



Bruxelles, le 30.6.2022
C(2022) 4388 final

COMMUNICATION À LA COMMISSION

**Stratégie numérique de la Commission européenne
La Commission numérique de la prochaine génération**

Table des matières

INTRODUCTION.....	2
1. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA COMMISSION.....	4
2. OBJECTIFS STRATÉGIQUES.....	7
2.1. Favoriser une culture numérique.....	7
2.2. Permettre une élaboration des politiques de l’UE adaptée au numérique.....	10
2.3. Favoriser une transformation numérique axée sur les activités.....	13
2.4. Garantir un paysage numérique sans interruption.....	14
2.5. Maintenir une infrastructure verte, sûre et résiliente.....	16
3. CATALYSEURS.....	19
ANNEXE 1. LISTE INDICATIVE DES ACTIONS CLÉS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE.....	22

INTRODUCTION

Le fonctionnement de l'Union européenne repose sur une Commission moderne et transformée numériquement qui repense l'élaboration des politiques, adopte un état d'esprit axé sur une administration numérique unique et optimise les procédures opérationnelles et administratives. Le processus de transformation numérique de la Commission contribuera à la réalisation des priorités stratégiques de l'Union fondées sur les valeurs et principes européens qui définissent une «approche européenne» de la décennie numérique¹: une approche centrée sur l'humain, l'insertion numérique, la souveraineté numérique, la confiance et l'utilisation éthique de technologies innovantes.

La pandémie de COVID-19 a accéléré la transformation numérique de notre économie et de notre société. Les technologies et les services numériques ont joué un rôle essentiel pour que l'Union reste ouverte aux affaires, pour faciliter les voyages grâce au certificat COVID numérique de l'Union et pour préparer la relance de l'Union grâce à l'instrument NextGenerationEU².

Le processus de transformation numérique dont fait l'objet la Commission s'est également intensifié. La stratégie numérique de la Commission européenne de 2018³ a fixé l'objectif de créer une organisation transformée numériquement, centrée sur l'utilisateur et fondée sur les données. De nombreux plans d'action et de nombreuses initiatives dans le domaine informatique ont traduit cet objectif en différentes étapes. Tous ces projets sont en bonne voie et seront mis en œuvre et contrôlés dans le cadre de cette nouvelle stratégie.

À présent, ce processus de transformation numérique va continuer à s'accélérer en élargissant son champ d'application:

- de l'informatique à la transformation numérique,
- des compétences numériques à la culture numérique et
- des fournisseurs de technologies en tant que services à la numérisation et à l'élaboration de politiques adaptée au numérique.

Ce processus sera soutenu par une gestion solide de la sécurité informatique et des règles relatives à la sécurité de l'information et à la cybersécurité qui protègent les ressources numériques contre les cybermenaces croissantes.

Afin de remplir la mission incombant à une institution publique dans une société numérique, il convient de ne pas se limiter à une stratégie informatique de numérisation et d'automatisation. Pour cela, il est nécessaire **d'améliorer la culture numérique et les activités opérationnelles de l'institution** en optimisant ses processus, en rationalisant et en automatisant les processus de travail, et en utilisant des technologies numériques pour accroître la productivité.

¹ COM(2021) 118 final, Une boussole numérique pour 2030: l'Europe balise la décennie numérique et la déclaration sur les droits et principes numériques européens: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_fr#relatedlinks

² https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_fr

³ C(2018) 7118 final, Une Commission transformée numériquement, centrée sur l'utilisateur et fondée sur les données: https://ec.europa.eu/info/publications/EC-Digital-Strategy_fr

La transformation numérique de la Commission exige de développer une **approche institutionnelle** plus forte, qui s'appuie sur une gouvernance équilibrée et un partenariat solide entre les services opérationnels et le service informatique⁴.

Cette stratégie institutionnelle fournit un cadre qui inclut les stratégies existantes dans des domaines informatiques spécifiques⁵. Elle comporte cinq objectifs stratégiques:

- responsabiliser tous les membres du personnel et les doter des compétences nécessaires, encourager les équipes et la collaboration transversales pour **promouvoir une culture numérique** reposant sur un environnement de travail numérique flexible et accessible;
- intégrer des contrôles numériques appropriés dans l'élaboration des politiques **afin que les politiques de l'Union soient adaptées au numérique**;
- créer des incitations en faveur d'une **transformation numérique axée sur les activités** dans l'ensemble des activités de la Commission;
- suivre et encourager l'innovation pour gérer efficacement le portefeuille de systèmes informatiques de la Commission (paysage numérique) afin qu'il devienne un **environnement numérique inclusif, durable, simplifié et sans interruption**;
- mettre en place une **infrastructure verte, sûre et résiliente** qui servira de base aux activités et aux méthodes de travail flexibles de la Commission.

Ces objectifs aideront la Commission à devenir une administration plus souple, plus fiable et plus proactive, soutenant la réalisation des priorités stratégiques de l'Union. Des interactions harmonieuses entre les **personnes, les processus, les données et les technologies** permettront de façonner la **Commission numérique de la prochaine génération** afin qu'elle montre l'exemple.

⁴ Dans le présent document, le terme «service» est utilisé comme terme courant pour désigner les directions générales, les offices et les entités comparables de la Commission. Par exemple, le «service informatique central» est la direction générale de l'informatique de la Commission (DIGIT).

⁵ La stratégie en matière de sécurité de l'information de l'institution, la stratégie de la Commission européenne en matière d'informatique en nuage, la stratégie en matière de sécurité informatique, la stratégie en matière de solutions de collaboration, la stratégie «Data@EC» (stratégie de la Commission en matière de données), la stratégie en matière de logiciels libres, le cadre d'interopérabilité européen, la stratégie pour un environnement de travail numérique, le cadre relatif à l'expérience utilisateur et «Vers une Commission axée sur les technologies mobiles».

1. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA COMMISSION

La Commission applique un ensemble de grands principes fondés sur des valeurs européennes communes⁶, conformément aux déclarations politiques⁷ et aux propositions politiques⁸, y compris les droits et principes numériques européens.

Ces principes directeurs vont au-delà des principes énoncés dans la stratégie numérique de la Commission européenne de 2018⁹, qui sont plus opérationnels et étroitement axés sur l'informatique.

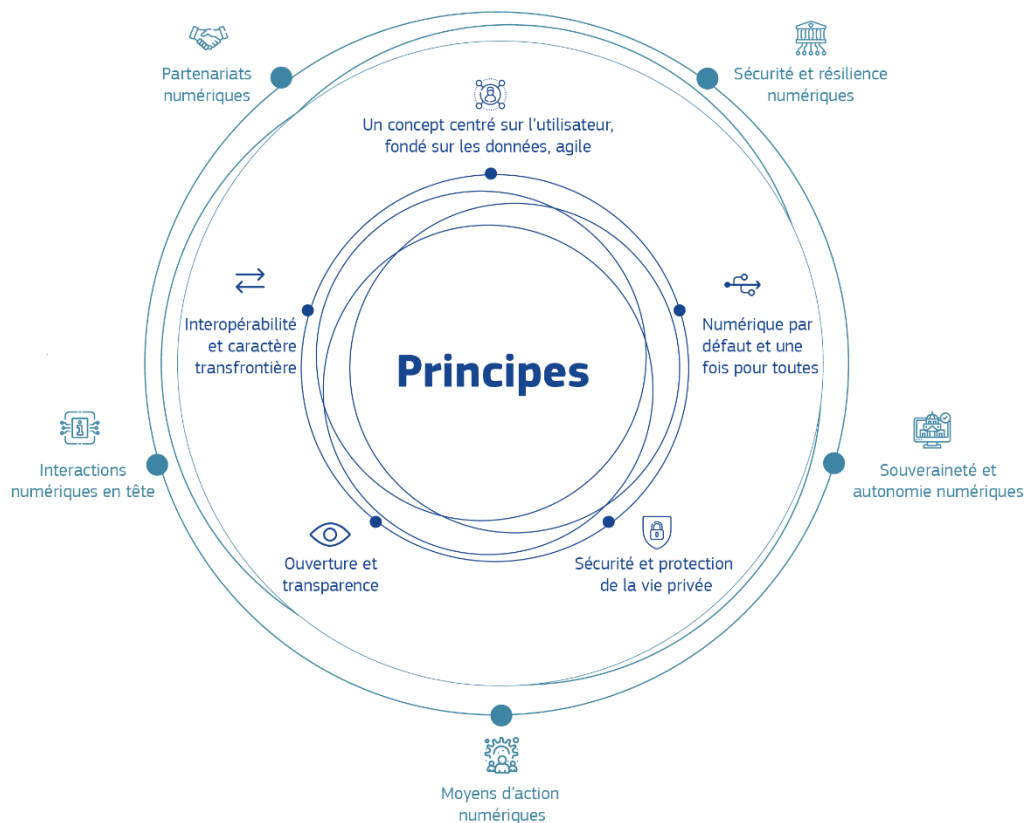


Illustration 1: principes de la transformation numérique

Partenariats numériques

⁶ https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values_fr

⁷ Par exemple, la déclaration ministérielle de Tallinn sur l'administration en ligne (2017):

