

**ÉVITER LA CORRUPTION,
PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES USAGERS
ET ENGAGER LES BONNES COMPÉTENCES :
TROIS ÉLÉMENTS CLÉS POUR PRODUIRE
LA «VALEUR PUBLIQUE»**

28 septembre 2011 (après-midi)

**COMITE TECHNIQUE B.1
BONNE GOUVERNANCE
DES ADMINISTRATIONS ROUTIÈRES**

RAPPORT INTRODUCTIF

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	3
MEMBRES DU COMITÉ AYANT CONTRIBUÉ À CE RAPPORT	4
INTRODUCTION	5
1. Meilleures pratiques en matière de bonne gouvernance	6
1.1. Principales méthodes et conclusions : le questionnaire et le cycle sur l'intégrité	7
1.2. Les points qui seront abordés à Mexico :	8
2. Amélioration des services à l'utilisateur	9
2.1. Principales méthodes et conclusions : étude de cas, enquête et collaboration avec la CEDR	11
2.2. Les points qui seront abordés à Mexico :	13
3. GARE AUX ÉCARTS! Les RESSOURCES HUMAINES POUR LE FUTUR.	14
3.1. Principales méthodes et conclusions : Études de cas et identification des écarts	14
3.1.1. Structure des études de cas	14
3.1.2. Analyse des écarts de compétences	15
3.2. Les points qui seront discutés à Mexico :	16
3.2.1. Conclusions et leçons du séminaire international tenu à Bamako au Mali	16
3.2.2. Choix d'une communication reçue en réponse à l'appel à communications pour Mexico	17
3.2.3. Vue d'ensemble des études de cas	17
4. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	18
5. CONCLUSIONS	19

RÉSUMÉ

Le travail effectué par le comité technique B.1 de l'Association mondiale de la Route (AIPCR) intitulé « Bonne gouvernance des administrations routières », inclut la conduite de recherches et la production de « meilleures pratiques » pour les principaux thèmes de travail qui concernent l'intégrité, l'orientation client et les ressources humaines. L'approche de la gouvernance adoptée par le comité s'appuie sur la conviction que pour offrir une « valeur publique » à la communauté, il ne suffit pas d'un système robuste et d'une forte culture pour éviter, détecter et sanctionner la corruption, et faire respecter les mesures mises en place pour lutter contre celle-ci. Il faut aussi s'assurer de comprendre et prendre en compte l'avis des usagers et des acteurs principaux, ainsi que d'avoir les ressources humaines qui peuvent permettre la réalisation des tâches dont l'organisme est chargé.

En ce qui concerne l'intégrité institutionnelle, nous présenterons les effets et l'interaction entre le cycle d'intégrité et le cycle de corruption. A travers notre recherche et nos études de cas, nous proposerons un guide pratique sur l'intégrité institutionnelle pour faciliter la prévention et la lutte contre la corruption.

Le succès d'une administration se mesure par sa capacité à satisfaire les attentes des usagers et à créer une « valeur publique » ; il est donc essentiel d'identifier qui sont les usagers et quelles sont leurs attentes. Utiliser la définition d'« orientation client » est une façon d'aider les organismes à passer d'un point de vue de producteur à un point de vue de citoyen ou d'utilisateur. Nos présentations s'intéresseront à la façon dont différents pays approchent et gèrent l'orientation client.

Le groupe traitant des « Ressources humaines pour le futur » utilisera des études de cas pour présenter les actions entreprises dans des régions variées du monde pour identifier et aborder le problème de la pénurie de main d'œuvre (au niveau national et au niveau interne des entreprises), mais aussi pour attirer, recruter et fidéliser les personnes ayant les bonnes ou les nouvelles qualités professionnelles requises. Construire un vivier de compétences peut prendre du temps et le comité s'est intéressé à la façon dont il serait possible de construire un partenariat avec le système éducatif pour influencer les programmes et augmenter le nombre et la qualité des personnes formées dans les domaines pertinents.

Le comité technique (CT) a appliqué de façon systématique un schéma d'études de cas basé sur « La méthode des cas de réussite » de Robert O. Brinkerhoff^{*} pour déterminer les pratiques qui pourraient être appliquées par toute administration routière. Le comité a aussi conduit des recherches directes par des questionnaires, et des recherches appliquées. Les informations rassemblées au cours des séminaires et des études de cas seront aussi présentées.

La séance se conclura sur quelques problèmes émergents dans le domaine de la gouvernance, qui pourraient alimenter le prochain cycle stratégique de l'AIPCR.

* The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not' par Robert O. Brinkerhoff

MEMBRES DU COMITÉ AYANT CONTRIBUE A CE RAPPORT

- Agneta Wargsjo (Suède)
- Alexander Walcher (Autriche)
- Brendan Nugent (Australie)
- Jonathan Spear (Royaume-Uni)
- Mara Campbell (Etats-Unis)
- Paul van der Kroon (Hollande)
- Sanna Kolomainen (Finlande)

INTRODUCTION

Pendant le cycle stratégique de 2004 à 2007 de l'Association Mondiale de la Route, le comité technique C.1.3 était chargé d'élaborer un rapport technique sur « La performance des administrations routières ». Le comité a traité les thèmes de l'intégrité, de l'orientation vers les usagers et les problèmes de ressources humaines et voici un résumé des conclusions concernant ces thèmes.

