

eCH-0238 – Rapid Assessment for Digitalisation (RAfD)

Nom	Rapid Assessment for Digitalisation (RAfD)
eCH-nombre	eCH-0238
Catégorie	Document auxiliaire
Stade	Défini
Version	1.0
Statut	Approuvé
Date de décision	2019-09-06
Date de publication	2020-01-21
Remplace la version	-
Condition préalable	Aucune
Annexes	<ul style="list-style-type: none"> • BEIL1_eCH-0238_V1.0_RAfD_Principles.pdf • BEIL2_eCH-0238_V1.0_RAfD_Evaluation.xlsx • BEIL3_eCH-0238_V1.0_RAfD_Digitalisation_Business_Proposition_Canvas.pdf
Langues	Allemand (original), français (traduction)
Auteurs	Requérant externe Dr. Matthias Günter Adrian Aeschbacher Dr. Simon Günter
Editeur / distribution	Association eCH, Mainaustrasse 30, case postale, 8034 Zurich T 044 388 74 64, F 044 388 71 80 www.ech.ch / info@ech.ch

Condensé

Les projets législatifs sont des questions d'une extrême complexité, ayant des impacts durables sur la société. D'une part, on ne saurait négliger l'effort nécessaire pour modifier une loi et, d'autre part, les conséquences des changements apportés à la législation sont bien souvent considérables. La numérisation est en train de gagner du terrain dans l'administration et par la même occasion, dans le droit également. Le présent document offre une description d'un document auxiliaire «simple» illustrant les relations entre un projet de législation donné et la numérisation, en identifiant et en apportant des solutions aux éventuels problèmes.

Ce document auxiliaire a été baptisé «Rapid Assessment for Digitalisation (RAfD) pour la législation et les changements légaux». «Rapid» en ce sens qu'une décision peut être prise avec une fiabilité relativement raisonnable dans un délai d'environ une semaine de travail.

Remarque: Le RAfD doit être considéré en priorité comme un document auxiliaire interne pour le législateur et ne sert pas de moyen de contrôle en cours de procédure de consultation. Le RAfD devrait en outre servir de complément ou de document auxiliaire aux méthodes d'élaboration de la législation figurant dans le guide de législation sans s'y substituer.

Sommaire

1 Introduction	5
1.1 Statut.....	5
1.2 Outil.....	5
1.3 Objet	5
1.4 Champ d'application	6
2 Rapid Assessments pour les responsables des projets législatifs	6
2.1 Vue d'ensemble.....	7
2.2 Description des objectifs.....	8
2.3 «Livre de recettes»	8
2.4 Impact Assessment	9
2.5 Readiness Assessment	9
2.6 Systèmes d'incitation & conception de méthodes	10
2.7 Business Transformation Planning	10
2.8 «Casse» et normes	10
2.9 Mesure du succès et mesure de suivi.....	11
3 Check-list concernant les performances du RAfD	11
4 Autres considérations relatives au RAfD	14
4.1 Evaluation approfondie.....	14
4.2 Introduction d'une «Regulation Design Phase»	14
4.3 Législation plus agile	14
4.4 «Décision numérique fédérale»	14
5 Interaction numérisation - législation.....	15
5.1 Stakeholders de la législation et de la numérisation	18
5.1.1 Exécutif / parlement / politique	18
5.1.2 Personne(s) responsable(s) d'un projet législatif	19
5.1.3 Administration	19
5.1.4 Tiers concernés	20
5.1.5 Grand public	21
5.2 Modèles pertinents considérés et leur utilisation dans l'Assessment	21
5.2.1 Guide de législation	23
5.2.2 Impact Assessment.....	24
5.2.3 Analyse d'impact de la réglementation - modèle du SECO	29
5.2.4 Etude des coûts/bénéfices économiques	30
5.2.5 Modèle méthodologique pour la gestion des tâches.....	33
5.2.6 Process & Change Management	37

5.2.7 Principes et facteurs de succès de la numérisation: Finlande	37
5.2.8 Principes de la législation parée pour la numérisation: Danemark	38
5.2.9 Critères d'évaluation du guide de législation	39
5.2.10 Considérations en Allemagne concernant la numérisation et la législation.....	41
5.3 Numérisation et «personnes».....	42
5.4 Normes eCH relatives à la numérisation et la législation	43
6 Développement de principes et de contrôles suisses pour les décideurs	43
7 Exclusion de responsabilité - droits de tiers	49
8 Droits d'auteur	49
Annexe A – Références & bibliographie.....	50
Annexe B – Collaboration & vérification	53
Annexe C – Abréviations et glossaire	53
Annexe D – Modifications par rapport à la version précédente	54
Annexe E – Liste des illustrations	55
Annexe F – Liste des tableaux	56

1 Introduction

1.1 Statut

1.2 Outil

Le document auxiliaire est compatible avec différents niveaux hiérarchiques à plusieurs instants du projet de régulation, tel qu'illustré par la Figure 1.

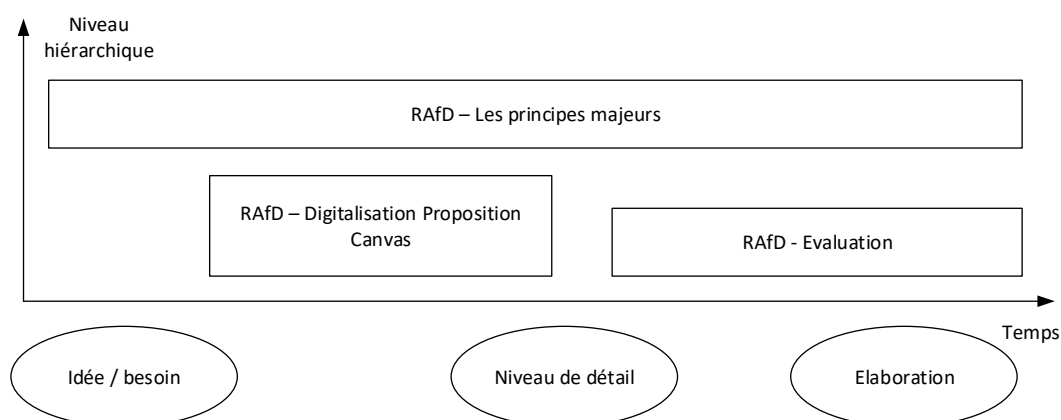


Figure 1: Les outils et leur utilisation au fur et à mesure de l'avancement du projet de régulation.

Outil 1: RAfD – Les principes majeurs

Une liste de principes à l'attention des décideurs visant à mieux sensibiliser aux conséquences de la législation sur la numérisation. L'outil offre une sélection à partir de la liste complète figurant au chapitre 6 du présent document.

Outil 2: RAfD - Digitalisation Business Proposition Canvas

Une «toile» imprimable censée étayer la description de l'état RÉEL et VISÉ (lors d'une séance de brainstorming par exemple). Partant du modèle d'affaires bien connu et du Value Proposition Canvas, cet outil permet une modélisation grossière des conséquences et impacts éventuels de la numérisation d'un projet de réglementation.

Outil 3: RAfD - Evaluation

L'outil pour l'évaluation à proprement parler, le cœur du RAfD (au format feuille de calcul XML). L'Assessment est réparti sur différents registres (feuilles) et/ou thématiques du document Excel.

1.3 Objet

La numérisation et ses divers aspects ne sont pas sans incidence sur les projets législatifs et inversement. Il existe, avec les Regulatory Impact Assessments (RIA), des outils permettant d'estimer les impacts d'une réglementation. Ce sont généralement des outils très importants et très puissants. Ils ne sont donc pas utilisés régulièrement. La numérisation, en revanche, est une tendance majeure de ce siècle en Suisse.

Dans le champ de tension entre spécification totale et manque de spécification, l'approche exposée dans ces pages se veut qualitative et modérée: Le Rapid Assessment for Digitalisation constitue une Best Practice pour aider les décideurs et les créateurs de projets législatifs à éviter les écueils ultérieurs lors de la numérisation.

Le RAfD s'intègre dans les directives correspondantes pour l'élaboration des textes juridiques.

1.4 Champ d'application

Regulation, Regulatory Impact Assessment, projets législatifs, élaboration et adaptation d'ordonnances, projets de numérisation, Change Management

2 Rapid Assessments pour les responsables des projets législatifs

La procédure détaillée pour l'Assessment proprement dit et l'utilisation d'Excel ou l'évaluation est exposée dans le présent chapitre.

L'évaluation divise l'Assessment en différents registres et/ou thématiques:

- **Vue d'ensemble**
Ce registre contient des renseignements de base sur le projet et offre un aperçu de l'avancement de l'Assessment et des scores (notes) obtenus.
- **Description des objectifs**
C'est ici que sont consignés les objectifs et les conditions limites de la réglementation.
- **«Livre de recettes»**
Le livre de recettes fournit une liste de contrôle qui peut être utile à un stade précoce de la réglementation pour prendre en compte les aspects de la numérisation.
- **Impact Assessment**
L'impact sur les différents aspects peut y être spécifié dans une auto-évaluation ou une évaluation externe.
- **Readiness Assessment**
Disposition d'une/d'organisation(s) et du grand public envers la réglementation.
- **Systèmes d'incitation et conception de méthodes**
Ce registre précise comment s'y prendre pour persuader les différents acteurs d'adopter la réglementation et la numérisation.
- **Business Transformation Planning**
La disposition envers et la nécessité d'adapter les organisations, processus et systèmes informatiques sont évaluées dans ce registre. Les capacités, le personnel et les finances sont-ils prêts à effectuer la transformation? La réglementation répond-elle aux priorités des acteurs?
- **Casse et normes**
Ce registre montre dans quelle mesure la réglementation est fondée sur les normes et les stratégies et systèmes existants.
- **Mesure des bénéfices**

Ce registre permet d'effectuer le suivi de la réglementation. L'on vérifie si les objectifs ont été atteints.

Les différents registres sont largement explicites. Le document auxiliaire peut être utilisé à n'importe quel stade de la législation et les progrès peuvent ainsi être également documentés. L'outil convient à l'évaluation externe et à l'auto-évaluation. Les questions ont été délibérément choisies de sorte à ne pas nécessiter de connaissances approfondies en informatique comme en numérisation. Par conséquent, il s'agit aussi fréquemment d'estimations et pas de facteurs durs mesurables.

A quelques exceptions près, toutes les questions donnent lieu à un score (compris entre 0% et 100% ou entre -100% et 100%). Certains registres comportent ainsi la colonne «Pondération». Elle a pour objet de pondérer les différentes questions les unes par rapport aux autres. Ces pondérations peuvent également être ajustées lorsque cela est jugé opportun. A des fins de comparaison toutefois, elles devraient être conservées dans tous les cas (voir Figure 2).

Impact sont à remplir manière que Probabilité urgence pour les risques (Impact=P et Impact=I)	La pondération des aspects ne devrait être modifiée que dans les cas particuliers.
Impact (0 faible, 4 très important)	Pondération (0 faible, 10 central)
	2

Figure 2: Pondérations dans l'évaluation RAfD

2.1 Vue d'ensemble

Le registre Vue d'ensemble mentionne les données de base telles que le nom du projet et les personnes impliquées (en particulier avec les compétences nécessaires pour la numérisation). La vue d'ensemble des scores figure également dans cet onglet.

La planification de l'organisation d'un RAfD devrait également être exécutée dans cette phase:

- 1. Intégration au processus d'élaboration des lois**
Comment le RAfD est-il intégré au processus actuel d'élaboration des lois?
- 2. Coordination de l'Assessment**
Comment le RAfD est-il coordonné ou intégré à la mise en œuvre d'autres règles en matière d'analyse des impacts (p. ex. SECO)
- 3. Personnes responsables**
Qui est responsable du RAfD à quel niveau hiérarchique au sein de l'administration?
- 4. Autres parties concernées**
Qui devrait participer au RAfD et sous quelle forme (mise en œuvre ou accompagnement)?
- 5. Ressources**
Quelles sont les ressources humaines, financières et techniques nécessaires ou disponibles?
- 6. Mandat**
Un mandat d'enquête interne ou externe à l'administration est-il approprié et à quoi faut-il faire attention à cet égard?
- 7. Phases et échéances**
Quelles sont les phases et les échéances les plus importantes du RAfD (en tenant compte de l'intégration dans le processus d'élaboration des lois)?
- 8. Assurance de la qualité**
Comment la qualité du RAfD est-elle assurée?
- 9. Utilisation**
Comment l'utilisation des résultats du RAfD est-elle assurée?

Temps nécessaire au remplissage ¹: 3-4 heures

2.2 Description des objectifs

Le registre Description des objectifs spécifie les objectifs et les conditions limites que la réglementation doit atteindre (notamment en ce qui concerne la numérisation). Ce registre sert d'aide-mémoire lors du remplissage des autres registres.

Temps nécessaire: 2 heures

2.3 «Livre de recettes»

Le livre de recettes est un aide-mémoire et une check-list qui peut être complétée au fur et à mesure que les travaux avancent. Il montre également à quel point le projet a progressé dans ses considérations.

¹ Le temps nécessaire suppose que les données nécessaires existent déjà. Dans le cas contraire, cela prendra plus de temps, mais nous sommes convaincus que les données doivent être de toute façon collectées. Pour toutes les autres estimations de temps également, un expert disposant déjà des informations nécessaires intervient.

Temps nécessaire: La mise à jour est réalisée de façon périodique et ne prend guère de temps.

2.4 Impact Assessment

L'Impact Assessment montre l'influence/impact que peut avoir la législation. Les impacts peuvent évidemment survenir dans plusieurs domaines/zones, par exemple les coûts des changements législatifs et la rentabilité à long terme grâce à des processus raccourcis et des bénéfices pour l'économie dans son ensemble.

La principale raison de l'introduction de la réglementation ce sont, espérons-le, les bénéfices qu'elle représente. Lorsque l'on tente de déterminer ces bénéfices, il faut se rappeler l'objectif de l'ordonnance ou, en d'autres termes, les processus que l'ordonnance vise à améliorer (ou les problèmes qu'elle vise à résoudre). Pendant l'analyse des bénéfices, nous devons:

- Préciser la façon dont l'ordonnance proposée permettra d'atteindre les objectifs prévus
- Déterminer la source des avantages (liés à la nouvelle réglementation)
- Déterminer les avantages directs et indirects
- Evaluer les bénéfices et les avantages

Les différents points mettent en évidence divers aspects «Impact sur» qui peuvent être concernés. Les «questions centrales» aident à effectuer l'évaluation. Une description textuelle de l'impact positif et/ou négatif est suivie d'une évaluation à deux dimensions:

- Impact
- Evaluation de l'impact (de -4 à +4)

L'évaluation se déroule de manière analogue à l'évaluation des risques avec impact et probabilité d'occurrence, l'«évaluation» correspondant à la probabilité d'occurrence.

Les lignes qui ne sont pas pertinentes pour le projet peuvent également être omises. Il en résulte toutefois une baisse du score. Pour éviter cela, il faut régler la valeur maximale (4 et 10) et ajouter une remarque en ce sens dans les colonnes D ou E.

Temps nécessaire à l'Impact Assessment: 2-3 heures

2.5 Readiness Assessment

Le Readiness Assessment consiste à spécifier dans quelle mesure les Stakeholders sont prêts pour la numérisation. C'est ici que l'on constate si la base nécessaire est disponible pour pouvoir numériser les processus. Des principes et des contrôles ont également été développés à cette fin au point 6 du présent document. La Readiness des points correspondants est divisé en quatre domaines:

- Organisation structurelle
- Organisation du déroulement (gestion des processus et des cas)
- Personnes

- Informatique

Le délai d'exécution doit en outre être évalué (pour les adaptations de processus ou de système par exemple). Pour des raisons de coût, certaines adaptations des processus et des systèmes ne devraient être abordées qu'une fois clarifié à quoi ressemble la réglementation et si elle va effectivement entrer en vigueur. Le délai requis est alors plus long. Dans le cas contraire, les adaptations sont produites en excès avant d'être rejetées (le projet AVS/TVA 2017 en est un bon exemple).

Plus le nombre de Legacy Systems est important, plus la période d'adaptation peut être longue. Plus le modèle de numérisation modifie les comportements actuels, plus le temps nécessaire à la transition et à l'acclimatation est long.

Temps nécessaire au Readiness Assessment: 2 heures

2.6 Systèmes d'incitation & conception de méthodes

Le développement de réglementations doit être compris selon des principes scientifiques, avec l'élaboration d'un «jeu» selon la théorie des jeux. La conception de la méthode tente de jouer le jeu de telle sorte que les différents joueurs, pour des motivations qui leur sont propres, suivent les règles du jeu, ou que le résultat (Outcome) soit atteint lorsque chacun adopte un comportement égoïste. Les questions de ce registre visent à vérifier si ces principes ont bien été respectés, notamment en ce qui concerne l'utilisation de la voie numérique.