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>;

la déclaration de Berlin sur la société numérique et l'administration numérique basée sur des valeurs (2020), adoptée lors de la réunion ministérielle de la présidence allemande du Conseil de l'Union européenne, le 8 décembre 2020:

https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=75984;

la déclaration de Lisbonne sur la démocratie numérique dans un but précis (2021):

<https://www.lisbondeclaration.eu/>

⁸ COM(2021) 118 final, Une boussole numérique pour 2030: l'Europe balise la décennie numérique et la déclaration sur les droits et principes numériques européens: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_fr#relatedlinks

⁹ Lorsqu'un nouvel investissement dans l'informatique est proposé, le processus de gouvernance vérifie s'il est conforme aux principes de la stratégie numérique de la Commission européenne: les principes du «numérique par défaut» et d'«une fois pour toute», la sécurité et le respect de la vie privée, l'ouverture et la transparence, l'interopérabilité et la dimension transfrontière et une approche centrée sur l'utilisateur, fondée sur les données et flexible (illustration 1, anneau intérieur).

Une étape clé de la transformation numérique de la Commission consiste à cibler les besoins transorganisationnels et à établir des partenariats internes solides et de confiance entre les services (tels que le plan de modernisation des solutions numériques). Cela permet d'éliminer les doubles emplois, d'optimiser les ressources et de créer des synergies dans l'ensemble de l'institution.

Dans un deuxième temps, la Commission doit entretenir des relations solides avec les autres institutions, organes et agences de l'Union, les États membres, les organisations internationales, les universités, les partenaires sociaux et le secteur privé afin de partager des ressources et de se tenir informée des dernières évolutions technologiques.

Interactions numériques en priorité

Conformément aux objectifs de la boussole numérique¹⁰, les canaux numériques sont le moyen privilégié de la Commission pour communiquer en interne et en externe. Comme d'autres administrations publiques, la Commission vise à offrir une expérience homogène et centrée sur l'utilisateur grâce à des solutions numériques accessibles¹¹, qui répondent rapidement aux besoins des particuliers et des entreprises.

Moyens d'action numériques

La transformation numérique est un effort déployé à l'échelle de l'organisation: elle exige des actions de sensibilisation et de facilitation au niveau institutionnel, tandis que sa mise en œuvre nécessitera de mettre en place une direction locale au sein des services de la Commission. Tous les services sont habilités à poursuivre leur propre transformation numérique axée sur les activités. Ils seront soutenus à cet effet par le service informatique central (par exemple via les services consultatifs et les outils connexes), conformément à la présente stratégie numérique et aux décisions relatives à la gouvernance informatique institutionnelle.

Les mécanismes de gouvernance fournissent aux services de la Commission les orientations et le soutien nécessaires pour continuer à innover, à moderniser et à améliorer en permanence leurs processus et leurs solutions opérationnelles dans un cadre institutionnel clairement défini.

Souveraineté et autonomie numériques

La souveraineté numérique de l'Europe nécessite des infrastructures, des produits et des services numériques qui préservent la sécurité, les actifs stratégiques et les intérêts de l'Europe, conformément aux valeurs et aux exigences européennes¹². L'application de ce principe dans le contexte actuel suppose le choix de solutions techniques qui ont une incidence positive sur la capacité de la Commission à poursuivre ses travaux de manière rentable, durable, indépendante et sûre. Dans certains domaines spécifiques, la Commission a déjà exprimé sa préférence sur la base d'une telle évaluation. Par exemple, elle a opté pour

¹⁰ COM(2021) 118 final, Une boussole numérique pour 2030: l'Europe balise la décennie numérique: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:12e835e2-81af-11eb-9ac9-01aa75ed71a1.0005.02/DOC_1&format=PDF, p. 12, objectif 3.4.

¹¹ Conformément à la stratégie de l'Union en faveur des droits des personnes handicapées 2021-2030: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8376&furtherPubs=yes>

¹² «Repenser l'autonomie stratégique à l'ère numérique», note stratégique du Centre européen de stratégie politique, numéro 30, juillet 2019: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/889dd7b7-0cde-11ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-en> et la déclaration de Berlin sur la société numérique et la transformation numérique basée sur des valeurs (2020). https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=75984

l'utilisation de solutions à code source ouvert¹³ et de normes ouvertes pour l'échange d'informations. Dans d'autres domaines, cela nécessitera une évaluation ad hoc, en tenant compte du cadre juridique pertinent (par exemple, la protection des données et les marchés publics).

Sécurité et résilience numériques

Compte tenu de la multiplication des cyberattaques de plus en plus sophistiquées et du passage à des modes de travail flexibles, la Commission s'efforcera d'intégrer un modèle «à vérification systématique»¹⁴, le principe de la sécurité dès le stade de la conception, des contrôles de cybersécurité plus stricts et de meilleurs services de sécurité, y compris dans le cadre de ses activités sensibles et classifiées¹⁵. Une approche intégrée de la sécurité et un programme consolidé en faveur de la culture de la cybersécurité et de la sensibilisation à la cybersécurité garantiront une résilience et une protection appropriées du paysage numérique de la Commission.

¹³ C(2020) 7149 final, Stratégie en matière de logiciels libres 2020-2023:

https://ec.europa.eu/info/departments/informatics/open-source-software-strategy_fr

¹⁴ Un «modèle à vérification systématique» est un modèle de sécurité, un ensemble de principes de conception du système et une stratégie coordonnée de cybersécurité et de gestion des systèmes fondée sur la reconnaissance de l'existence de menaces tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières traditionnelles du réseau. Il est inclus dans la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant des mesures destinées à assurer un niveau élevé commun de cybersécurité dans les institutions, organes et organismes de l'Union [COM(2022) 122 final]: https://ec.europa.eu/info/publications/proposal-cybersecurity-regulation_fr

¹⁵ Telles que la stratégie pour l'union de la sécurité, le financement de la défense ou le filtrage des investissements directs étrangers.

2. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Afin de poursuivre son processus de transformation numérique, la Commission visera cinq objectifs stratégiques, qui répondent aux besoins actuels de l'institution¹⁶ et lui permettront de se préparer aux défis futurs.

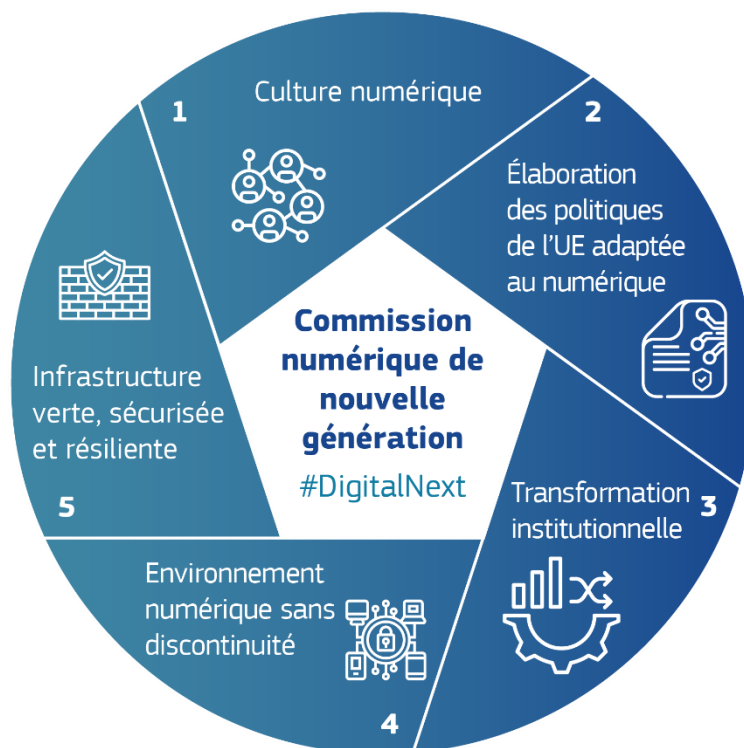


Illustration 2: objectifs stratégiques

2.1. Favoriser une culture numérique

Les compétences numériques sont un facteur clé dans tout processus de transformation numérique. L'utilisation de technologies numériques dans le travail quotidien de la Commission exige que son personnel soit ouvert à l'expérimentation et à l'utilisation de nouvelles technologies et de nouveaux outils et qu'il adopte de nouvelles méthodes de travail. La Commission a déjà mis en œuvre des programmes complets de formation numérique et de sensibilisation à la cybersécurité¹⁷. Elle a également mis à disposition des outils collaboratifs dans le cadre du programme sur les environnements de travail numériques¹⁸, assurant ainsi la continuité des activités pendant la crise de la COVID-19.

