



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral des routes OFROU

STRATÉGIE PARTIELLE DE NUMÉRISATION

Édition 2023 V1.0

Tables des matières

| | | |
|-----------|---|----|
| 1. | Introduction | 4 |
| 2. | Objectifs 2030 à prendre en considération | 5 |
| 3. | Contexte et mesures requises | 5 |
| 4. | Orientations stratégiques | 6 |
| 4.1. | Orientation stratégique n° 1 « Développer le leadership et la gestion de la transformation » | 6 |
| 4.2. | Orientation stratégique n° 2 « Stimuler l'innovation dans le domaine des services et des processus en se concentrant sur les besoins des clients » | 6 |
| 4.3. | Orientation stratégique n° 3 « Renforcer la collaboration et le partage de connaissances » | 7 |
| 5. | Mesures | 7 |
| 5.1. | M01 – Créer un portefeuille numérique et garantir l'approvisionnement (OS 1) | 7 |
| 5.2. | M02 – Développer les compétences numériques à l'échelle de l'office (OS 1 et OS 2) ... | 7 |
| 5.3. | M03 – Implanter la transformation numérique au sein de l'OFROU (OS 1) | 7 |
| 5.4. | M04 – Clarifier et assumer le rôle numérique de l'OFROU vis-à-vis des tiers | 8 |
| 5.5. | M05 – Mettre en œuvre un modèle d'exploitation pour la fourniture de services numériques (OS 1) | 8 |
| 5.6. | M06 – Intégrer les clients dans le processus d'innovation et de développement (OS 2) . | 8 |
| 5.7. | M07 – Introduire le processus d'innovation en tant que prestation de service (OS 2) | 8 |
| 5.8. | M08 – Développer la communication sur les canaux numériques (OS 2) | 8 |
| 5.9. | M09 – Développer l'architecture d'entreprise (OS 2 et OS 3) | 9 |
| 5.10. | M10 – Développer la gestion des connaissances et favoriser la collaboration (OS 3) | 9 |
| 6. | Mise à jour | 10 |
| 7. | Documentation complémentaire | 10 |
| 8. | Personnes à contacter pour en savoir plus | 10 |

1. Introduction

La stratégie partielle de numérisation fait partie intégrante de la stratégie de l'office et se fonde sur l'orientation stratégique de l'OFROU.

Contrairement à d'autres stratégies partielles, il s'agit ici d'une stratégie initiale appelée à disparaître avec le temps : les orientations stratégiques développées seront reprises dans la stratégie de l'office ou dans les autres stratégies partielles. Des mesures précises, efficaces dans tout l'office, sont tou-tefois définies ci-après.

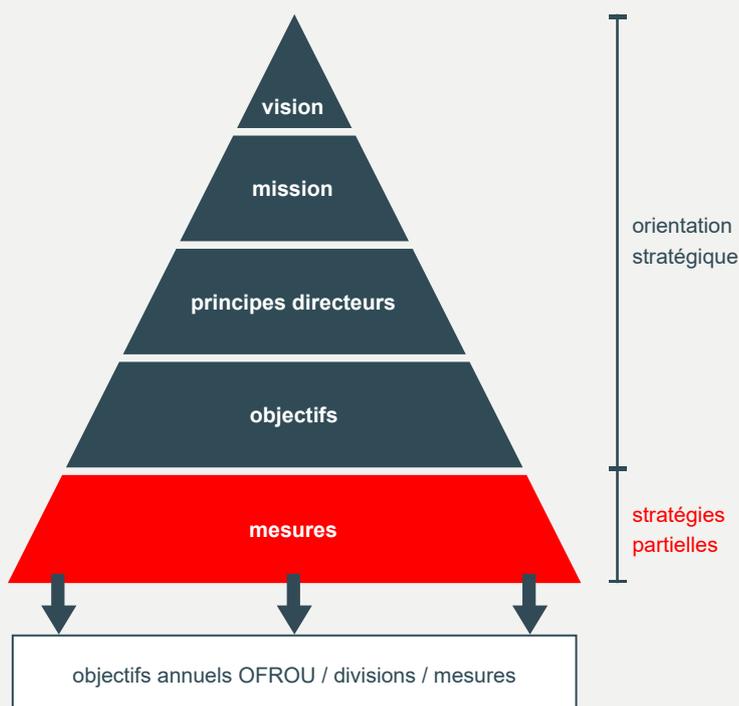
Le présent document fournit un aperçu des orientations et des mesures stratégiques qui seront mises en œuvre et auront un impact au cours des quatre prochaines années.

Aperçu de la stratégie de l'office

La stratégie de l'OFROU guide la politique de l'office en vue de la réalisation de ses objectifs à long terme et permet aux collaborateurs d'agir selon une approche globale et prospective. Elle complète les directives politiques et les stratégies générales.

