



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral des routes OFROU

STRATÉGIE PARTIELLE RELATIVE À LA GESTION DE LA QUALITÉ

Édition 2020 V 1.0

Table des matières

1.	Introduction	4
2.	Objectifs 2030 à prendre en considération	5
3.	Contexte et mesures requises	5
4.	Champs d'action stratégiques	7
5.	Mesures	8
5.1	1 ^{er} champ d'action : Introduction d'un système de gestion global	8
5.2	2 ^e champ d'action : Amélioration permanente des processus	8
5.3	3 ^e champ d'action : Numérisation (augmentation de l'efficacité)	9
5.4	4 ^e champ d'action : Développement de la culture de la qualité au sein de l'office	9
6.	Développement et monitoring	10
7.	Documentation complémentaire	10
8.	Personnes à contacter pour en savoir plus	10

1. Introduction

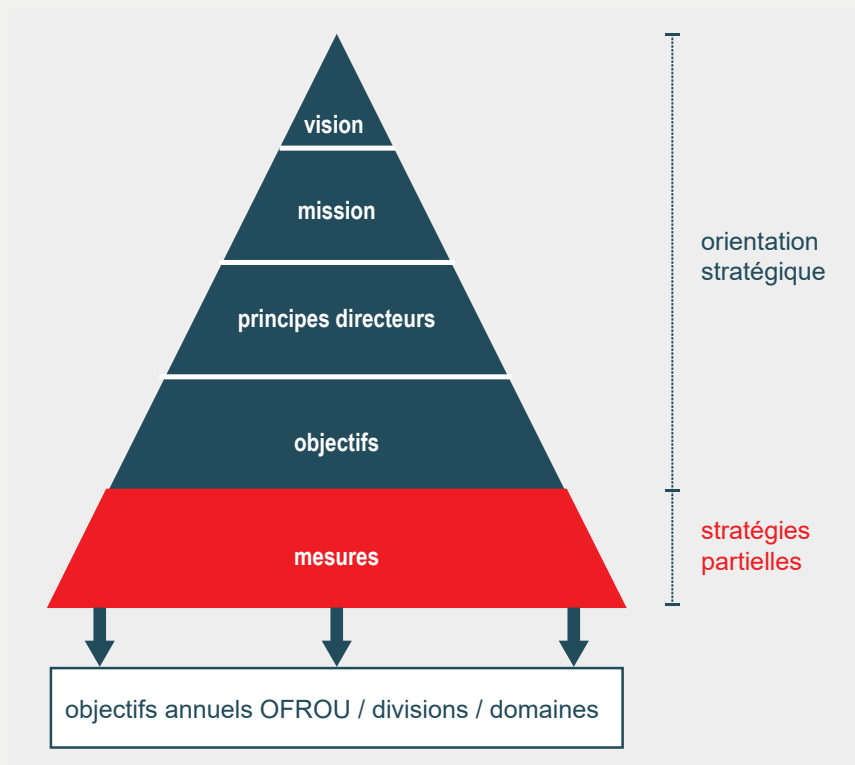
La stratégie partielle relative à la gestion de la qualité fait partie intégrante de l'orientation stratégique de l'OFROU. Elle définit les objectifs opérationnels et les mesures qui permettront de concrétiser les objectifs 2030 concernant la qualité, l'assurance de la qualité et le développement de la qualité.

Vue d'ensemble de la stratégie de l'OFROU

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 tournée vers l'avenir. 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 et sur laquelle l'OFROU fonde ses décisions stratégiques ;
- Mission :** manière dont l'OFROU conçoit son mandat en tant qu'institution ;
- Principes directeurs :** objectifs fondamentaux et prioritaires ;
- Objectifs 2030 :** situation que l'OFROU aimerait avoir atteint d'ici à 2030 ;
- Mesures :** approche adoptée pour atteindre les objectifs, divisée en plusieurs stratégies partielles. Celles-ci constituent la base à partir de laquelle seront définis des objectifs annuels concrets qui devront être atteints par l'office ainsi que par les divisions et les domaines concernés.



2. Objectifs 2030 à prendre en considération

L'orientation stratégique, publiée pour la première fois en 2017, contient trois objectifs concernant la gestion de la qualité :

- Les processus garantissent un déroulement efficace et efficient du travail
- L'accent est mis sur l'utilité et la faisabilité
- La qualité des prestations et des produits de l'OFROU est élevée

La gestion de la qualité contribue en outre grandement à diminuer les risques pour l'office en veillant à que ce dernier fournisse en permanence des prestations conformes aux exigences. Cela permet d'éviter les erreurs et les dommages qui en découlent. La gestion de la qualité constitue aussi une base importante pour l'utilisation efficace des ressources.