Dans tous les pays, l'intégrité est essentiellement basée sur la bonne gouvernance. Sans intégrité, la performance des administrations routières est compromise. Étant donné les montants élevés qui sont en jeu et l'importance au niveau mondial des cas de collusion et de corruption dans le secteur de la route, les administrations routières doivent rester attentives au besoin d'intégrité et doivent mettre en œuvre les mesures appropriées pour prévenir la corruption et la combattre.

Un mécanisme efficace permettant aux clients et usagers d'influencer les mesures et les résultats dans les administrations routières est un outil puissant pour les réseaux de routes matures. Les remarques des usagers permettent aux administrations routières de mieux comprendre les besoins et les problèmes qu'elles doivent traiter afin d'utiliser au mieux les ressources limitées dont elles disposent.

L'inadaptation et le vieillissement du personnel constituent une menace majeure pour la pérennité et la qualité des missions des administrations routières. Lorsque leurs employés partent en retraite, leur expérience et leur savoir peuvent être perdus si les mesures adéquates ne sont pas mises en place en amont. Une approche innovante et coordonnée est nécessaire pour attirer les jeunes dans les professions d'ingénieurs et plus particulièrement dans le secteur routier. Il y a peu d'inscriptions dans les programmes universitaires d'ingénieurs, d'où un nombre inadéquat de jeunes diplômés pour remplacer le personnel vieillissant. Il y a de plus en plus de concurrence avec les autres industries et secteurs de l'ingénierie. Il est donc essentiel pour le bon fonctionnement des administrations routières de mettre en place des stratégies pour attirer, recruter et fidéliser les employés.

En avril 2008, l'AIPCR a mis en place les comités techniques pour le nouveau cycle stratégique (2008 à 2011), et notamment le comité technique B.1 (CT B.1) traitant de la « Bonne gouvernance des administrations routières ». Sur la base des recommandations faites au cycle précédent, le CT B.1 a été divisé en trois sous-comités, respectivement « Meilleures pratiques en matière de bonne gouvernance », « Meilleurs services à l'utilisateur » et « Anticipation des besoins en ressources humaines ».

Il a été constaté relativement tôt dans le cycle qu'il y a peu de documentation disponible pour traiter les sujets du comité technique et ses membres ont basé l'essentiel de leur travail sur des études de cas pratiques. Les conclusions principales de ces études de cas et une série d'outils pour les meilleures pratiques en termes de gouvernance dans les administrations routières seront présentées durant la séance du comité à Mexico. Les études de cas incluent des exemples de pays développés et en voie de développement.

Un thème abordé de façon récurrente au sein du comité technique est le modèle de la valeur publique qui a été utilisé de manière constante comme cadre de travail afin de montrer comment les aspects de la gouvernance sur lesquels nous avons travaillé (intégrité organisationnelle, orientation vers les usagers et gestion prévisionnelle des ressources humaines) sont liés.

Le comité technique B.1 a trouvé ce modèle est utile car il englobe les thèmes clés des termes de référence du comité et les types de questions traitées dans le cadre de ses recherches. La « valeur publique » doit être considérée ici différemment des autres concepts comme le « bien public », le « choix public » qui sont des concepts économiques ou impliquant un paiement par les usagers. La définition de la valeur publique a évolué pour devenir à la fois ce que le public valorise (ce à quoi il attache de la valeur) et ce à quoi contribue la sphère publique (comme les routes par exemple), en se rappelant que ces deux définitions peuvent parfois être en contradiction. Beaucoup de réseaux en développement appliquent le modèle de la valeur publique comme base afin de déterminer une « proposition en matière de valeur » pour le secteur public. Ceci permet d'appliquer des modèles plus conventionnels d'économie et de gestion aux résultats des politiques publiques et de reconnaître les acteurs de la sphère publique.

1. MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE BONNE GOUVERNANCE

En raison de la mondialisation croissante et de l'exigence plus forte d'harmonisation, de responsabilité et de transparence qui en résulte dans le secteur public, le besoin de conduire des actions ciblées pour promouvoir l'intégrité institutionnelle dans la gouvernance des entreprises ainsi que pour agir fermement contre la corruption, est de plus en plus considéré comme une priorité dans le monde entier. C'est particulièrement vrai dans le secteur routier qui est connu pour être très vulnérable à la corruption.

