

Actualisation du bilan RSE et identification de priorités stratégiques pour l'Office cantonal de la circulation et de la navigation (OCN) de Fribourg

Auteure : Anne-Laure Junge

Rapport final, 29/12/2025

sanu.

1. Contexte	3
2. Objectifs de l'actualisation du bilan RSE.....	3
2.1. Objectifs généraux	3
2.2. Prestations attendues.....	4
3. Démarche et méthode	4
3.1. Lien avec les ODDs.....	5
3.2. Matrice de double matérialité	5
3.3. Mesures existantes et axes à développer	6
4. Analyse des enjeux ESG et matrice de la double matérialité	6
5. Identification d'axes de développement et d'améliorations possibles pour les enjeux prioritaires	8
5.1. Sécurité routière (admission de conducteur-trices et véhicules)	8
5.2. Qualité du parc de véhicules fribourgeois (émissions nocives, bruit).....	9
5.3. Proposition et application de modèles fiscaux pour véhicules et bateaux.....	10
5.4. IT : Consommation énergétique directe et indirecte, coûts des licences, protection des données, qualité du service	11
5.5. Qualité de gestion de l'entreprise : transparence, conformité légale, satisfaction de la clientèle.....	12
5.6. Personnel : conditions de travail (formations, salaires, etc.), diversité/mixité, sécurité et santé au travail	13
5.7. Résilience du système de mobilité (individuelle et collective, personnes et marchandises), chaînes d'approvisionnement, transports	14
5.8. Mobilité de la clientèle	15
6. Synthèse de résultats.....	16

1. Contexte

L'Office de la circulation et de la navigation (OCN) fribourgeois est depuis 1997 un établissement autonome de droit public. Il organise notamment les examens de permis de circulation routière et navale pour le canton, perçoit les impôts sur les véhicules et réalise les contrôles techniques de ces derniers.

L'OCN dispose d'un système d'assurance qualité mature et intégré, couvrant les normes ISO 9'001 (qualité), ISO 17'020 (Contrôle technique des véhicules et des bateaux) et ISO 14'001 (environnement). Il publie annuellement un rapport de gestion complet à destination de ses parties prenantes ; il interagit quotidiennement avec nombre d'acteurs internes et externes aux attentes très différentes à travers des canaux aussi différenciés que ses guichets, les envois postaux, son site internet ou encore les réseaux sociaux. Il évalue annuellement la satisfaction de sa clientèle et effectue chaque année une enquête approfondie de la satisfaction de son personnel.

En 2017, sanu a accompagné l'OCN pour établir un premier bilan de sa responsabilité sociale (RSE). Basé sur une analyse des principales parties prenantes ainsi que sur le bilan des forces et faiblesses de l'entreprise, le rapport faisait état d'une gestion exemplaire et bien développée de la responsabilité sociétale, en interne comme en externe. Il relevait deux grands défis ; d'une part la gestion d'un nombre important de parties prenantes et d'autre part, la difficulté de satisfaire une clientèle captive, souvent légalement forcée dans sa relation avec l'OCN. Depuis ce premier bilan, l'OCN a mis en place différentes mesures pour réduire les impacts environnementaux liés à sa propre activité, notamment dans le domaine de l'énergie (assainissement des bâtiments, production de courant photovoltaïque, consommation d'énergie renouvelable). Un plan de mobilité relatif à la clientèle et au personnel a été élaboré. Dès 2028, tous les bâtiments seront raccordés à un chauffage à distance.

L'OCN a souhaité mettre à jour ce bilan, respectivement l'adapter en fonction de l'évolution de la thématique. sanu a été mandaté pour l'accompagner dans ce processus d'actualisation.

2. Objectifs de l'actualisation du bilan RSE

2.1. Objectifs généraux

A la fin 2025, l'OCN dispose d'un bilan externe actualisé de sa responsabilité sociale et adapté à l'évolution de la thématique. Il a identifié les axes de développement prioritaires en la matière, afin de les intégrer dans la stratégie générale de l'entreprise.