À l'OFROU, la gestion de la qualité atteint déjà un niveau de maturité relativement élevé. Depuis l'an 2000, elle est examinée toutes les années dans le cadre des audits de recertification et de maintien de la certification ISO 9001.

3. Contexte et mesures requises

En ce qui concerne les trois objectifs inscrits dans l'orientation stratégique, la situation à l'OFROU se présente comme suit en 2020 :

Les processus garantissent un déroulement efficace et efficient du travail

Un panorama complet comprenant quelque 300 processus est disponible. Il existe de nombreuses procédures normalisées et éprouvées, qui sont valables dans tout l'office. L'enchaînement des processus financiers au système de contrôle interne, et par conséquent à la gestion opérationnelle des risques, est en grande partie garanti.

Le panorama des processus est toutefois fragmenté. L'affectation générale et l'enchaînement des processus sous l'angle de processus de bout en bout, indispensables pour une optimisation systématique, sont incomplets. Or, la vision de bout en bout est nécessaire pour garantir la transparence du panorama des processus, qui constitue la base de l'élaboration d'un modèle de données intégré et des étapes subséquentes de numérisation.

Le degré de précision dans certains processus est tellement élevé qu'ils deviennent compliqués. Lors du dernier audit de recertification ISO 9001, il a été constaté que les filiales possèdent parfois leurs propres processus qui ne sont pas harmonisés, ce qui se révèle inefficace à long terme et porte atteinte à l'image de l'unité de l'office. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les processus existants définis de manière centralisée ne couvrent pas les besoins des filiales.

Le suivi des processus peut être optimisé : l'accent repose aujourd'hui sur le respect des prescriptions. Les réflexions sur la conformité des points de contrôle d'un processus ou sur les adaptations requises pour améliorer les résultats sont rares. L'évaluation des résultats obtenus avec les processus n'est pas systématique.

De nombreux processus ne sont pas encore numérisés ou ne le sont que partiellement. La numérisation progressive, par exemple dans GEVER mais aussi en intégrant les instruments de la cyberadministration, pourrait permettre de les traiter plus efficacement.

Les applications utilisées pour l'illustration des processus sont ADONIS et ADOIT (pour les processus informatiques). Elles sont obsolètes et arriveront prochainement en fin de vie. L'actuelle mise à jour des processus est un travail de longue haleine, tant pour les utilisateurs que pour les administrateurs. La solution ADONIS ne peut en outre pas être gérée à distance et n'est donc pas adaptée au télétravail. Au printemps 2020, pendant la crise liée au Covid-19, elle a connu des problèmes récurrents de disponibilité et a donc été bien moins acceptée par les collaboratrices et collaborateurs de l'office. L'application doit être remplacée en 2021 dans le cadre de l'introduction d'INNOVATOR dans tout le DETEC.

L'accent est mis sur l'utilité et la faisabilité

Les activités de l'OFROU sont principalement gérées au moyen des objectifs fixés dans la convention de prestations annuelle avec le département, ce qui garantit en principe que l'OFROU définit correctement ses priorités. En plus des objectifs de la convention de prestations, l'OFROU détermine d'autres buts, qui sont inscrits dans le catalogue des objectifs approuvé annuellement par la direction. Le processus de détermination des objectifs s'effectue aujourd'hui en combinant une approche descendante et ascendante : les divisions proposent les objectifs, qui sont ensuite validés et complétés par la direction et le département. Cette pratique assure en principe que l'OFROU fixe correctement les priorités et se concentre sur des objectifs réalistes. La vision d'ensemble des activités et une planification restrictive systématique dans tout l'office ont été abandonnées depuis longtemps.

La qualité des prestations et des produits de l'OFROU est élevée

L'analyse empirique confirme que la qualité des prestations et des produits de l'OFROU est élevée. Aujourd'hui, cet aspect est principalement examiné ponctuellement avec des paramètres pertinents : on peut citer comme exemples les objectifs inscrits dans le plan intégré des tâches et des finances (PITF), qui fixent que la part de ponts du réseau des routes nationales exigeant une réparation urgente ne doit pas excéder 5 %, que l'évaluation des coûts du projet définitif ne doit pas dépasser de plus de 10 % l'estimation des frais du projet général, ou que le domaine Circulation routière est tenu de transmettre les informations aux cantons dans un délai de 10 jours afin d'assurer l'exécution correcte du droit fédéral.