Temps nécessaire: 2 heures

2.7 Business Transformation Planning

Un changement et/ou des modifications de processus doivent toujours être planifiés. Cette règle vaut pour chacun des différents acteurs concernés par une réglementation. Certains sont plus rapides et plus faciles à convaincre d'un tel changement que les autres. Ce registre contient d'une part une estimation du temps nécessaire à la préparation, d'autre part une estimation du changement nécessaire. Il y est indiqué si l'environnement concorde avec la stratégie globale des acteurs en termes de ressources et d'Alignment.

Ce point spécifie également que pour traiter les données tel que prévu dans le cadre de la numérisation, soit il faut établir la base juridique appropriée dans la réglementation, soit elle doit déjà être disponible ailleurs (thématique du registre).

Temps nécessaire: 3 heures

2.8 «Casse» et normes

Comme cela a été précédemment évoqué, la réduction de la complexité constitue un prérequis important à l'optimisation des processus, la gestion des changements et la numérisation. Parmi les outils permettant d'y parvenir, on trouve notamment la normalisation, l'utilisation d'éléments entièrement unifiés et d'une fonctionnalité commune (l'identification par exemple).

L'utilisation des conteneurs d'expédition en est un bon exemple: Ces derniers ont grandement contribué à la simplification du commerce mondial, car compatibles avec toutes les chaînes logistiques qui ne doivent être compatibles qu'avec ceux-ci.

De tels éléments normalisés se traduisent par:

- un allègement de la charge administrative pour les collectivités et les citoyens,
- un temps de traitement plus court (pour l'administration et les «clients»),
- une possibilité de se conformer plus facilement à la loi,
- de la vérifiabilité,
- l'absence de discrimination,
- de la durabilité
- des coûts moindres

Concrètement, ces éléments peuvent être:

- des normes internationales
- des normes nationales
- des API ouvertes,
- des services ouverts,
- de l'Open Data,
- de libres implémentations des références.

Le registre permet de récapituler les éléments correspondants.

Toutes les normes ne valent pas: La tendance veut qu'une norme est meilleure lorsqu'elle est définie à un niveau supérieur (primauté de la norme européenne sur la norme cantonale par exemple). La diffusion et le niveau de détail de la norme sont également des facteurs importants.

Temps nécessaire: 1-3 heures

2.9 Mesure du succès et mesure de suivi

Les critères employés afin d'évaluer le succès de la réglementation peuvent être énumérés ici. Le registre est ensuite utilisé également à des fins de vérifications ex post concernant la concrétisation des bénéfices.

Temps nécessaire: 2-3 heures

3 Check-list concernant les performances du RAfD

[ASPE2016] stipule ce que doit être capable de faire un RIA. Le RAfD constitue une version abrégée qui fonctionne plus sur la qualité que la quantité. Le tableau ci-dessous montre en quoi le RAfD se rapporte à un RIA. ✓ signifie que les outils du RAfD couvrent cet aspect; × signifie qu'ils ne le couvrent pas; 🖐 signifie qu'ils le couvrent dans certaines circonstances.

Exigence	RAfD	Remarque
Does the RIA include a reasonable detailed description of the need for the regulatory action?	✓	
Does the RIA include an explanation of how the regulatory action will meet that need?	✗	Doit être intégré dans le cadre des considérations des personnes en charge du remplissage
Does the RIA use an appropriate baseline (i.e., best assessment of how the world would look in the absence of the proposed action)?	✗	Tout au plus dans les considérations des personnes en charge du remplissage
Is the information in the RIA based on the best reasonably obtainable scientific, technical, and economic information and is it presented in an accurate, clear, complete, and unbiased manner?	✋	En fonction des compétences de la personne en charge du remplissage
Are the data, sources, and methods used in the RIA provided to the public on the Internet so that a qualified person can reproduce the analysis?	✋	Est faisable
To the extent feasible, does the RIA quantify and monetize the anticipated benefits from the regulatory action?	(✓)	Les bénéfices sont indiqués uniquement sous forme de score
To the extent feasible, does the RIA quantify and monetize the anticipated costs?	(✓)	Les coûts sont indiqués sous forme de score uniquement
Does the RIA explain and support a reasoned determination that the benefits of the intended regulation justify its costs (recognizing that some benefits and costs are difficult to quantify)?	✓	En tant que score
Does the RIA assess the potentially effective and reasonably feasible alternatives?	(✗)	Un RAfD peut être effectué pour chaque alternative avant de comparer les scores
Does the RIA assess the benefits and costs of different regulatory provisions separately if the rule includes a number of distinct provisions?	(✗)	
Does the RIA assess at least one alternative that is less stringent and at least one alternative that is more stringent?	(✗)	

Exigence	RAfD	Remarque
Does the RIA consider setting different requirements for large and small firms?	(x)	
Does the preferred option have the highest net benefits (including potential economic, environmental, public health and safety, and other advantages; distributive impacts; and equity), unless a statute requires a different approach?	(✓)	Les scores devraient aboutir à ce résultat, mais cela n'est pas impératif
Does the RIA include an explanation of the why the planned regulatory action is preferable to the identified potential alternatives?	x	
Does the RIA use appropriate discount rates for benefits and costs that are expected to occur in the future?	x	
Does the RIA include, if and where relevant, an appropriate uncertainty analysis?	x	Sur la base des impressions des personnes en charge du remplissage
Does the RIA include, if and where relevant, a separate description of distributive impacts and equity?	(✓)	
Does the RIA provide a description/accounting of transfer payments?	x	
Does the RIA analyze relevant effects on disadvantaged or vulnerable populations (e.g. disabled or poor)?	✓	
Does the analysis include a clear, plain-language executive summary, including an accounting statement that summarizes the benefit and cost estimates for the regulatory action under consideration, including the qualitative and non-monetized benefits and costs?	✓	
Does the analysis include a clear and transparent table presenting (to the extent feasible) anticipated benefits and costs (quantitative and qualitative)?	✓	

Tableau 1: Comparatif RIA vs. RAfD

4 Autres considérations relatives au RAfD

Ce point expose diverses possibilités d'analyse et d'intégration plus poussées.

4.1 Evaluation approfondie

Une première étape consisterait à procéder à un Assessment approfondi à divers stades du processus législatif. Ceci peut être particulièrement pertinent pour les considérations relatives aux bénéfiques, par exemple: Das Arbeitsblatt zur Alternativenfindung für die Digitale Verwaltung der deutschen Bundesregierung;2019, https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse_Archiv/arbeitsblatt_3_alternativenfindung.html?nn=4516760)

4.2 Introduction d'une «Regulation Design Phase»

Pour la numérisation, on pourrait motiver une phase globale de «regulation design» pour les réglementations fédérales/cantoniales pertinentes en Suisse - du «but et objet» aux «facteurs de succès et bases d'évaluation» en passant par les «variantes de mise en œuvre» - et surtout, dans quelle mesure des «aspects de mise en œuvre numériques (ou numérisables)» sont préparés dans l'administration puis «validés» ou «complétés» au cours du processus de consultation. Cela aboutit ensuite à une «analyse du potentiel de numérisation» en deux étapes.

4.3 Législation plus agile

Un exemple extrême serait une législation agile, entraînant par exemple des entrées en vigueur partielles (régionales, limitées dans le temps) suivies de contrôles de succès et d'adaptations.. Il peut s'agir par exemple:

- Essai de fonctionnement (suivi d'une nouvelle confirmation nécessaire)
- Phase-out automatique de certaines mesures (subventions) sans qu'une nouvelle décision soit prise
- Sandboxes (avec transitions coulissantes) comme pour la réglementation Fin-tech

4.4 «Décision numérique fédérale»

Une décision relative au réseau² a été prise concernant la construction du réseau routier national qui, comme la numérisation, a été un moteur majeur d'une mégatendance. Dans un souci d'aboutir à une solution uniforme et globale concernant la numérisation, il convient d'envisager une «décision de numérisation fédérale».

² Décision sur le réseau; ASTRA; <https://www.astra.admin.ch/astra/fr/home/themes/routes-nationales/reseau.html>

5 Interaction numérisation - législation

Le chapitre 5f jette les fondations des outils exposés dans ces pages.

Ce point offre ensuite une vue d'ensemble de l'interaction entre législation et numérisation en partant de différentes sources, suivie d'une analyse des améliorations possibles de ces points d'interaction.

La Figure 3 illustre le champ de tension qui existe entre les réglementations et la numérisation. [Bea] suggère une différence fondamentale de vision du monde entre les deux.

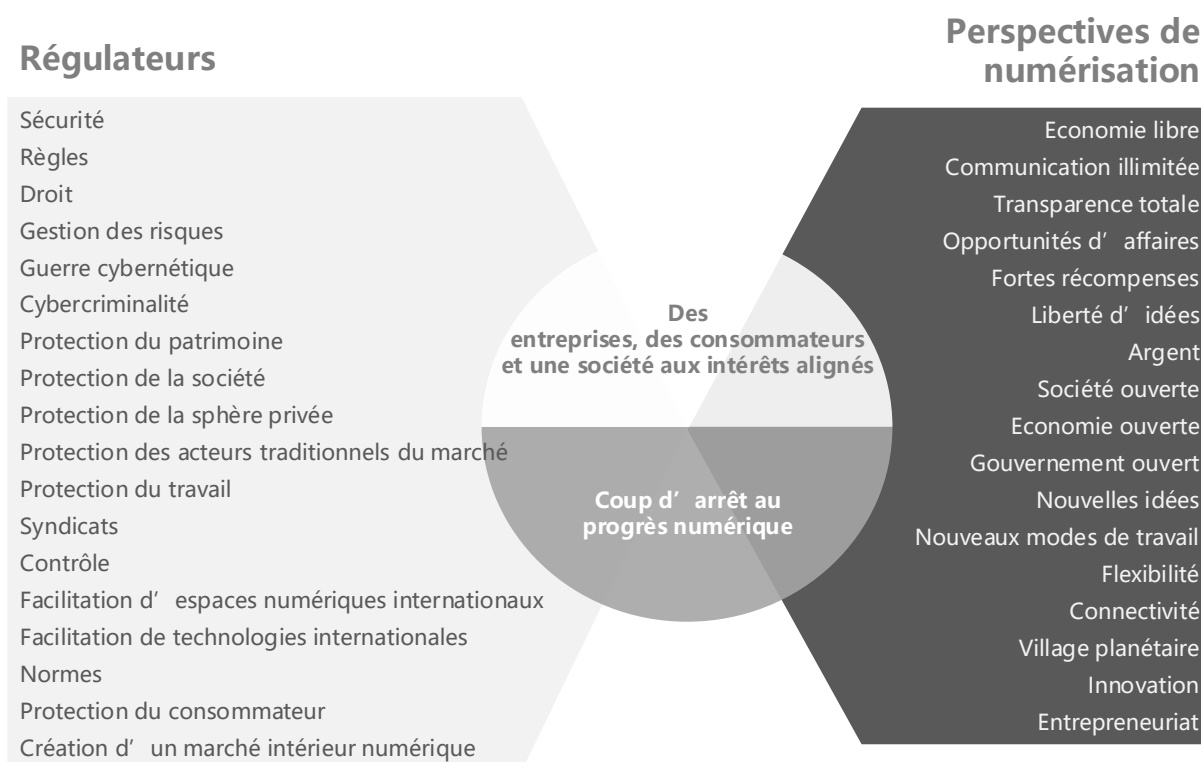


Figure 3: Dans le champ de tension entre liberté illimitée, intérêt économique et responsabilité sociale, la numérisation, en tant que mégatendance, s'apprête à vivre un moment charnière (sur la base du graphique BearingPoint³).

Mc Kinsey [McK] a décrit la problématique de la législation du point de vue de l'informatique et de la numérisation comme suit:

1. Une stratégie et des objectifs clairs sont indispensables
2. Il faut créer des plateformes informatiques communes (identité par exemple)
3. Des normes techniques doivent être établies
4. La législation doit faciliter les changements
5. Les projets d'incubateurs et les compétences critiques doivent être renforcés

³ BearingPoint; "Could regulation put the brakes on the digital economy?"; <https://www.bearingpoint.com/en/our-success/insights/could-regulation-put-the-brakes-on-the-digital-economy/>

En réalité, il est bien évident que la législation doit en constituer le point de départ (point 4 de Mc Kinsey), car il s'agit du processus le plus long et qu'il est prioritaire. Les éléments suivants viennent donc compléter la liste de McKinsey:

- Le développement des services publics doit donc être poursuivi
- Les autorités des gouvernements nationaux doivent être soutenues afin que les utilisateurs s'adaptent de plus en plus aux services publics dématérialisés.
- L'identité électronique devrait être utilisée
- La facilité d'accès aux services numériques doit être fondamentale
- Garantir un échange de données parfaitement fluide

On voit aisément combien législation et numérisation représentent ensemble un défi de taille. Du point de vue de l'organisation, le terme d'Entreprise Architecture ressort de cette interaction.

Dans l'idéal, une architecture d'entreprise et, dans une étape ultérieure, une architecture informatique, constituent un système coordonné à même d'atteindre de manière optimale les objectifs commerciaux. Envisagée dans un tel contexte, la réalisation de la Compliance dans le cadre d'un processus uniforme à l'échelle de l'entreprise demeure un objectif ambitieux. Cyras et Reidl ⁴ s'y sont néanmoins risqués et suggèrent que la Compliance et sa méthodologie s'inscrivent dans un Requirements Engineering Framework. Cela comprend les aspects commerciaux, informatiques et légaux tels que l'élaboration de la législation et les normes ⁵. Si c'est normalement la loi qui influe sur l'Entreprise Architecture, l'inverse peut tout aussi bien être vrai dans le cas de la numérisation.

Le terme d'Entreprise Architecture apparaît donc dans le contexte du RAfD.

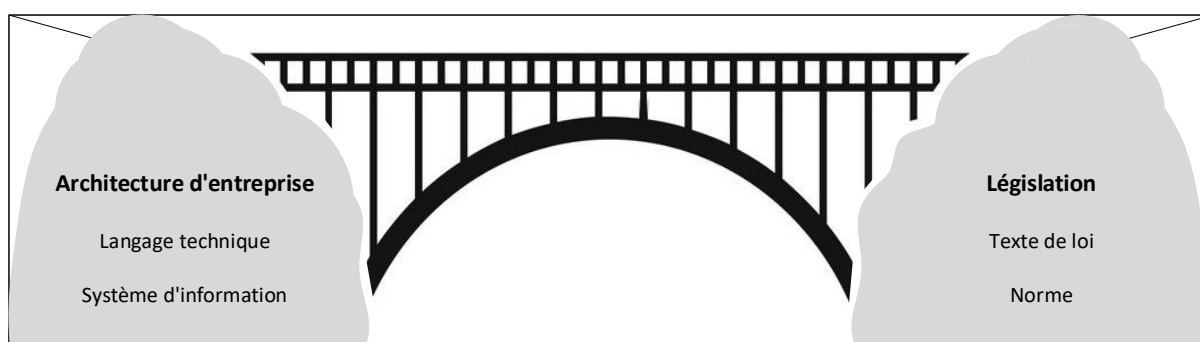


Figure 4: Passerelle entre l'architecture d'entreprise et le droit selon Cyras et Reidl.

Le Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung [FoeV] (Institut allemand de recherche sur l'administration publique) a analysé les impacts de la numérisation sur les administrations publiques et, d'un point de vue un peu plus technique, illustre le champ de tension suivant (voir Figure 5):

⁴ Vytautas ČYRASa, Reinhard RIEDL; Formulating the Enterprise Architecture Compliance Problem; <http://ceur-ws.org/Vol-924/paper14.pdf>

⁵ Dans le cadre du présent document, le terme de norme est utilisé comme synonyme de standard (technique).

- En quoi la numérisation va-t-elle changer les actions de l'Etat et de l'administration en particulier.
- Comment l'Etat, et plus particulièrement l'administration, peuvent-ils utiliser les possibilités de la numérisation sans bafouer les principes de base de l'«Etat de droit» et de la protection des données.
- L'un des éléments essentiels de la gouvernance ouverte est l'inclusion des connaissances et des compétences des différents groupes sociaux (citoyens, entreprises). Ce concept a déjà été introduit dans le secteur privé en tant qu'Open Innovation. L'implication de ces groupes permet non seulement d'acquérir des connaissances, mais l'approche dans son ensemble est mieux orientée vers le client.
- Le programme inclut également le développement de services numériques pour les citoyens et l'économie, la transformation des acquisitions, la coopération horizontale et verticale, une communication plus directe avec l'administration, un changement dans la compréhension des communautés démocratiques et la perception de la responsabilité. Une infrastructure informatique suffisamment sûre, la protection des données et des informations peuvent également être assurées. Ces objectifs se déclinent en quatre thèmes de recherche centraux selon la Figure 5.

