

# FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE

2019-2021

# Introduction

---

En 2016, la CNIL s'est dotée d'un plan triennal d'orientations stratégiques et opérationnelles. Ce plan avait deux objectifs principaux : faire de la CNIL, confrontée à une très forte pression quantitative et qualitative du fait du basculement de la société dans l'ère numérique, un régulateur complet, agile et investi dans la co-régulation et l'inter-régulation ; dessiner un projet pour une période sans précédent pour l'institution, celle de l'adoption puis de l'entrée en application du règlement européen sur la protection des données (RGPD).

Trois ans plus tard, la vision proposée s'est avérée pertinente : grâce à l'investissement de toutes ses équipes, la CNIL s'est largement repositionnée et modernisée. Ce plan stratégique lui a permis de préparer au mieux et d'exercer efficacement ses missions durant l'année 2018, année exceptionnelle du fait du basculement vers un nouveau cadre juridique et un nouveau mode de gouvernance de la donnée personnelle, largement européanisé, et de l'augmentation considérable des sollicitations adressées à la CNIL par les particuliers et professionnels à cette occasion.

De grandes étapes ont également été franchies en 2019. Le nouveau cadre juridique est désormais en place et la coopération européenne est devenue une réalité. Du chemin reste néanmoins à parcourir pour achever la transformation et parvenir à une culture "informatique et libertés" pleinement partagée et diffusée dans le pays.

C'est dans ce contexte que, à compter de mars 2019, la CNIL s'est engagée dans de nouvelles orientations couvrant la période 2019-2021. Elle a choisi de le faire à travers un processus progressif et collaboratif, associant les membres de la Commission, les managers et l'ensemble de ses agents réunis en ateliers transversaux, qui a permis d'enrichir la réflexion collective et de co-construire les orientations finales.

La présente feuille de route stratégique 2019-2021 fixe les priorités pour les années à venir, afin de mieux exercer la mission de service public qui incombe à la CNIL, à l'égard de ses différents publics en répondant au mieux à leurs attentes, dans la mesure des moyens dont dispose l'institution et des enjeux de fonctionnement du collectif européen.

Après une phase marquée par les changements et les transitions, **le fil rouge** de cette feuille de route est **l'appropriation, la concrétisation, pour tous** – les personnes, les professionnels, le collectif européen – **de toutes les promesses et potentialités du RGPD**. La période 2019-2021 sera en effet décisive pour crédibiliser le nouveau cadre juridique et transformer cet ambitieux pari européen en succès opérationnel. Les attentes de la société civile et des acteurs économiques sont très fortes. Ce modèle suscite l'attention et pose des jalons dans la conception des cadres réglementaires à travers le monde. Afin de rester, dans ce nouveau contexte, un régulateur de la donnée efficace et pragmatique, jouant pleinement son rôle au niveau national comme au niveau européen, la CNIL doit donc continuer, à l'épreuve de la pratique, à se moderniser. Elle a dès lors identifié **cinq axes stratégiques** devant guider son action d'ici 2021.

# 1. Donner la priorité aux enjeux numériques de la vie quotidienne

---

*La protection des droits des personnes, renforcée par le RGPD, constitue l'objectif de la CNIL depuis la loi du 6 janvier 1978. Mais le contexte a connu un changement profond, marqué par la démultiplication, la massification et la diversification des traitements de données personnelles, ainsi que par la modification des comportements individuels. La priorité doit donc être donnée à ce qui touche le plus concrètement la vie des citoyens, afin de faire de la CNIL l'alliée de confiance de leur quotidien numérique.*

