

4

Etape 4 – Elaborer la feuille de route

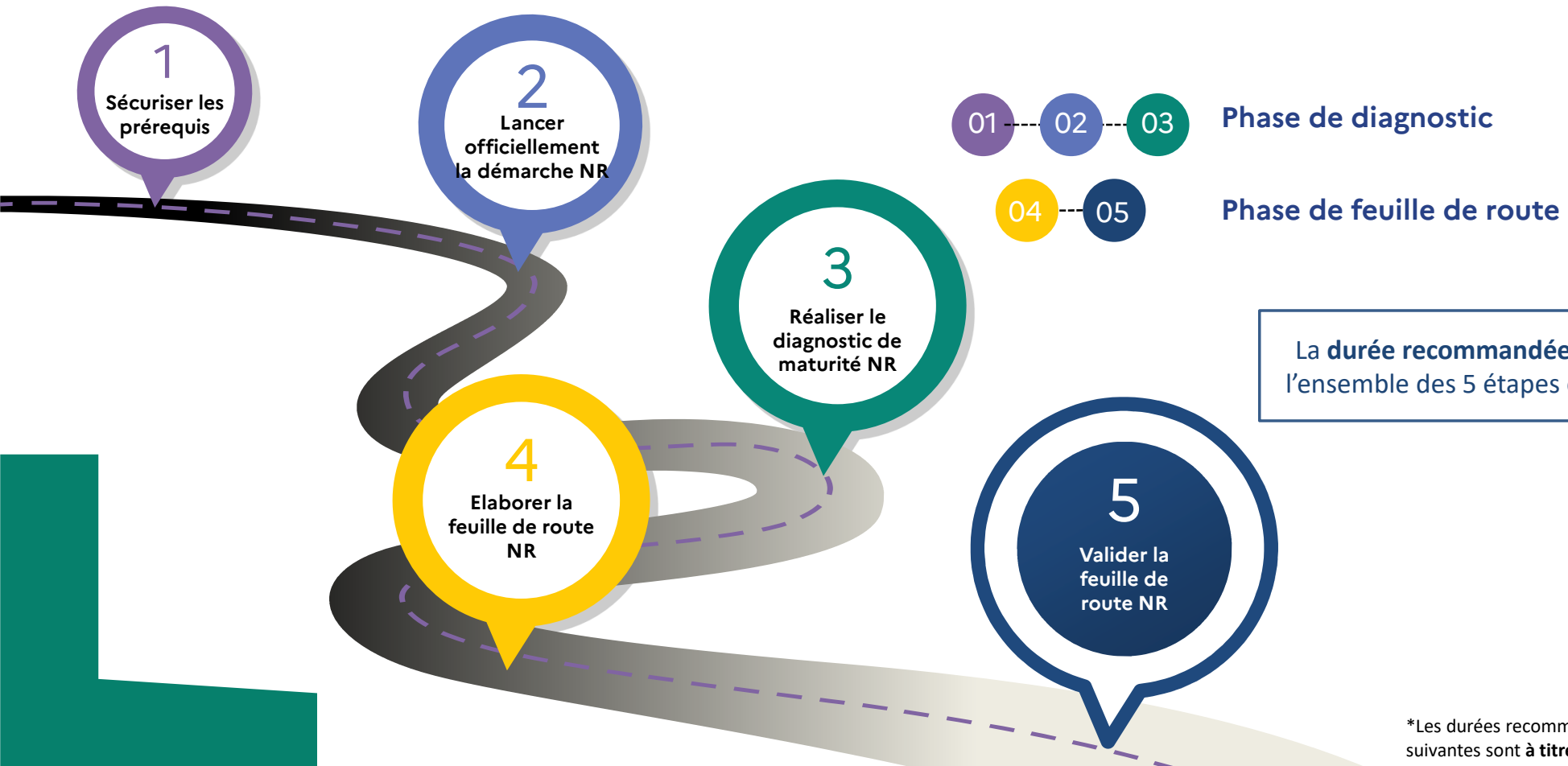
Elaborer une feuille de route Numérique responsable

Ce support a été produit par l'ANCT lors de l'expérimentation lancée en novembre 2022 pour accompagner 6 collectivités territoriales pilotes dans l'élaboration de leur stratégie Numérique responsable. Il a ensuite été mis à jour à base des retours d'expérience des 18 collectivités territoriales ayant participé à la Vague 1, qui s'est déroulée entre septembre et décembre 2023.