La corruption entraîne des pertes matérielles et financières, comme par exemple, le gonflement des coûts d'un projet, des projets infaisables ou sur-dimensionnés, elle entrave la mise en place et le fonctionnement de structures de marchés équitables. Elle peut aussi avoir à long terme des conséquences immatérielles telles que la perte de confiance des investisseurs et la dégradation de la réputation des fournisseurs des secteurs public et privé. Dans de nombreux pays, les administrations routières et les partenaires de leurs chaînes d'approvisionnement, fournisseurs et prestataires, sont confrontés à des soupçons ou accusations de corruption. Qu'ils soient justifiés ou non, ceux-ci doivent être contrés de façon complète et systématique; les expériences et leçons que l'on peut en tirer doivent être partagées, évaluées et appliquées aux niveaux national et international. De plus, les efforts faits pour lutter activement contre la corruption dans le secteur routier et les efforts pour promouvoir l'intégrité de tous acteurs impliqués dans la chaîne d'approvisionnement doivent être mis en avant et communiqués de façon efficace au public.

L'AIPCR a un rôle important à jouer dans ces efforts, en travaillant avec d'autres organismes tels que les Nations Unies, la Banque Mondiale et Transparency International. Dans ce contexte, le groupe de travail n°1 du CT B.1 s'est concentré particulièrement sur le thème de l'intégrité et du combat contre la corruption en tant qu'élément central d'investigation.

L'objectif global de ce groupe de travail était de dresser un état des lieux de la situation actuelle en matière de déontologie et d'éthique dans les administrations routières du monde entier, et plus particulièrement d'identifier les mesures et directives contre la corruption ainsi que leur mise en œuvre au sein de différentes organisations et systèmes de gestion. Les principales productions du groupe de travail n°1 dans ce domaine sont :

- Définitions clés, terminologie et analyse de la documentation traitant de la corruption et de l'intégrité institutionnelle ;
- Une enquête auprès des membres de l'AIPCR sur les mesures effectives ou prévues pour s'attaquer à la corruption dans le secteur routier ;
- Une série d'études de cas sur les politiques et procédures visant l'intégrité institutionnelle et quelques études de cas descriptives, basées sur des exemples de comportements de corruption préalablement identifiés ;
- Un modèle théorique, le cycle d'intégrité, et un guide pratique associé contenant diverses mesures pour éviter, détecter et sanctionner les comportements de corruption et faire respecter les mesures décidées ;
- Une analyse des implications du modèle et du guide sur l'intégrité, tant au niveau sociétal (macro) qu'au niveau du projet ou du programme (micro) ; et
- Le rapport technique final présentant l'analyse complète et des recommandations sur les éléments cités ci-dessus.

1.1. Principales méthodes et conclusions : le questionnaire et le cycle sur l'intégrité

L'enquête intitulée « L'intégrité institutionnelle : principes, mesures et pratiques liés à la prévention, à l'identification et à la lutte contre la corruption » a été un élément principal du programme de travail de ce cycle. Le questionnaire a été diffusé entre avril et juillet 2009 pour évaluer la situation actuelle en matière de définition, de mise en œuvre et d'efficacité des politiques et actions de prévention de la corruption, au sein du secteur routier.

Les témoignages présentés dans les réponses au questionnaire ont révélé qu'il y a un large éventail d'approches déjà utilisées dans le secteur routier pour prévenir et combattre la corruption. Mais la perception de l'efficacité et de l'efficience de ces différentes mesures semble varier de façon importante d'un pays à l'autre.

L'analyse a aussi montré que:

- Le développement de systèmes de gestion efficaces,
- Une culture d'entreprise positive, y compris au niveau de la direction,
- Des initiatives pour augmenter la satisfaction des employés, et
- L'amélioration des procédures de passation de marchés (ainsi que d'exécution et de gestion des contrats qui en découlent)

sont des éléments importants pour réduire la probabilité que des comportements de corruption se développent et, si c'est le cas, pour savoir les détecter et traiter leurs auteurs comme il convient.

Des organisations semblent renforcer ces mesures par des codes de pratique internes et des conseils aux employés définissant les attentes et les exigences de l'entreprise en ce qui concerne la déontologie des comportements et les conséquences d'un non respect de ces règles dans le travail quotidien. Il est aussi important de promouvoir l'existence et le contenu des systèmes de gestion et de les communiquer de façon efficace en interne pour que le personnel en ait une bonne connaissance.

De plus, l'enquête conclut que, dans le but de réduire ou d'éviter la corruption sur le long terme, les organismes du secteur routier doivent se concentrer sur l'élaboration et la mise en œuvre systématiques de mesures anti-corruption cohérentes et détaillées à différents niveaux.

Enfin, à partir de notre recherche, de l'analyse des études de cas et du travail fait au cours des cycles précédents de l'AIPCR, nous avons développé en 2010 le modèle conceptuel du cycle d'intégrité et un guide pratique de mesures anti-corruption.