## Quatre objectifs permettront d'y parvenir :

1. **Faciliter le traitement des saisines des particuliers** : la qualité du traitement de ces saisines (réclamations, plaintes, exercice indirect des droits, etc.) doit être maintenue et constituer plus que jamais une priorité de la CNIL. Dans un contexte de massification de ces saisines, une plus grande efficacité des actions en la matière doit être recherchée, en jouant sur tous les leviers susceptibles de faciliter le recours à la CNIL, d'alléger le traitement interne de ces sollicitations et d'augmenter l'effet utile, au-delà des cas d'espèce, des solutions obtenues : amélioration des outils informatiques, optimisation du pilotage de l'instruction des réclamations, poursuite du développement de réponses-types aux questions, etc.
2. **Enrichir l'offre éditoriale à destination des particuliers** : la CNIL doit renforcer sa pédagogie à l'égard des particuliers, qui doivent constituer le cœur de cible de ses actions, et notamment des jeunes. La place des productions dédiées aux enjeux les plus courants, dans la vie quotidienne des personnes, doit être renforcée. De nouveaux formats de communication (vidéos, tutoriels, conseils pratiques, etc.) seront développés pour permettre une bonne appropriation des enjeux. Les contenus sur les droits des enfants seront enrichis et rendus plus visibles.
3. **Etre plus lisible** : la CNIL doit renforcer la lisibilité et la simplicité de sa parole à l'égard des personnes. Des réponses clés en main, des recommandations pratiques et des outils numériques sur les questions qui les touchent le plus concrètement seront mis à la disposition des particuliers, afin de leur permettre de se protéger efficacement dans leur vie numérique de tous les jours. La CNIL doit également anticiper, dès la conception d'une production qui le justifie, la communication publique qui en découle, à destination de tous les particuliers confrontés aux mêmes problématiques, mais également des professionnels qui traitent leurs données afin de les solliciter et les sensibiliser plus directement sur les questions qui touchent la vie quotidienne des personnes. La rédaction des productions doit, dans la mesure du possible, être rendue plus simple et accessible sans perdre en précision.
4. **Renforcer la place du quotidien numérique dans toutes les actions de la CNIL** : au-delà des missions s'adressant directement aux personnes (information du public, traitement des saisines), l'exercice par la CNIL de l'ensemble de ses missions doit être davantage axé sur le quotidien numérique des particuliers, afin d'améliorer dans les faits leur degré de contrôle sur leurs données. Ses missions d'accompagnement des professionnels, de contrôle, de veille technologique ou de promotion des technologies protectrices de la vie privée, mais aussi de conseil aux pouvoirs publics et de réglementation, doivent être pleinement orientées vers les questions et objets qui touchent le plus concrètement les personnes, dans leur vie privée ou professionnelle.

## 2. Assumer une régulation équilibrée de la protection des données à l'heure du RGPD

---

*Les actions « répressives » de la CNIL prennent une nouvelle ampleur avec le RGPD et la CNIL doit pleinement s'y investir. Elle doit dans le même temps faire définitivement entrer la protection des données dans les mœurs et la culture quotidienne des professionnels, condition impérative du succès du RGPD et de la sécurité juridique des actions de la CNIL. La CNIL continuera donc de marcher sur ses deux jambes, équilibrées et coordonnées, accompagnement et action répressive.*

### Quatre objectifs permettront de garantir, dans le nouveau contexte juridique, cet équilibre :

1. **Mieux cibler et valoriser l'offre d'accompagnement** : pour optimiser l'efficacité de ses actions d'accompagnement compte tenu des moyens qui lui sont alloués, cette mission doit reposer sur une stratégie clairement définie et rendue publique, assumant un accompagnement hiérarchisé et priorisé sur les collectifs, professionnels ou de la société civile, ainsi que sur les types de traitements de données présentant le plus fort impact, par leur nature ou leur ampleur, sur les personnes et le monde de demain. Les positions prises par la CNIL dans ce cadre doivent ensuite être plus largement relayées (au public, aux « têtes de réseaux », aux délégués, etc.). La visibilité de la CNIL et de ces actions doit être renforcée pour en augmenter les effets, en recherchant des partenariats avec les acteurs les plus proches des entreprises, de toute taille, au quotidien.
2. **S'adapter à la maturité et aux besoins variables des professionnels** : pour donner de la sécurité juridique à tous les acteurs professionnels et leur faciliter l'interprétation du RGPD, sans pour autant les conseiller individuellement, la CNIL doit davantage adapter son discours au niveau d'expertise et aux besoins de ces professionnels. Ses productions doivent être rendues plus lisibles pour les petits et moyens acteurs en particulier et de nouveaux outils, plus pratiques, de mise en conformité doivent leur être dédiés. La prise en compte de la spécificité de certains organismes – les PME-TPE, les collectivités territoriales et leurs groupements, le milieu associatif, etc. – constitue désormais un axe à part entière. Le parcours utilisateur sur son site sera par ailleurs refondu pour tenir compte de la variété des besoins. A terme, les organismes devraient pouvoir autoévaluer leur degré de préparation afin d'en tirer eux-mêmes les conséquences sur les actions de mise en conformité à mettre en œuvre.
3. **Rendre l'action répressive plus visible** : dans le contexte de renforcement des pouvoirs répressifs de la CNIL, la meilleure connaissance, par les organismes, des procédures de contrôle et de sanction devient essentielle. Les nombreuses actions de la CNIL dans le cadre du traitement des réclamations et des missions de contrôle doivent être davantage capitalisées (sur le site internet et auprès des fédérations professionnelles) afin de relayer les bonnes et mauvaises pratiques observées et de maximiser ainsi l'effet utile des solutions trouvées dans les dossiers individuels.
4. **Mieux articuler sanction et accompagnement** : le renforcement de ces pouvoirs répressifs implique également un risque contentieux accru. Plus encore qu'aujourd'hui, ce contexte impose une coordination fine et souple entre services, sur de nombreux dossiers comme sur les programmes de travail, afin de sécuriser les actions de la CNIL. Cette articulation doit également intégrer les attentes des professionnels, qui doivent pouvoir comprendre aisément la posture et la démarche de la CNIL dans leurs différents échanges avec elle.