Il est mis à disposition de tous les acteurs en libre-accès [dans la boîte à outils Numérique responsable de l'ANCT](#) pour servir de modèle.

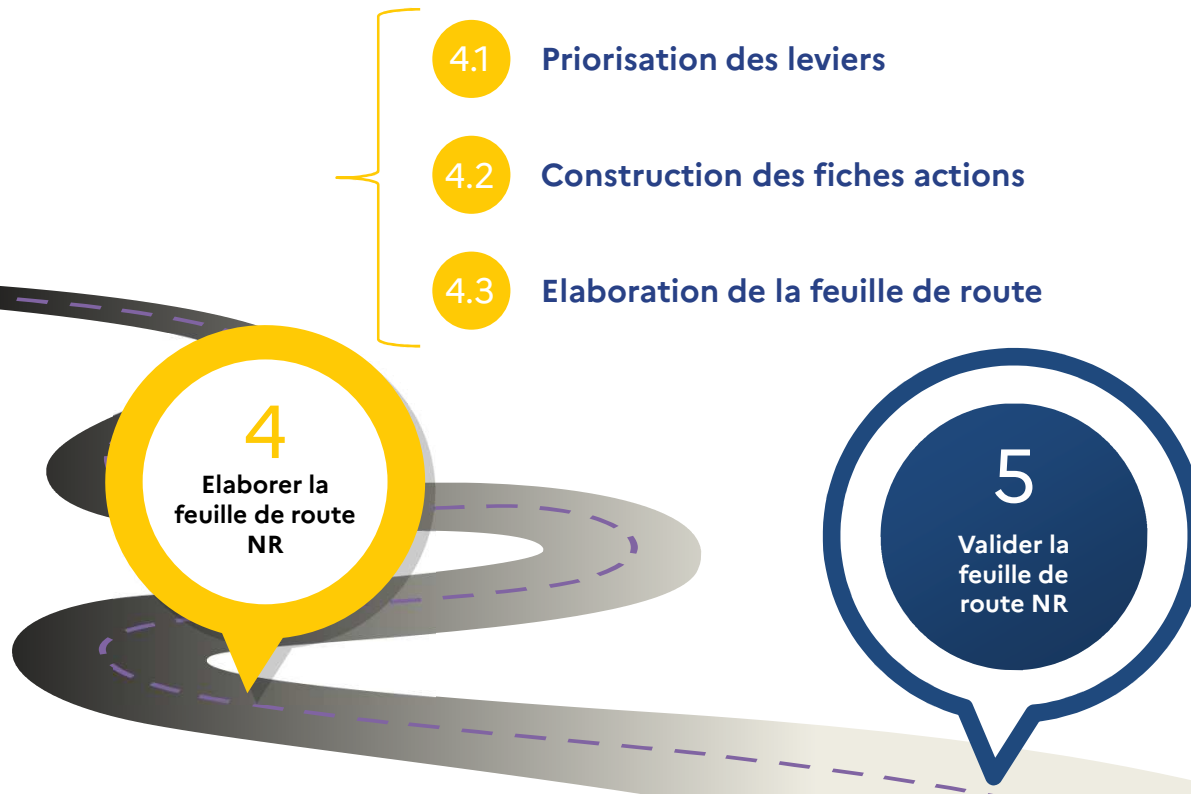
Il peut donc être repris, modifié, complété. La typographie Marianne® est réservée aux administrations publiques.

Rappel du pas à pas méthodologique



*Les durées recommandées ici et dans les pages suivantes sont à **titre indicatif uniquement**

Détail de la phase de feuille de route du pas à pas méthodologique



La **durée recommandée** pour effectuer ces 3 étapes de la démarche est d'**un trimestre**

4.1 Sélectionner les leviers

Durée recommandée : 2-4 semaines

Activités à mener

- Prendre connaissance de l'objectif global de l'étape 4.1 : aboutir à une liste de 15-20 leviers choisis à base des enseignements de la phase de diagnostic et des ambitions de la collectivité, qui seront déclinés en fiches actions (4.2) puis formalisés en feuille de route (4.3)
- A base du catalogue de leviers, effectuer une **présélection de leviers** particulièrement **pertinents** pour la collectivité
- Au besoin – pour permettre un **arbitrage stratégique** par les parties prenantes en cas de difficulté à limiter la sélection à 15-20 leviers, et pour permettre une **méthodologie plus participative** - organiser un **atelier de priorisation** des leviers afin de :
 - Evaluer** et formaliser la valeur (notamment au regard des conclusions du diagnostic) et la **faisabilité** de chacun des leviers présélectionnés
 - Prioriser sur la base d'une matrice Valeur-Faisabilité** les leviers à forte valeur et faciles à mettre en œuvre dans une logique de **gains rapides** et les leviers à forte valeur et nécessitant un effort dans la durée, qui deviendraient des **projets majeurs** de la collectivité
- Dans tous les cas, faire valider la liste des leviers sélectionnés et la **diffuser** aux participants aux parties prenantes