La stratégie de l'OFROU comprend les volets suivants :

- Vision 2040 :** conception de l'avenir à l'horizon 2040, sur laquelle l'OFROU fonde ses décisions stratégiques ;
- Mission :** philosophie institutionnelle de l'OFROU ;
- Principes directeurs :** objectifs fondamentaux et objectifs généraux ;
- Objectifs 2030 :** situation visée par l'OFROU d'ici 2030 ;
- Mesures :** adoptées pour réaliser les objectifs, elles se déclinent en plusieurs stratégies partielles sur lesquelles se fondent les objectifs annuels impartis à l'office, soit aux divisions et aux domaines concernés.



2. Objectifs 2030 à prendre en considération

La majorité des objectifs définis dans la stratégie de l'OFROU ont un lien avec la numérisation. Toutefois, les bases et les compétences numériques requises pour atteindre ceux-ci ne sont que partiellement disponibles et établies.

C'est pour compenser ces lacunes identifiées que la stratégie partielle de numérisation a été définie. Sur la base des orientations stratégiques, il est recommandé d'ancrer les trois objectifs suivants dans la future stratégie de l'office :

- Développer le leadership et la gestion de la transformation.
- Stimuler l'innovation dans le domaine des services et des processus en se concentrant sur les besoins des clients.
- Renforcer la collaboration et l'échange de connaissances.

3. Contexte et mesures requises

La numérisation a opéré une mutation fondamentale dans la société, ce qui a entraîné son lot de conséquences importantes. Cette évolution s'est accélérée au cours des dernières années et pose des exigences multiples notamment dans les domaines technologique et économique ainsi qu'en termes de collaboration. Il s'avère donc essentiel pour tous les acteurs de faire face ensemble à ces changements et à ce nouveau potentiel technologique. Le processus de transformation est certes synonyme de nouvelles possibilités et de grandes opportunités, mais il impose aussi le développement de nouvelles compétences et met l'OFROU face à de nouveaux défis.

À l'OFROU, de nombreuses activités numériques ont d'ores et déjà été initiées. Elles sont menées par chaque division, pour la plupart, sans coordination globale à l'échelle de l'office pour le moment. La transformation numérique dans son ensemble et les activités et initiatives qui en découlent ne sont pas encore assez connectées, coordonnées et pilotées. La stratégie partielle de numérisation qui prévoit la concrétisation d'objectifs, l'introduction d'indicateurs clés de performance mesurables et un controlling régulier des avancées réalisées dans le domaine de la numérisation contribuera largement à faire progresser l'OFROU sur le chemin du numérique.

4. Orientations stratégiques

L'OFROU a défini trois orientations stratégiques (OS) pour sa transformation numérique dans le cadre desquelles des mesures concrètes sont mises en œuvre.

4.1. Orientation stratégique n° 1 « Développer le leadership et la gestion de la transformation »

Nombre des objectifs stratégiques de l'OFROU définis notamment dans l'optique du trafic individuel et des routes sont fortement liés à la numérisation. Les lacunes manifestes au niveau des compétences, des processus, de l'infrastructure et de la culture doivent être corrigées afin d'atteindre ces objectifs numériques.

La seule manière d'y parvenir est de s'entendre sur des objectifs et mesures numériques communs et de disposer de l'engagement nécessaire à tous les échelons hiérarchiques requis. Il convient également de réfléchir aux différentes activités de manière transversale et de vérifier en continu quels progrès ont été effectués.

En conséquence, l'OFROU s'est fixé les objectifs suivants :

- Un soutien est apporté à la progression de la transformation numérique ; les mesures seront priorisées et pilotées de manière globale.
- En ce qui concerne les aspects numériques de notre mandat de prestations, nous assumons une fonction de leader et de facilitateur vis-à-vis de nos partenaires de l'administration publique et des organisations privées.
- Les compétences en leadership numérique (l'agilité aux niveaux opérationnel et stratégique en particulier) sont encouragées et un état d'esprit orienté vers le numérique (culture de l'erreur comprise) est adopté.

4.2. Orientation stratégique n° 2 « Stimuler l'innovation dans le domaine des services et des processus en se concentrant sur les besoins des clients »

A l'heure actuelle, les processus ne sont pas encore systématiquement numérisés de bout en bout : il existe des ruptures de support. De même, divers processus peuvent être automatisés.

Afin d'atteindre les nombreux objectifs stratégiques d'innovation (dont le développement de nouvelles offres de mobilité et de modèles commerciaux en rapport avec celles-ci) et d'exploiter les potentiels d'efficacité des processus, il s'avère indispensable d'avoir une orientation clients prononcée et de maîtriser les méthodes et les outils d'innovation modernes.