### 3. Promouvoir une diplomatie de la donnée

---

*Le RGPD impose un investissement plein et entier de la CNIL dans la coopération européenne. La participation active aux travaux du collectif européen est une nécessité à la fois juridique et politique : le succès du nouveau modèle de gouvernance européenne de la donnée est la clé d'une véritable souveraineté européenne en la matière et renforce également le poids des actions entreprises au niveau national. La CNIL doit donc contribuer à la réussite du collectif européen en portant sa vision propre, assise sur une longue expérience de son métier de régulateur. Au-delà du cercle européen, la CNIL doit prendre une part active, dans la mesure de ses moyens, à la géopolitique internationale de la donnée, en lien avec la diplomatie française.*

#### Ces impératifs seront garantis par l'atteinte de trois objectifs :

1. **Ancrer la coopération européenne dans le travail de la CNIL au quotidien** : l'europanisation des activités de la CNIL, déjà largement mise en œuvre, doit être définitivement achevée. Les procédures et modalités de fonctionnement interne doivent être dorénavant parfaitement adaptées à l'heure européenne. Une stratégie de coopération renforcée avec les autres autorités de contrôle nationales doit également guider cette nouvelle approche coopérative, pour faciliter le travail en commun, l'émergence d'une culture commune et une plus grande efficacité visible pour tous.
2. **Jouer un rôle moteur au sein du collectif européen** : l'expertise de la CNIL est unanimement reconnue en Europe. Pour maintenir et approfondir sa valeur ajoutée et sa contribution aux travaux européens, la CNIL doit optimiser sa stratégie d'investissement au niveau européen et piloter plus efficacement les activités tournées vers le CEPD. Elle doit également mieux faire connaître les travaux du collectif européen en France, auprès des pouvoirs publics, des organismes et du public.
3. **Porter la voix de la CNIL à l'international** : au-delà du seul collectif européen, la CNIL doit continuer à peser au niveau international où vont se jouer, dans les années à venir, les grands équilibres géopolitiques en matière de protection des données. Dans la mesure de ses moyens, la CNIL doit donc développer de nouveaux relais et leviers d'influence dans cette arène, avec d'autres autorités publiques, en particulier la diplomatie française, d'autres réseaux (francophonie, par exemple), sur les sujets juridiques et techniques à fort enjeu.

## 4. Offrir une expertise publique de pointe sur le numérique et la cybersécurité

---

*La CNIL doit participer activement à la mise en place de nouvelles formes de régulation du numérique, dont la protection des données constitue une part essentielle. Elle dispose d'une expertise de premier plan dans le paysage de cette régulation qu'elle doit approfondir. Pour apporter aux défis qu'elle rencontre une réponse plus complète, et donner à l'Etat dans son ensemble une capacité globale de réponse efficace, elle doit promouvoir et participer à la mise en réseau des expertises et outils avec les autres composantes de l'Etat numérique. La régulation ne saurait, enfin, s'appuyer sur une expertise exclusivement juridique et technologique : la CNIL poursuivra son investissement dans d'autres approches, économiques et éthiques en particulier.*