Pour aller au-delà du développement des **compétences numériques**, il convient d'aider les membres du personnel à définir les moyens par lesquels la numérisation peut améliorer leur autonomie, leur flexibilité et leur productivité, ainsi que l'incidence de leurs travaux. Il s'agit d'un processus à long terme concernant la gestion du changement, la sensibilisation et une approche collaborative entre la communauté informatique et l'ensemble de la Commission.

¹⁶ Les besoins institutionnels ont été recensés dans le cadre de consultations au sein de la Commission et examinés au sein du comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité.

¹⁷ Le programme de sensibilisation à la cybersécurité informe le personnel des risques et des bonnes pratiques, que tout membre du personnel peut suivre pour contribuer à la protection de la Commission contre les menaces de cybersécurité.

¹⁸ <https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/digitalworkplacestrategy2017.pdf>

Une culture numérique forte, soutenue par un leadership numérique fort, permettra d'intégrer «des informations enrichies par des données dans la prise de décision, de promouvoir une approche axée sur le client ainsi que l'innovation tout en favorisant la collaboration dans toute l'organisation»¹⁹.

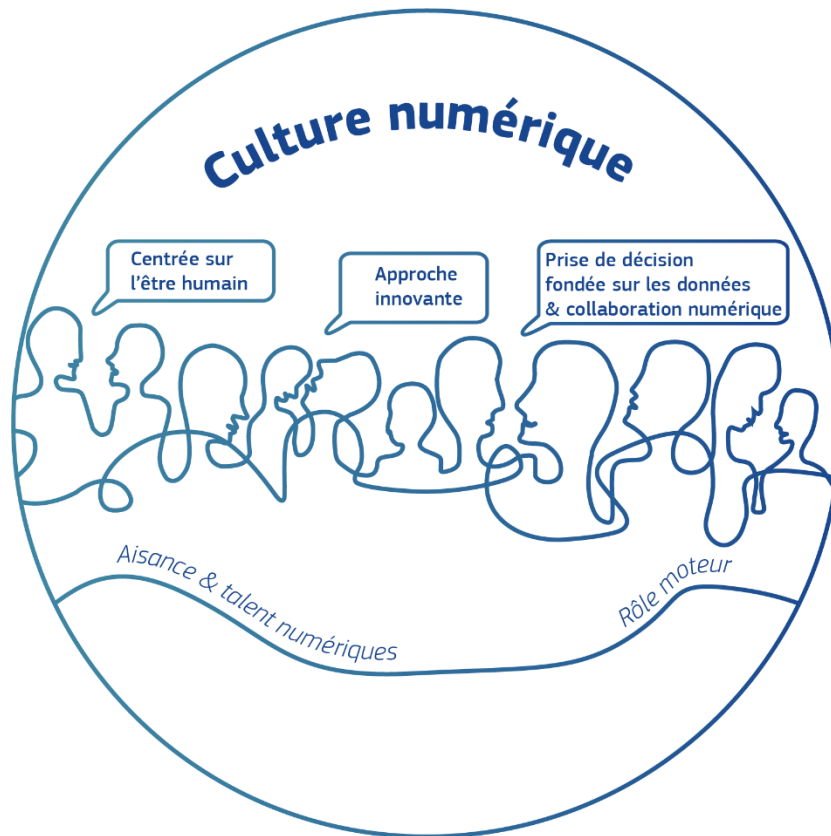


Illustration 3: caractéristiques de la culture numérique

L'apprentissage tout au long de la vie (le perfectionnement et la reconversion professionnels) et les structures flexibles permettront de disposer d'une main-d'œuvre moderne et numérique. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des modules d'apprentissage des compétences numériques en fonction des profils professionnels et de procéder à des contrôles réguliers des compétences numériques du personnel. Il s'agit d'un changement qui va au-delà de l'habileté numérique et de l'utilisation des outils informatiques. Il va permettre aux membres du personnel qui ne sont pas spécialisés en informatique de tirer parti des technologies numériques pour améliorer la qualité et l'efficacité de leur travail quotidien.

La formation à la cybersécurité et à la sécurité de l'information deviendra obligatoire pour tous les nouveaux membres du personnel. L'ensemble du personnel de la Commission et des prestataires de services externes ayant accès aux équipements informatiques de la Commission devront suivre une formation de sensibilisation à la cybersécurité tous les trois ans. Cette approche s'accompagnera d'une amélioration des outils afin de sécuriser l'échange d'informations.

Le développement d'une main-d'œuvre numérique nécessitera également la création d'une image de marque institutionnelle, la promotion d'une approche communautaire et une sensibilisation accrue aux possibilités offertes par la transformation numérique. Par

¹⁹ «La culture numérique - le moteur de la transformation numérique», Forum économique mondial, 2021: <https://www.weforum.org/reports/digital-culture-the-driving-force-of-digital-transformation>

conséquent, la Commission lancera des campagnes et des initiatives ciblées²⁰, dialoguera avec des communautés existantes²¹ et encouragera l'adoption de solutions de collaboration numériques au sein des équipes.

Un plan à moyen terme permettra de répertorier les profils professionnels dans le domaine numérique, d'offrir des services d'orientation professionnelle spécifiques au personnel concerné et d'encourager les changements organisationnels. Cela aidera la Commission à attirer, à recruter et à retenir des personnes ayant des aptitudes numériques et une expertise dans différents domaines de la transformation numérique (tels que la gouvernance, les infrastructures, les données, l'intelligence artificielle et la sécurité informatique). L'amélioration des procédures de recrutement permettra également d'attirer ces profils recherchés sur un marché du travail très compétitif.

Une transformation numérique réussie part du haut de la hiérarchie, les cadres supérieurs devant montrer l'exemple en adoptant un état d'esprit donnant la priorité au numérique. La Commission encouragera le **leadership numérique**²² et la gestion du changement lors de différents séminaires. L'École européenne d'administration s'est engagée à soutenir le développement du leadership numérique²³, en travaillant à la fois sur les mentalités et sur les compétences pratiques.

Pour qu'une culture numérique se répande, la Commission a besoin d'un espace pour innover et expérimenter. Le **cadre d'innovation de la Commission en matière de TIC**²⁴, par l'intermédiaire du laboratoire de l'innovation, en collaboration avec d'autres services²⁵ et en tenant compte des pratiques innovantes des États membres de l'Union, permet au personnel de tester des technologies émergentes; de créer des solutions informatiques inclusives par de nouveaux moyens (par exemple, le développement «low code/no code»²⁶); de mettre l'accent sur l'expérience utilisateur et l'accessibilité; d'exploiter les données, les informations et les connaissances; et de résoudre ensemble des défis communs.

²⁰ Comme les stages d'observation sur le lieu de travail et les échanges structurés entre les personnes possédant un profil opérationnel et celles possédant un profil d'informaticien.

²¹ Par exemple, la «Champions Community» de Microsoft 365, le pôle d'élaboration des politiques de l'Union («EU Policymaking Hub») et le programme relatif aux ambassadeurs du numérique conçu pour rapprocher les questions numériques des décideurs politiques.

²² Le «Digital Leaders Circle» (groupe des chefs de file du numérique) en est un exemple. La DG Informatique et la DG Ressources humaines et sécurité, en collaboration avec l'École européenne d'administration (EUSA), ont parrainé un cycle de coaching destiné aux cadres supérieurs pour aborder la transformation numérique dans les institutions de l'Union.

²³ Le programme de l'EUSA intitulé «S'orienter dans notre réalité numérique – ce que les responsables doivent savoir» s'adresse aux responsables de tous niveaux dans l'ensemble des institutions européennes et est disponible dans différents formats d'apprentissage.

²⁴ Le cadre d'innovation en matière de TIC fournira des méthodes, des outils et un soutien pour favoriser une culture de l'innovation dans le domaine des TIC.