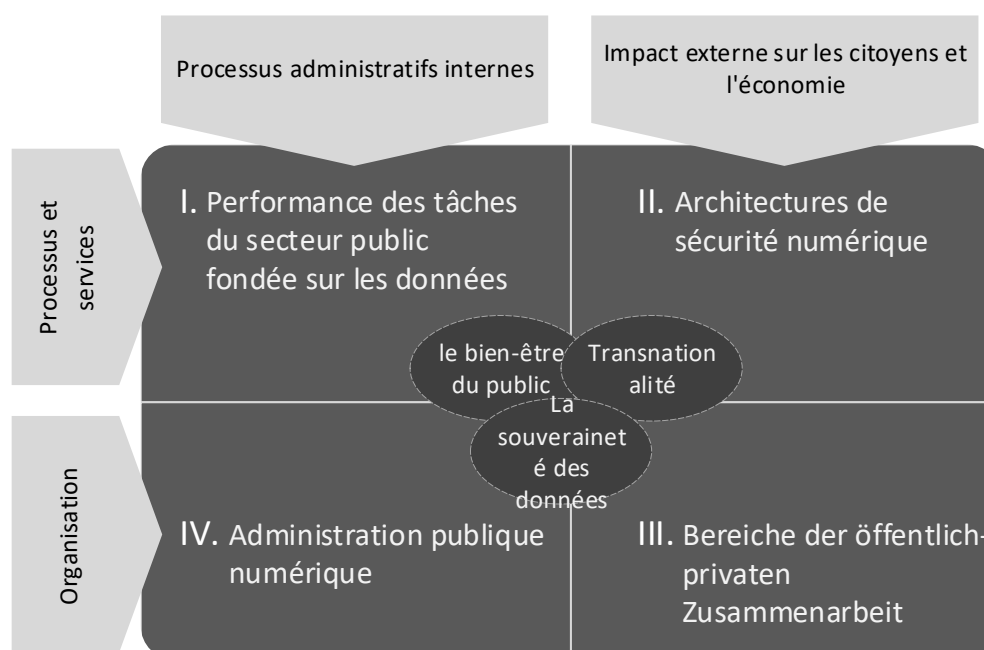


Figure 5: Le Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung à propos de la transformation de l'Etat à l'ère de la numérisation ⁶.

⁶ German Research Institute for Public Administration; Transformation of the state in the digital age; <http://www.foev-speyer.de/en/research/digitization.php>

Les technologies disruptives, en particulier, donnent lieu à des changements majeurs sur le marché et les acteurs traditionnels tardent bien souvent à les reconnaître. Il en résulte un changement plus important sur le marché. La réglementation définissant et façonnant le marché dans de nombreux domaines, elle peut favoriser, retarder, empêcher ou orienter la disruption. Cette responsabilité doit être vécue dans le cadre de la réglementation.

5.1 Stakeholders de la législation et de la numérisation

Dans le contexte de la législation et de la numérisation, nous nous concentrons sur divers groupes de Stakeholders. L'outil prend partiellement pris en charge leurs besoins.

5.1.1 Exécutif / parlement / politique

Niveau	Politique
Stakes	<ul style="list-style-type: none"> • Elabore la politique • Elabore la solution • Vision politique
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> • Peut faire bouger les choses • Leader
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Le cas échéant, absence de concept global • Tendance à une faible compréhension de la technologie et des processus
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Décideurs, entrepreneurs IT dépositaires du savoir-faire • Vision • Fournit le contexte
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre trop peu le domaine • Intérêts particuliers
Savoir-faire informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Divers, selon le Background, tendance à être faible
Facteurs pertinents	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices/opportunités (également économiques) • Garder les explications simples • Vendre nécessaire

Tableau 2: Stakeholder niveau politique

5.1.2 Personne(s) responsable(s) d'un projet législatif

Niveau	Personne(s) responsable(s) du projet législatif correspondant
Stakes	<ul style="list-style-type: none"> • Doit résoudre un problème • Devrait décider de la législation
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> • Comprend le processus législatif • Dispose des capacités pour le problème • Dispose de l'expertise juridique dans le domaine
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de savoir-faire informatique • Manque de savoir-faire en matière de Change Management
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Créateur de lois • Rôle principal • Volonté de créer
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de vision d'ensemble de la stratégie globale de numérisation • Tour d'ivoire • Compréhension insuffisante des conséquences par delà l'administration • Manque de sensibilisation à la pertinence de la numérisation • Le processus législatif importe plus que le résultat
Savoir-faire informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Tend à être faible
Facteurs pertinents	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le moment auquel doivent être intégrées les connaissances en informatique et des processus • Soutien dans les domaines de l'informatique et des processus

Tableau 3: Stakeholder responsable législation

5.1.3 Administration

Niveau	Administration
Stakes	<ul style="list-style-type: none"> • Influencé par la législation • Mise en œuvre de la législation
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'influence • Importance (influence) • Interconnexion

Niveau	Administration
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Affecté par la numérisation • Principe du statu-quo
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel pour jouer un rôle de pionnier (établir la règle)
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Le échéant, impliqué ou consulté trop tard • Principe du statu quo • Peur de la nouveauté • Manque de prévoyance • Intérêts particuliers • La coercition plutôt que la persuasion
Savoir-faire informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Bien souvent uniquement fragmenté
Facteurs pertinents	<ul style="list-style-type: none"> • Implication précoce de l'informatique • Assessment/état des lieux • Volonté à l'égard des changements

Tableau 4: Stakeholder administration

5.1.4 Tiers concernés

Niveau	Entreprise
Stakes	<ul style="list-style-type: none"> • Doit être en conformité • Le cas échéant, le modèle d'affaires pourrait devoir changer • Efforts dans l'optique de la Compliance
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> • Partiellement représenté au sein de groupes d'intérêt, peut donc participer • Domaine connu
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts particuliers (participer) • Point de vue d'économie d'entreprise
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Perçoivent la pertinence du changement • Plus que d'autres Stakeholders dans certains cas dans la numérisation
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts particuliers (intérêt personnel, même s'il n'est pas très significatif) • Tentative d'influence
Savoir-faire informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Fortement dépendant du secteur

Facteurs pertinents	<ul style="list-style-type: none"> • La mesure dans laquelle des intérêts particuliers sont poursuivis (communautés d'intérêts) • Savoir-faire informatique • Savoir-faire en matière de numérisation • Degré d'organisation
---------------------	--

Tableau 5: Stakeholder tiers concernés

5.1.5 Grand public

Niveau	Société
Stakes	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires de la numérisation • Changements dans les opérations
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> • Baromètre pour savoir si la législation a du sens
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Souhaite de la simplicité • Il doit y avoir des avantages/incitation • Fragmentation jusqu'aux différents groupes marginalisés
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la compétence numérique
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Ne reconnaît pas la complexité • Ne reconnaît pas les conséquences • Peur de la nouveauté • Problèmes pour les personnes âgées
Savoir-faire informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Faible, tendance à la hausse • Très divers
Facteurs pertinents	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices/opportunités (également économiques) • Facile à comprendre • Doit être vendu

Tableau 6: Stakeholder grand public

Les outils ont été conçus pour «l'exécutif/le parlement/la politique» et les «responsables de projet législatif».

5.2 Modèles pertinents considérés et leur utilisation dans l'Assessment

Les aspects suivants relatifs à la numérisation sont pris en compte pour l'évaluation ou l'Assessment (illustrés dans la Figure 6):

- La législation

- Processus
 - de la gestion des processus,
 - du Change Management
 - du modèle méthodologique de l'UPIIC (architecture de gestion des tâches)
- Organisation
 - du Change Management
 - du modèle méthodologique de l'UPIIC (architecture de gestion des tâches)
- Architecture IT

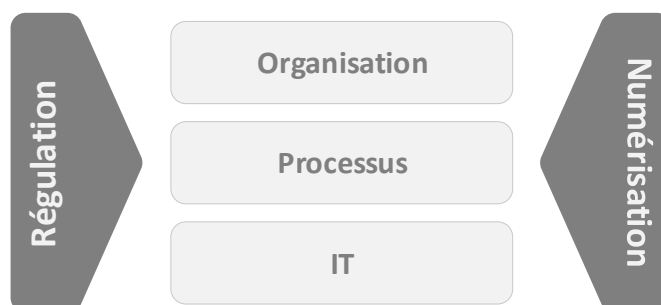


Figure 6: Indépendance de la législation, de la numérisation et de l'organisation

Les conséquences (Outcome) sont explicitées à partir des aspects suivants (sur la base de [DiVE2020]):

- Faisabilité / mise en œuvre
- Efficience / efficacité
 - Complexité/ simplification
- Conséquences et risques économiques
 - Coûts/bénéfices économie (entreprise)
 - Coût/bénéfices économie (pays)
 - Charge bureaucratique
- Conséquences sociales (éthique /impact pour la société)
- Conséquences et risques écologiques
- Développement durable
- Inclusion: L'implication du plus grand nombre possible de citoyens (surtout en tenant compte des handicaps)
- Intérêts particuliers

Il s'agit là de considérer les acteurs pour lesquels ont été créés les outils:

- Décideurs (exécutif, législatif, Senior Officials)
- Responsables (juristes compétents pour des projets législatifs)

Les deux groupes d'acteurs divergeant par leurs origines et leurs attributions, deux outils ont été prévus. Les autres Stakeholders entrent en ligne de compte uniquement dans l'Assessment proprement dit.

Les points suivants compilent les principes de base et les considérations relatifs aux outils du RAfD. Les considérations du guide de législation de la Confédération [BJ2007], l'analyse d'impact de la réglementation du SECO [SECO2013a] et d'autres pays et organisations, y sont explicitées et mises en relation avec l'outil..

5.2.1 Guide de législation

La plupart des administrations qui élaborent des lois peuvent s'appuyer sur un guide prévu à cet effet. Dans le cas de la Confédération, il s'agit du «Guide de la législation» [BJ2007]. Les parties correspondantes des chapitres 22-24 ont été reprises pour la structuration et la comparaison avec le RAfD, de sorte que, d'une part, les responsables correspondants peuvent s'y retrouver et, d'autre part, les parties concernées du processus sont couvertes par le RAfD. Le «Digitalisation Business Proposition Canvas» notamment constitue un aide au travail pour les chapitres 22-24. Le RAfD peut et devrait servir de complément ou de document auxiliaire pour les méthodes d'élaboration de la législation figurant dans le guide de législation. En particulier lorsqu'il s'agit d'un projet législatif en lien avec la numérisation, le RAfD est le gage d'une approche optimisée dans l'analyse des problèmes, la fixation des objectifs, la recherche de solutions et l'analyse des impacts.

Il est toutefois regrettable que le guide de législation n'aborde pas la question de la numérisation et ne contienne pas non plus d'exemples (pratiques) pertinents, sur le traitement automatique des dossiers ou la protection des données par exemple. Le Digitalisation Business Proposition Canvas (comparable à la modélisation causale du guide; voir Figure 7) et l'Assessment créent une passerelle entre les méthodologies du guide de législation (chapitres 22-24) et le sujet ou le problème de la numérisation. Le RAfD aide à définir et à délimiter l'état RÉEL/CIBLE, à développer des variantes de solutions pour atteindre les objectifs, et simplifie l'évaluation et l'analyse des impacts.

Attention: Le RAfD et les outils connexes ne constituent pas un substitut au guide de législation de la Confédération.

Les documents Word comme Excel ont repris plusieurs points et questions des chapitres 22 à 24. Il est important que les personnes travaillant avec un guide de législation puissent retrouver la terminologie et la procédure dans l'outil RAfD.

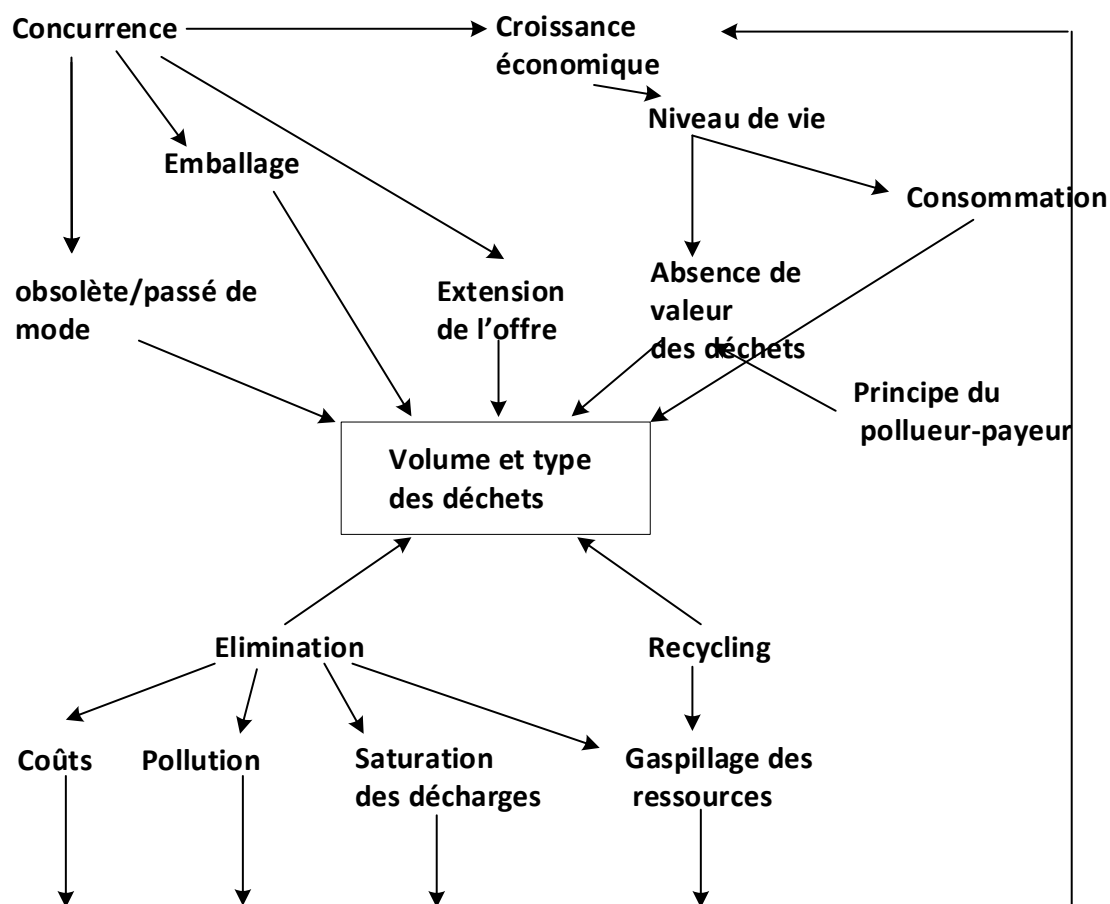


Figure 7: Exemple: Représentation graphique d'une modélisation causale à partie de l'exemple de l'élimination des déchets.

5.2.2 Impact Assessment

La littérature sur le sujet parle de Regulatory Impact Assessment (RIA) ou d'analyse d'impact de la réglementation dans le contexte des projets de loi et modifications. Si l'on considère uniquement la numérisation, le terme est trop vaste d'une part et trop restreint d'autre part. L'Impact Assessment cherche à évaluer les impacts d'une réglementation sur l'ensemble des domaines, et pas sur la seule numérisation. D'autre part, la numérisation consiste à modifier et à simplifier les processus, parfois de manière radicale, raison pour laquelle un impact est souhaité et positivement connoté.

Les domaines/thématiques concernés par l'impact sont les suivants:

- (1) le secteur des finances publiques, y compris le budget de l'Etat et les budgets des organismes gouvernementaux locaux .
- (2) le marché du travail
- (3) la compétitivité de l'économie et des entreprises ainsi que la manière dont les entreprises opèrent
- (4) l'état des régions et leur développement
- (5) l'environnement

Les principaux composants d'un RIA sont résumés dans laFigure 8 .