2.2. Prestations attendues

La demande effectuée prévoyait les prestations suivantes :

- Actualisation d'un bilan de la RSE de l'OCN
- Mise en évidence des forces et faiblesses actuelles, en lien avec l'évolution des références en la matière (p.ex. objectifs de développement durable (ODD), matrice de double matérialité)
- Identification d'axes de développements et de mesures d'amélioration possibles
- Intégration avec la stratégie générale de l'entreprise

3. Démarche et méthode

Nous basons notre approche sur la **définition de la responsabilité sociale en entreprise** proposée par la norme internationale ISO 26000 : 2010 :

La responsabilité sociétale est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes (PP) ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

La dimension environnementale est déjà prise en compte par le système de management de l'OCN certifié ISO 14'001. L'approche que nous avons proposée se base donc essentiellement sur une **actualisation des éléments sociaux et environnementaux déjà identifiés**, et une **mise en perspective avec les objectifs de développement durable (ODD ou SDGs)**¹. Nous avons également réalisé une **analyse simple de la double matérialité**, comme base pour le reporting ESG (environnement, société, gouvernance).

La démarche a combiné une analyse de la documentation existante, deux ateliers avec la direction et des interviews avec des représentants de trois parties prenantes sélectionnées (Union professionnelle suisse de l'automobile UPSA – Section Fribourg ; Association suisse des transports routiers ASTAG – Section Romandie ; Association fribourgeoise des écoles de conduite AFEC).

Le premier atelier visait à dresser un état des lieux consolidé et le deuxième à préciser les développements pour le futur. Le résultat est un bilan des impacts et enjeux actuels, une mise en perspective par rapport aux ODDs, une matrice de double matérialité et des propositions d'axes de développement en matière de RSE pour l'OCN, qui pourront compléter ou renforcer la stratégie générale de l'entreprise.

¹ Agenda 2030 et les ODD : <https://www.agenda-2030.eda.admin.ch/fr/agenda-2030-pour-le-developpement-durable>

3.1. Lien avec les ODDs



L'Agenda 2030 est le cadre de référence mondial en matière de développement durable. Il a été adopté en 2015 par l'ensemble des États membres de l'ONU, avec l'ambition d'atteindre collectivement les objectifs fixés à l'horizon 2030. Axés sur les dimensions sociale, économique et environnementale, l'Agenda 2030 et ses 17 objectifs de développement durable (ODD) couvrent des domaines aussi variés que la lutte contre la pauvreté, la protection du climat ou la gestion responsable.²

L'État de Fribourg s'aligne également dans sa stratégie cantonale de développement durable 2021-2031 sur les objectifs de l'Agenda 2030.³

Lors du premier atelier avec la direction, nous avons analysé sur quels ODDs l'OCN a un impact significatif et de quelle manière. Cela a permis, entre autres, de dresser la liste des mesures existantes et de proposer des axes à développer (cf. 5. *Identification d'axes de développement et d'améliorations possibles pour les enjeux prioritaires*).

3.2. Matrice de double matérialité

L'analyse de double matérialité (DMA, Double Materiality Analysis) permet d'identifier les enjeux significatifs pour une entreprise, en combinant une vision interne, stratégique et financière, avec une vision externe, en termes d'impacts environnementaux et sociaux.

Pour l'OCN, la matrice de double matérialité a été élaborée en se basant sur l'analyse stratégique classique de la direction et les analyses environnementales (liées aux certification ISO 14'001) et sociales (système de monitoring interne et sondages de satisfaction auprès de la clientèle), croisée avec l'expérience et la vision critique des mandataires. Elle a été soumise et discutée avec un échantillon de parties prenantes.

