chaque parution
	Formation dans le cadre des cours CEP « l'Etat pour les communes »	Sur demande
	Préfets	Formation préalable des préfets Conférences lors d'assemblées de districts
Particuliers	La FAO	Articles d'actualité
	Le site VD.ch	Volets « Actualités » du portail et du site faitier
	Les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, ...)	Pages dédiées
	La presse	Communiqués et conférences de presse
Responsables optimisation des processus	Formation de 4 jours sur l'analyse de processus et la simplification administrative	Formation obligatoire pour tous les responsables de processus
	Conférence des responsables de processus	Journée annuelle consacrée aux meilleures pratiques
Personnel de l'ACV	Le site intranet	Nouvelle rubrique e-VD
	Informations et formations internes dans le cadre de projets	Dès la conception d'un projet de prestation électronique
	Gazette	Un article à chaque parution
Chefs de service et cadres	Conférences des chefs de service	Des exemples présentés
	Séminaire de deux jours sur réussir un projet de mise en ligne d'une prestation électronique	Formation proposée dans le cadre du catalogue annuel du CEP
	Journée de réflexion sur l'administration électronique	Action unique durant l'hiver 2012 - 2013
Autorités	Séances de réflexion du Conseil d'Etat	Un point de situation avant chaque étape significative
	Séances de la Commission des systèmes d'information	Un point de situation avant chaque étape significative

Plan de communication et de formation internes

4.4 Autres conditions

Cadre financier

L'EMPD⁷ « socle cyber » couvrirait les premiers éléments techniques en vue de mettre en place le socle cyber (portail faiblement sécurisé, e-form, SMS, e-paiement, e-facture, GED, gestion des identités et contrôle d'accès).

La mise en œuvre de la stratégie e-VD va engendrer des coûts. Ceux concernant le déploiement des prérequis seront financés par le biais d'un deuxième EMPD « stratégie e-VD » qui couvrira la période du prochain plan des systèmes d'information 2013 – 2018, alors que ceux découlant de la mise en ligne des prestations feront en principe l'objet d'EMPD spécifiques. L'EMPD « stratégie e-VD » précisera l'enveloppe financière requise pour le déploiement des prérequis de l'administration électronique suivants :

- développement du registre des entreprises ;
- interfaçage entre les registres centraux et les applications métiers concernées ;
- interfaçage entre les formulaires électroniques et les applications métiers concernées ;
- développement du socle de composants techniques du socle (moteur de recherche, signature électronique, portail hautement sécurisé) ;
- coordination du programme e-VD, formation et accompagnement au changement.

Il comprendra enfin une enveloppe pour la mise en ligne de prestations électroniques dont les coûts de mise en œuvre ne pourront être pris en compte dans le cadre d'un EMPD spécifique.

Une plate-forme Canton-communes sera convoquée pour préciser les modalités financières de participation des communes au développement de processus communs et de la mise à disposition d'outils cantonaux ou de leur utilisation.

Cadre légal

L'actuel projet de Loi sur le portail des prestations en ligne devra être adapté et complété par des éléments juridiques qui concernent notamment les thématiques suivantes : légalité de la communication électronique dans son ensemble en y incluant les procédures administratives contentieuses, utilisation de la signature électronique, valeur probante des documents électroniques échangés, notification électronique des décisions administratives, prise en compte des problématiques liées à l'archivage électronique. Pour combler certaines lacunes dans le dispositif normatif actuel, l'ensemble des réflexions doivent être menées de manière transversale afin de répondre au plus près des besoins légaux.

Une première avancée significative et pragmatique résiderait dans l'utilisation généralisée du numéro AVS, étendue à l'ensemble des applications de l'administration cantonale vaudoise. Ceci permettrait une mise en œuvre aboutie de l'harmonisation des registres, socle légal indispensable au bon déploiement de l'administration électronique. Pour ce faire l'ACI doit proposer une modification législative à cet effet, comme cela a été le cas dans le canton de Berne.