²⁵ Par exemple, le laboratoire de politiques de l'Union («EU policy lab»). Pour obtenir plus d'informations et une liste des projets en cours et terminés, voir: <https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/portfolio/>; une page web concernant les centres de compétence sur la modélisation, la prospective, les indicateurs composites et les tableaux de bord peut être consultée à l'adresse suivante: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/composite-indicators_en?etans=fr

²⁶ Le développement sans code ou à bas code (low code/no code) fournit des éléments constitutifs standard qui peuvent être utilisés par les services opérationnels pour concevoir rapidement des solutions numériques ayant un bon rapport coût/efficacité grâce à la fonction «glisser-déposer».

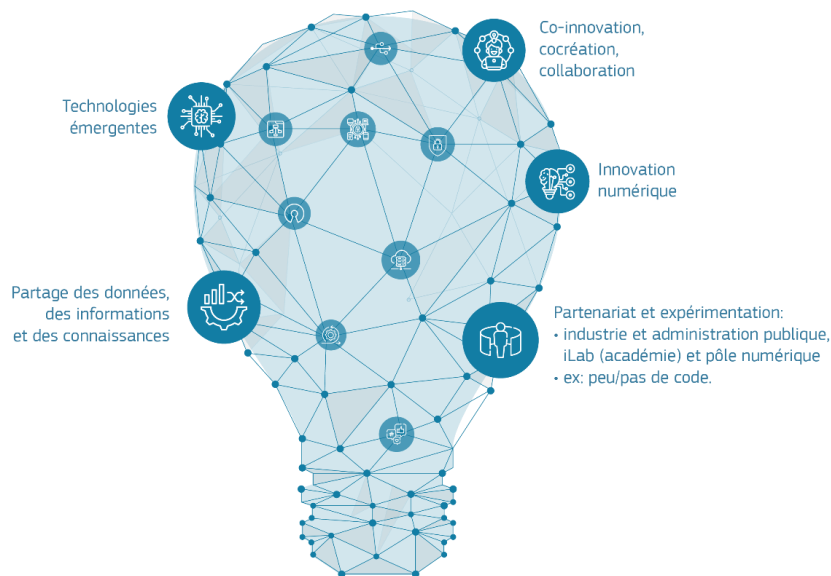


Illustration 4: cadre d'innovation de la Commission en matière de TIC

2.2. Permettre une élaboration des politiques de l'UE adaptée au numérique

La numérisation aide la Commission à répondre de manière rapide, appropriée et précise aux besoins sociétaux de l'Union. Le numérique est un élément central des politiques de l'Union. Selon un rapport récent, «sur les 284 initiatives législatives présentées entre mars 2020 et juin 2021, 47 % faisaient référence au numérique et 67 % aux données dans leur feuille de route ou au stade de l'analyse d'impact initiale»²⁷.

À l'ère de l'hyperconnectivité, où les objectifs politiques, les ensembles de données et les solutions numériques sont étroitement liés, l'élaboration des politiques de l'Union ne peut être efficace et efficiente que si elle est soutenue par un partenariat numérique entre la politique et l'informatique.

Les solutions numériques peuvent constituer un élément important dans le contexte du programme de la Commission pour une réglementation affûtée et performante²⁸ (REFIT) en tant que moyen de réduire les charges administratives pour les citoyens, les entreprises et les autorités publiques et d'accroître l'efficacité et la transparence dans le cadre de l'élaboration des politiques.

Le programme de la Commission pour une **meilleure réglementation**²⁹ intègre la réflexion numérique dans le cycle politique, en promouvant des principes tels que le «numérique par défaut». Les aspects numériques sont pris en considération à toutes les étapes: la conception des politiques, les analyses d'impact, les consultations des parties prenantes, la mise en œuvre des politiques ainsi que le suivi et l'évaluation.

²⁷ L'élaboration de politiques adaptée au numérique a été stimulée par la pandémie de COVID-19, oct. 2021: <https://joinup.ec.europa.eu/collection/better-legislation-smoother-implementation/news/digital-ready-policymaking-boosted-covid-19>

²⁸ https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/evaluating-and-improving-existing-laws/refit-making-eu-law-simpler-less-costly-and-future-proof_fr

²⁹ COM(2021) 2019, Une meilleure réglementation: unir nos forces pour améliorer la législation: https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how_fr

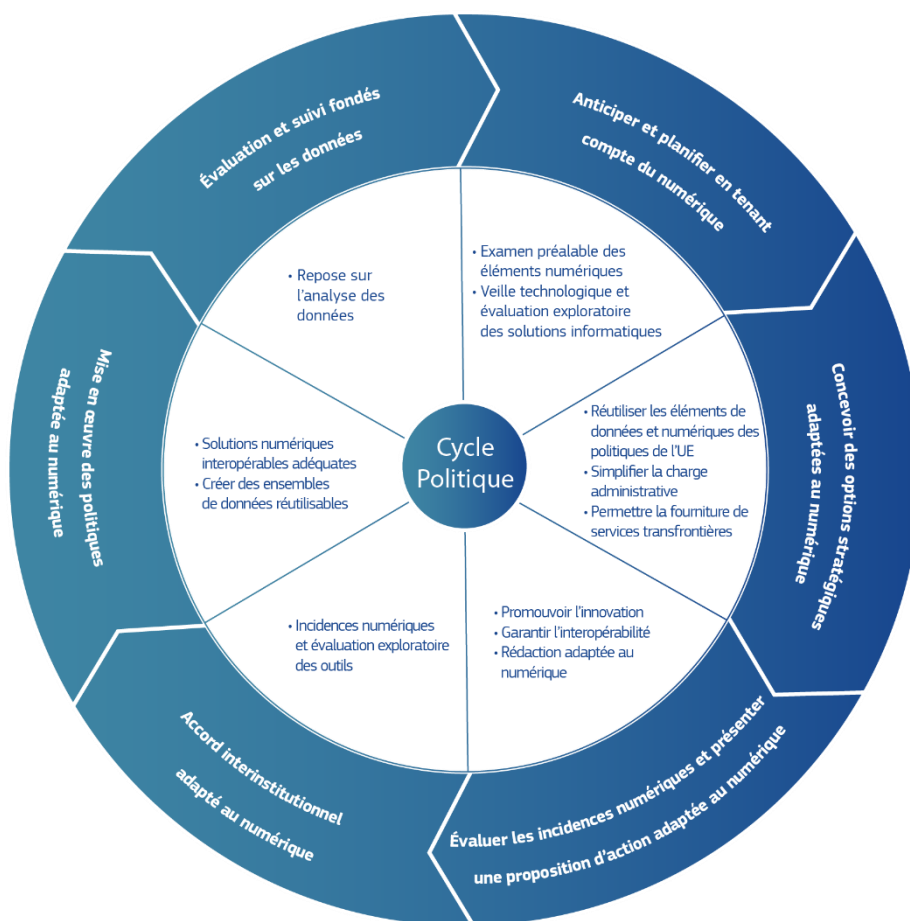


Illustration 5: cycle politique – élaboration des politiques adaptée au numérique

L'outil 28 de la **boîte à outils pour une meilleure réglementation**, «élaboration de politiques adaptée au numérique», fournit des lignes directrices pour élaborer des politiques adaptées au numérique et des questions relatives aux «contrôles numériques» à l'intention des décideurs politiques. L'objectif est d'aider les décideurs politiques à détecter très tôt les dimensions numériques. Cela pourrait simplifier la mise en œuvre, améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources, réduire les charges administratives, favoriser la réutilisation de normes et solutions existantes, préparer le terrain pour le recours à l'analyse de données et encourager l'adoption de technologies innovantes. Toutefois, pour donner de bons résultats, cette démarche doit s'accompagner de conseils à un stade précoce (par exemple en ce qui concerne l'architecture du système ou la cybersécurité) et, dans la mesure du possible, tirer parti de l'expertise des organismes responsables de la transformation numérique et de la mise en œuvre dans les États membres (par exemple, ceux représentés dans le groupe d'experts sur l'interopérabilité des services publics européens³⁰).

Pour réussir à intégrer la dimension numérique dans l'élaboration des politiques, il est important:

- de travailler au sein d'équipes interdisciplinaires pour concilier des points de vue différents ainsi que des priorités et des perspectives différentes, incluant les compétences techniques appropriées;
- de prendre en considération les composantes de l'élaboration de politiques adaptée au numérique, telles que l'approche centrée sur l'utilisateur, le potentiel d'automatisation,

³⁰ Renseignements supplémentaires concernant le groupe d'experts: <https://ec.europa.eu/transparency/expert-groups-register/screen/expert-groups/consult?lang=fr&groupID=3714>

l'alignement sur les politiques numériques, l'évolution du paysage numérique, les technologies innovantes et numériques, le principe d'«une fois pour toute», les questions relatives à la gestion des données, la réutilisation des données et la rédaction de textes adaptée au numérique, entre autres;

- d'évaluer les incidences de l'adaptation au numérique, sur la base d'une série de questions relatives à l'adaptation au numérique et des contributions des parties prenantes.