La qualité de la prestation fournie est en outre examinée dans le cadre des audits qui sont réalisés par différents organes⁽¹⁾ au sein de l'OFROU. Le contrôle de la disponibilité des directives requises et du respect des directives existantes est alors prioritaire. Les thèmes des audits sont principalement fixés par les auditeurs. Dans de rares cas, les unités soumises à l'audit sont consultées au préalable. La planification de l'audit est effectuée par le domaine RM/QM d'entente avec les auditeurs. Les réflexions relatives aux risques priment toutefois souvent celles concernant la qualité. Les résultats des audits et l'état de réalisation de la recommandation sont présentés deux fois par année à la direction dans le cas des audits CDF et IR, et une fois par an pour les audits SQS et N.

Une vue d'ensemble de la qualité de la prestation fournie n'est cependant pas disponible. Il n'y a pas d'enchaînement aux processus ; par conséquent, il n'est pas systématiquement analysé si les processus permettent d'obtenir les résultats souhaités (contrôle des résultats) et surtout si les résultats sont atteints avec une charge minimale (contrôle de l'utilisation des ressources).

Note de bas de page (1) : L'OFROU est généralement soumis à un audit annuel par les institutions suivantes : CDF, IR, RDL (acquisitions des filiales), N (respect des normes dans les projets de routes nationales), RM/QM (audits des processus), AVS et SQS pour la certification ISO 9001, directives de travail SUVA/CFST

4. Champs d'action stratégiques

S'agissant de la gestion de la qualité, l'OFROU a défini les champs d'action ci-après, où il intervient et pour lesquels des mesures concrètes sont déterminées.

1. Introduction d'un système global de gestion de la qualité

Il existe désormais de nombreuses normes qui portent sur les aspects liés à la qualité et contiennent de précieuses indications⁽²⁾. L'analyse de ces normes doit garantir qu'aucun aspect essentiel ne soit oublié dans les différents champs d'action et que les connaissances actuelles et meilleures pratiques soient également prises en considération lors de l'introduction du nouveau portail de processus INNOVATOR.

2. Amélioration permanente des processus

Le travail sur les processus n'est jamais terminé. Le processus d'amélioration permanente va se poursuivre, en portant une attention particulière aux potentiels d'amélioration identifiés comme la facilité d'utilisation, le degré de précision, la mesurabilité et l'enchaînement.

3. Numérisation

L'opportunité que représente l'introduction de nouvelles applications comme GEVER/ Actanova et BKM doit être utilisée pour la numérisation de processus afin d'augmenter l'efficacité. La procédure prendra en considération la stratégie de cyberadministration de la Confédération. Les éventuelles synergies avec la gestion des affaires doivent être utilisées.

4. Développement de la culture de la qualité au sein de l'office

Ces champs d'action stratégiques ont besoin des collaboratrices et collaborateurs de l'office pour être traités avec succès. La gestion de la qualité ne concerne pas exclusivement le domaine qui contient cette dénomination dans son nom. L'idée doit être soutenue par toute l'organisation, y compris ses antennes externes.

Note de bas de page (2) : ISO 9001 Systèmes de management de la qualité – Exigences, ISO 9004 Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances, ISO 14001 Système de management environnemental, ISO 15489 Information et documentation – « Records Management » (Enterprise Content Management), ISO 19600 Systèmes de management de la conformité, ISO 20000 Technologies de l'information – Gestion des services, ISO 22301 Systèmes de management de la continuité d'activité, ISO 27001 Technologies de l'information – Techniques de sécurité – Systèmes de management de la sécurité de l'information – Exigences, ISO 30400 Management des ressources humaines, ISO 31000 Management du risque - Lignes directrices, ISO 37500 Lignes directrices relatives à l'externalisation

5. Mesures

Vue d'ensemble

Pour atteindre les objectifs stratégiques, l'OFROU a défini quatre nouveaux champs (v. Chap. 4) d'action qui doivent être réalisés au cours des cinq prochaines années. Les mesures sont affectées aux différents champs d'action.

5.1 1^{er} champ d'action : Introduction d'un système de gestion global

5.1.1 Analyse de la situation actuelle en ce qui concerne les différentes mesures de gestion et normes existantes – 2^e trimestre 2021

- Liste des différentes normes et exigences pertinentes pour la qualité et la gestion de la qualité à l'OFROU, y compris leurs répercussions sur les mesures citées ci-après.