Les objectifs suivants ont été définis à cet effet :

- Les clients et les partenaires apprécient nos services et nos processus numériques.
- Dans le cadre d'un processus d'innovation professionnel, nous reconnaissons les nouvelles opportunités numériques transversales et nous avons validé des idées.
- La clientèle est informée de manière active par le biais de canaux numériques.
- Nos services et processus sont développés de bout en bout, automatisés là où c'est nécessaire et conçus selon le principe once only.
- Nous avons les compétences (professionnelles comme méthodologiques) et les capacités numériques requises par les fonctions et les rôles pertinents.

4.3. **Orientation stratégique n° 3** **« Renforcer la collaboration et le partage de connaissances »**

Les connaissances et les expériences des collaborateurs ne sont pas systématiquement partagées. C'est en échangeant activement au sujet de nos expériences à l'OFROU et avec les organisations « proches » et en utilisant de manière cohérente les solutions, les standards et les concepts existants et éprouvés que nous pourrions mieux appréhender les projets à venir (parvenir plus rapidement à des résultats, générer des risques et des coûts moins élevés).

Tout repose non seulement sur les outils et la volonté de les utiliser, mais aussi sur les compétences numériques (digital skills) nécessaires.

À cet effet, les objectifs suivants sont pris en compte dans l'orientation stratégique n° 3 :

- Nous partageons de manière transversale et interdisciplinaire les enseignements clés qui peuvent s'avérer pertinents pour d'autres projets numériques et les utilisons intelligemment.
- Nous pouvons réduire les risques et créer des synergies en utilisant des éléments de solution internes et externes existants dans notre processus de développement de solutions.

5. **Mesures**

5.1. **M01 – Créer un portefeuille numérique et garantir l'approvisionnement (OS 1)**

Le portefeuille numérique constitue la base pour la planification des mesures et des ressources nécessaires. Toutes les mesures numériques actuellement mises en œuvre seront donc relevées et priorisées de pair avec les mesures prévues par la direction de l'OFROU. Par ailleurs, un modèle d'approvisionnement adapté sera défini et introduit afin de garantir la mise à disposition et l'allocation des ressources.

La vision en réseau sert à repérer et à utiliser les synergies dans le but de rendre les projets numériques plus efficaces, de soutenir les avancées en matière de transformation numérique et de prioriser et piloter les mesures liées à cette dernière de manière globale.

Période de mise en œuvre : du 2^e au 4^e trimestre 2023

5.2. **M02 – Développer les compétences numériques à l'échelle de l'office (OS 1 et OS 2)**

Une transformation numérique réussie nécessite d'avoir l'esprit ouvert en la matière ainsi que de promouvoir et de développer les compétences numériques dans tout l'office sur les plans stratégique et opérationnel. Pour une promotion ciblée, les compétences existantes seront confrontées à celles qui sont requises selon le portefeuille numérique. Il reviendra à l'OFROU de mettre en place et de renforcer à l'interne les compétences méthodologiques et spécialisées en lien avec le numérique qui font encore défaut.

Période de mise en œuvre : du 1^{er} trimestre 2024 au 4^e trimestre 2025

5.3. **M03 – Implanter la transformation numérique au sein de l'OFROU (OS 1)**

La transformation numérique doit être implantée au sein de l'OFROU. Pour ce faire, les objectifs de la stratégie partielle de numérisation seront intégrés aux processus existants ; la capacité et la disposition à changer de l'organisation et des collaborateurs sera renforcée. Des outils correspondants seront introduits pour contrôler que les objectifs sont atteints et pour vérifier l'avancement des mesures.

Période de mise en œuvre : du 3^e trimestre 2023 au 4^e trimestre 2025

5.4. M04 – Clarifier et assumer le rôle numérique de l’OFROU vis-à-vis des tiers

Pour que l’OFROU assume son rôle concernant les aspects numériques de son mandat de prestations vis-à-vis des tiers et des partenaires de manière ciblée et conforme aux attentes, il convient de clarifier ce rôle à l’interne, de s’entendre sur celui-ci avec les parties prenantes via les réseaux existants et de le définir sous forme de lignes directrices et de directives comme base d’action. Pour ce faire, il faudra notamment tenir compte des conditions-cadres de chaque division.

Période de mise en œuvre : du 3^e trimestre 2025 au 4^e trimestre 2026

5.5. M05 – Mettre en œuvre un modèle d’exploitation pour la fourniture de services numériques (OS 1)

Un modèle d’exploitation pour la fourniture de services numériques comprenant des critères de priorisation et une gestion des ressources sera conçu, introduit et ancré dans la gouvernance informatique. Le pilotage global de la gestion du portefeuille numérique, des projets et des applications informatiques sert à rendre le développement et la maintenance de solutions plus efficaces.