Pour soutenir cette démarche dans la pratique, un **mécanisme de conseil**³¹ pour une **élaboration de politiques adaptée au numérique** sera mis en place pour guider le service chef de file responsable d'une nouvelle initiative politique à travers des contrôles numériques obligatoires.

Lors de l'élaboration de dispositions législatives, une plus grande importance sera accordée à l'interopérabilité, à l'utilisation de normes communes dans le domaine législatif et aux outils numériques intelligents de rédaction et de collaboration. Cela permettra à la Commission, à d'autres institutions de l'Union et aux États membres d'organiser l'accès et l'échange de données³² ainsi que de recueillir et de contrôler les bonnes pratiques. Cela permettra également d'éviter la mise en place de systèmes qui se chevauchent, les situations de dépendance excessive à l'égard de différents fournisseurs et les pratiques non durables.

Le groupe d'experts sur l'interopérabilité des services publics européens est prêt à donner son avis sur les politiques de l'Union qui ont une incidence significative sur les infrastructures numériques des États membres. Une proposition législative à venir sur l'interopérabilité³³ servira de base à une coopération structurée entre les administrations publiques nationales autour des défis numériques communs. Elle permettra la mise en œuvre en temps utile des politiques de l'Union et la mise à disposition d'infrastructures de services publics numériques et interopérables de l'Union.

L'élaboration des politiques de l'Union adaptée au numérique soutiendra également l'émergence de nouveaux **services numériques européens interopérables** qui renforcent la coopération et la confiance transfrontières, comme le démontrent le certificat COVID-19 numérique de l'Union³⁴, l'identité numérique sécurisée³⁵ et un nombre croissant de services transfrontières rendus possibles par le portail numérique unique³⁶.

³¹ Ce mécanisme de conseil sera lié aux rôles et services mandatés existants, tels que les équipes chargées de l'amélioration de la réglementation, le comité d'examen de la réglementation et la gouvernance informatique institutionnelle. Ce mécanisme permettra de créer des synergies avec les initiatives et les communautés existantes, telles que le pôle d'élaboration des politiques de l'Union, le service de conseil sur les données, les laboratoires de l'innovation numérique, l'observatoire des services publics innovants, l'observatoire des cadres d'interopérabilité européens, la communauté liée aux déclarations réglementaires et la plateforme «Prêts pour l'avenir» (Fit for Future).

³² Par exemple, grâce à l'utilisation d'espaces de données (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/staff-working-document-data-spaces>).

³³ Informations complémentaires: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12579-Interoperable-digital-public-services-European-Interoperability-Framework-evaluation-&-strategy_fr

³⁴ Règlement (UE) 2021/953 relatif à un cadre pour la délivrance, la vérification et l'acceptation de certificats COVID-19 interopérables de vaccination, de test et de rétablissement (certificat COVID numérique de l'UE) afin de faciliter la libre circulation pendant la pandémie de COVID-19: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32021R0953>

³⁵ La Commission évalue actuellement ce cadre réglementaire (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eidas-regulation>).

³⁶ Règlement (UE) 2018/1724 établissant un portail numérique unique pour donner accès à des informations, à des procédures et à des services d'assistance et de résolution de problèmes: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.295.01.0001.01.FRA&toc=OJ:L:2018:295:TOC

2.3. Favoriser une transformation numérique axée sur les activités

La transformation numérique consiste à repenser et à redéfinir les procédures opérationnelles en utilisant des technologies pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources et les performances.

Dans la mesure du possible, **l'inventaire, la rationalisation, l'optimisation et l'automatisation des procédures opérationnelles** permettront de créer des synergies, d'accroître la transparence, de simplifier l'adaptation et la réutilisation des solutions informatiques pour répondre à de nouveaux besoins et, en fin de compte, d'améliorer l'efficacité et la prévisibilité des activités opérationnelles.

Les services de la Commission définiront leur parcours de transformation numérique en enrichissant leurs plans déjà établis d'activités informatiques annuelles par une feuille de route qui s'appuiera sur un examen systématique du portefeuille de systèmes et services numériques du département, ainsi que sur ses besoins opérationnels et des considérations techniques. La **feuille de route pour la transformation numérique** comprendra également des actions concrètes dans les domaines de la culture numérique et de la transformation des activités.

L'approche institutionnelle de la Commission en matière de transformation numérique sera guidée par les besoins opérationnels et les priorités des services (déterminés, par exemple, par la législation, les politiques et les opérations spécifiques) et par des considérations institutionnelles (par exemple, les synergies dans le paysage numérique et l'environnement des données, la promotion de solutions institutionnelles, d'éléments constitutifs³⁷ et de normes communes). Cette approche repose sur un partenariat étroit entre les services de la Commission et le service informatique central, qui se fera par l'intermédiaire d'un service d'appui à la transformation numérique agissant de manière centralisée, afin de fournir des orientations et des conseils.

Des mesures de soutien visant à stimuler cette transformation numérique seront mises en place en favorisant la constitution d'une communauté, par l'intermédiaire de différents services de soutien, tels que l'approche fondée sur le double pilier, et par le lancement de prix pour les bonnes pratiques en matière de modernisation.

L'utilisation de **technologies innovantes**, telles que l'intelligence artificielle (IA)³⁸, l'analyse avancée des données, les technologies linguistiques et les technologies des registres distribués (chaîne de blocs), peut offrir des avantages considérables. Parmi ces avantages figurent la collecte, l'analyse et le partage d'informations de manière plus rapide et plus précise, ainsi que l'automatisation d'un plus grand nombre de processus. Le plan d'action de la Commission en matière d'IA ouvrira la voie à des solutions institutionnelles d'IA, fondées sur des projets pilotes et des démonstrations de faisabilité, et inspirées par les principes de la proposition de législation sur l'intelligence artificielle³⁹.

³⁷ Les éléments constitutifs offrent des capacités de base qui peuvent être utilisées dans le cadre de tout projet européen pour faciliter la fourniture de services publics numériques au-delà des frontières. Informations complémentaires: <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/CEFDIGITAL/CEF+Digital+Home>

³⁸ L'intelligence artificielle pour l'Europe [COM(2018) 237] et le document d'accompagnement [SWD(2018) 137 final]: [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2018\)237&lang=fr](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2018)237&lang=fr)

³⁹ Conformément au document «Favoriser une approche européenne en matière d'intelligence artificielle» [COM(2021) 205]: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/ALL/?uri=COM:2021:205:FIN> et à la proposition de législation sur l'intelligence artificielle [COM(2021) 206]: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206>.

Pour utiliser les données en vue de permettre une meilleure prise de décision, il est essentiel de disposer d'un écosystème de données adapté, fondé sur une gestion des données et des politiques relatives aux données rigoureuses.

La **stratégie de la Commission en matière de données** (Data@Strategy) et la **plateforme de données** de la Commission continueront à soutenir l'évolution naturelle d'un tel écosystème de données. Elles fourniront un inventaire des ressources de données (catalogue de données), une fédération (virtuelle) d'instances de données locales, des solutions communes et des produits destinés à une analyse des données et soutiendront le développement et l'utilisation d'ensembles de données intégrés et interopérables.

L'utilisation d'outils et de services communs est essentielle pour l'expérimentation et l'amélioration continue. Il peut s'agir, par exemple, d'outils et de services de gestion des données de base et de référence, de solutions de veille stratégique, d'assistants virtuels, d'outils de fouille de textes, d'analyses avancées, de technologies linguistiques et d'automatisation des processus robotisés.

La **stratégie européenne pour les données**⁴⁰ et les **politiques relatives à la gouvernance des données internes et aux données**⁴¹ permettent la gestion, la conservation et la réutilisation des données et garantissent la confiance dans les mécanismes de partage des données. Elles promeuvent le principe du «partage par défaut», conformément aux dispositions légales, dans l'ensemble de la Commission. Les services opérationnels, les unités informatiques locales et le service informatique central se partagent les responsabilités.