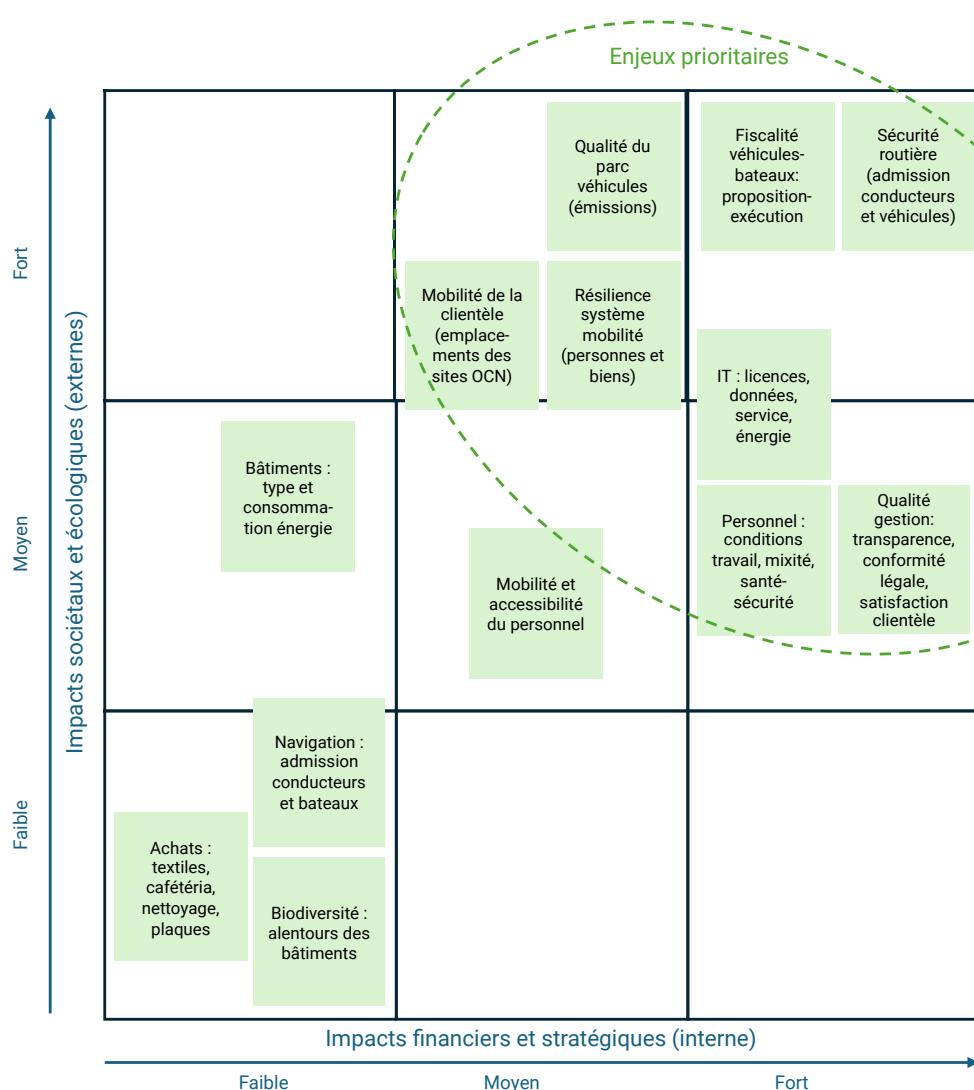
² <https://www.agenda-2030.eda.admin.ch/fr/>

³ <https://www.fr.ch/dime/developpement-durable/fribourg-durable-strategie-cantonale>

3.3. Mesures existantes et axes à développer

Sur la base de la matrice de double matérialité des enjeux prioritaires pour l'OCN en matière de RSE ont été définis avec la direction lors du deuxième atelier. Pour pouvoir élaborer des propositions d'axes de développement pour ces enjeux prioritaires, un tableau des mesures existantes a d'abord été dressé. Il a été constitué à partir des actions liées aux certifications ISO, le bilan figurant dans le rapport de gestion annuel, les réflexions par rapport aux ODDs. Une partie des actions listées figurent déjà dans le plan d'action 2025-2029 de l'OCN. Lors du deuxième atelier, il s'agissait donc aussi de réfléchir quelle complémentarité était nécessaire, pertinente avec la stratégie existante.

4. Analyse des enjeux ESG et matrice de la double matérialité



Graphique : Matrice de double matérialité et enjeux prioritaires de l'OCN

Les **enjeux prioritaires** sont ceux qui sont à la fois essentiels pour l'OCN de même pour ses parties prenantes. On observe qu'ils concernent la mission centrale de l'OCN – son impact sur la sécurité routière à travers l'admission de conducteurs-trices et de véhicules et les activités de prévention, sa force de proposition en termes de fiscalité environnementale, l'infrastructure IT – un outil de travail essentiel, la qualité de la gestion de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle, les conditions de travail et la satisfaction de son personnel, son impact sur la qualité du parc véhicules du canton en termes d'émissions, son influence sur la résilience du système de mobilité individuelle et collective et sur les chaînes d'approvisionnements (transport de biens), et la mobilité de la clientèle.

Dans les **enjeux « moyens »** se situent la consommation d'énergie liée aux bâtiments et la mobilité du personnel dont l'impact est moindre comparé à la mobilité de la clientèle en termes de distance totale par année. Pour ces deux enjeux, de nombreuses mesures ont déjà été prises : Les bâtiments sont ou seront assainis du point de vue énergétique, disposent de panneaux photovoltaïques et consomment de l'électricité de source renouvelable. Dès 2028, tous les bâtiments seront raccordés à un chauffage à distance. Un plan de mobilité relatif à la clientèle et au personnel a été élaboré.