Nos recommandations

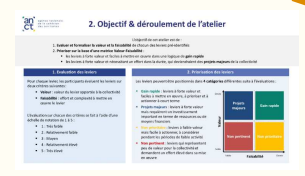
- Si vous décidez de séparer la sélection des leviers en 2 phases (présélection et priorisation)
- Une fois la présélection des leviers (une trentaine) effectuée par les référents, **faire circuler et valider la liste** auprès des acteurs clés de la démarche **avant l'atelier de priorisation**. Effectuer des ajustements si nécessaire
 - Réfléchir en amont des échanges sur l'**ordre des leviers à traiter** en prenant en compte de potentielles **interdépendances** entre eux
- Recommandations générales
- Impliquer les différentes directions** ayant participé à la phase de diagnostic et **susceptibles d'être responsables** de la bonne mise en œuvre de ces leviers (a minima pour la validation de la liste de leviers)
 - Répartir les leviers sur les 7 dimensions (**2-3 leviers par dimension**) si possible. Ce nombre pourra **augmenter par la suite**
 - Démarrer avec les leviers ayant le plus d'impact à court terme pour **conserver la mobilisation** de la collectivité et produire des **gains rapides**

Outils à disposition



Catalogue de leviers
(sous format excel)

[Cliquez ici](#)



Support d'atelier de priorisation
(sous format Powerpoint)

[Cliquez ici](#)

Le mot des pilotes

« L'étape de priorisation des leviers est essentielle pour ordonner correctement les futures actions que la Ville devra mener suite à l'état des lieux opéré en 1ère phase de la stratégie Numérique responsable. L'horizon des possibilités d'actions est vaste, cette priorisation est l'opportunité d'identifier les leviers répondant prioritairement aux ambitions que s'est fixée la collectivité tout en s'accordant collectivement sur les étapes pour y parvenir. »

C. Moutardier – Directrice de projet Transition Ecologique – Evry Courcouronnes



Le mot de la Vague 1

« L'exercice de présélection de leviers avec notre élu sponsor a été un moment clé dans notre démarche car il nous a permis d'arriver à notre atelier de priorisation avec une liste de 33 leviers pertinents à la fois aux ambitions politiques de la collectivité et au diagnostic mené lors de l'étape 3 du pas à pas. »

P. Houet – Directrice du pôle administration & ressources – Vals de Saintonge

4.1 Sélectionner les leviers

Exemples de la Vague 1

Les collectivités qui choisissent d'animer un atelier de priorisation ont plusieurs modalités d'animation à définir en fonction de leur taille, mode de fonctionnement et ambitions. Sur cette diapositive, quelques exemples et bonnes pratiques de la Vague 1 sont présentés.

Priorisation de leviers en présentiel : exemple Vals de Saintonge

- Pré-sélection des leviers en réunion avec un des **élus sponsors** de la démarche
- **Communication par mail des 33 leviers présélectionnés** aux parties prenantes en amont de l'atelier de priorisation
- Jour de l'atelier : division des participants en 2 **sous-groupes** pour une sélection de 15 leviers (parmi les 33 présélectionnés) en 1 heure. Placement progressif des leviers sélectionnés sous forme de post-its sur **une matrice imprimée et placée au centre de la salle**. Temps d'échange et finalisation de la liste des leviers à base du croisement du travail des deux groupes. **Attribution des leviers aux directions participantes.**

*La CC de Lacq-Orthez a également choisi et apprécié l'utilisation d'une **matrice physique** pour son atelier de priorisation.*

Priorisation de leviers en présentiel : exemple de Paris Saclay

- **Organisation de deux ateliers de priorisation** des leviers en présentiel
- **Utilisation de l'outil digital Miro en séance** : le référent projet a transféré la matrice de priorisation sur Miro permettant aux participants de s'y connecter et de placer les leviers eux-mêmes sur la matrice