2.4. Garantir un paysage numérique sans interruption

La Commission a besoin d'un paysage numérique efficace, efficient et sécurisé. Aujourd'hui, elle dispose d'un environnement très complexe de systèmes informatiques, de solutions numériques et d'ensembles de données. Pour s'orienter vers un paysage numérique à l'épreuve du temps, il est nécessaire de mettre en pratique une **architecture institutionnelle renforcée**⁴². Il convient pour cela de s'engager pleinement dans l'**approche à deux volets**⁴³ (modèle «réutiliser d'abord, acheter ensuite, puis concevoir») lorsque des décisions concernant les nouvelles solutions numériques sont prises.

⁴⁰ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/strategy-data>

⁴¹ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/summary-data-governance-data-policies_en.pdf

⁴² Une architecture institutionnelle efficace garantit la cohérence entre les objectifs stratégiques et les orientations opérationnelles, par exemple, lors de la fourniture de conseils ou de l'examen et de l'approbation des investissements dans le cadre de la gouvernance informatique.

⁴³ En ce qui concerne les solutions numériques, l'approche à deux volets consiste à réutiliser les solutions existantes, y compris les éléments constitutifs institutionnels, avant d'envisager des solutions prêtes à l'emploi sur le marché. La conception sur mesure constitue la dernière option.

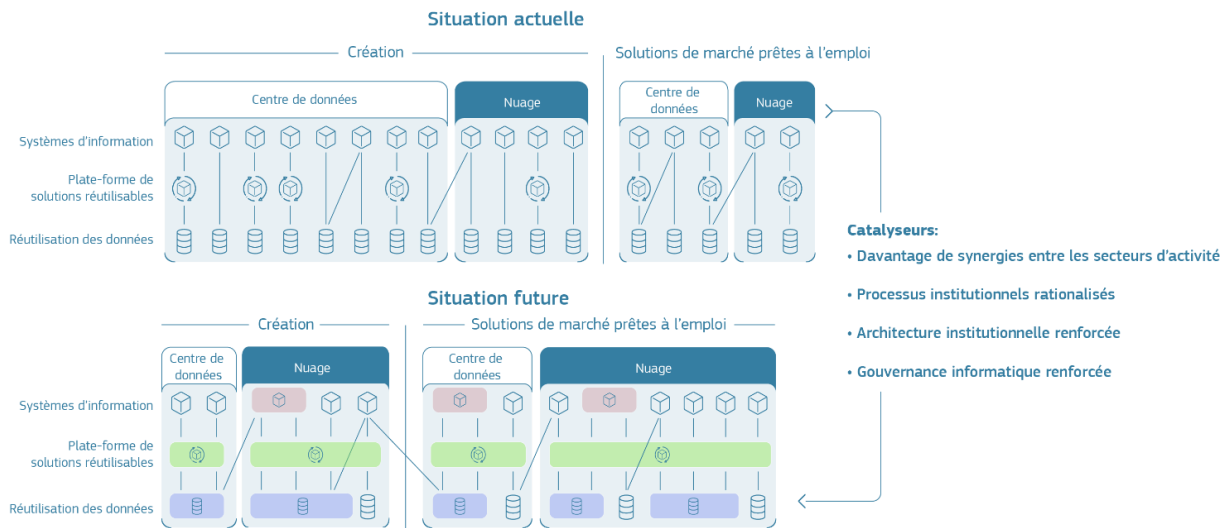


Illustration 6: évolution du paysage informatique

Afin d'accomplir des progrès constants dans le cadre de ce processus, il sera nécessaire de s'appuyer sur:

- **une utilisation accrue des logiciels libres**⁴⁴. Cela simplifiera la réutilisation des solutions, la cocréation et le partage des résultats entre les services et avec d'autres administrations publiques européennes;
- **un modèle intégré de fourniture de services informatiques** soutenu par le programme DevSecOps (développement, sécurité et exploitation)⁴⁵. Cela créera un lien plus fort entre l'informatique et les activités, permettant d'accélérer l'expérimentation, le prototypage et le déploiement des solutions numériques;
- **une approche donnant la priorité aux technologies en nuage**⁴⁶ mise en œuvre progressivement sous la direction du conseil sur l'informatique en nuage («Cloud Council»)⁴⁷;
- **une approche de l'interopérabilité dès la conception**, suivant le cadre d'interopérabilité européen⁴⁸ et des évaluations systématiques de l'interopérabilité pour les solutions numériques;

⁴⁴ Le code source ouvert permet d'équilibrer les besoins technologiques immédiats et la flexibilité future, d'accroître la sécurité informatique grâce à de multiples contrôles de qualité indépendants et de prendre en compte la souveraineté technologique, l'ouverture et les intérêts collectifs à long terme en matière de numérique.

⁴⁵ Le programme DevSecOps supprime les cloisonnements traditionnels entre le développement de solutions numériques, les questions de sécurité et les opérations. Il encourage l'automatisation grâce à des services en nuage facilement disponibles qui permettent de gérer le cycle de vie des applications et facilite l'adoption de méthodes de développement souples pour les projets informatiques.

⁴⁶ Il a été démontré que les technologies en nuage permettent de réduire les délais de mise sur le marché et les coûts de maintenance à la Commission, tout en conservant un niveau de contrôle élevé. Toute nouvelle évolution et tout réexamen des systèmes d'information existants en vue d'une transformation, d'une réécriture ou d'un remplacement devraient être basés sur l'informatique en nuage tout en respectant les règles en matière de sécurité de l'information et les principes d'externalisation de la Commission.

⁴⁷ Le conseil sur l'informatique en nuage encourage l'adoption de l'informatique en nuage et supervise les questions liées à l'informatique en nuage en veillant à ce que les besoins opérationnels soient pris en considération grâce à une collaboration transversale appropriée.

⁴⁸ COM (2017) 134, voir:

<https://eurlex.europa.eu/legalcontent/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017DC0134&from=FR>, voir également <https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/glossary/term/interoperability-design>

- un **examen systématique des vulnérabilités** des solutions numériques, l'application du **principe de la sécurité dès le stade de la conception** au début du cycle de développement des logiciels et des **contrôles de sécurité** pour les logiciels achetés;
- un ensemble de **projets pilotes de modernisation et d'innovation interservices**, soutenus par la communauté du plan de modernisation des solutions numériques (DSMP) et étayés par les feuilles de route sur la transformation numérique des services, afin de favoriser la collaboration et de consolider les méthodologies, les processus et les ressources et de promouvoir la réutilisation des solutions informatiques;
- une **participation précoce des utilisateurs finaux** à la conception des systèmes informatiques afin de garantir une expérience positive des utilisateurs; et
- un **écosystème de données intégré** favorisant la réutilisation, la gestion et la qualité des données et permettant des flux de données transfrontaliers et interservices.

2.5. Maintenir une infrastructure verte, sûre et résiliente

La Commission s'est engagée à rendre l'informatique plus verte et plus durable. Elle utilisera des outils et des solutions numériques ainsi que des infrastructures et des technologies numériques économes en énergie pour permettre à l'organisation de devenir neutre sur le plan climatique. La Commission a la responsabilité de montrer l'exemple afin que les administrations publiques et les organisations numériques de l'Union contribuent à l'accord de Paris⁴⁹ et aux pactes ultérieurs sur le climat⁵⁰. La Commission optimisera les services et systèmes informatiques afin de minimiser son empreinte environnementale. Les marchés publics écologiques d'équipements informatiques⁵¹ qui ont une incidence moindre sur l'environnement et qui prévoient une élimination appropriée des déchets informatiques ouvrent la voie à ce changement structurel en vue d'atteindre les objectifs d'écologisation de la Commission⁵².

Une infrastructure informatique sûre, résiliente et fiable est la clé de voûte d'une organisation numériquement mature et est cruciale pour assurer son fonctionnement et la continuité de ses activités. Une infrastructure donnant la priorité à l'informatique en nuage a une incidence sur les solutions numériques, l'écosystème de données, l'environnement de travail numérique et les services à l'appui de l'infrastructure informatique et de la sécurité informatique. Le programme sur les environnements de travail numériques, qui permet au personnel de travailler partout et à tout moment, a été un catalyseur essentiel de la nouvelle stratégie de la Commission en matière de ressources humaines et de ses politiques immobilières. La mise en place d'une infrastructure et d'un environnement numérique sûrs et résilients a permis d'assurer la continuité des activités et de rendre possibles des méthodes de travail flexibles.