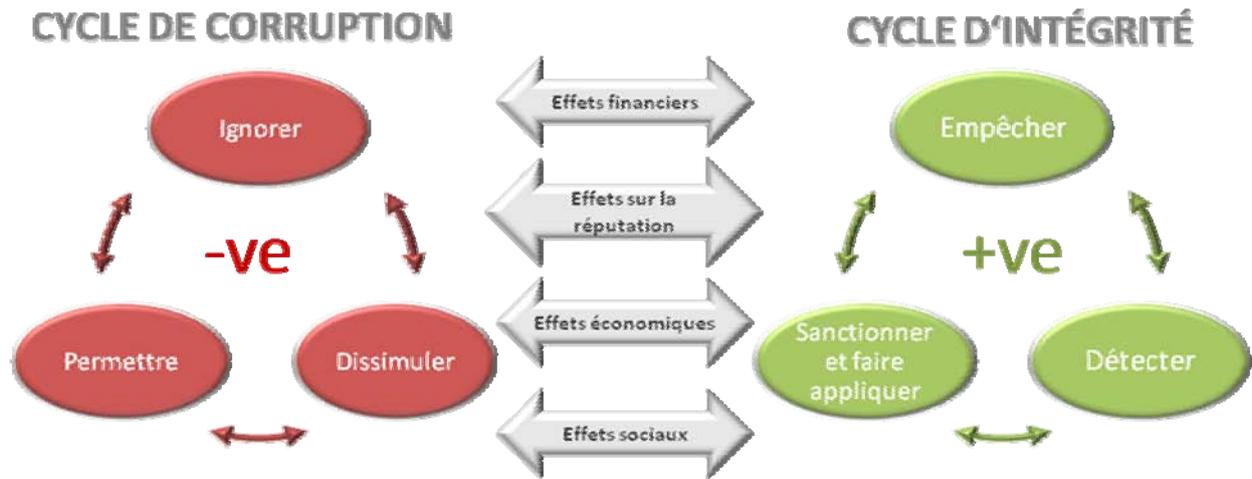


FIGURE 1 – MODELE DU CYCLE D'INTEGRITE

Le modèle cyclique d'intégrité décrit le processus permettant d'éviter la corruption et de la combattre à différents niveaux et à différents stades d'avancement. Ce cycle d'intégrité est mis en relation avec le cycle de corruption, son opposé. Ce modèle cyclique comprend différentes étapes, dont les interactions réciproques et les effets peuvent être représentés dans deux directions opposées.

Il faut d'abord identifier et exploiter ces interactions en tant que système dynamique avant de mettre en œuvre des mesures efficaces et efficientes dans l'organisme. De nombreuses discussions au cours de notre programme de travail ont montré que les organismes doivent prendre les mesures nécessaires pour éviter la corruption, pour identifier les cas de corruption quand ils se produisent, et ensuite pour agir de façon constante et rigoureuse pour sanctionner les écarts et faire respecter les règles.

Sur la base de ces conclusions, le comité a rédigé un guide pratique complet de mesures anti-corruption permettant d'appliquer de façon efficace le cycle d'intégrité dans un organisme. Cet outil peut être utilisé comme check-list pour un organisme souhaitant mettre en œuvre des mesures fortes et coordonnées dans le cadre du cycle d'intégrité. Il faut souligner qu'il n'est pas toujours nécessaire ou judicieux de mettre en place toutes les mesures en fonction des conditions locales spécifiques. Il faut dans ce cas définir les priorités et élaborer des programmes de développement et de mise en œuvre adaptés à l'organisme.

Il est cependant important que les mesures retenues dans les différents domaines soient coordonnées en fonction des conditions locales et développées de façon équilibrée. Corruption et intégrité doivent être considérées comme deux sujets distincts mais interdépendants, qu'il faut faire progresser de façon parallèle, autant au sein des administrations routières que de leurs partenaires dans la chaîne d'approvisionnement.

1.2. Les points qui seront abordés à Mexico :

Afin d'enrichir les conclusions décrites ci-dessus, nous suggérons d'aborder les points suivants durant la séance du CT B.1 au congrès de Mexico en Octobre 2011.

- Les différents niveaux d'application possible du cycle d'intégrité, notamment les niveaux sociétal, institutionnel et concernant un projet spécifique :
Le concept du « cycle d'intégrité » et son guide pratique de mesures pour éviter, détecter et sanctionner les comportements de corruption et pour faire respecter les mesures mises en place ont été développés principalement pour être appliqués dans une entreprise ou un organisme. Mais le cycle peut cependant être utilisé au niveau micro (pour un projet spécifique) ou macro (sociétal).
- Les exigences des pays en voie de développement et des pays en transition :
Nous suggérons une discussion sur les causes et les coûts de la corruption dans le contexte des pays en voie de développement et des pays en transition, conformément aux engagements pris par le CT B.1 à Bamako au Mali, en décembre 2009.
- Les mesures et actions que l'AIPCR pourrait engager par la suite, par exemple l'élaboration d'une charte de déontologie et la mise en place d'une haute commission sur l'intégrité :
L'action du comité technique a relativement peu de pouvoir et d'influence pour traiter les problèmes liés à la corruption au niveau de la société, notamment pour ce qui concerne l'action de gouvernements, d'agences ou de hautes institutions civiles. De telles actions démarrées par le bas devraient donc être complétées par des initiatives venant du haut, notamment par des actions conduites au plus haut niveau, au sein du comité exécutif de l'AIPCR.