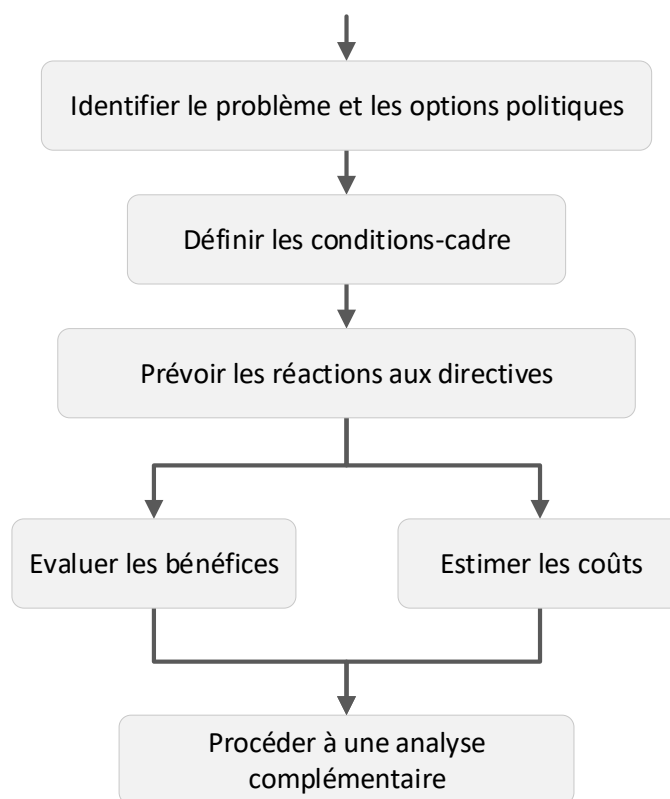


Figure 8: Les principaux composants d'un RIA ⁷.

L'élaboration d'un RIA en quatre phases est illustrée par la Figure 9.

⁷ Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation U.S. Department of Health and Human Services; GUIDELINES FOR REGULATORY IMPACT ANALYSIS; 2016; https://aspe.hhs.gov/system/files/pdf/242926/HHS_RIAGuidance.pdf

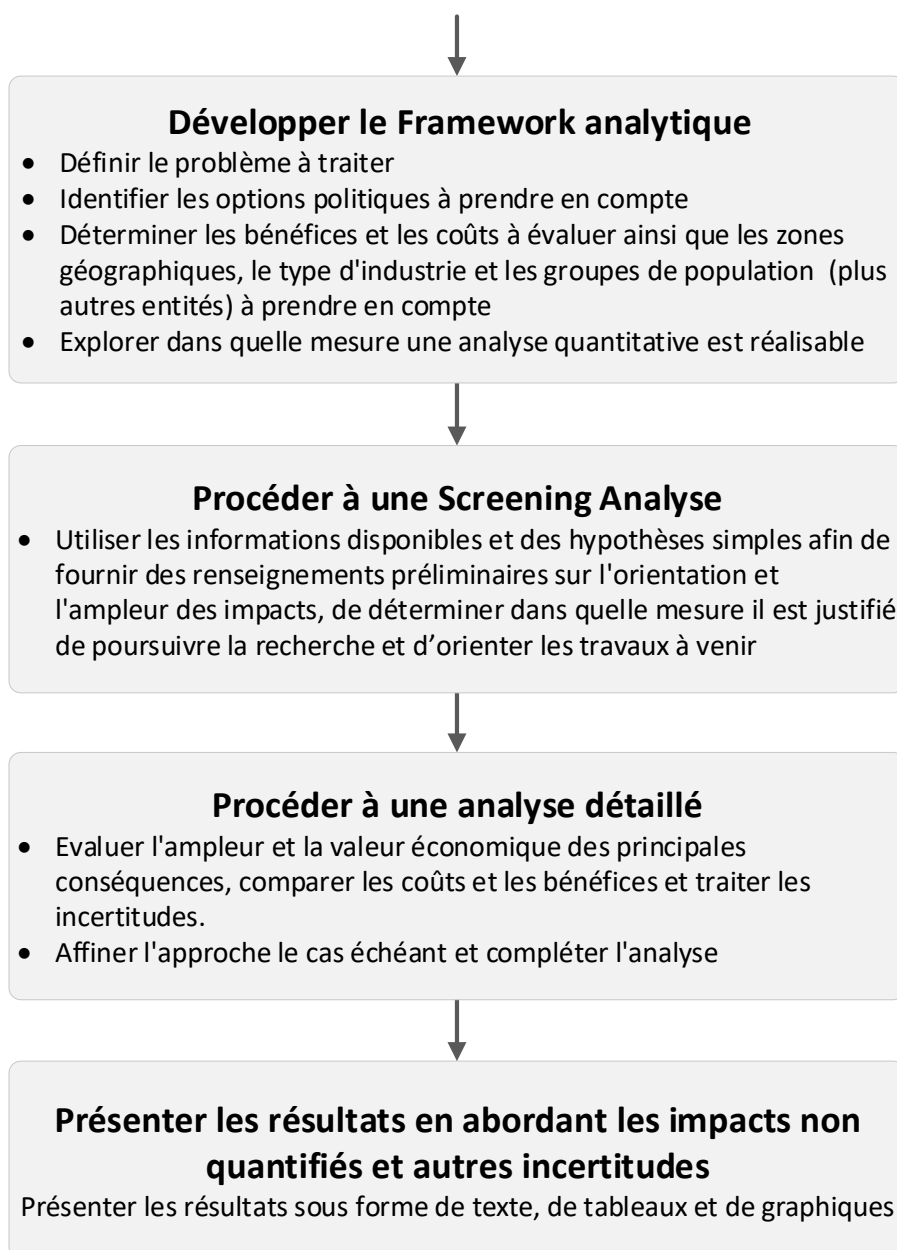


Figure 9: Les étapes d'analyse d'un RIA ⁸.

La Figure 10 propose un exemple de processus de RIA en Macédoine. La Figure 12 présente ensuite l'exemple suisse correspondant, soit un schéma sommaire d'intégration d'un RIA selon le modèle du SECO (pour plus d'explications à ce sujet, se reporter au point 5.2.3).

⁸ Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation U.S. Department of Health and Human Services; GUIDELINES FOR REGULATORY IMPACT ANALYSIS; 2016; https://aspe.hhs.gov/system/files/pdf/242926/HHS_RIAGuidance.pdf

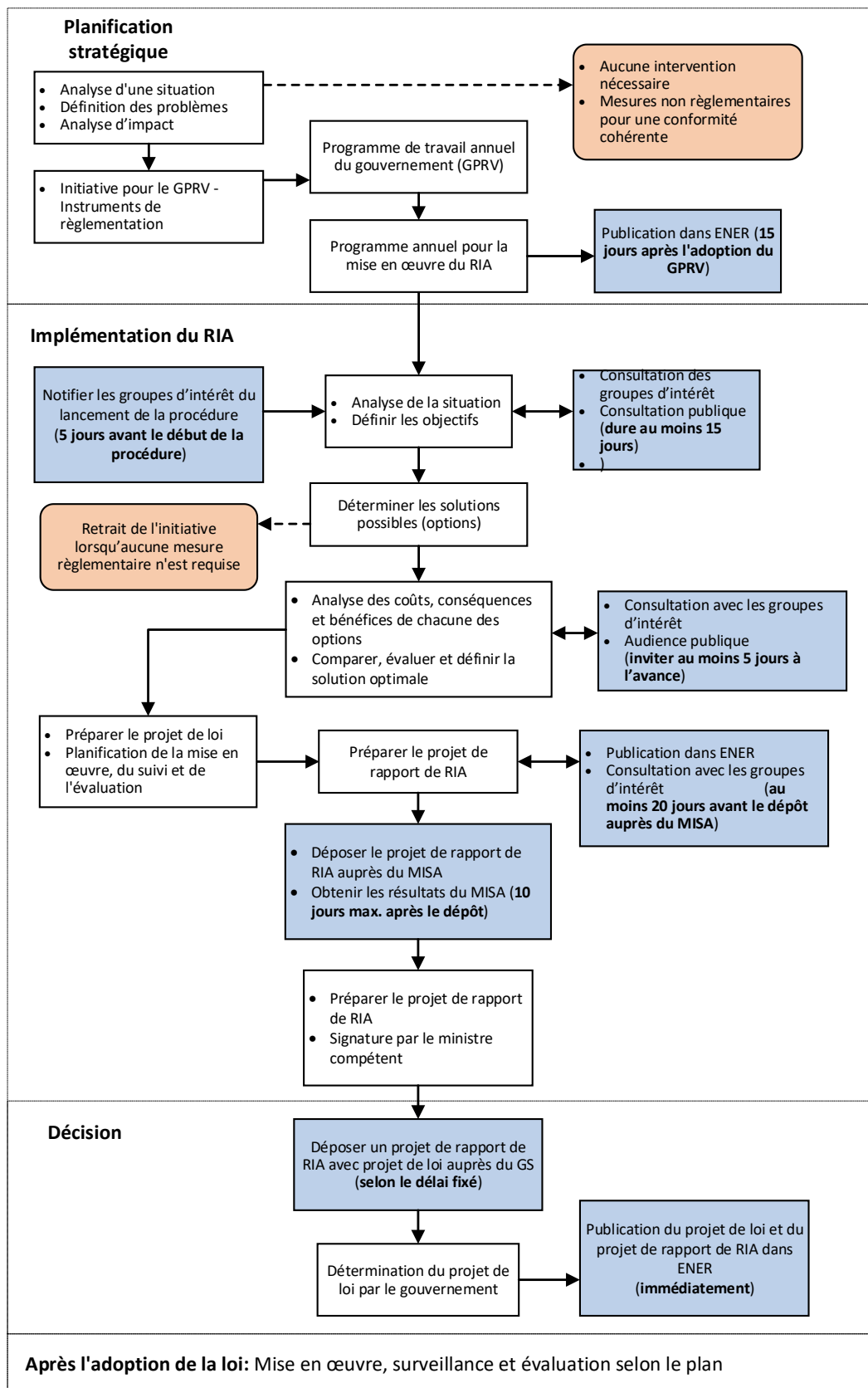


Figure 10: Diagramme d'un processus de RIA tel qu'il a été mis en œuvre en Macédoine ⁹.

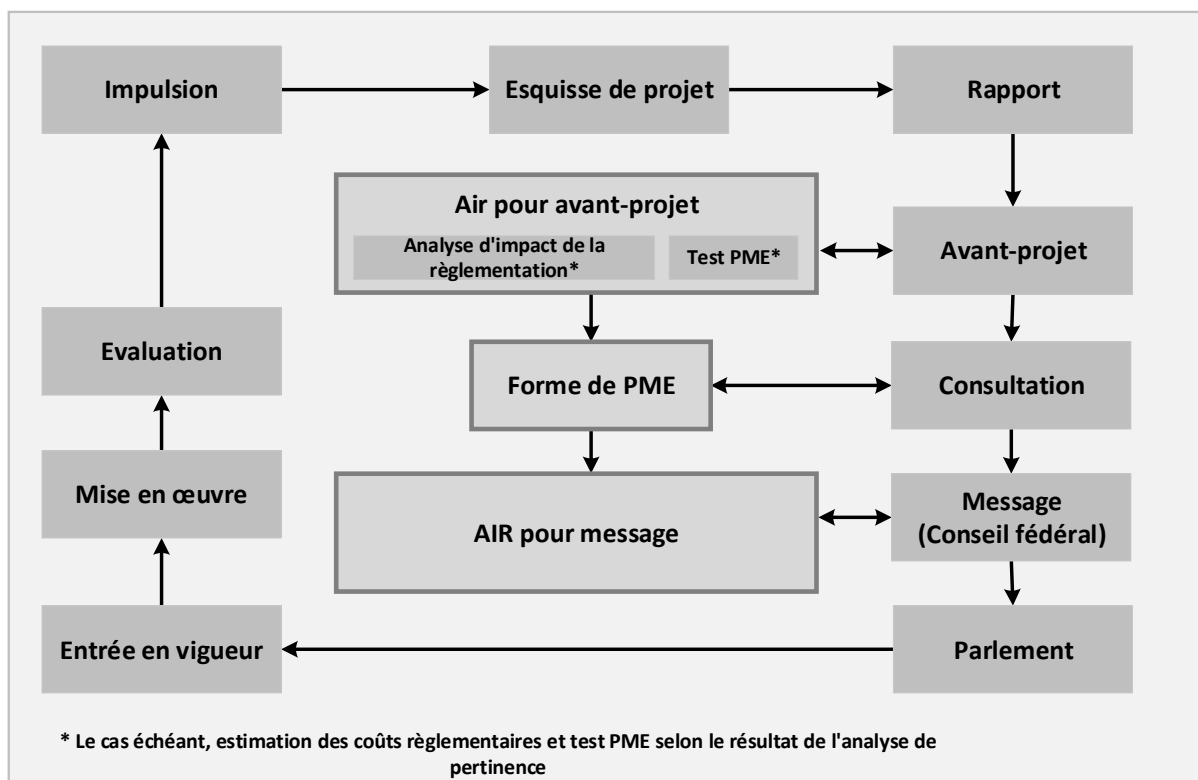


Figure 11: Intégration d'une analyse d'impact de la réglementation dans le processus législatif suisse (selon le modèle du SECO [SECO2013a]) ¹⁰.

Un extrait du catalogue de questions du gouvernement fédéral [VWIDE] identifie les questions sur lesquelles peut être fondé un Impact Assessment:

- Impacts sur les droits de propriété des personnes morales ou des agents économiques (y compris les sociétés commerciales, les associations)
- Impacts sur les impôts et autres charges (y compris les augmentations ou réductions d'impôts, les cotisations de sécurité sociale, autres charges)
- Compétitivité, marchés, commerce et flux d'investissement (y compris les avantages ou les inconvénients pour le lieu d'implantation de l'entreprise, les débouchés possibles sur le marché)
 - Concerne les questions de politique économique et technologique (développement de nouvelles technologies jusqu'à la maturité commerciale, innovations pertinentes sur le plan économique par exemple)
- Impacts sur les coûts pour les entreprises et le comportement des entreprises sur le marché (impacts sur les coûts fixes et variables des entreprises, mise en avant de certaines entreprises sur le marché local par exemple)
 - Impacts sur les coûts administratifs (à savoir les frais d'administration) pour les entreprises
- Public Value

⁹ Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation U.S. Department of Health and Human Services; GUIDELINES FOR REGULATORY IMPACT ANALYSIS; 2016; https://aspe.hhs.gov/system/files/pdf/242926/HHS_RIAGuidance.pdf

¹⁰ Secrétariat d'Etat à l'économie SECO; Commentaires sur le manuel Analyse d'impact de la réglementation AIR; 2014; https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/RFA/Hilfsmittel/Erl%C3%A4uterung%20zum%20Handbuch.pdf.download.pdf/Erl%C3%A4uterungen_DE.pdf

- Les compétences personnelles du citoyen sont encouragées
- Avantages (ou inconvénients) pour certaines régions ou filières (économiques) sont à prévoir (y compris des avantages et inconvénients pour certaines agglomérations industrielles ou certains secteurs industriels)
- Avantages ou inconvénients économiques à prévoir
 - Certains aspects de l'emploi et des marchés du travail sont-ils affectés (y a-t-il un potentiel de création ou de suppression d'emplois par exemple? Peut-on s'attendre à des changements des conditions juridiques ou économiques pour les relations de travail?)
- Impacts infrastructurels (trafic et transport)
 - Aspects de l'aménagement urbain touchés (y compris utilisation du sol en centre-ville, infrastructure du centre-ville et aménagement des voies de circulation, embourgeoisement, ségrégation, essor ou déclin social des quartiers du centre-ville)
 - Des impacts sur la recherche et le développement sont à prévoir (promotion de l'innovation et du développement de nouvelles technologies, promotion de la recherche universitaire comme facteur d'implantation et économique par exemple
 - Comportement d'innovation
 - Comportement d'utilisation relatif aux innovations
 - ... et dans le contexte international?
- Probabilité d'opportunités accrues dans l'ensemble (suppression d'emplois, dépôts de bilan d'entreprises, risques du marché des capitaux, risques économiques)
- Impacts sur la consommation d'énergie (consommation accrue des ressources énergétiques par exemple)
 - Energies renouvelables et non renouvelables

L'outil présenté dans la présente norme puise dans divers modèles d'Impact Assessment des questions présentant un intérêt en matière de numérisation et reprend également certaines des méthodes employées pour poser ces questions. Le Rapid Assessment se contente au final d'effleurer le sujet. En fonction de la réglementation, un RIA plus approfondi est indiqué dans tous les cas.

Le catalogue de questions sert de base au registre «Impact Assessment» de l'évaluation RAfD et entre en ligne de compte lors de la conception de la méthode.

5.2.3 Analyse d'impact de la réglementation - modèle du SECO

Avec son analyse d'impact de la réglementation [SECO2013a], le SECO a produit une version du Regulatory Impact Assessment qui est utilisée en Suisse. La numérisation n'y est toutefois pas explicitement évoquée. L'accent y est plutôt mis sur l'analyse des impacts généraux sur l'économie.