Le personnel travaillant dans l'environnement numérique en constante évolution de la Commission a besoin d'une expérience utilisateur homogène et d'un large éventail de possibilités de collaboration en ligne, soutenues par des services et des outils numériques sécurisés compte tenu de la fréquence croissante des cyberattaques. Il est essentiel de

⁴⁹ Accord de Paris, Nations unies, 2015: https://unfccc.int/sites/default/files/french_paris_agreement.pdf

⁵⁰ <https://unfccc.int/fr/process-and-meetings#:a0659cbd-3b30-4c05-a4f9-268f16e5dd6b>

⁵¹ Les équipements informatiques désignent les ordinateurs, les écrans, les tablettes et les téléphones intelligents: <https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/computers%20and%20monitors/ENV-2021-00071-00-00-FR-TRA-00.pdf> et les centres de données, les salles de serveurs et les services en nuage: [https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/20032020_EU_GPP_criteria_for_data_centres_server_rooms_and%20cloud_services_SWD_\(2020\)_55_final_fr.pdf](https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/20032020_EU_GPP_criteria_for_data_centres_server_rooms_and%20cloud_services_SWD_(2020)_55_final_fr.pdf)

⁵² Communication «Verdir la Commission», C(2022) 2230, voir https://ec.europa.eu/info/files/communication-commission-greening-commission_fr

répondre à ces besoins, ce qui nécessite de fournir un accès plus rapide au réseau informatique de la Commission et de protéger l'environnement de travail grâce à des dispositifs de sécurité renforcés. La Commission définit des normes interinstitutionnelles pour une communication et une collaboration harmonieuses et un environnement de travail numérique sécurisé.

Pour maintenir une infrastructure sûre et résiliente répondant aux besoins des services de la Commission, il est nécessaire:

- **de permettre au personnel d'accéder aux principales applications informatiques et d'utiliser ces applications sur leurs appareils mobiles de manière sécurisée**, afin de favoriser les régimes de travail flexibles. L'introduction d'un nouvel environnement plus sécurisé (le domaine «Welcome») offrira de meilleures fonctionnalités de collaboration dans Microsoft 365 et permettra d'améliorer les performances des outils informatiques. Cet environnement repose sur une infrastructure de réseau et de télécommunications institutionnelle plus sûre, plus fiable et plus performante, laquelle assurera des connexions plus rapides et permettra de faire face à l'augmentation du volume de données;
- d'utiliser des **appareils** et des **outils bureautiques adaptés à l'usage prévu** (conformément à la politique relative à l'attribution des équipements informatiques), pour permettre une collaboration sécurisée, optimiser les pratiques de travail et améliorer la productivité. Pour répondre rapidement aux besoins du personnel, un nouveau **modèle d'assistance informatique destiné aux utilisateurs finaux**, perfectionné au moyen de l'IA et des processus de travail automatisés, sera mis en place. Les équipes de proximité actuelles chargées de l'informatique seront modernisées pour devenir des «centres d'assistance et d'interaction»;
- **d'améliorer, de manière continue, la sécurité de l'infrastructure informatique** pour prévenir, détecter et bloquer les cyberattaques contre les systèmes de la Commission. Le renforcement de la sécurité restera une priorité majeure. La gouvernance sera soutenue par une gestion solide des risques et de la conformité et par une intensification des activités de sensibilisation à la cybersécurité. Les propositions de règlement sur la sécurité et la sécurité de l'information⁵³ joueront un rôle fondamental. La sécurité devra reposer sur une meilleure protection des terminaux (y compris une authentification et une gestion des accès renforcées), une utilisation accrue des certificats numériques (signatures numériques), un chiffrement plus important des communications, une gestion simplifiée des mots de passe et des capacités améliorées de détection des attaques et de réponse aux attaques faisant davantage appel à l'automatisation et à l'apprentissage automatique;
- que la Commission **offre progressivement des services de courtage hybrides et multi-nuages**⁵⁴, avec le soutien d'un **centre d'excellence en matière d'informatique en nuage**. Pour ce faire, elle s'appuiera sur un nuage public sécurisé et un nuage privé sécurisé. Une sécurité plus forte sera garantie par l'intégration de services et d'outils de sécurité. Un service de courtage en nuage sera également proposé aux autres institutions de l'Union afin de renforcer la position des institutions sur le marché de l'informatique en nuage. La Commission assurera une intégration sécurisée et continue entre les services en nuage publics, régaliens et privés. Cela permettra de traiter des flux accrus de données, de rendre possibles de nouvelles solutions numériques et de garantir le niveau nécessaire de protection des données.

⁵³ COM(2022) 119 et 122 final, voir https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_22_1866.

⁵⁴ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ec_cloud_strategy.pdf

L'expérience et l'expertise de la Commission lui permettent de contribuer à l'efficacité de l'utilisation des ressources dans l'ensemble des institutions de l'Union en fournissant:

- **un courtage de services publics, privés et régaliens et un soutien en matière de sécurité;**
- des services d'**hébergement sécurisés** permettant le déploiement d'une infrastructure de communication à haute disponibilité (réseau gouvernemental) pour assurer des échanges d'informations sensibles et classifiées entre les autorités publiques⁵⁵;
- des **normes** en matière de **cybersécurité**.

⁵⁵ Par exemple, le système central de la plateforme du certificat COVID numérique de l'Union est exploité dans le centre de données de la Commission et relie actuellement plus de 60 pays participants.

3. CATALYSEURS

La présente stratégie institutionnelle pour la transformation numérique de la Commission repose sur plusieurs catalyseurs: l'**adhésion** de tous les services, le soutien des **chefs de file du numérique**, une **gouvernance** renforcée, des **rôles et des mandats** appropriés, des **ressources** adéquates et une **architecture institutionnelle** bien définie.

- **Leadership numérique**

Pour mener à bien la transformation numérique, les dirigeants de l'organisation doivent «penser numérique» et accueillir, soutenir et stimuler la numérisation. Les instances dirigeantes de la Commission sont les mieux placées pour assumer ce rôle de chef de file. Il incombe aux chefs de file du numérique de comprendre le potentiel que représentent les technologies pour atteindre les objectifs de leurs services, de responsabiliser le personnel et de réaligner les personnes, la culture, les tâches et la structure organisationnelle pour répondre à l'évolution de l'environnement technologique.

Sous la direction des directeurs généraux, la transformation numérique doit s'intégrer dans l'ensemble des plans et des activités des services (par exemple, les plans de gestion⁵⁶ et les feuilles de route sur la transformation numérique).

- **Gouvernance informatique institutionnelle**

La gouvernance de la transformation numérique englobe à la fois **le respect des décisions et des procédures institutionnelles** et **des mécanismes flexibles favorisant la co-innovation, la copropriété et la coconception** de solutions opérationnelles. Dans ce contexte, les organes de gouvernance informatique compétents de la Commission continueront à repenser leurs rôles et à établir des priorités claires en fonction des objectifs stratégiques de la présente stratégie. La gouvernance informatique institutionnelle soutiendra la maturité numérique de la Commission et la mise en œuvre de la présente stratégie numérique.

- **Rôles et mandats des acteurs de la transformation numérique**

La transformation numérique s'appuie à la fois sur les acteurs opérationnels clés (tels que les responsables de politiques, les coordinateurs législatifs, etc.) et sur les acteurs du domaine de l'informatique [tels que le comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité (ITCB), le service informatique central et les ressources locales en matière d'informatique, de sécurité et de gestion des données dans chaque service⁵⁷]. Un nouveau rôle de responsable de la transformation numérique, découlant du rôle actuel de gestionnaire des ressources en information, garantira un alignement entre les activités et l'informatique.

Une communauté de la transformation numérique se développera autour de ces rôles afin de mieux aligner les priorités locales et institutionnelles et de parvenir à une vision commune. La stratégie de la Commission en matière de ressources humaines constitue un catalyseur essentiel du changement organisationnel et donc de la transformation numérique de la Commission.

⁵⁶ Les plans de gestion de la Commission comprennent une rubrique consacrée à la transformation numérique.

⁵⁷ Notamment les gestionnaires des ressources en information (IRM)/responsables de la transformation numérique (DTO), les responsables locaux de la sécurité de l'information (LISO), les correspondants locaux responsables des données (LDC); voir l'*illustration 7*.