Période de mise en œuvre : en cours jusqu’au 1^{er} trimestre 2024

5.6. M06 – Intégrer les clients dans le processus d’innovation et de développement (OS 2)

L’intégration systématique des clients dans le processus d’innovation et de développement réduit le risque de faire de mauvais investissements et rend les utilisateurs plus enclins à employer les services numériques de l’OFROU.

Outre l’implantation de l’orientation clientèle dans les processus, les rôles et les méthodologies, les compétences nécessaires seront également développées avec une offre axée sur les outils, les méthodologies, les formations et le coaching.

Période de mise en œuvre : du 3^e trimestre 2023 au 4^e trimestre 2025

5.7. M07 – Introduire le processus d’innovation en tant que prestation de service (OS 2)

Un processus d’innovation professionnel permet d’identifier systématiquement les nouvelles opportunités numériques, de valider les idées et d’explorer des solutions de manière transversale afin que les approches les plus prometteuses soient adoptées.

À cet effet, il s’agira notamment de créer des cadres et des espaces pour le développement de l’innovation, l’accroissement des compétences créatives, la mise en évidence des innovations et le renforcement de la gestion de l’innovation.

Période de mise en œuvre : du 2^e trimestre 2023 au 4^e trimestre 2025

5.8. M08 – Développer la communication sur les canaux numériques (OS 2)

Étendre la communication aux canaux numériques augmente la portée de l’information diffusée et l’implication des utilisateurs, dans la mesure où l’accès à l’information est plus rapide et, parallèlement, le besoin en personnel pour la mise à disposition de l’information décroît, grâce à des offres en libre-service par exemple. Pour servir de base à l’évolution souhaitée, un concept sur la communication numérique sera élaboré, implanté au niveau de l’office et des premières mesures seront mises en œuvre.

Période de mise en œuvre : du 4^e trimestre 2023 au 3^e trimestre 2025

5.9. M09 – Développer l'architecture d'entreprise (OS 2 et OS 3)

Une architecture d'entreprise adaptée, cohérente et moderne met en évidence les dépendances entre tous les niveaux d'architecture et constitue la base d'un développement efficace des activités. Les niveaux de l'architecture d'entreprise (processus – données – systèmes) seront analysés, mis en relation et examinés sous l'angle de leur cohérence et de leur niveau de numérisation et d'automatisation. En outre, des mesures seront mises en place pour garantir leur optimisation globale.

Une priorisation en amont des champs de développement urgents en termes de stratégie (comme le building information modelling, ou BIM) soutiendra le développement orienté vers la clientèle de l'architecture d'entreprise et aura un impact positif sur les projets et les programmes numériques de l'OFROU.

Période de mise en œuvre : du 3^e trimestre 2023 au 4^e trimestre 2026

5.10. M10 – Développer la gestion des connaissances et favoriser la collaboration (OS 3)

Dans l'ensemble de l'office, les connaissances, compétences et enseignements existants seront enregistrés, traités et mis à disposition sous une forme condensée. En ce qui concerne la collaboration, les dispositifs et outils actuels seront analysés sous l'angle de leurs avantages et inconvénients. Ils seront ensuite implantés parallèlement à de nouveaux canaux et médias.

C'est en partageant de manière transversale et interdisciplinaire les savoirs existants et les enseignements tirés en permanence et en les utilisant avec cohérence que l'on améliore le savoir-faire et la collaboration.

Période de mise en œuvre : du 3^e trimestre 2024 au 4^e trimestre 2026

Des chiffres-clés et des valeurs-cibles quantitatifs ont été définis dans les orientations stratégiques ; ils seront évalués à intervalle régulier. Une analyse complète des mesures introduites sous l'angle de leur utilité a été réalisée.

6. Mise à jour

La direction de l'OFROU a adopté la présente stratégie partielle le 08.05.2023.

Comme la stratégie partielle de numérisation s'inscrit dans les autres stratégies (partielles) de l'OFROU, aucune mise à jour n'est prévue pour le moment.

7. Documentation complémentaire

- Orientation stratégique de l'OFROU
<https://www.astra.admin.ch/astra/fr/home/l-ofrou/organisation/orientation-strategique.html>

8. Personnes à contacter pour en savoir plus

Office fédéral des routes, division Services numériques

- **Manfred Jungo**
Chef de la division Services numériques
manfred.jungo@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 82 89
- **Rolf Mühlemann**
Responsable du domaine Transformation numérique et innovation
rolf.muehlemann@astra.admin.ch
+41 (0)58 469 08 80