La Figure 12 présente le déroulement sommaire d'une analyse d'impact de la réglementation selon le modèle SECO:

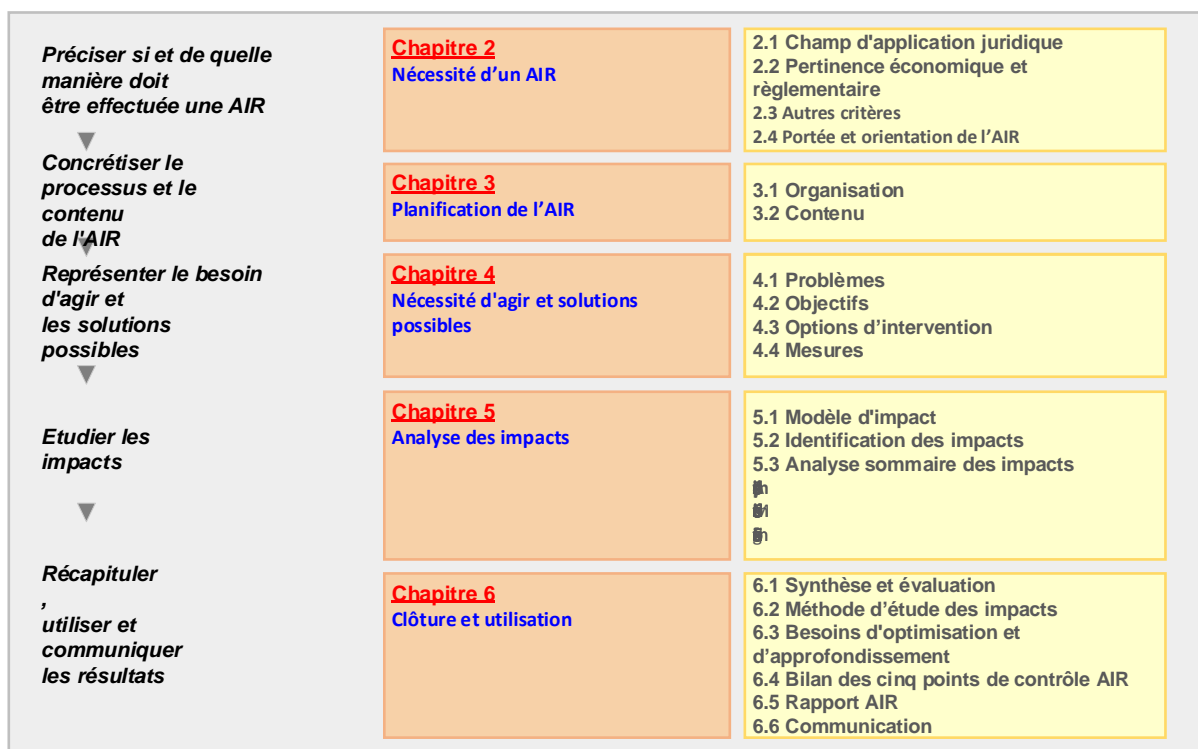


Figure 12: Vue d'ensemble des étapes d'une AIR selon [SECO2013a].

Le SECO fournit des conseils détaillés concernant la mise en œuvre. Le RAfD se déroule de façon similaire, mais avec davantage d'informations pédagogiques directement incluses dans l'évaluation (Excel).

Les conclusions tirées à partir des documents du SECO (voir [Sch2015]) sont les suivantes:

- La qualité de l'AIR simple est restée inchangée au cours des dix dernières années.
- Les AIR n'ont été que trop peu standardisées et la présentation des points de contrôle manque de clarté.
- Dans le rapport de consultation, l'AIR est souvent (encore) peu informatif.
- Les AIR ne contiennent fréquemment que des énoncés qualitatifs. Les données chiffrées élaborées
- dans le cadre de l'AIR sont rarement suffisantes pour permettre de consolider la base d'information et de garantir la transparence.
- L'AIR n'est pas très ouverte en termes de résultats, ce qui signifie que l'examen des alternatives est souvent relégué au second plan.

Les résultats sont à mettre en perspective dans la mesure où l'étude pratiquée dans le cadre du présent document est cantonnée aux AIR simples. Selon Allio (2011), les AIR approfondies affichent une qualité bien supérieure (voir chapitre 5).

5.2.4 Etude des coûts/bénéfices économiques

Lors de l'examen des coûts, il faut tenir compte non seulement des coûts pour l'administration, mais également des coûts et des bénéfices pour le grand public.

La principale raison de l'introduction de la réglementation ce sont ses bénéfices. Lorsque l'on tente de déterminer ces bénéfices, il faut se rappeler l'objectif de l'ordonnance ou, en d'autres termes, les processus que l'ordonnance vise à améliorer (ou les problèmes qu'elle vise à résoudre). Lors de l'analyse des bénéfices, nous devons:

- Préciser la façon dont l'ordonnance proposée permettra d'atteindre les objectifs prévus
- Déterminer la source des avantages (liés à la nouvelle ordonnance)
- Déterminer les avantages directs et indirects
- Evaluer les bénéfices des avantages

Figure 13 montre les coûts engendrés par la conformité aux règlements (selon le modèle des coûts standard [SCM]). Ce graphique permet non seulement de déterminer les coûts des obligations administratives, mais également d'analyser le coût total d'un projet d'ordonnance.

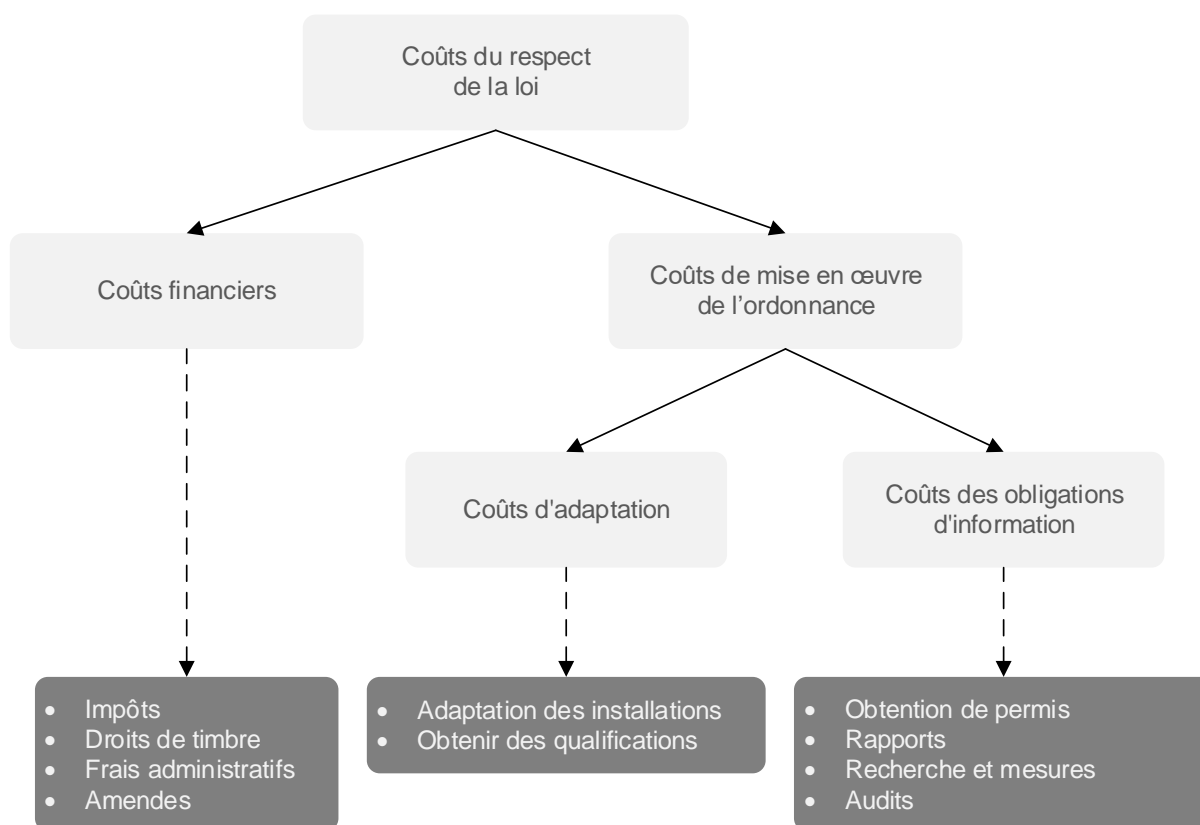


Figure 13: Coûts de conformité à une loi, à partir d'un exemple [SCM].

Aux Pays-Bas, les coûts découlant de la législation ont été normalisés en appliquant le modèle dit «des coûts standard» [SCM]. Le manuel correspondant fait état de 17 types d'obligations d'information à l'origine de coûts administratifs. Il s'agit de:

- rapports/notifications
- demandes d'autorisation
- demandes de reconnaissance
- réalisation d'inscriptions/mesures/évaluations

- réalisation d'essais (périodiques)
- élaboration de rapports (périodiques)
- réalisation d'audits
- demandes d'autorisation ou d'exemption
- mise à jour de plans et programmes d'activité (contingents), y compris plans d'urgence
- coopération en matière d'audit/inspection/mise en œuvre
- étiquetage légal dans l'intérêt de tiers
- partage d'informations avec des tiers
- délivrance de documents (organismes émetteurs/organismes de certification)
- suivi des changements légaux
- dépôt de plaintes et de recours
- traitement des plaintes
- saisie dans les registres (inscriptions)

Afin de remplir les obligations ci-dessous, il faut effectuer un certain nombre d'activités administratives. Le modèle des coûts standard [SCM] identifie les points suivants:

- se familiariser avec les obligations d'information
- obtenir des informations
- évaluer quelles informations - conformément à l'ordonnance - doivent être transmises aux autorités
- déterminer/calculer les données à fournir
- préparer la présentation des données
- vérifier les données figurant dans la présentation
- corriger les données
- préparer la description des données
- effectuer des paiements (impôts par exemple)
- organisation de réunions internes
- organisation de réunions externes
- permettre les inspections par les autorités et les assister à cet égard
- apporter des corrections suite à la détection d'erreurs et d'anomalies
- formation complémentaire
- copier et distribuer les rapports
- rendre compte/transmettre les informations

Le modèle du SECO [SECO2013] repose sur une approche quantitative directe de la comptabilité des coûts (voir Figure 14 sur la base des coûts réglementaires directs).

Catégories de coûts	Calcul des catégories de coûts
Δ Frais de personnel	Temps passé en heures par exploitation et par cas x nombre de cas x tarifs horaires
+ Δ Coûts d'investissement	(coûts d'investissement par exploitation par an + intervention de personnel propre) x nombre de cas
+ Δ Autres coûts matériels	Autres coûts matériels par exploitation et par an x nombre de cas
+ Δ Coûts financiers	Frais et autres charges par exploitation et par an x nombre de cas
= Sous-total	Total des coûts directs pour les entreprises (y compris Δ les coûts à régler de toute façon)
- Δ Coûts à régler de toute façon	Total des parts à régler de toute façon des coûts de personnel, d'investissement et autres coûts matériels
= Δ Coûts règlementaires	Total des coûts directs pour les entreprises (hors coûts à régler de toute façon)

Explication: Nombre de cas = nombre de destinataires de la norme affectés x fréquence d'obligation d'agir

Figure 14: Calcul des coûts directs de la réglementation selon le modèle d'analyse d'impact de la réglementation du SECO.

Les aspects de coûts directs ont été délibérément limités à une mesure restreinte. Ils interviennent uniquement dans le Register Impact Assessment et dans le système d'incitation et la conception de méthode. Si des coûts doivent être indiqués en détail, se reporter au sous-aspect «Considération des coûts» du «Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung» (guide pour la détermination et la présentation des coûts de conformité dans les projets de réglementation du gouvernement fédéral allemand). Il est ainsi possible d'estimer les coûts avec précision. [NKR2018a]

5.2.5 Modèle méthodologique pour la gestion des tâches

Par le passé, l'on avait souvent recours au contrôle des entrées pour l'administration (essentiellement «qui fait quoi avec quels moyens»).

Partant de l'ingénierie du System-of-Systems Engineering (à savoir la conception globale du système), il est possible d'en déduire un modèle de système pour la «structure de gestion des tâches» (SGT).

Les tâches sont traitées selon une structure de gestion des tâches spécifique. La structure de gestion dépend de la supraorganisation et de l'intraorganisation (Figure 15).

- Supra décrit la structure externe, par exemple la superstructure organisationnelle, les capacités, les ressources telles que la main-d'œuvre et l'argent),
- Intra décrit l'immobilier, le mobilier et surtout l'informatique, la communication et la technologie.

Un mandat légal entre d'abord via le contrôle des entrées de la SUPRAstructure et influe ensuite sur l'ensemble de l'organisation (Figure 16).

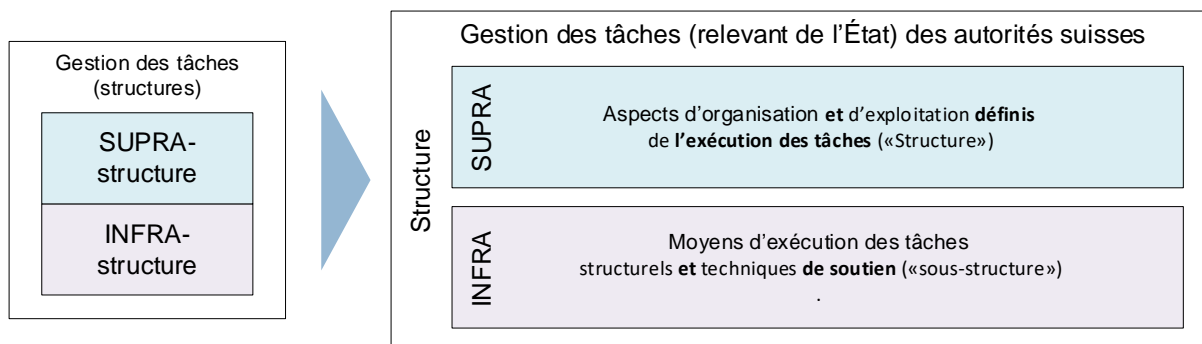


Figure 15: Structure de base de la gestion des tâches.

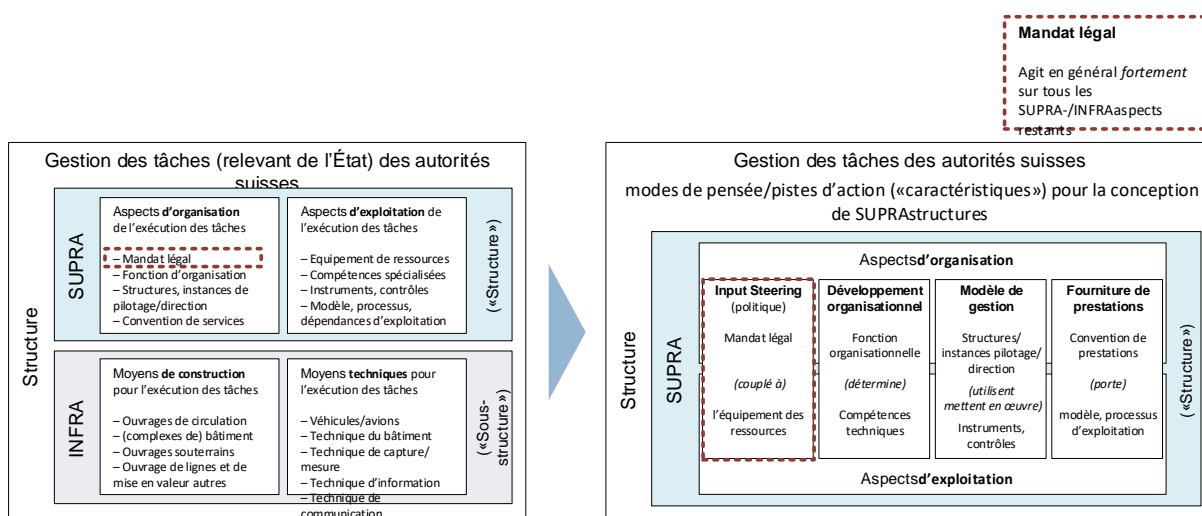


Figure 16: Structure de base étendue de la gestion des tâches.

Il faut un nouveau modèle d'impact qui soit moins orienté vers le contrôle des entrées avec des tâches et des ressources et qui mette davantage l'accent sur la prise en compte des éléments Outcome et Impact (Figure 17). Même sans la numérisation, ce nouveau modèle causal serait important. Il est central à la numérisation car il doit en être le point de départ. Il faut également envisager une «expérience de Citizen». Il en résulte une approche Bottom-Up de la numérisation.

Une réglementation a le Value Stream suivant:

1. Input,
2. Output,
3. Outcome,
4. Impact.

Cela signifie aussi que le résultat de la réglementation doit être contrôlé au moyen d'une évaluation et d'indicateurs.