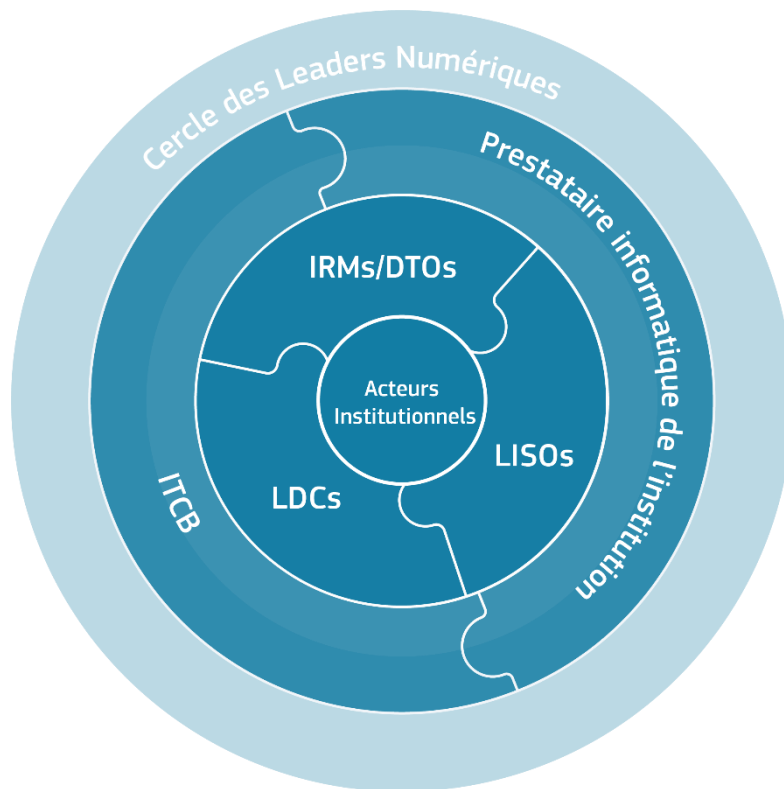


Illustration 7: acteurs de la transformation numérique

En tant que **fournisseur de services informatiques de l'institution**, le service informatique central de la Commission joue un rôle essentiel pour faire en sorte que les politiques et les stratégies, les approches et les initiatives en matière d'informatique de l'institution soient adaptées au numérique et pour soutenir et guider les objectifs des services en matière de transformation numérique grâce à des conseils et d'autres services taillés sur mesure et prodigués en temps utile. Il favorise l'interopérabilité, encourage l'innovation, coordonne la gestion des données et des connaissances et garantit la cybersécurité et la résilience des infrastructures de la Commission.

- **Ressources**

Le financement des services informatiques au sein de la Commission repose sur un budget stable et prévisible⁵⁸, qui donne la priorité à la rationalisation du portefeuille informatique. Les ressources sont limitées et ne peuvent être facilement augmentées pour répondre à des besoins ponctuels. Le défi consiste donc à s'assurer que tous les investissements réalisés dans le cadre des budgets existants couvrent également la transformation numérique. Cet objectif sera atteint en examinant systématiquement tous les investissements dans l'informatique au regard des objectifs et des principes de la présente stratégie. Toute économie résultant d'un changement de priorités ou de synergies peut être utilisée pour créer un budget commun destiné à financer des projets pilotes d'innovation, des prototypes et des démonstrations de faisabilité, contribuant ainsi à accélérer la transformation.

- **Architecture institutionnelle**

⁵⁸ Comme le prévoit la réforme de 2020 sur le cofinancement des systèmes informatiques institutionnels [C(2020) 6126], ainsi que l'accord de 2021 portant sur une planification budgétaire claire dans le domaine de l'informatique sur la période couverte par le cadre financier pluriannuel (CFP) actuel [SEC(2021) 250 final, partie 6/6, doc. V bis].

La modernisation numérique doit être soutenue par les instruments adéquats pour relever les défis de la transformation. En alignant les infrastructures et les développements sur les attentes opérationnelles, l'architecture institutionnelle fournit des éléments essentiels et une structure de gouvernance pour soutenir la transformation numérique. Une architecture institutionnelle bien conçue garantit que les investissements dans l'informatique apportent une valeur ajoutée maximale à la Commission, contribuant ainsi à concrétiser la vision d'un paysage numérique sans interruption. L'architecture institutionnelle relie également entre eux le niveau stratégique, le niveau des données, le niveau opérationnel et le niveau technologique, en centralisant les connaissances et en établissant des feuilles de route pour permettre une transformation adéquate et souple et favoriser l'innovation.

- **Suivre les progrès accomplis**

Un rapport annuel basé sur des indicateurs clés relatifs à l'état de la Commission numérique et sur la réalisation des cinq objectifs stratégiques sera présenté au conseil chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité et au conseil d'administration. Ces indicateurs seront sélectionnés en fonction de leur pertinence et de la facilité de collecte des données afin d'éviter de surcharger les services de la Commission. Dans le cadre de ce rapport, les instances concernées seront également informées de l'état d'achèvement des actions et initiatives (plan d'action glissant), couvrant toutes les stratégies actuelles et futures pour des domaines informatiques spécifiques. Parallèlement à la procédure budgétaire annuelle, ce rapport rationalisé sur les contributions (actions et initiatives) et sur les résultats et les incidences permettra à ces instances de comprendre et de piloter la transformation numérique de la Commission dans le cadre d'une approche globale.

ANNEXE 1 LISTE INDICATIVE DES ACTIONS CLÉS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

Les actions clés suivantes seront menées à bien avec 2024 comme date cible générale. Elles seront davantage concrétisées dans le cadre d'une liste glissante d'actions numériques en cours.

Objectif stratégique 1 — Promouvoir une culture numérique

La Commission numérique donnera aux membres du personnel les moyens de donner la priorité au numérique, d'être axés sur les personnes, de collaborer, d'innover et d'être souples ainsi que de soutenir la transformation numérique.

Les activités suivantes contribueront à la réalisation de cet objectif:

- le renforcement du laboratoire de l'innovation et la mise en place d'un cadre en matière d'innovation numérique au sein de la Commission;
- le développement du concept du «Digital Leaders Circle» et la création d'une communauté de la transformation numérique;
- la fourniture de services d'orientation professionnelle spécifiques et d'incitations pour favoriser les changements organisationnels et la culture numérique;
- la mise en place de modules d'apprentissage en fonction des profils fonctionnels et d'une planification à moyen terme et d'un inventaire des besoins en matière de profils liés au numérique;
- le renforcement de la formation de l'ensemble du personnel en matière de cybersécurité.

Objectif stratégique 2 — Permettre une élaboration des politiques de l'UE adaptée au numérique

La Commission numérique intégrera les dimensions numériques dans le cycle politique de l'Union.

Les activités suivantes contribueront à la réalisation de cet objectif:

- la mise en place d'un mécanisme de conseil interservices pour l'élaboration de politiques adaptée au numérique;
- la proposition d'une législation de l'Union sur l'interopérabilité;
- la préparation de lignes directrices concernant l'élaboration de politiques adaptée au numérique afin de soutenir la mise en œuvre de l'outil 28 du programme pour une meilleure réglementation.

Objectif stratégique 3 — Favoriser une transformation numérique axée sur les activités

La Commission numérique exploitera les avantages des données et des technologies innovantes pour remodeler ses procédures opérationnelles et administratives, améliorant ainsi son efficacité et soutenant les politiques intégrées de l'Union.

Les activités suivantes contribueront à la réalisation de cet objectif:

- la mise en œuvre du plan d'action en matière d'intelligence artificielle;
- l'élaboration de feuilles de route sur la transformation numérique par chaque service;
- la création d'un prix de la transformation numérique pour recueillir des exemples de projets phares en matière de transformation numérique dans les services et les encourager.

Objectif stratégique 4 — Assurer un paysage numérique homogène

La Commission numérique se concentrera davantage sur les systèmes d'information institutionnels, en garantissant un échange de données sans interruption dans un environnement en nuage sécurisé.

Les activités suivantes contribueront à la réalisation de cet objectif:

- l'application de l'approche «réutiliser, acheter, concevoir» (ou approche à deux volets) dans toutes les décisions;
- la création d'une communauté de pratique sur l'architecture institutionnelle;
- la promotion de la collaboration entre les services par l'intermédiaire de la communauté DSMP;
- la mise en œuvre d'un nouveau modèle intégré de fourniture de services informatiques;
- la poursuite du développement de la stratégie en matière de logiciels libres.

Objectif stratégique 5 — Maintenir une infrastructure verte, sûre et résiliente

La Commission numérique disposera d'une infrastructure solide composée d'environnements multi-nuages, d'un réseau rapide, stable et sécurisé et sera un fournisseur fiable de services d'infrastructure pour les institutions européennes.

Les activités suivantes contribueront à la réalisation de cet objectif:

- la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'assistance informatique destiné aux utilisateurs finaux;
- le lancement et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie en matière de sécurité informatique;
- la mise en œuvre de nouvelles réglementations sur la cybersécurité et la sécurité de l'information dans les institutions, organes et agences de l'Union;
- le déploiement du domaine «WELCOME» à l'ensemble du personnel.