Les enjeux qui ont un **plus faible impact** stratégique, environnemental et social comparé aux autres se rapportent à la navigation (le nombre d'admissions de conducteurs-trices et de bateaux étant beaucoup plus faible que pour la route), l'influence de l'entretien des alentours des différents sites de l'OCN sur la biodiversité et les achats de produits de consommation (textiles, cafétéria, produits de nettoyage, plaques).

L'objectif de la matrice de double matérialité n'est pas de définir immédiatement les mesures à prendre, mais **pose le cadre des enjeux clés** qu'il faut absolument prendre en compte et sur lesquels il est important de s'engager pour être cohérent.

5. Identification d'axes de développement et d'améliorations possibles pour les enjeux prioritaires

5.1. Sécurité routière (admission de conducteur-trices et véhicules)

Par sa mission d'admettre des conducteur-trices et des véhicules présentant toutes les garanties de sécurité, l'OCN a un fort impact sur la sécurité routière de tout le canton. Développer la prévention routière fait partie de ses objectifs stratégiques.

Contribution aux ODD



Mesures /actions existantes

Action	Commentaires
Exécuter de façon irréprochable les examens théoriques et pratiques des conducteur-trices, ainsi que le suivi des contrôles médicaux.	
Tenir compte de l'évolution des aides à la conduite.	
Exécuter de façon irréprochable les contrôles techniques selon les prescriptions et en respectant les délais légaux.	Fribourg fait partie des rares cantons où tous les véhicules sont contrôlés sans retard au regard des périodicités légales.
Répondre aux exigences de la norme ISO 17020:2012 pour le contrôle technique des véhicules.	
Assurer la qualité des prestations en respectant les normes ISO 9001 et 14001.	
Divers partenariats et mesures pour la prévention dans le domaine de la sécurité routière : <ul style="list-style-type: none"> – Prévention primaire des comportements à risque : interventions dans des collèges et écoles professionnelles – Encouragement au perfectionnement volontaire – Contribution financière à des projets améliorant la sécurité routière 	

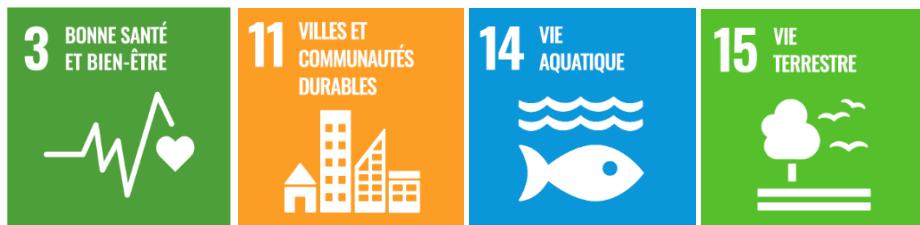
Axes à développer, renforcer

Action	Commentaires
Planifier et garantir à moyen et long terme les ressources et les compétences nécessaires à la réalisation des prestations.	Anticipation des besoins à moyen terme (personnel, sites, technologies, etc).

5.2. Qualité du parc de véhicules fribourgeois (émissions nocives, bruit)

En effectuant le contrôle technique périodique obligatoire des véhicules, l'OCN assure que les véhicules immatriculés dans le canton de Fribourg répondent aux exigences environnementales en termes d'émissions et de bruit. L'OCN et son personnel soutiennent (à travers le guichet, site web, etc.) les détenteur-trices de véhicules pour toutes questions liées aux exigences en matière d'immatriculation.

Contribution aux ODD



Mesures /actions existantes

Action	Commentaires
Exécuter de façon irréprochables les contrôles techniques selon les prescriptions et en respectant les délais légaux.	Fribourg fait partie des rares cantons où tous les véhicules sont contrôlés sans retard au regard des périodicités légales.
Contrôles sur route : apporter un soutien technique à la police cantonale pour examiner les véhicules modifiés ou défectueux	
Mettre à disposition des informations facilement accessibles sur le site web	Large palette de services on-line en développement.
Tenir compte de l'évolution des aides à la conduite (cours de conduite écologique)	
Informier sur l'évolution du parc véhicules en mentionnant la part de l'e-mobilité et des autres types de carburant/énergie.	

Axes à développer, renforcer

Action	Commentaires
Garantir les ressources en personnel, équipements et bâtiments afin de respecter les délais d'exécution des contrôles techniques	

5.3. Proposition et application de modèles fiscaux pour véhicules et bateaux

L'OCN dispose d'une expertise en fiscalité environnementale et est une force de proposition aux pouvoirs politiques.