2. AMELIORATION DES SERVICES A L'USAGER

Le modèle de la valeur publique utilisé par le comité technique est particulièrement important pour le groupe de travail consacré à l'orientation vers les usagers (ou « orientation client »). Le diagramme suivant montre comment la satisfaction des usagers dépend des activités de l'administration et comment l'utilisateur peut agir sur les résultats. L'utilisateur devient ainsi partie intégrante de la chaîne de production de la valeur publique.

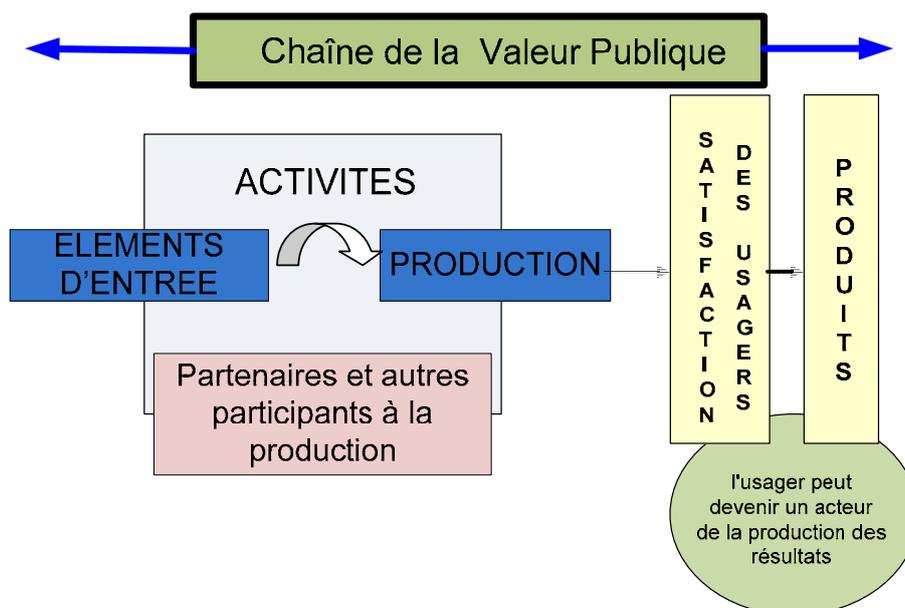


FIGURE 2 – LA CHAÎNE DE LA VALEUR PUBLIQUE

Ce modèle illustre le fait que les administrations et les autres acteurs de la production recueillent les contributions (éléments d'entrée) et les traitent en prenant en considération la satisfaction des usagers afin de produire les résultats désirés ou prévus.

La raison d'être d'une administration routière est de mettre en œuvre les politiques en matière d'infrastructure routière. Une politique est conçue pour produire certaines valeurs publiques au bénéfice de la société. Les orientations politiques concernant la production de la valeur publique liée aux infrastructures routières sont principalement déterminées par une entité extérieure à l'administration routière, qui joue aussi pour elle le rôle d'autorité supérieure (de contrôle). Cette autorité définit non seulement les politiques mais aussi les mécanismes requis afin de produire efficacement la valeur publique désirée. Ceci peut inclure : des règles, des règlements, la définition de certains processus, les budgets, le système d'information ou tout autre dispositif de contrôle. Ces mécanismes forment la gouvernance entre cette autorité et l'administration routière.

La société change rapidement, tout comme les besoins et les exigences des consommateurs. Dans le but d'apporter les services répondant aux besoins émergents, le secteur public doit être plus réceptif aux idées des usagers. Il faut écouter l'utilisateur de la route afin de s'assurer que le public ressent bien qu'il reçoit de la valeur publique pour l'investissement qui est consenti. Les organismes ont besoin de comprendre que les usagers sont la clé de leur succès et les dirigeants efficaces prennent bien ceci en considération. Il est important de comprendre qu'au bout du compte, la contribution des usagers est déterminante pour l'efficacité de l'administration routière. Utiliser les avis des usagers peut aider une organisation à passer d'un point de vue de producteur à un point de vue d'utilisateur. Ceci implique non seulement d'écouter les besoins des usagers mais aussi d'intégrer leurs contributions dans les procédures et les prestations du secteur des transports. Le groupe de travail n°2 du CT B.1, intitulé « Meilleurs services à l'utilisateur » a traité ce sujet et a précisé l'impact positif qu'apporte la compréhension et l'intégration des besoins des usagers.

Les contributions principales du groupe de travail n°2 concernant les points suivants :

- Définitions clés, terminologie et analyse de la documentation traitant de l'orientation vers les usagers et de la segmentation des clients;
- Une enquête auprès des membres du TC B.1 sur les actions et les méthodes mises en œuvre dans le domaine de l'orientation vers le client et de la segmentation de la clientèle ;
- Des études de cas illustrant un haut degré d'application de l'orientation vers les usagers ;
- Une collaboration avec un groupe de travail de la Conférence Européenne des Directeurs des Routes (CEDR) : tâche 15, projet de groupe temporaire sur « Les Autorités Routières Nationales à l'écoute des utilisateurs de la route » (ERUS) ;
- Les impacts de l'orientation vers les usagers dans le cadre du « modèle de la valeur publique » ; et
- Un rapport technique final donnant une analyse complète du thème et une liste de recommandations sur les éléments cités ci-dessus.