Exemples d'outils digitaux et permettant de faciliter l'animation d'ateliers (en présentiel ou en ligne) :



Priorisation de leviers en asynchrone : exemple d'Epinal

- **Présélection de 22 leviers par les référents**
- **Présentation des leviers présélectionnés** durant la réunion de restitution du diagnostic (en fin de séance)
- Envoi à toutes les parties prenantes d'un **questionnaire Forms** leur demandant de prioriser sur la matrice Valeur/Faisabilité l'ensemble des leviers présélectionnés
 - Intégration d'un **descriptif détaillé** de chaque levier pour le contextualiser (descriptif du catalogue de leviers)
 - **2 semaines** de délai de réponse
- Consolidation de l'ensemble des réponses par les référents projet pour obtenir **une liste finalisée de 15 leviers**

Priorisation de leviers en format mixte : exemple de la CUD

- Présélection d'une **trentaine de leviers** à base du catalogue de leviers **par les référents** peu après le COPIL de restitution du diagnostic
- **Envoi de la présélection** aux parties prenantes, invitées à la modifier ou commenter par **retour de mail** avant l'atelier de priorisation
- Le jour de l'atelier : le référent a proposé aux parties prenantes de **choisir parmi différentes options d'animation de l'atelier**. Elles ont choisi de parcourir les leviers présélectionnés collectivement un par un, afin de lire son descriptif, y dédier un temps d'échange et **statuer sa note** (Valeur-Faisabilité). L'exercice leur a permis de créer un **consensus autour de 16 leviers**, dont plusieurs **gains rapides** et plusieurs **projets majeurs**.

4.2 Compléter les fiches actions

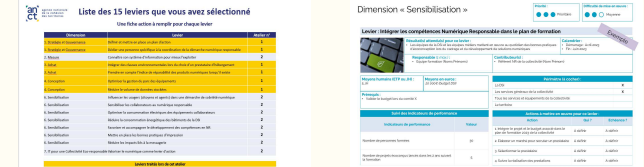
Durée recommandée : 6-8 semaines

Activités à mener

- Définir les **modalités de remplissage des fiches actions** en fonction des **leviers sélectionnés** et des **parties prenantes à mobiliser**. **Plusieurs formats d'échange existent** : entretiens bilatéraux avec chaque porteur, atelier collectif par dimension ou atelier collectif regroupant plusieurs dimensions
- Définir le **nombre de leviers à traiter par échange** et **répartir les interlocuteurs** concernés sur les échanges prévus en fonction de la pertinence de leur rôle
- **Prendre connaissance du modèle de fiche actions** et **l'adapter** en fonction des besoins
- **Transmettre en amont** des échanges le **modèle de fiche action** pour la **prise de connaissance par les participants** ainsi que la liste des leviers qui seront traités
- Identifier un **unique responsable par fiche action** qui devra s'assurer de la réalisation des actions
- **Renseigner durant les échanges** les fiches actions selon le modèle proposé dans le pas à pas méthodologique
- S'assurer **après les échanges** que tous les éléments ont été **saisis dans les supports** et **lister les points restant à arbitrer**



Outils à disposition



Support d'échange sur les fiches actions
(sous format Powerpoint)

[Cliquez ici](#)



Nos recommandations

- Durant les échanges, travailler sur une **estimation macro des moyens humains et financiers** nécessaires. Cette estimation sera **affinée lors de la construction de la feuille de route**
- Prendre un temps de recul pour **réinterroger la pertinence et cohérence des leviers** sélectionnés par rapport aux **ambitions et attendus** de la collectivité. Ne pas hésiter à en remplacer, reformuler ou enlever si nécessaire

Pour le référent :

- **Si possible, préremplir en amont des échanges** les éléments suivants: le résultat attendu, les prérequis ou les indicateurs de performance pour permettre **d'orienter les discussions sur les actions** devant être mis en œuvre
- Privilégier le format d'échange bilatéral pour le remplissage des fiches (option la plus efficace), puis organiser un atelier final de revue / consolidation des fiches actions complétées pour donner une vision d'ensemble aux parties prenantes
- Être **attentif au rythme des échanges** en endossant le **rôle de maître du temps** (poser un temps limite à ne pas dépasser par fiche : environ 30 minutes en moyenne)



Le mot des pilotes

« L'élaboration des fiches actions nous a permis de rentrer dans le concret (choix des actions, des acteurs et du périmètre) pour définir notre feuille de route Numérique responsable.