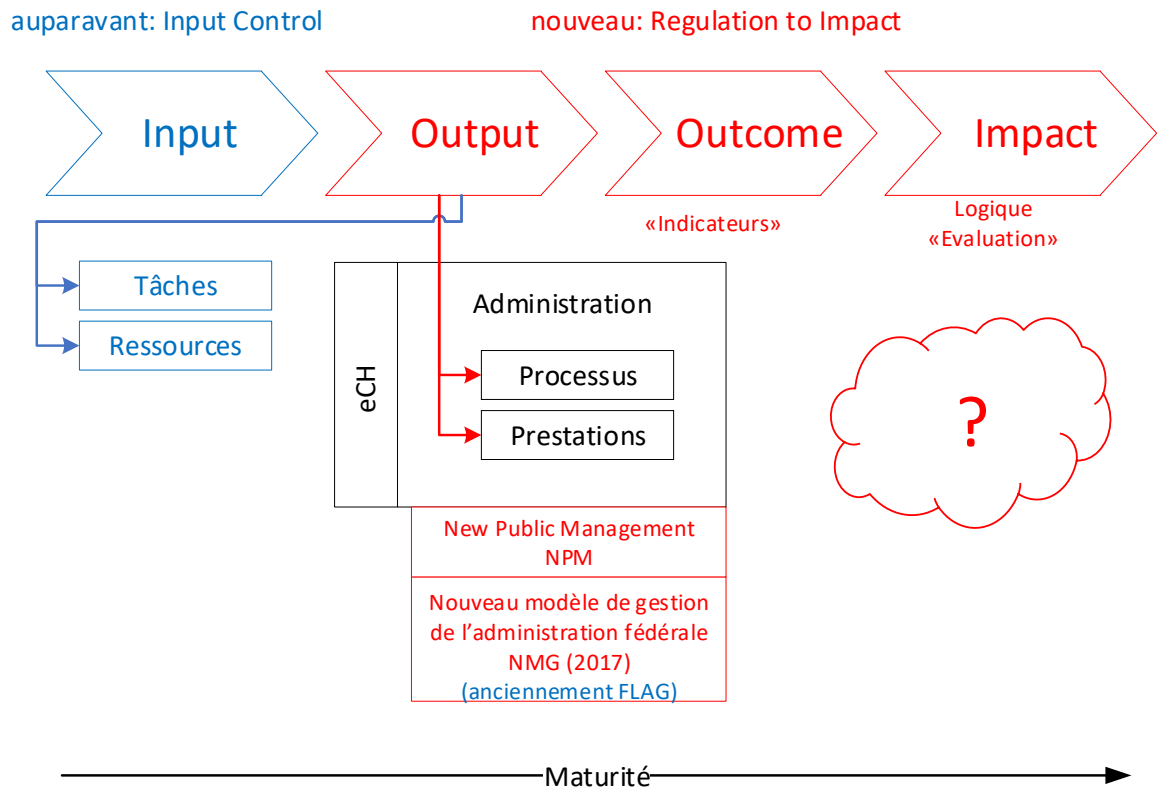


Figure 17: De l'Input à l'Impact.

Dans le cas de la numérisation, il est désormais particulièrement important de ne pas considérer un projet législatif unique (silo), mais de faire en sorte que le plus grand nombre possible d'éléments de l'INFRAstructure proviennent bien de services généraux. Cela peut être défini comme un problème de couplage (Figure 18).

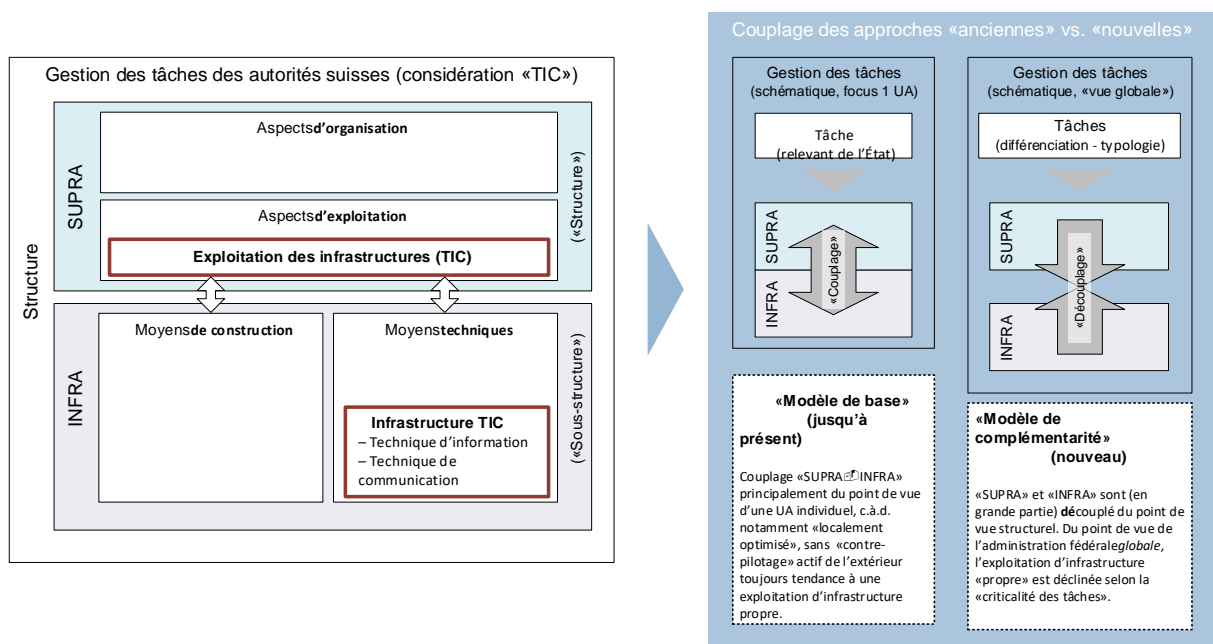


Figure 18: «Problème de couplage» - en particulier avec l'INFRAstructure TIC

Dans cette variante, la planification se fait pour tous les systèmes en créant des interconnexions de système. Le concept de compétences revêt ici une plus grande importance.

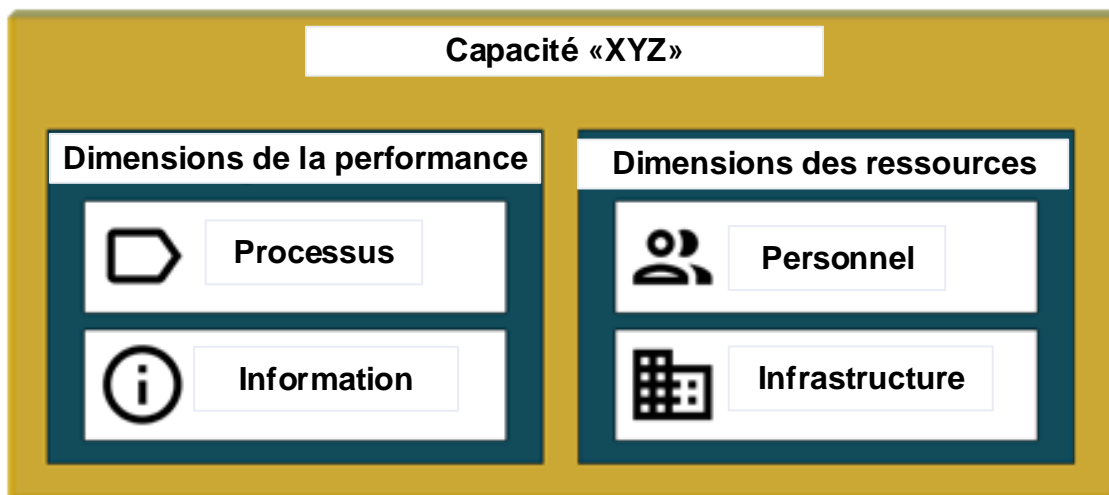


Figure 19: Dimensions de la capacité d'affaires selon les considérations UPIC.

Au stade final, le côté infra fournit des interconnexions de système qui sont utilisées par les systèmes interconnectés. Ceux-ci doivent tous fonctionner ensemble. Cela signifie que les capacités correspondantes doivent être disponibles (Figure 20)..

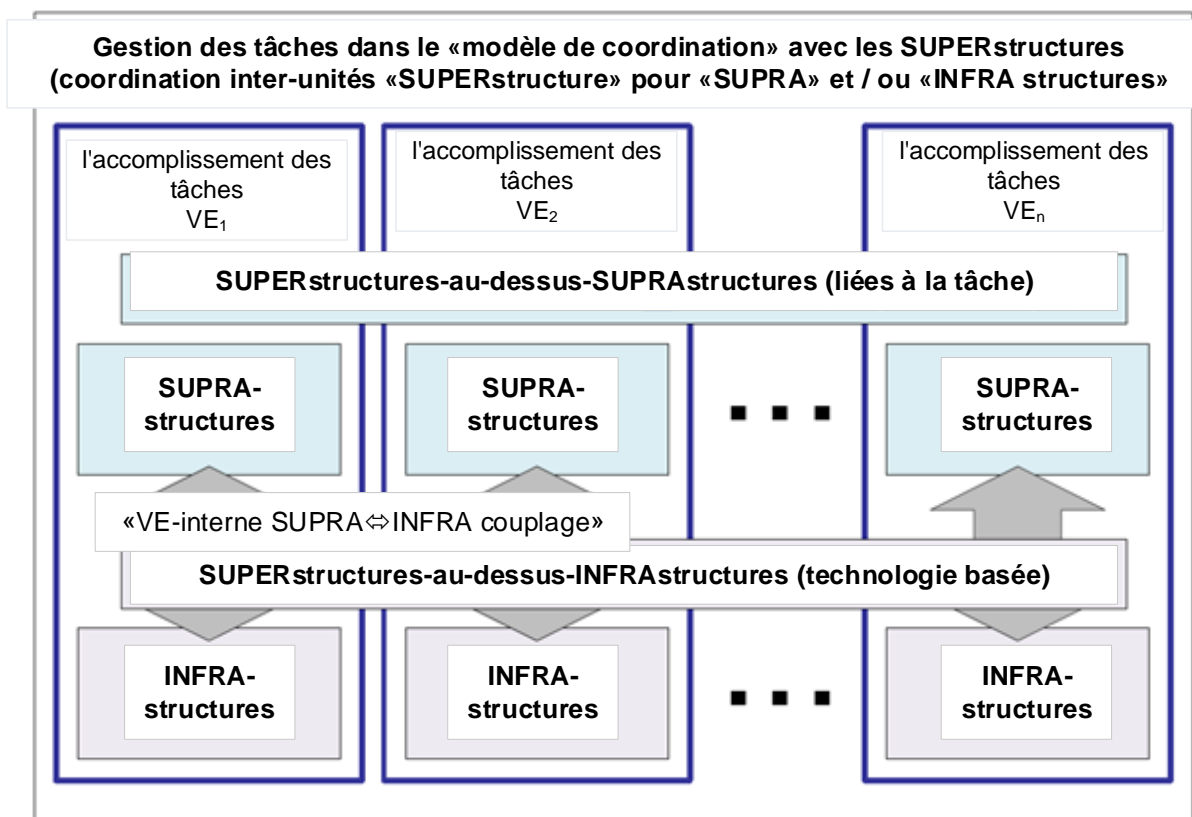


Figure 20: Stade final avec les interconnexions de système et les systèmes interconnectés.

Les services généraux ont été intégrés aux principes. Dans les registres «Casse et norme» et «Business Transformation Planning», ces aspects sont pris en compte de façon qualitative. Une autre version pourrait inclure des listes concrètes de services, qui sont nécessaires, en en précisant l'utilisation ou non.

5.2.6 Process & Change Management

La méthode de projet HERMES [HermesOM] fournit des conseils sur la façon de traiter les projets organisationnels. Le processus est relativement statique et les techniques de traitement des aspects centraux ne sont pas expliqués plus avant. eCH a adopté deux normes relatives à la notation des processus [eCH140, eCHF158]. L'un des problèmes rencontrés concerne les procédures administratives qui ne sont bien souvent pas des processus, mais un Adaptive Case Management [SoftwareAG]. Dans tous les cas, l'état cible des processus doit soutenir (ou à tout le moins ne pas entraver) la numérisation. Les processus doivent concorder avec les capacités des Stakeholders et ne devraient pas être en contradiction avec leurs motivations, paradigmes et modes de travail. Il existe bien sûr des exceptions: Si, du fait de la numérisation, un Stakeholder devient superflu, il a fort à parier qu'il n'y donnera pas son consentement. Aux supérieurs ou aux responsables concernés de gérer correctement la situation en pareil cas de figure.

L'importance des processus est prise en compte dans le registre «Business Transformation Planning» de l'évaluation RAfD.

5.2.7 Principes et facteurs de succès de la numérisation: Finlande

Le ministère finlandais des finances a identifié les neuf principes de numérisation suivants [FI]:

1. Proposer des services répondant aux besoins des clients.
2. Exclure ce qui est superflu.
3. Services faciles à utiliser et sécurisés.
4. Avantages directs pour le client (des bénéfices devraient en découler).
5. Même en cas de dysfonctionnements et de problèmes, les services peuvent être maintenus.
6. Les nouvelles informations ne sont collectées qu'une seule fois.
7. Les services en ligne publics et privés existants devraient être pleinement exploités.
8. Pour les citoyens comme pour les entreprises, l'Open Data et l'Open Access devraient s'appliquer aux données et interfaces.
9. Une personne est compétente pour chaque service et sa mise en œuvre.

Ces principes sont repris notamment dans la liste des principes RAfD, mais entrent également en ligne de compte dans l'évaluation de RAfD dans les registres suivants:

- Impact Assessment
- Systèmes d'incitation & conception de méthodes

5.2.8 Principes de la législation parée pour la numérisation: Danemark

Au Danemark, l'Agency for Digitalisation a défini un ensemble de principes [AfD] censés garantir que la législation est parée à la numérisation:

Principe 1

Des règles simples et claires

La législation devrait être simple et claire, contribuant ainsi à une plus grande homogénéité d'une administration numérisée.

Principe 2

Communication numérique

La législation devrait renforcer la communication numérique avec les citoyens et les entreprises.

Principe 3

Permettre le traitement numérique automatisé des cas

La législation devrait renforcer le traitement numérique entièrement ou partiellement automatisé des cas tout en tenant compte des droits des citoyens et des entreprises.

Principe 4

Concepts homogènes et réutilisation des données

Les données et définitions de concepts devraient être réutilisées avec cohérence entre les autorités.

Principe 5

Gestion sûre et fiable des données

La sécurité des données devrait être une priorité.

Principe 6

Les infrastructures informatiques publiques devraient être utilisées

Les solutions et normes informatiques publiques devraient être appliquées

Principe 7

La législation devrait prévenir la fraude et les erreurs

La législation doit être conçue de manière à favoriser le recours à l'informatique à des fins de contrôle.

Ces principes servent de modèle à la liste de principes RAfD et sont par ailleurs pris en compte dans l'évaluation RAfD dans les registres suivants:

- «Livre de recettes» - Aptitude à la numérisation
- Impact Assessment
- Systèmes d'incitation & conception de méthodes

Le registre «Casse et normes» en particulier a été créé pour l'évaluation selon le principe 6.

5.2.9 Critères d'évaluation du guide de législation

A l'aide du Digitalisation Business Proposition Canvas RAfD et de l'évaluation RAfD (analyse des problèmes, fixation des objectifs, recherche d'idées et d'approches de solution), il est possible de jeter les fondations d'une sélection de mesures. Dans [BJ2007], l'Office fédéral de la justice propose une procédure de décision à plusieurs niveaux permettant d'évaluer les différentes possibilités d'action (et d'aboutir à une décision finale):

- Définition des critères d'évaluation;
- Sélection sommaire des stratégies et instruments d'action;
- Analyse d'impact détaillée (évaluation prospective);
- Ajustements, améliorations;
- Décision définitive.

Les critères d'évaluation suivants, qui devraient être décisifs pour l'évaluation des alternatives d'action, sont en outre cités dans [BJ2007]:

1. Nécessité et proportionnalité

Les deux critères exigent qu'une mesure soit a) nécessaire et b) adéquate pour le but poursuivi (ne pas «tirer au canon contre des moineaux»; on choisira donc le moyen ou l'instrument qui restreigne le moins possible la liberté) et c) qu'il existe un rapport raisonnable entre le but d'intérêt public poursuivi et les moyens engagés pour l'atteindre (proportionnalité au sens étroit)..