5.1.2 Audits de recertification et de maintien de la certification ISO 9001 – une fois par an au cours du 1^{er} trimestre

- Préparation en collaboration avec les unités organisationnelles soumises à l'audit
- Présentation des résultats à la direction

5.1.3 Introduction du portail de processus INNOVATOR – 4^e trimestre 2021

- Migration des processus, introduction de l'instrument
- Formation de l'ensemble du personnel

5.2 2^e champ d'action : Amélioration permanente des processus

5.2.1 Mise à jour périodique des processus existants – à partir du 1^{er} trimestre 2022

- Environ un tiers des processus existants doivent être contrôlés chaque année avec les détenteurs et les responsables des processus. Le but est qu'à moyen terme, la mise à jour de chaque processus ne date pas de plus de trois ans. Lors de la révision, les possibilités offertes par INNOVATOR doivent être exploitées au mieux et les préoccupations des utilisateurs, notamment en ce qui concerne la clarté et l'intégralité, doivent être prises en considération.
- Tous les aspects liés aux risques, opportunités et conformités d'un processus de travail sont analysés.

5.2.2 Enchaînement des processus aux chaînes de processus dans le sens d'un examen de bout en bout – à partir du 1^{er} trimestre 2022

- Les processus sont analysés pour déterminer s'ils peuvent être reliés à une chaîne de bout en bout.
- L'analyse se concentre sur les interfaces entre les divisions et sur la réalisation d'une vision la plus complète possible de la cartographie des processus de l'OFROU.

5.2.3 Gestion des dysfonctionnements/réclamations et évaluation des valeurs de mesure – à partir du 1^{er} trimestre 2022

- Les processus sont analysés pour déterminer si l'introduction de valeurs de mesure est possible et pertinente (analyse des coûts et bénéfices). L'objectif consiste à identifier des pistes d'amélioration en contrôlant l'utilisation des ressources et les résultats, surtout pour les processus numériques.

5.3 3^e champ d'action : Numérisation (augmentation de l'efficacité)

5.3.1 Élaboration d'opérations de travail (workflow) dans Acta Nova – dès le 1^{er} trimestre 2021

- Pour améliorer l'efficacité des processus, les détenteurs et les responsables de processus peuvent demander au domaine RM/QM de numériser les processus qui s'y prêtent. Inversement, le domaine RM/QM peut aussi formuler ces propositions. La programmation d'opérations de travail dans Acta Nova conformément à la stratégie de cyberadministration figure ici au premier plan.

5.4 4^e champ d'action : Développement de la culture de la qualité au sein de l'office

5.4.1 Sensibilisation et formation – courant 2021

- Le domaine RM/QM forme par étapes les parties concernées au développement de la gestion de la qualité, en accordant la priorité aux détenteurs et responsables de processus afin qu'ils puissent assumer leur rôle dans le cadre des champs d'action 2 et 3. Des offres sont cependant aussi préparées pour les cadres, les préposés à la qualité des antennes externes, les auditeurs internes et les autres collaboratrices et collaborateurs. Le but est d'éveiller une prise de conscience de la qualité dans l'office et de renforcer les connaissances requises pour pouvoir promouvoir ensemble le processus d'amélioration permanente.

6. Développement et monitoring

La direction de l'OFROU a mis en œuvre la « Stratégie partielle relative à la gestion de la qualité » le 28 septembre 2020. La mise à jour de la stratégie partielle (identification de nouveaux champs d'action, vérification et complément du catalogue des mesures) est effectuée tous les trois ans selon la recertification ISO 9001.

Un rapport sur l'état de la mise en œuvre des mesures contenues dans la présente stratégie partielle est transmis une fois par année à la direction.

7. Documentation complémentaire

- Office fédéral des routes (OFROU), Orientation stratégique, vision, mission, principes directeurs et objectifs, décembre 2016 <https://www.astra.admin.ch/astra/fr/home/l-ofrou/organisation/orientation-strategique.html>
- Rapports d'audit de maintien et de recertification OFROU selon les normes ISO 9001:2008 et ISO 9001:2015 (période 2015-2020)
- Ordonnance sur la gestion électronique des affaires dans l'administration fédérale (RS 172.010.441, ordonnance GEVER) <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20183729/index.html>

8. Personnes à contacter pour en savoir plus

Office fédéral des routes ; Division Gestion et finances ; Domaine Gestion des risques et de la qualité

- **Raphael Rues**
Chef du domaine Gestion des risques et de la qualité
raphael.rues@astra.admin.ch
+41 (0)58 469 07 79
- **Jarl van der Heide**
Spécialiste Gestion des risques
jarl.vanderheide@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 41 05
- **René Zimmerli**
Responsable du système de contrôle interne (SCI)
rene.zimmerli@astra.admin.ch
+41 (0)58 467 67 74
- **Annina Schor**
Spécialiste Gestion Qualité
annina.schor@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 23 56