⁷ Tiré à part 290

Charte de la simplification administrative

Principes

Par cette charte, le Gouvernement et l'administration affirment leur volonté de promouvoir la simplification administrative selon deux axes, à savoir:

Axe 1:

la simplification devant le guichet

Améliorer la relation des usagers-ères (particuliers, entreprises et partenaires) à l'administration, en allégeant les démarches administratives, tout en garantissant la qualité des services offerts.

Dans cette perspective, les services de l'Etat respectent les principes suivants:

I Les démarches administratives sont restreintes aux exigences légitimes.

II Les usagers-ères accèdent aisément aux informations et aux prestations.

III Leurs demandes sont traitées avec diligence et respect.

IV Leur satisfaction est une préoccupation constante de l'administration.

Axe 2:

la simplification derrière le guichet

Alléger le travail administratif afin de contribuer à la maîtrise des charges en rationalisant l'organisation de l'administration et en modernisant le fonctionnement interne de ses services. Dans cette perspective, les services de l'Etat respectent les principes suivants :

V L'organisation est décloisonnée, centrée sur ses missions et valorise les compétences.

VI Le fonctionnement interne s'oriente sur l'utilisateur et recherche l'efficacité.

VII La gestion est proactive, dynamique et anticipatrice des évolutions requises.

Modalités de mise en œuvre

Les sept principes de la Charte se déclinent en modalités de mise en œuvre décrites ci-après.

Axe 1 La simplification devant le guichet

1. Les dispositifs normatifs sont revus périodiquement pour identifier les exigences obsolètes ou allégeables; les nouvelles réglementations font l'objet d'une évaluation de la charge administrative induite, en particulier pour les entreprises.
2. Les procédures de contrôles imposées par l'Etat sont proportionnées aux risques encourus, lesquels sont analysés périodiquement.
3. Les formalités administratives sont simplifiées, notamment grâce à l'usage intensif des nouvelles technologies de l'information; elles sont rédigées dans un langage clair et concis, et sont accompagnées d'aides à la mise en œuvre.
4. L'accès aux informations et aux prestations est facilité par la mise en place de portails internet conviviaux; l'interlocuteur-trice à l'Etat y est aisément identifié et peut être contacté par différents canaux; les déplacements au guichet sont réduits au strict minimum.
5. Les horaires d'ouverture des guichets physiques et des réceptions téléphoniques sont connus du public et adaptés à ses besoins; le personnel en charge de l'accueil est formé dans son domaine d'activité, mais également pour orienter l'utilisateur au sein de l'administration.
6. L'utilisateur est informé des délais et modalités de traitement et tout est mis en œuvre pour les respecter; les voies de réclamation et de recours sont systématiquement indiquées.
7. La satisfaction des usagers-ères est évaluée périodiquement, de même que les motifs de réclamation.

Axe 2 : La simplification derrière le guichet

8. L'administration adapte ses structures en permanence pour disposer d'entités cohérentes, qui favorisent la responsabilité individuelle et collective, ainsi que la collaboration entre entités; ces dernières centrent leurs activités sur l'accomplissement de leurs missions dans une logique de réseau; l'encadrement valorise les compétences.
9. Les processus sont conçus au-delà des frontières des entités, dans une orientation usagers; ils bénéficient de systèmes d'information partagés et ouverts et sont adaptés aux potentiels offerts par les nouvelles technologies de l'information; ils sont optimisés en vue de réduire les coûts et les délais de traitement et d'améliorer la qualité des prestations fournies.
10. Le système de pilotage de chaque entité s'appuie sur des objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels et sur la mesure des résultats à l'aide d'indicateurs; ces derniers sont suivis périodiquement en vue de définir, sur une base factuelle, des actions correctives à court terme ou des besoins d'amélioration à moyen et long terme; un système de contrôle interne assure la maîtrise des risques.
11. Une revue périodique du système de gestion permet de prendre les décisions nécessaires pour anticiper les évolutions requises et maîtriser leur mise en œuvre dans le cadre de projets dûment planifiés et suivis.
12. Les procédures transversales, notamment en matière de gestion des ressources financières, humaines et logistiques, sont à la fois facilitatrices des changements requis et garantes de la cohérence interne.