2. Efficacité

L'alternative choisie doit être de nature à atteindre le but principal recherché, lequel vise à opérer des changements dans la société, dans l'économie ou dans l'environnement (= degré de réalisation des objectifs). Il faudra par ailleurs inclure dans la réflexion les différents effets secondaires possibles: directs ou indirects, souhaités ou indésirables (par exemple effets au niveau de la répartition, effets environnementaux) A cet égard, on tiendra compte notamment des différents domaines évoqués dans le schéma pour l'établissement des messages de la Chancellerie fédérale (impacts financiers et en matière de personnel pour la Confédération, frais occasionnés aux cantons et aux communes, impacts notables pour l'économie nationale, la politique sociale, l'écologie, l'aménagement du

3. Efficience

L'effet recherché doit être obtenu avec le moins de ressources possible (personnel, moyens financiers, installations). Si un objectif donné peut être atteint de la même manière à moindre coût (à effets secondaires égaux), on privilégiera la mesure qui le permet.

4. Contexte

On inclura notamment dans l'évaluation, dans le cadre d'une analyse fonctionnelle, tous les domaines qui, d'une façon ou d'une autre, sont en relation avec le domaine concerné. L'analyse fonctionnelle contribue en effet à déterminer les effets secondaires possibles (voir ci-dessus).

5. Aptitude à la mise en œuvre

Les mesures envisagées doivent pouvoir être mises en œuvre de la façon la plus simple possible, notamment par les cantons et par les autres organes chargés de leur mise en œuvre. L'aptitude à la mise en œuvre se mesure en termes de charge administrative, de coûts salariaux et de temps nécessaire.

6. Intelligibilité

Les actes législatifs devraient être formulés le plus simplement possible, de façon intelligible pour leurs destinataires. Ces derniers doivent pouvoir interpréter les textes sans le secours de professionnels du droit.

7. Acceptabilité politique

L'évaluation doit également porter — notamment au terme d'une procédure de consultation — sur l'acceptabilité politique des mesures envisagées. On ne saurait toutefois subordonner trop hâtivement leur adéquation objective à leur acceptabilité politique.

Les critères d'évaluation du guide de législation ont été essentiellement pris en compte dans l'ensemble des outils de RAfD.

5.2.10 Considérations en Allemagne concernant la numérisation et la législation

Sous le titre «Deutschland: weniger Bürokratie, mehr Digitalisierung, bessere Gesetze. Einfach machen!» [NKR2018], le Normenkontrollrat (NKR - conseil national de contrôle des normes) ¹¹, dans [eGC], dresse un bilan des charges bureaucratiques et financières inhérentes aux réglementations et lois des 12 mois écoulés. Il entend ainsi montrer également comment les processus législatifs peuvent gagner en efficacité et comment les déficits liés à la numérisation peuvent être éliminés.

Toutefois, la transparence des coûts indirects n'est pas tout. L'amélioration de la législation s'apparente plus à une compétition à plusieurs épreuves. Dr Johannes Ludewig, président du NKR: «Mais il existe de bonnes pistes pour que l'Allemagne devienne un champion de la meilleure réglementation: avec moins de bureaucratie, plus de numérisation et de meilleures lois. Il nous faut le faire, tout simplement!»

«Le rapport annuel rappelle ainsi que les citoyens et les entreprises attendent des services administratifs numériques simples et ne veulent fournir leurs données qu'une seule fois (principe ,once-only'). La convivialité doit par conséquent être une priorité lors de la mise en œuvre de la loi sur l'accès en ligne (OGZ). Toutefois, cela ne peut être réalisé qu'avec un registre moderne et un échange de données fiable entre les autorités».

Points importants du document:

- (4) Comblent le fossé avec la réalité: Poursuivre le développement de la règle ,One in one out' Avec une nette réduction des coûts pour les entreprises de l'ordre de 1,8 milliard d'euros depuis 2015, le ,one in one out' affiche un bilan impressionnant - pourtant les entreprises ne sont pas satisfaites. Car si les 435 millions d'euros de dépenses supplémentaires résultant de la mise en œuvre du droit communautaire ne sont pas pris en compte, ils n'en sont pas moins ressentis directement par l'économie. Le droit européen doit entrer en ligne de compte afin que comptabilité politique et réalité des affaires concourent!
- (5) Coûts de la législation communautaire - un sujet pour les entreprises et le parlement: Depuis 2016, les propositions de la Commission européenne sont

¹¹ Manfred Klein; "Was ist und was tut der Nationale Normenkontrollrat (NKR)?"; eGovernment Computing; 2017; <https://www.egovernment-computing.de/was-ist-und-was-tut-der-nationale-normenkontrollrat-nkr-a-702464/>

examinées à l'aune de leurs répercussions financières pour les entreprises en Allemagne (procédure dite ex ante de l'UE) - mais uniquement au sein du gouvernement. Les entreprises, les associations et les autorités chargées de la mise en œuvre ne sont pas impliquées, et ni le Bundestag ni le Bundesrat ne sont informés. Cela ne peut plus durer. Les personnes directement concernées ont des connaissances et des expériences à faire valoir, sont plus à même que les ministères de chiffrer les coûts indirects de manière réaliste, le parlement a un droit à l'information - autant de points qui sonnent comme des évidences!

- (6) Introduire des normes de qualité pour les évaluations: le gouvernement fédéral s'est engagé à revoir les lois après 3 à 5 ans en fonction de leur efficacité et de l'atteinte des objectifs fixés. Il nous faut pour cela des normes contraignantes et une bonne assurance de la qualité - et, au final, également des recommandations concrètes d'action, qui font encore trop souvent défaut. Ce que nous voulons en fin de compte, c'est apprendre des expériences afin de pouvoir faire mieux ensuite.
- (8) Repenser la législation - d'abord le contenu, ensuite les paragraphes!: Quel est le problème? Quel est l'objectif? Comment y parvenons-nous? Ces questions sont trop peu souvent évoquées lors de l'élaboration des nouveaux programmes législatifs. Au lieu de cela, il y a dès le début des textes juridiques élaborés - peu intelligibles pour le commun des mortels, invitant toujours à de nouveaux contenus et à des procédures innovantes. Nous avons besoin de documents exposant les principaux enjeux pour permettre un vaste débat public sur les objectifs et les alternatives d'action - comme c'est maintenant le cas avec le document exposant les principaux enjeux de la Loi sur l'immigration des travailleurs qualifiés. Cela doit devenir la règle.

Les considérations du Normenkontrollrat se retrouvent dans différents registres de l'évaluation RAfD. Toutefois, le point (6) sur l'évaluation de l'efficacité et de la réalisation des objectifs est considéré comme l'inspiration pour le registre «Mesure des bénéfices», et le point (8) est considéré comme l'inspiration pour le registre «Description des objectifs».

5.3 Numérisation et «personnes»

La numérisation fait peur à beaucoup de monde. Cela est tout à fait logique, car la numérisation:

- permet des processus totalement nouveaux,
- devrait permettre de réduire les coûts (ce qui signifie généralement réduire la masse salariale).

La numérisation doit en outre apporter une amélioration significative pour permettre aux bénéficiaires de surmonter le lock-in ¹².

¹² Wikipedia; Artikel Lock-Ins; <https://de.wikipedia.org/wiki/Lock-in-Effekt#Schreibmaschinen>

Ces considérations se retrouvent à la fois dans «l'Impact Assessment» ainsi que dans le «Système d'incitation & conception de méthodes» de l'évaluation RAfD.

5.4 Normes eCH relatives à la numérisation et la législation

Dans une certaine mesure, eCH encourage généralement la numérisation et une administration correspondante. Quelques exemples de principes fondamentaux pouvant être référencés:

- eCH-0126 - Concept-cadre «Administration interconnectée suisse»: <http://www.ech.ch/standards/47976>
- eCH-0138 - Concept organisationnel pour la description et la documentation de tâches, prestations, processus et structures d'accès de l'administration publique en Suisse: <http://www.ech.ch/standards/39146>
- eCH-0176 - Modèles de référence pour une «administration interconnectée suisse»: <http://www.ech.ch/standards/39802>
- eCH-0177 - Modèle d'information pour le déroulement d'une affaire dans une «administration interconnectée en Suisse»: <http://www.ech.ch/standards/39596>

Ces normes peuvent être utilisées afin de mettre en œuvre le modèle de gestion des tâches dans une administration fédérale (voir point 5.2.5). Cela signifie que ces normes ont un rôle particulier à jouer dans la numérisation.

6 Développement de principes et de contrôles suisses pour les décideurs

Partant des considérations ci-dessus, une liste de contrôle pour les décideurs est établie comme outils de premiers recours. Ils sont classés par ordre décroissant de pertinence. La check-list vise à mieux sensibiliser aux conséquences de la législation sur la numérisation.

L'élaboration de la législation n'est pas la même chose que la mise en œuvre de la législation. Toutefois, à l'aide de cet outil, les législateurs ne se concentreront pas seulement sur l'enjeu législatif en question, mais également sur la façon dont la loi peut être et sera mise en œuvre et gérée avec un haut degré de conformité et d'efficacité numérique. Ainsi le recours à des exigences technologiquement neutres et à une terminologie fréquemment employée dans différents domaines de la législation permet-il d'aboutir à un complexe juridique global plus simple.

La numérisation de la législation permettra de combler plus facilement le fossé la séparant de sa mise en œuvre et de son respect efficaces. Ces points ont été en partie tirés des efforts mis en œuvre par d'autres pays et s'emploient à les compléter.

Les points énumérés dans l'outil de travail 1 «RAfD Les principes majeurs» ne sont pas mis en évidence par des couleurs. Les points gris n'apparaissent pas dans la version courte par manque de place (la liste suivante est en ordre décroissant de priorité).

Bullet-Point	Savoir prendre soin des Stakeholders (et de leurs préoccupations)
Description	Il faut, dès le départ, réunir l'ensemble de ces Stakeholders dans le but d'aboutir à une compréhension mutuelle. Dès lors que les processus et méthodes de travail des autres parties sont clairs et bien compris, il devient possible de définir une stratégie commune. Il est en outre important que les Stakeholders discutent encore et toujours entre eux et remettent en question ce qui a cours: Sommes-nous sur la bonne voie? Les décisions prises sont-elles vraiment judicieuses? Les Stakeholders doivent prendre à leur compte les exigences des tiers et de la société.
Tiré de	Expérience DFJP
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les participants ne peuvent être présents. En vertu des principes d'éthique comportementale, les participants devraient toutefois statuer comme si tous avaient été présents. • Les Stakeholders devraient se réunir et définir ensemble de la CIBLE. • Ce faisant, il faut encore et toujours mettre en évidence le chemin y menant, selon des considérations critiques.

Bullet-Point	Aussi simple que possible, mais pas plus simple
Description	Pour espérer avoir un impact maximal, numérisation et législation doivent être fondées sur des concepts simples. C'est en simplifiant la législation, les procédures et la technologie que l'on peut parvenir à réduire la charge administrative. Les règles superflues et complexes devraient être simplifiées et les nouvelles règles devraient être faciles à comprendre et compatibles avec la dématérialisation. Les règles à venir doivent être conçues de manière à être faciles à utiliser et permettre l'administration numérique.
Tiré de	<ul style="list-style-type: none"> • Agency for Digitalisation; Denmark; Cutting red tape in Denmark; https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-ready-legislation/guidances-and-tools/seven-principles-for-digital-ready-legislation/ • Ministry of Finance, Finland; A people-oriented, proactive society; https://vm.fi/en/people-oriented-proactive-society
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Citoyens et entreprises doivent, dans certains domaines, faire aujourd'hui face à des règles d'une grande complexité. Parallèlement, le traitement des cas exige bien souvent une appréciation consciencieuse. Une telle combinaison conduit parfois à une confusion quant aux directives et lois applicables. Une législation par trop complexe assortie d'exceptions multiples, d'une terminologie vague ou de nombreuses exigences procédurales peut constituer un frein à une administration publique numérique efficace.

Bullet-Point	Aussi simple que possible, mais pas plus simple
	<ul style="list-style-type: none"> • Pour jeter les bases d'efforts plus systématiques destinés à alléger la bureaucratie dans le secteur public, le gouvernement danois a lancé une initiative ayant vocation à créer une législation adaptée à la numérisation. Une législation propice à la numérisation œuvrera en faveur de la simplification de la vie quotidienne des fonctionnaires et d'un secteur public efficace, en mesure de servir à la fois les citoyens et les entreprises.

Bullet-Point	Cohérence interinstitutionnelle, concepts homogènes et réutilisation des données et interopérabilité à tous les niveaux.
Description	Les définitions des données et des concepts devraient être réemployées par les différentes autorités en tenant compte des considérations relatives à la protection des données. Pour pouvoir transférer et exploiter facilement les données, elles doivent être parfaitement identiques, sous peine d'entraîner des problèmes de compatibilité et donc des coûts très lourds pour la maintenance et l'exploitation.
Tiré de	Agency for Digitalisation; Denmark; Cutting red tape in Denmark; https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-ready-legislation/guidances-and-tools/seven-principles-for-digital-ready-legislation/
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Garder à l'œil l'interopérabilité à tous les niveaux. Cela signifie que les processus doivent être les mêmes que les interfaces.

Bullet-Point	Gestion sûre et fiable des données
Description	<p>Les domaines du droit les plus affectés par la numérisation sont la protection de l'information, la protection des données, la réglementation en matière de sécurité des données/des technologies de l'information et les droits relatifs aux données.</p> <p>Le public devrait, par principe, se voir octroyer un accès ouvert aux informations et aux interfaces, sous réserve d'une raison particulière d'en restreindre l'accès. L'utilisation des informations lors de la mise au point de nouveaux services doit être rendue possible tout en garantissant une protection adéquate des données des personnes comme des entreprises.</p>
Tiré de	Agency for Digitalisation; Denmark; Cutting red tape in Denmark; https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-ready-legislation/guidances-and-tools/seven-principles-for-digital-ready-legislation/
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Référence à l'enquête du BDI Noerr: Les entreprises en Allemagne et au sein de l'UE voient dans le droit des données le principal obstacle à la numérisation. Sur les autres continents, les barrières identifiées ne sont que mineures. Une

Bullet-Point	Gestion sûre et fiable des données
	<p>situation qui s'explique par l'intensité moindre de la réglementation hors d'Allemagne et d'Europe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La prévention des erreurs et de la fraude est importante pour la confiance. Cela devrait toutefois se faire automatiquement sans alourdir la charge de travail. La législation doit être conçue de manière à favoriser le recours à l'informatique.

Bullet-Point	Contrôle et utilisation des normes
Description	<p>La numérisation peut permettre de simplifier la législation en prescrivant notamment des normes ouvertes pour toutes les interfaces, lorsque cela est faisable. Ouvert signifie que leur spécification est rendue publique et qu'aucun brevet ou droit d'auteur ne fait obstacle à leur utilisation. Les normes doivent également satisfaire les critères suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des normes «dures» avec des règles fixes, qui ne laissent que peu voire pas du tout de place à l'interprétation • Uniquement des normes qui apportent une valeur ajoutée. En d'autres termes, seules les normes qui accélèrent véritablement la numérisation ou réduisent les coûts. Les pseudo-normes et les normes, ayant pour principal objectif de verrouiller un marché, ne sont pas recommandées. • Normes offrant de solides possibilités de développement ultérieur (Community/organisme de normalisation, processus d'adaptations et d'ajouts, ainsi que vérification régulière) • En cas de brevets, il devrait y avoir des clauses dites Royalty Free (exemptes de redevances)
Tiré de	BoeB
Remarques	Est déjà une exigence dans BoeB

Bullet-Point	Traitement des cas et communication numériques comme norme
Description	<p>La législation devrait faire de la communication numérique la norme dans ses relations avec les citoyens et les entreprises. Elle devrait mettre en place un traitement numérique des dossiers entièrement ou au moins partiellement automatisé, tout en respectant les droits des citoyens et des entreprises.</p>
Tiré de	<p>Agency for Digitalisation; Denmark; Cutting red tape in Denmark; https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-ready-legislation/guidances-and-tools/seven-principles-for-digital-ready-legislation/</p>
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Cela n'a de sens que si la communication s'en trouve facilitée. Toute opération, qui se révèle plus lourde par voie électronique que sans le recours à de tels outils, est à éviter.

Bullet-Point	Traitement des cas et communication numériques comme norme
	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion numérique des cas stipule également que les citoyens devraient faire le plus possible par eux-mêmes. • L'autorité n'intervient plus alors que dans un rôle de contrôle et de validation. • Plus les processus sont simples, plus le traitement des cas l'est également.

Bullet-Point	Remettre en cause ce qui a cours
Description	Il ne sert à rien de s'obstiner à traiter quelque chose de la même manière simplement parce que cela se fait depuis toujours. Il convient d'encourager une culture de la réflexion critique. Au final, mieux vaut évaluer que de persister avec des structures obsolètes. Il faut savoir surmonter la peur du changement.
Tiré de	Expérience DFJP
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Il convient de garder à l'esprit que les lois et les processus ne sont pas immuables. Il est possible d'élaborer des fondements plus idéaux.