La déclinaison des leviers en actions permet d'engager les acteurs dans la démarche et de s'appuyer sur les connaissances et les compétences de chacun.»

V. Mallé – Data Manager DSI – Agglomération et ville de Niort



Le mot de la Vague 1

« Prendre le temps de remplir en face à face les fiches actions avec chacune des parties prenantes permet de les impliquer dans la démarche et de les responsabiliser. C'est également un moyen de sacraliser du temps pour commencer à travailler concrètement ensemble sur chacune des actions. »

H. Etchegoyen – Responsable de service Informatique et aménagement Numérique – CC de Lacq Orthez

4.2 Compléter les fiches actions

Durée recommandée : 6-8 semaines

Ci-dessous un exemple de fiche action élaborée lors de la Vague 1.

Dimension « Stratégie et Gouvernance »

Lien avec les dispositifs existants:

- Plan d'administration éco-exemplaire


Priorité :

● ● ● Prioritaire

Difficulté de mise en œuvre :

● ● ○ Moyenne

Levier 1 : Dédier une personne spécifique à la coordination de la démarche numérique responsable



Résultat(s) attendu(s) pour ce levier :

- Une personne est responsable de la mise en place et de la coordination des actions Numérique Responsable au sein de la collectivité, et ses responsabilités sont clairement définies

Calendrier :

- Début : Février 2024
- Fin : Avril 2024

Responsable (1 max.) :

- Direction emploi, parcours professionnels et pilotage mutualisée

Contributeur(s) :

- Pour la DG le Service Transition Numérique du Territoire (porteur de levier)
- Le Service Transition Numérique du Territoire
- Ensemble des parties prenantes projet démarche NR (atelier collectif)

Moyens humains (ETP ou JH) :

- A définir ultérieurement par la collectivité

Moyens en euros :

- A définir ultérieurement par la collectivité

Périmètre (à cocher) :

La DSIM	X
Les services généraux de la collectivité	X
Tous les services et équipements de la collectivité	X
Le territoire	X

Prérequis :

- Validation du plan d'action
- Evaluer temps dédié sur le NR suivant ambition de la collectivité
- Définir et valider fiche de poste (position dans l'organigramme, les missions et les responsabilités, les compétences techniques et les aptitudes humaines requises, ...)

Suivi des indicateurs de performance

Indicateurs de performance	Valeur
Présence dans l'organisation d'une personne déléguée ou référente au numérique responsable	oui / non
Certificat de formation ou de connaissances de la personne chargée de la démarche numérique responsable	
Place dans l'organigramme de cette personne	

Actions à mettre en œuvre pour ce levier :

Action	Qui ?	Echéance ?
1. Recruter, nommer ou affecter une personne (voire une équipe dédiée, selon la taille de l'organisation)	DG	Mars 2024
2. Définir un plan de formation pour la personne chargée de la démarche numérique responsable (méthodologie d'Analyse du Cycle de Vie, écoconception, la Fresque du Numérique, ...)	Responsable hiérarchique direct de cette personne	Avril 2024

4.3 Formaliser la feuille de route

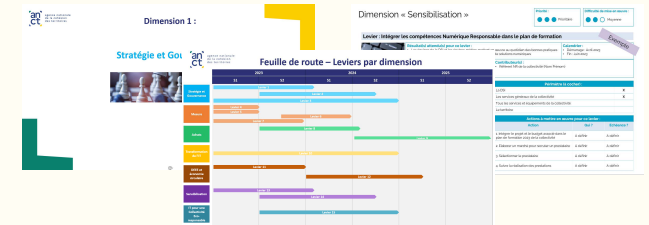
Durée recommandée : 2-3 semaines

Activités à mener

- **Prévoir un temps d’instruction des potentiels points durs** (budget, ressources) ressortis de l’étape 4.2
- **Rassembler toutes les fiches actions renseignées** dans le modèle fourni et les trier par dimension
- **Consolider tous les leviers triés par dimension dans une vision planning** à l’aide du modèle fourni dans le support de formalisation de feuille de route
- **Consolider la vision budgétaire** de la feuille de route Numérique responsable (nombre de ressources, temps passé par ressource, achats d’équipements, de matériels ou de prestations intellectuelles)
- **Proposer des modalités de gouvernance** pour le **pilotage de la feuille de route dans la durée** (cf. aux recommandations dans le support de formalisation de feuille de route)