Contribution aux ODD



Mesures /actions existantes

Action	Commentaires
Dans le domaine de la fiscalité, il s'agit de proposer aux pouvoirs politiques des mesures incitatives environnementales pertinentes. Elles doivent être compréhensibles et aisément applicables.	Défi de la garantie des entrées fiscales à long terme.

Axes à développer, renforcer

Action	Commentaires
Veille permanente de la composition du parc véhicules cantonal/national ; idem concernant l'offre et le développement technologique dans le domaine des véhicules	

5.4. IT : Consommation énergétique directe et indirecte, coûts des licences, protection des données, qualité du service

L'infrastructure informatique de l'OCN est un outil essentiel pour assurer la qualité de service vis-à-vis de la clientèle. Elle a une influence sur la satisfaction du personnel et l'optimisation des processus.

Elle consomme de l'énergie directement et indirectement (serveurs, etc.) et représente une part importante du budget annuel de l'OCN (p.ex. coûts des licences).

Contribution aux ODD



Mesures /actions existantes

Action	Commentaires
Mettre à disposition des outils informatiques répondant aux exigences légales ainsi qu'aux besoins de la clientèle et du personnel.	2024 : Les postes de travail ont été mis à jour avec Windows 11 et les outils M365.
Utiliser des serveurs localisés en Suisse.	

Axes à développer, renforcer

Action	Commentaires
Étendre l'E-Gouvernement et la transformation numérique.	La prochaine étape est liée à l'exploitation d'un identifiant électronique fort à l'échelon national. Défi : la clientèle peut se faire représenter ou encore déléguer certaines activités à des tiers (garagistes, assureurs, moniteurs de conduite). Ce contexte particulier complexifie la transformation numérique.
Échanger des données techniques avec importateurs, ateliers et autres cantons.	
Faire évoluer l'ERP interne en collaboration avec la communauté KISTRA regroupant 18 cantons.	

5.5. Qualité de gestion de l'entreprise : transparence, conformité légale, satisfaction de la clientèle

La RSE englobe une amélioration de la transparence (impact), une gestion pertinente des risques et une prise de décision tenant compte des attentes des parties prenantes. Une gouvernance solide améliore le fonctionnement de l'entreprise et renforce la confiance des parties prenantes ainsi que la réputation.

Objectif global de l'OCN : Remplir ses tâches et fournir ses prestations de manière conforme à la loi, économique et centrée sur la clientèle.

Contribution aux ODD



Mesures /actions existantes

Action	Commentaires
Travailler avec des objectifs opérationnels.	
Évaluer annuellement la satisfaction de la clientèle par un institut indépendant, complété par un comparatif intercantonal.	Taux élevés de satisfaction
Publier annuellement un rapport de gestion complet à destination de ses parties prenantes.	
Vérifier le suivi des processus par une supervision systématique (interne).	
Entretenir des contacts réguliers et institutionnalisés avec les partenaires professionnels.	Grand capital confiance auprès des partenaires professionnels, retours interviews très positifs
Assurer la qualité des prestations en respectant les normes ISO 9001 et 14001.	
Répondre aux exigences de la norme ISO 17020:2012 pour le contrôle technique des véhicules et des bateaux.	
Entretenir des contacts réguliers et constructifs avec la Commission du personnel.	
Faire participer le personnel au résultat d'entreprise.	

Axes à développer, renforcer

Action	Commentaires
Le cas échéant, intégrer des éléments RSE dans les mécanismes de participation.	

5.6. Personnel : conditions de travail (formations, salaires, etc.), diversité/mixité, sécurité et santé au travail

Le personnel d'une entreprise est au cœur de l'impact ESG, car son engagement est essentiel à la mise en œuvre des stratégies environnementales, sociales et de gouvernance. Il est d'une part une partie prenante clé fortement impactée par l'entreprise, et d'autre part, un personnel impliqué améliore la qualité et la performance globale de l'entreprise.