Bullet-Point	Utilisation de l'infrastructure informatique publique
Description	Les solutions et normes informatiques publiques devraient être appliquées. Les services publics et privés existants seront utilisés. Les nouveaux services nécessaires seront développés de telle sorte qu'ils pourront être utilisés de manière aussi large que possible. Assurer l'interopérabilité des informations par des interfaces standard et utiliser l'Open Source dans les travaux de développement participe à la constitution d'un capital numérique commun.
Tiré de	Agency for Digitalisation; Denmark; Cutting red tape in Denmark; https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-ready-legislation/guidances-and-tools/seven-principles-for-digital-ready-legislation/
Remarques	-

Bullet-Point	Faire confiance, mais vérifier.
Description	Les bénéfices promis ou les résultats définis doivent être recueillis et publiés au bout de 3 à 5 ans. Des erreurs éventuelles doivent découler des mesures.
Tiré de	Vladimir Lénine, Secrétaire général du Parti communiste
Remarques	

Bullet-Point	Prendre en compte le facteur temps
Description	Il faut toujours prévoir suffisamment de temps. Mieux vaut trop que pas assez, afin de ne pas avoir à prendre de décision à la hâte. L'objectif visé est que les décisions soient prise à partir d'une base commune devant être justifiée. Dans certaines circonstances, on privilégiera une entrée en vigueur partielle.
Tiré de	Expérience DFJP
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Est bien souvent sous-estimé. Dans le cas des projets législatifs, l'ampleur du retard (tout comme les coûts supplémentaires) peut prendre des proportions supérieures aux prévisions originales, lorsque la question est polémique. • Il est parfois préférable d'éviter les questions qui fâchent que de les aborder dès l'entame.

Bullet-Point	Régulation neutre sur le plan de la technologie
Description	La loi devrait être formulée de manière neutre du point de vue technologique afin d'éviter qu'elle n'atteigne pas à nouveau ses limites dans un délai aussi court. Le but est d'en assurer la pérennité.
Tiré de	Expérience DFJP
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • En partie pas réaliste

Bullet-Point	Créer de la valeur pour la société
Description	Une bonne réglementation doit produire des bénéfices pour la société. De fait, il faut tenter d'obtenir le maximum de bénéfices économiques. La prévention des fraudes et des erreurs doit être intégrée, mais tout en restant aussi simple que possible lors de la conception de la méthode.
Tiré de	A people-oriented, proactive society, Finland; https://vm.fi/en/people-oriented-proactive-society
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Cette règle s'applique tout autant en dehors du contexte de la numérisation • La législation ne devait pas servir d'intérêts particuliers • Les considérations d'ordre économique ne doivent pas primer.

7 Exclusion de responsabilité - droits de tiers

Les normes élaborées par l'Association **eCH** et mises gratuitement à la disposition des utilisateurs ainsi que les normes de tiers adoptées, ont seulement valeur de recommandations. L'Association **eCH** ne peut en aucun cas être tenue pour responsable des décisions ou mesures prises par un utilisateur sur la base des documents qu'elle met à disposition. L'utilisateur est tenu d'étudier attentivement les documents avant de les mettre en application et au besoin de procéder aux consultations appropriées. Les normes **eCH** ne remplacent en aucun cas les consultations techniques, organisationnelles ou juridiques appropriées dans un cas concret.

Les documents, méthodes, normes, procédés ou produits référencés dans les normes **eCH** peuvent le cas échéant être protégés par des dispositions légales sur les marques, les droits d'auteur ou les brevets. L'obtention des autorisations nécessaires auprès des personnes ou organisations détentrices des droits relève de la seule responsabilité de l'utilisateur.

Bien que l'Association **eCH** mette tout en œuvre pour assurer la qualité des normes qu'elle publie, elle ne peut fournir aucune assurance ou garantie quant à l'absence d'erreur, l'actualité, l'exhaustivité et l'exactitude des documents et informations mis à disposition. La teneur des normes **eCH** peut être modifiée à tout moment sans préavis.

Toute responsabilité relative à des dommages que l'utilisateur pourrait subir par suite de l'utilisation des normes **eCH** est exclue dans les limites des réglementations applicables.

8 Droits d'auteur

Tout auteur de normes **eCH** en conserve la propriété intellectuelle. Il s'engage toutefois à mettre gratuitement, et pour autant que ce soit possible, la propriété intellectuelle en question ou ses droits à une propriété intellectuelle de tiers à la disposition des groupes de spécialistes respectifs ainsi qu'à l'Association **eCH** pour une utilisation et un développement sans restriction dans le cadre des buts de l'association.

Les normes élaborées par les groupes de spécialistes peuvent, moyennant mention des auteurs **eCH** respectifs, être utilisées, développées et déployées gratuitement et sans restriction.

Les normes **eCH** sont complètement documentées et libres de toute restriction relevant du droit des brevets ou de droits de licence. La documentation correspondante peut être obtenue gratuitement.

Les présentes dispositions s'appliquent exclusivement aux normes élaborées par **eCH**, non aux normes ou produits de tiers auxquels il est fait référence dans les normes **eCH**. Les normes incluront les références appropriées aux droits de tiers.

Annexe A – Références & bibliographie

- [AfD] Digitisation-ready legislation: Principles; Agency for Digitisation - Ministry of Finance; 2018
<https://en.digst.dk/policy-and-strategy/cutting-red-tape-in-denmark/digitisation-ready-legislation-principles/>
- [All2011] Evaluation der vertieften RFA - Schlussbericht; Allio; 2011;
<https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/RFA/Weiterentwicklung/Evaluation%20der%20vertieften%20RFA%20-%20Schlussbericht.pdf.download.pdf/Evaluation%20der%20vertieften%20RFA%20-%20Schlussbericht.pdf>
- [ASPE2016] Guidelines for Regulatory Impact Analysis; Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation, U.S. Department of Health and Human Services; 2016;
https://aspe.hhs.gov/system/files/pdf/242926/HHS_RIAGuidance.pdf
- [BEA] Could regulation put the brakes on the digital economy?; Marcel Nickler; BearingPoint; 2018
<https://www.bearingpoint.com/en/our-success/insights/could-regulation-put-the-brakes-on-the-digital-economy/>
- [BJ2007] Guide de législation - Guide pour l'élaboration de la législation fédérale, 3^e édition actualisée; Office fédéral de la justice OFJ; 2007.
<https://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/staat/legistik/hauptinstrumente/gleitf-f.pdf>
- [BJ2014] Guide de législation - Modules Loi, Ordonnance et Initiative parlementaire; Office fédéral de la justice OFJ, Unité Projets et méthode législatifs; version: octobre 2014;
<https://www.bj.admin.ch/dam/data/bj/staat/legistik/hauptinstrumente/module-f.pdf>
- [ChF] Technique législative; Chancellerie fédérale; <https://www.bk.admin.ch/bk/fr/home/soutien-gouvernement/accompagnement-legislatif/technique-legislative.html>
- [ChF2018] Directives de la Confédération sur la technique législative (DTL); Chancellerie fédérale suisse ChF; Statut : 29 mai 2018;
https://www.bk.admin.ch/apps/gtr/fr/templates/GTR_20170831.pdf
- [CH2016] Digital Switzerland Strategy; Confédération suisse; 2016
- [CyrRie] Formulating the Enterprise Architecture Compliance Problem; Vyautas Cyras and Rein-hard Riedl;
<http://ceur-ws.org/Vol-924/paper14.pdf>
- [DiVE2020] Arbeitshilfe für Gesetzesfolgenabschätzung, Digitale Verwaltung 2020; verwaltung-innovativ.de; Die Bundesregierung; 2009;

- https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/2009/20090626_arbeitshilfe_gesetztesfolgenabschaetzung.html
- [eCH126] eCH-0126 Concept-cadre «Administration interconnectée suisse», eCH; 2013;
<http://www.ech.ch/standards/47976>
- [eCH138] Concept organisationnel pour la description et la documentation de tâches, prestations, processus et structures d'accès de l'administration publique en Suisse; eCH; 2012
<http://www.ech.ch/standards/39146>
- [eCH140] eCH-0140 Règles relatives à la description et à la représentation des processus de l'administration publique suisse, eCH; 2012
- [eCH158] eCH-0158, Conventions de modélisation BPMN pour l'administration publique; eCH; 2014
- [eCH176] eCH-0176 - Modèles de référence pour une «administration interconnectée suisse»; eCH; 2014;
<http://www.ech.ch/standards/39802>
- [eCH177] eCH-0177 - Modèle d'information pour le déroulement d'une affaire dans une «administration interconnectée en Suisse»; eCH; 2016;
<http://www.ech.ch/standards/39596>
- [eCH-Koop] Modèle de coopération eCH pour l'«administration numérique»; eCH; 2018;
https://www.ech.ch/sites/default/files/artikel/eCH_artikel_digitale_verwaltung.pdf
- [eGC] eGovernment Computing;
<https://www.egovernment-computing.de/endlich-mehr-digitalisierung-a-766778>
- [FEAF] Federal enterprise architecture;
https://en.wikipedia.org/wiki/Federal_enterprise_architecture
- [Fib] Architecture method; Ministry of Finance; Finland;
<https://vm.fi/en/enterprise-architecture-in-practice>
- [FI] Principles of digitalisation; Ministry of Finance; Finland;
<https://vm.fi/en/principles-of-digitalisation>
- [Fla] Public Services will be digitalized; Ministry of Finance; Finland;
<https://vm.fi/en/public-services-will-be-digitalised>
- [FoeV] Transformation of the state in the digital age; Mario Martini, Quirin Weinzierl, Michael Kolain; 2016;
<http://www.foev-speyer.de/en/research/digitization.php>
- [Got] Digitisation-ready legislation: Principles; Sara Gotske; Agency for Digitalisation, Ministry of Finance; DK;

- <https://en.digst.dk/policy-and-strategy/cutting-red-tape-in-denmark/digitalisation-ready-legislation-principles/>
- [GovUK] Regulatory impact assessments: guidance for government departments; Department for Business, Innovation & Skills; 2014;
<https://www.gov.uk/government/collections/impact-assessments-guidance-for-government-departments>
- [HermesON] HERMES pour les projets d'organisation; UPIC
- [Lob2017] Legal Issues of Digitalisation in Europe; Guido Lobrano et al; 2017; BusinessEurope;
https://www.busesseurope.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/2017-09-29_legal_issues_of_digitalisation_in_europe.pdf
- [McK] Digitizing the state: Five tasks for national governments; Matthias Daub, Axel Domeyer, Julia Klier, and Martin Lundqvist; 2017;
<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/digitizing-the-state-five-tasks-for-national-governments>
- [Mur2003] Enterprise Architecture by Legislation; Rick Murphy; 2003;
http://archive.visualstudiomagazine.com/ea/magazine/summer/online/rmurphy06_17_03/
- [MITRE2018] Guide for Creating Useful Solution Architectures; MITRE; 2018;
<https://www.mitre.org/publications/technical-papers/guide-for-creating-useful-solution-architectures>
- [MITRE2018a] Applying Design Thinking to Boost Federal Agency Problem Solving;
<https://www.mitre.org/publications/project-stories/applying-design-thinking-to-boost-federal-agency-problem-solving>
- [MITRE2018b] A Proposed Logic Model for Managing Open Innovation Competitions; MITRE; 2018;
<https://www.mitre.org/publications/technical-papers/a-proposed-logic-model-for-managing-open-innovation-competitions>
- [NKR2018] Deutschland: weniger Bürokratie, mehr Digitalisierung, bessere Gesetze Einfach machen!; Jahresbericht 2018 des Nationen Normenkontrollrates;
<https://www.normenkontrollrat.bund.de/source/blob/267760/1536236/1bed933ea006098d6807ab48bd3c8574/2018-10-10-download-nkr-jahresbericht-2018-data.pdf?download=1>
- [NKR2018a] Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung; Normenkontrollrat (NKR), 2018;
<https://www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/service/publikationen/leitfaeden-und-beschluesse>
- [OECD2017] Better Policies Digitalisation: An Enabling Force for the Next Production Revolution in Korea; OECD; 2017; Google EBook; ISBN 9789264285545;

- [SCM] International Standard Cost Model Manual - Measuring and reducing administrative burdens for businesses; SCM NETWORK;
<https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/34227698.pdf>
- [SECO2013a] Analyse d'impact de la réglementation- Manuel; Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR; 2013
<https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/regulierung/regulierungsfolgenabschaetzung.html>
- [SECO2013b] Analyse d'impact de la réglementation- Check-list; Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR; 2013
<https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/regulierung/regulierungsfolgenabschaetzung.html>
- [SoftwareAG] Case Management und BPM; Software AG; http://www1.soft-wareag.com/corporate/images/SAG_Case_Mgmt_and_BPM_6PG_WP_Apr17_tcm16-86062.pdf
- [Sch2015] Qualität der Regulierungsfolgenabschätzung; Schlegel; 2015;
<https://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/RFA/Weiterentwicklung/Qualit%C3%A4t%20der%20Regulierungsfolgenabsch%C3%A4tzung.pdf.download.pdf/Qualit%C3%A4t%20der%20Regulierungsfolgenabsch%C3%A4tzung.pdf>
- [TOGAF] Architecture Principles; TOGAF;
<http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/chap29.html>
- [VWIDE] Fragekatalog bezüglich ökonomischer Folgen und Risiken; Deutsche Bundesregierung; 2009;
https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse_Archiv/fragenkatalog.html?nn=4516760

Annexe B – Collaboration & vérification

Simone Brönnimann	GnostX GmbH
Adrian Aeschbacher	GnostX GmbH
Matthias Günter	CH Open / GnostX GmbH
Roger Griessen	UPIC (Interview)
Urs Paul Hollenstein	ODJ (Interview)

Annexe C – Abréviations et glossaire

SGT	Structure de gestion des tâches
TCR	Tâches, compétences, responsabilités

ENER	National Electronic Registry of Legal Acts (Macedonia)
MISA	Ministry of Information Society and Administration (Macedonia)
RIA	Regulatory Impact Assessment (analyse de l'impact réglementaire)
SCM	Standard Cost Model
GDL	Guide de législation de l'Office fédéral de la justice

Annexe D – Modifications par rapport à la version précédente

Il s'agit de la première version.

Annexe E – Liste des illustrations

Figure 1: Les outils et leur utilisation au fur et à mesure de l'avancement du projet de régulation.....	5
Figure 2: Pondérations dans l'évaluation RAfD	7
Figure 3: Dans le champ de tension entre liberté illimitée, intérêt économique et responsabilité sociale, la numérisation, en tant que mégatendance, s'apprête à vivre un moment charnière (sur la base du graphique BearingPoint).....	15
Figure 4: Passerelle entre l'architecture d'entreprise et le droit selon Cyras et Reidl.....	16
Figure 5: Le Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung à propos de la transformation de l'Etat à l'ère de la numérisation	17
Figure 6: Indépendance de la législation, de la numérisation et de l'organisation.....	22
Figure 7: Exemple: Représentation graphique d'une modélisation causale à partir de l'exemple de l'élimination des déchets.	24
Figure 8: Les principaux composants d'un RIA	25
Figure 9: Les étapes d'analyse d'un RIA	26
Figure 10: Diagramme d'un processus de RIA tel qu'il a été mis en œuvre en Macédoine .	27
Figure 11: Intégration d'une analyse d'impact de la réglementation dans le processus législatif suisse (selon le modèle du SECO [SECO2013a])	28
Figure 12: Vue d'ensemble des étapes d'une AIR selon [SECO2013a].....	30
Figure 13: Coûts de conformité à une loi, à partir d'un exemple [SCM]......	31
Figure 14: Calcul des coûts directs de la réglementation selon le modèle d'analyse d'impact de la réglementation du SECO.	33
Figure 15: Structure de base de la gestion des tâches.....	34
Figure 16: Structure de base étendue de la gestion des tâches.	34
Figure 17: De l'Input à l'Impact.	35
Figure 18: «Problème de couplage» - en particulier avec l'INFRAstructure TIC	35
Figure 19: Dimensions de la capacité d'affaires selon les considérations UPIC.	36
Figure 20: Stade final avec les interconnexions de système et les systèmes interconnectés.	36

Annexe F – Liste des tableaux

Tableau 1: Comparatif RIA vs. RAfD	13
Tableau 2: Stakeholder niveau politique.....	18
Tableau 3: Stakeholder responsable législation	19
Tableau 4: Stakeholder administration	20
Tableau 5: Stakeholder tiers concernés	21
Tableau 6: Stakeholder grand public.....	21