2.1. Principales méthodes et conclusions : étude de cas, enquête et collaboration avec la CEDR

On peut comprendre qu'il puisse y avoir des différences sur la définition du terme « client », ainsi que sur l'importance accordée à l'orientation vers les usagers et sur ses résultats, entre les pays développés et les pays en voie de développement, et même entre les pays développés eux-mêmes. Nous considérons ici que le client est le client final, l'utilisateur des services de transport ou les personnes dont il est important d'influencer le comportement ou l'attitude. C'est en général un membre du grand public ou un client. Dans certains cas, ce peut être un organisme ou une autorité locale. Les associations d'industriels, les entités régulatrices, les ministères, les fonctionnaires et les conseillers sont tous des acteurs importants. Cependant, dans ce contexte, ils ne sont pas considérés comme des « clients ». Indépendamment des différentes définitions du « client », le plus important pour une administration routière est de savoir qui sont ses clients et quels sont leurs besoins.

Le travail du groupe n°2 est principalement basé sur les études de cas de quatre pays qui appliquent l'orientation vers leurs clients à un degré élevé et sur une enquête auprès des membres du comité technique B.1. L'enquête a été réalisée entre avril et juin 2009 et avait pour but d'établir quelle était la situation, à ce moment précis, en ce qui concerne l'orientation vers le client et quels étaient les pays qui avaient choisi les usagers comme cible de l'action de leur administration routière.

L'enquête comportait les questions suivantes :

- Segmentez-vous votre clientèle? Si oui, quel type de segmentation employez-vous ?
- Recueillez-vous les avis des usagers (ou évaluez-vous les besoins des usagers)? Si oui, quelles sont les méthodes que vous utilisez (sondage, dialogue, dispositif pour gérer les réactions des usagers, etc.) ?
- Comment intégrez-vous ou utilisez-vous les commentaires des usagers au sein de votre administration routière ?

Les réponses aux questionnaires ont permis d'identifier plusieurs méthodes permettant de recueillir et d'analyser les contributions des usagers. Cependant, la plupart des pays n'intègrent pas entièrement les commentaires dans leur action. Des différences considérables ont été constatées sur la façon dont les administrations routières définissent les clients. L'utilisation du terme « client » semble susciter beaucoup de discussions et de débats. Dans l'ensemble, l'enquête a conclu que la plupart des pays en voie de développement ne sont pas prêts pour ce type de pratique. En ce qui concerne les pays développés, on constate une grande diversité dans les méthodes utilisées pour la segmentation de la clientèle, le recueil et l'intégration des avis des usagers. Mais en définitive, il est plus important d'agir que de passer trop de temps à se demander comment faire.

À partir des résultats du sondage et de l'analyse des études de cas, nous avons élaboré des exemples de segmentations des clients. Ces exemples décrivent comment une segmentation peut être utile pour une administration routière. Pour atteindre une véritable orientation vers le client, une agence (administration) doit adapter ses approches en fonction de ses divers groupes de clients. Alors que la plupart des organisations savent qui sont leurs clients, peu nombreuses sont celles qui prennent le temps de décomposer leur clientèle en groupes spécifiques en fonction de leurs attentes. Or une segmentation des clients d'un organisme peut lui fournir des informations capitales sur leurs vraies attentes.

Par	Types de segmentation	Exemples	Recommandations
MODE	Mode de transport	Cyclistes	Utile pour des contacts directs avec différents groupes d'utilisateurs de la route, par exemple dans le cadre de l'exploitation quotidienne du réseau ou lors de la conception de solutions techniques particulières pour une partie du système de transport.
		Piétons	
		Conducteurs de Véhicules Lourds	
DEMO-GRAPHIE	Stade la vie	Enfants	Utile lorsqu'on considère le déplacement dans son ensemble, surtout pour la planification à long terme.
		Jeunes gens	
		Personnes âgées	
UTILISATION	Groupes d'intérêt	Greenpeace	Utile pour comprendre l'opinion du public et évaluer le niveau d'acceptation de décisions futures.
		Clubs automobiles	
	Secteur	Industrie forestière	Utile lorsqu'on s'intéresse à l'ensemble du système de transport, en particulier pour la planification à long terme.
		Tourisme	
		Vente de gros et de détails	
	Basées sur les services	Bureau d'informations	Utile lorsqu'on cherche à améliorer le service aux clients et à optimiser les résultats dans diverses tâches.
		Permission	
	Type de trajet / transport	Trajet vers l'école	Utile pour définir les objectifs stratégiques, faire de la planification à long terme ou planifier des investissements particuliers et d'autres objectifs.
		Trajet journalier	
		Transport de bois	
GEOGRAPHIE	Communauté/société	Propriétaires de terrain	Utile lorsqu'on s'intéresse à l'impact des opérations
		Résidents aux alentours	

FIGURE 3 - EXEMPLES DE SEGMENTATION CLIENT

De plus, le groupe constate que tous les pays qui ont des pratiques d'orientation client bien développées, suivent les mêmes méthodes de base pour intégrer les besoins des usagers dans leur processus de planification. La vision et la mission de leurs administrations routières sont construites autour des contributions de leurs clients et partenaires, et ces contributions sont déterminantes pour la définition de tous leurs produits et services. Le modèle ci-dessous a été élaboré afin d'illustrer cet aspect.