Outils à disposition



Support de formalisation de feuille de route
(sous format Powerpoint)

[Cliquez ici](#)

Nos recommandations

- S’assurer de la **cohérence globale des plans d’actions de chaque levier** et que la **charge allouée** à chaque responsable/contributeur est **cohérente avec une réalité opérationnelle**
- Evaluer si **certains moyens peuvent être mutualisés** avec la mise en œuvre d’autres stratégies / chantiers déjà en cours au sein de la collectivité



Le mot des pilotes

« Etablir la feuille de route Numérique responsable nous a obligé à partager la gouvernance envisagée; dans notre cas le choix a finalement été fait d’inscrire le Numérique responsable dans le plan de sobriété pluriannuel de Grand Chambéry, la DSI étant l’aiguillon mais plus l’animateur du plan de travail qui ne pouvait être que transverse (eau, déchets, bâtiments, voiries, ..). L’exercice “feuille de route” a accru la transversalité de l’action NR. »

D. Pommat – Elu délégué au numérique à Grand Chambéry

Le mot de la Vague 1

« Cette étape du pas à pas est clé car elle permet une réflexion collective sur les moyens nécessaires pour que la collectivité puisse optimiser la démarche et agir sur les leviers retenus. Avoir ces échanges stratégiques avec les élus et la direction va faciliter la mise en œuvre de la feuille de route. »

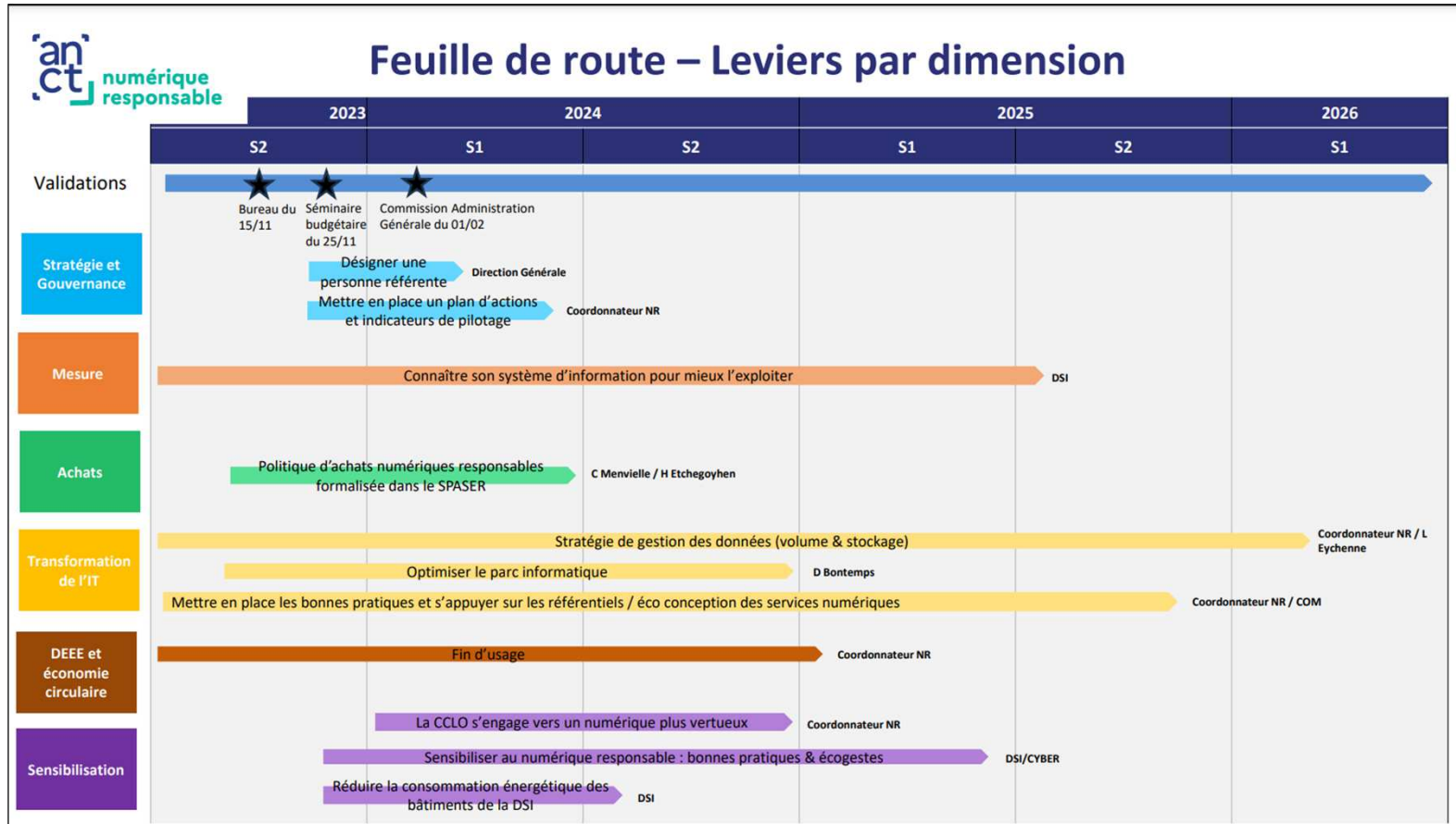
P. Houet – Directrice du pôle administration & ressources – Vals de Saintonge