Contribution aux ODD



Axes à développer, renforcer

Action	Commentaires
Effectuer annuellement une enquête de satisfaction de son personnel et mener des entretiens d'évaluation.	Personnel satisfait - compétent - polyvalent – bilingue, satisfaction stable sur les années
Offrir une formation de base de qualité, et des journées de formation continue.	
Former des apprenti-e-s.	2024 : L'OCN forme cinq apprenti-e-s.
Analyser l'égalité salariale.	Logib 2021 : aucun écart salarial inexpliqué
Veiller à la diversité / mixité du personnel, Intégrer des jeunes, chômeurs, personnes à capacités réduites ou à l'AI.	
Diversifier les tâches du personnel.	L'affectation des experts est variée. Ainsi ils sont actifs dans les domaines des examens de conduite et des contrôles techniques sur les sites de Fribourg/Bulle/Domdidier
Prévenir les accidents au travail.	Mesures prises ou contrôle permanent (portail ISO)

Axes à développer, renforcer

Action	Commentaires
Promouvoir des expertEs de la circulation.	Défi : en raison de la diversification des tâches et du profil technique des expertEs, les femmes sont encore rares dans ce domaine.

5.7. Résilience du système de mobilité (individuelle et collective, personnes et marchandises), chaînes d'approvisionnement, transports

A travers l'admission de personnes et de véhicules, l'OCN permet le bon fonctionnement du système de mobilité dans le canton. Il est un acteur de la chaîne de mobilité individuelle et collective.

De plus, en délivrant les autorisations spéciales pour les transports lourds dépassant les normes ou devant être effectués en dehors des heures réglementaires, il a un impact sur les chaînes d'approvisionnement.

Contribution aux ODD



Mesures /actions existantes et à développer

Action	Commentaires
Garantir en permanence une offre qualitative et quantitative répondant aux besoins des partenaires.	
Cellule dédiée aux autorisations spéciales.	

5.8. Mobilité de la clientèle

Pour les contrôles techniques obligatoires, la clientèle doit se déplacer avec ses véhicules à l'OCN, générant un trafic et les impacts liés (surcharge, émissions).

Contribution aux ODD



Mesures /actions existantes

Action	Commentaires
Décentraliser les emplacements de l'OCN dans le canton pour réduire la distance des trajets de la clientèle.	Siège à Fribourg. Succursales à Bulle et Domdidier.
Inspecter les engins agricoles, machines de travail et remorques en dehors des locaux de l'OCN.	Près de 20 sites de contrôles temporaires sur le territoire cantonal.

A développer

Action	Commentaires
Permettre la mise en circulation administrative de véhicules sans contrôle technique initial.	Dès 2026, les véhicules neufs avec une homologation UE bénéficieront de cet allégement. C'est déjà le cas pour les véhicules avec une homologation CH.

6. Synthèse de résultats

L'OCN a une gestion de sa responsabilité sociale exemplaire et très fortement développée, que cela soit en interne ou en externe. Le système d'assurance qualité a encore été développé depuis le dernier bilan, en annualisant p.ex. les sondages de satisfaction auprès du personnel, et plusieurs mesures ont été prises pour réduire son impact environnemental. Les trois parties prenantes interviewées ont toutes souligné leur satisfaction par rapport à la collaboration avec l'OCN.

L'analyse de la double matérialité et la mise en perspective avec les objectifs de développement durable a relevé les **enjeux** suivants comme **prioritaires** du point de vue RSE :

- La contribution à la sécurité routière (admission de conducteur-trices et véhicules, activité de prévention) dans le canton ;
- L'élaboration pour la politique, puis l'application de modèles fiscaux pour véhicules et bateaux ;
- Services informatiques et numérisation : Consommation énergétique directe et indirecte, coûts des licences, protection des données, qualité du service livré à la clientèle ;
- La qualité de gestion de l'entreprise : transparence, conformité légale, satisfaction de la clientèle ;
- Le personnel : conditions de travail (satisfaction, formations, salaires, etc.), diversité/mixité, sécurité et santé au travail, compétences.
- L'impact sur la qualité environnementale du parc de véhicules fribourgeois (émissions nocives, bruit) ;
- La contribution à la résilience du système de mobilité (individuelle et collective, personnes et marchandises), en soutenant le bon fonctionnement des chaînes d'approvisionnement et de transports (individuels, publics, marchandises) ;
- L'influence sur les déplacements de la clientèle.

De nombreuses mesures ont déjà été mis en place pour répondre à ces enjeux prioritaires et figurent en l'état dans la stratégie de l'OCN. Les **axes qui pourraient être développés** concernent essentiellement :

- L'anticipation des besoins technologiques, personnels et logistiques et la veille permanente de la composition du parc véhicules afin de garantir la réalisation des prestations qualitatives à long terme et l'adaptation des mesures de fiscalité environnementale aux évolutions en cours ;
- L'exploitation du potentiel de la numérisation.