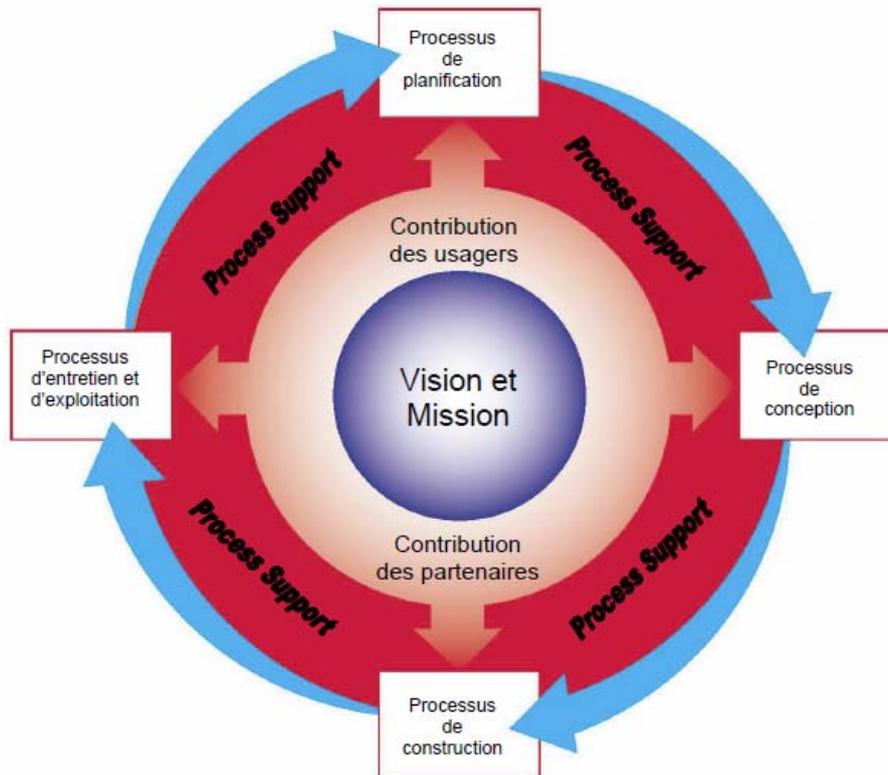


FIGURE 4 – INCOPORER LES BESOINS DES USAGERS

2.2. Les points qui seront abordés à Mexico :

Afin d'enrichir les conclusions présentées ci-dessus, nous proposons de débattre des éléments suivants à la séance du CT B.1 à Mexico :

- Les causes et effets expliquant pourquoi une orientation vers les usagers est essentielle pour une administration. La majorité des administrations routières n'ont pas entièrement intégré une orientation vers les usagers dans leurs pratiques. La plupart des pays en voie de développement n'ont pas encore atteint un degré de maturité suffisant de leur réseau. Cette différence est-elle due au fait que l'administration routière d'un réseau plus mature évolue vers la fourniture de services alors que les pays en voie de développement sont encore en train de construire leurs infrastructures ? Alors que l'implication et la sensibilisation des usagers sont essentielles lors de la conception et du développement de services, leur importance n'est pas aussi évidente en phase d'exploitation et de production des services. Une discussion sur ce sujet nous paraît souhaitable.
- Un exemple de segmentation des usagers : il y a de multiples façons de segmenter ses usagers. À partir des exemples recensés par le CT B.1, une discussion pourrait contribuer à des recommandations plus précises.
- Futures actions pour l'AIPCR : le comité technique B.1 suggère que la question de l'orientation vers les usagers soit intégrée dans les différents comités techniques de l'AIPCR lorsque cela paraît pertinent. Nous suggérons une discussion afin d'identifier les comités techniques dans lesquels les problèmes relevant des usagers devraient être intégrés et les questions qui devraient leur être posées.

3. GARE AUX ÉCARTS! LES RESSOURCES HUMAINES POUR LE FUTUR.

Le message général de cette partie est que pour créer de la « valeur publique », un organisme doit être capable d'apporter ce que l'environnement réglementaire et le public veulent. Les thèmes clés de ce groupe sont très interdépendants. Ils font partie de la chaîne de l'offre et de la demande de ressources humaines nécessaires pour assurer toutes les fonctions opérationnelles d'une administration routière. L'approche par les études de cas qui a été adoptée a eu pour objet de fournir des exemples concrets illustrant la façon dont les administrations routières traitent leurs besoins en ressources humaines actuels et pour le futur.