4.3 Formaliser la feuille de route

Durée recommandée : 2-3 semaines

Ci-dessous un exemple de feuille de route de la Vague 1. Elle a été élaborée par la Communauté de communes de Lacq-Orthez.



FAQ – Priorisation des leviers



Ces questions, réponses et bonnes pratiques ont été recensées au cours de la Vague 1. Elles vous sont proposées sous forme de FAQ pour clarifier la démarche et vous apporter des informations supplémentaires sur cette étape au besoin.

Question	Réponse
Comment déterminer le nombre de leviers à sélectionner ?	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas de nombre fixe de leviers pour la présélection faite par le référent projet. L'objectif de cette présélection est de présenter aux parties prenantes une liste plus abordable de leviers (et non pas l'entièreté du catalogue de leviers) puis de l'affiner sur la base de leurs retours. • Nous recommandons d'arriver à 15-20 leviers à la fin de l'étape 4.1 (ce nombre peut varier en fonction des ambitions et du contexte de chaque collectivité).
Comment réaliser la pré-sélection de leviers avec le catalogue de leviers ?	<ul style="list-style-type: none"> • La présélection de leviers doit se faire en alliant deux considérations : <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Les résultats du diagnostic de maturité.</u> Le diagnostic permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration de la collectivité sur le Numérique responsable. Les leviers à activer sont donc soit pour aller plus loin sur des thématiques où la collectivité est déjà avancée, soit pour améliorer là où elle est plus faible. 2. <u>Les ambitions, la volonté et le contexte de la collectivité.</u> Les leviers doivent refléter les spécificités de la collectivité et ses priorités.
Comment optimiser la priorisation de leviers avec ses parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Il est important de bien définir avec les parties prenantes en début de démarche le périmètre de chacune des sept dimensions du Numérique responsable pour correctement déterminer les leviers correspondants puis les fiches actions. • <u>Priorisation des leviers en asynchrone.</u> Afin d'éviter la sur-sollicitation des parties prenantes et maintenir leur engagement, il est possible de profiter de la réunion de restitution pour, en fin de séance, leur présenter la présélection de leviers et la méthodologie de priorisation avec la matrice Valeur-Faisabilité. Le référent projet peut ensuite envoyer aux parties prenantes la liste des leviers présentés et leur demander de remplir de leur côté la priorisation pour les leviers qui les concernent. Le référent projet aura à consolider les différents retours et un atelier de formalisation de la priorisation de ces leviers devra être organisé avec les mêmes parties prenantes pour les valider. • <u>Priorisation des leviers lors de la réunion de restitution.</u> Pour aller encore plus loin, il est également possible de mutualiser la réunion de restitution du diagnostic et l'atelier de priorisation des leviers. Cette option est faisable en prévoyant un temps de réunion plus long (au moins 2h) et en arrivant avec une présélection bien définie des leviers et un moyen d'animation préparé (voir question ci-dessous)
Comment animer l'atelier de priorisation des leviers ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pour animer l'atelier de priorisation des leviers, différentes méthodes sont possibles : <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation du support PowerPoint fourni dans le pas à pas méthodologique • Impression de la matrice de priorisation pour la remplir physiquement en séance • Utilisation d'outils digitaux pour le faire de manière collaborative en ligne (ex : Miro, Mural,...)

Fin de l'étape 4

Etape suivante :
« Valider la feuille de route »