### Quatre objectifs déclinent cet axe stratégique :

1. **Approfondir l'expertise technique de la CNIL** : pour rester en capacité de maîtriser, juridiquement et techniquement, un écosystème de plus en plus complexe, la CNIL doit renforcer encore son niveau d'expertise, qui doit rester continuellement au niveau des grands acteurs privés. Tous les leviers de renforcement de cette compétence devront être activés, en termes de formation, d'outils d'investigation ou de coopération avec les autorités homologues, les autres autorités publiques compétentes en matière de numérique et le monde de la recherche.
2. **Promouvoir la vision de la CNIL du numérique et de l'innovation** : la CNIL n'a pas le monopole de cette régulation et n'a pas une telle vocation. Elle a en revanche une singularité à faire valoir, du fait de son ancienneté et de son expérience de régulateur, du caractère horizontal et diversifié de son champ d'intervention et de l'objet qu'elle régule, la donnée personnelle, fil rouge du monde numérique. Elle doit dès lors contribuer aux débats qui façonnent la vision du numérique et de sa régulation. Elle promouvra sa vision de l'innovation et des expérimentations à l'heure du RGPD, ainsi que les actions concrètes qu'elle met en œuvre afin de soutenir les entrepreneurs, privés comme publics, sur ce plan.
3. **Rendre plus concrète l'inter-régulation** : au-delà de certaines réalisations effectives, l'inter-régulation du numérique, avec les autres autorités publiques, doit encore être renforcée. Seule cette méthode est pourtant de nature à relever les défis posés par l'avènement du numérique, qui touche tous les individus et organismes et dans toutes leurs activités et ne saurait se résumer à une seule politique publique ou à un seul cadre réglementaire. La conviction forte de la CNIL est que l'inter-régulation doit donc être rendue plus concrète, par des échanges sur des projets précis et des travaux communs plus poussés entre régulateurs.
4. **Diffuser l'approche éthique** : de même que la régulation du numérique ne peut être efficace qu'en mutualisant et en mettant en réseau les autorités publiques, les approches juridique et technique, le cœur de métier de la CNIL, ne peuvent suffire à elles seules à appréhender les changements en cours et à protéger efficacement les personnes. La CNIL doit donc renforcer la pluridisciplinarité de son approche. Dans la continuité de la tendance amorcée depuis plusieurs années, elle poursuivra son investissement dans le domaine de l'éthique, en lien avec les autres acteurs publics du débat, et en valorisant davantage les réflexions éthiques d'ores et déjà présentes dans ses productions.

## 5. Incarner un service public innovant et rassemblé autour de ses valeurs

---

*Dans l'exercice de ses missions comme vis-à-vis de ses agents, la CNIL se doit d'être exemplaire. Chargée de protéger des droits fondamentaux, ses manières de faire doivent, à l'heure où le numérique bouleverse les rapports sociaux et professionnels, créant des opportunités inédites et voyant émerger de nouveaux risques, refléter les valeurs humanistes qui la portent. Elle doit également approfondir les atouts offerts par le numérique dans ses outils internes et dans ses rapports avec ses publics. Ces impératifs constituent la clé de voûte des actions de la CNIL, la condition d'exercice de sa mission de service public.*

### Quatre objectifs découlent de ces exigences :

1. **Etre encore davantage à l'écoute de ses publics** : la régulation des données personnelles dans le monde numérique ne peut se faire « en chambre » et impose au contraire une dynamique continue de confrontation au réel, de vérification du bien-fondé des actions et décisions au regard de leurs effets dans le temps. L'évaluation de l'impact des actions de la CNIL et la mesure de la satisfaction des publics qu'elle sert constituent dès lors des impératifs. Ses modalités d'actions doivent enfin être plus innovantes et davantage centrées sur les usages de ses publics, grâce à une exploitation accrue des signalements et multiples signaux faibles qu'elle reçoit.
2. **Mieux se connaître, mieux intégrer** : au-delà des outils et des procédures, le renforcement de l'identité collective de la CNIL passe également par un travail renforcé d'intégration autour d'un socle de valeurs communes, par une plus grande capacité de l'institution à intégrer les nouveaux agents et par le maintien de liens professionnels et humains conviviaux et bienveillants, dans un contexte d'évolution accélérée du cadre d'action.
3. **Améliorer le travail collectif au sein de la CNIL** : la cohésion interne de l'institution est plus que jamais une nécessité, pour assurer la sécurité juridique nécessaire à ses actions, pour faciliter le travail de ses agents ou encore pour maintenir et raffermir les liens qui les unissent, dans un contexte d'augmentation et de renouvellement des effectifs. Les outils pratiques de transversalité (gestion de la connaissance, intranet, circulation de l'information, etc.) doivent donc être modernisés, dans le cadre d'un plan de transformation numérique ambitieux.
4. **Créer une « marque employeurs » CNIL** : cette identité collective et ces manières de travailler doivent constituer la spécificité de l'employeur public qu'est la CNIL, de même que sa gestion prévisionnelle efficace des compétences et parcours internes et externes de ses personnels, qui doit être davantage formalisée. Sur ces bases, qui garantissent la qualité du collectif de travail au sein de la CNIL, une véritable stratégie de marque employeur, qui contribuera à l'attractivité du recrutement, doit être mise en œuvre.