3.1. Principales méthodes et conclusions : Études de cas et identification des écarts

3.1.1. Structure des études de cas

Comme il n'existe que peu de littérature sur le sujet des ressources humaines pour le futur, les études de cas ont constitué la base de la majeure partie du travail de ce groupe. Les études de cas destinées à définir les « meilleures pratiques », devaient comporter une identification de résultats favorables ou défavorables ainsi qu'une description des conditions dans lesquelles ces résultats ont été obtenus. Il était donc important de conduire ces études de cas en respectant un cadre commun pour qu'elles répondent à des questions similaires sur des sujets comparables.

Ce groupe de travail (et le comité technique dans son ensemble) ont utilisé la méthode des cas de réussite adaptée d'après l'ouvrage « La méthode des cas de réussite : identifier rapidement ce qui marche et ce qui ne marche pas » de Robert O.Brinkerhoff, édité par Berrett-Koehler en 2003 et qui suit le modèle suivant :

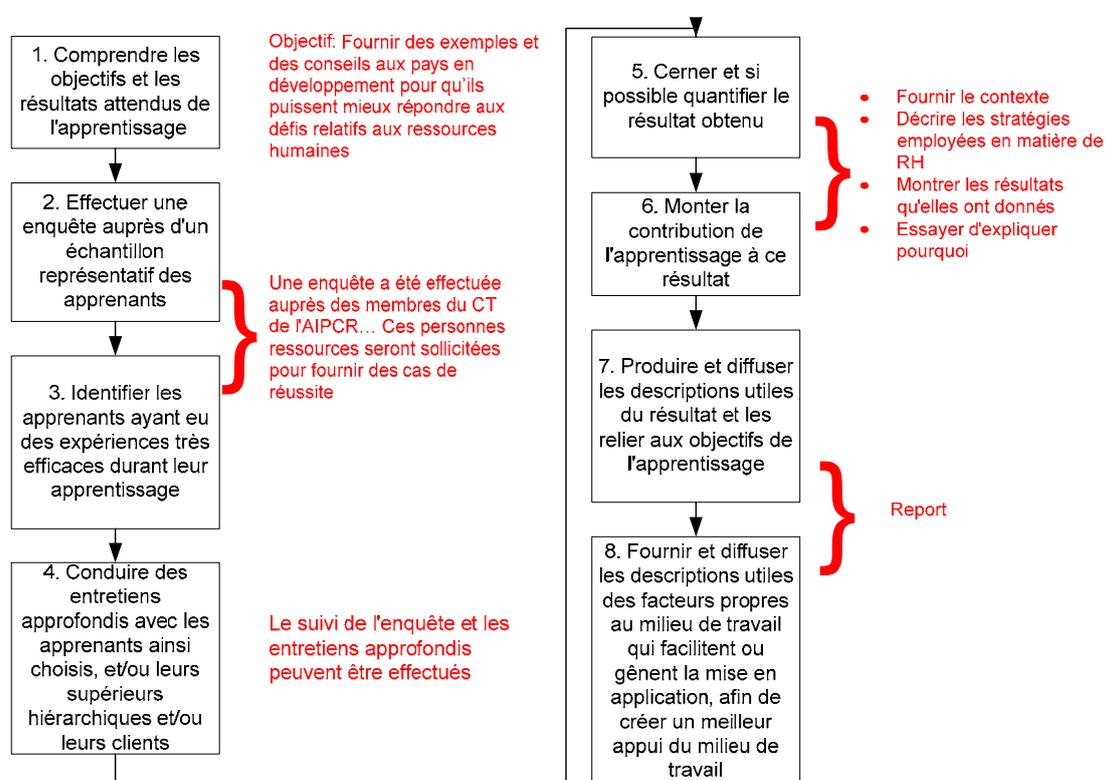


FIGURE 4 - « LA METHODE DES CAS DE REUSSITE: IDENTIFIER RAPIDEMENT CE QUI MARCHE ET CE QUI NE MARCHE PAS » PAR ROBERT O.BRINCKERHORFF.

Le groupe de travail n°3 a recueilli huit études de cas de plusieurs pays pour illustrer les trois thèmes et ses principales conclusions seront présentées dans le rapport final et à la séance de Mexico.

3.1.2. Analyse des écarts de compétences

L'ensemble du travail de ce sous-groupe a consisté à comprendre le mécanisme de l'offre et de la demande de ressources humaines dans un marché donné. Le modèle suivant a été utilisé dans l'une des études de cas et illustre comment l'offre et la demande nettes de ressources humaines peuvent être modélisées. Le groupe de travail s'est intéressé à la façon dont les administrations routières déterminent les écarts (insuffisance ou surplus), il a étudié comment elles peuvent améliorer la qualité des candidats disponibles grâce à leurs stratégies de recrutement, de sélection et de fidélisation, et enfin, comment elles peuvent accroître le vivier de base en essayant d'agir sur le nombre de personnes intéressées par le secteur routier. Une bonne gestion des ressources humaines peut aussi avoir un impact sur le volume de la demande en augmentant l'efficacité et la capacité du personnel en place.

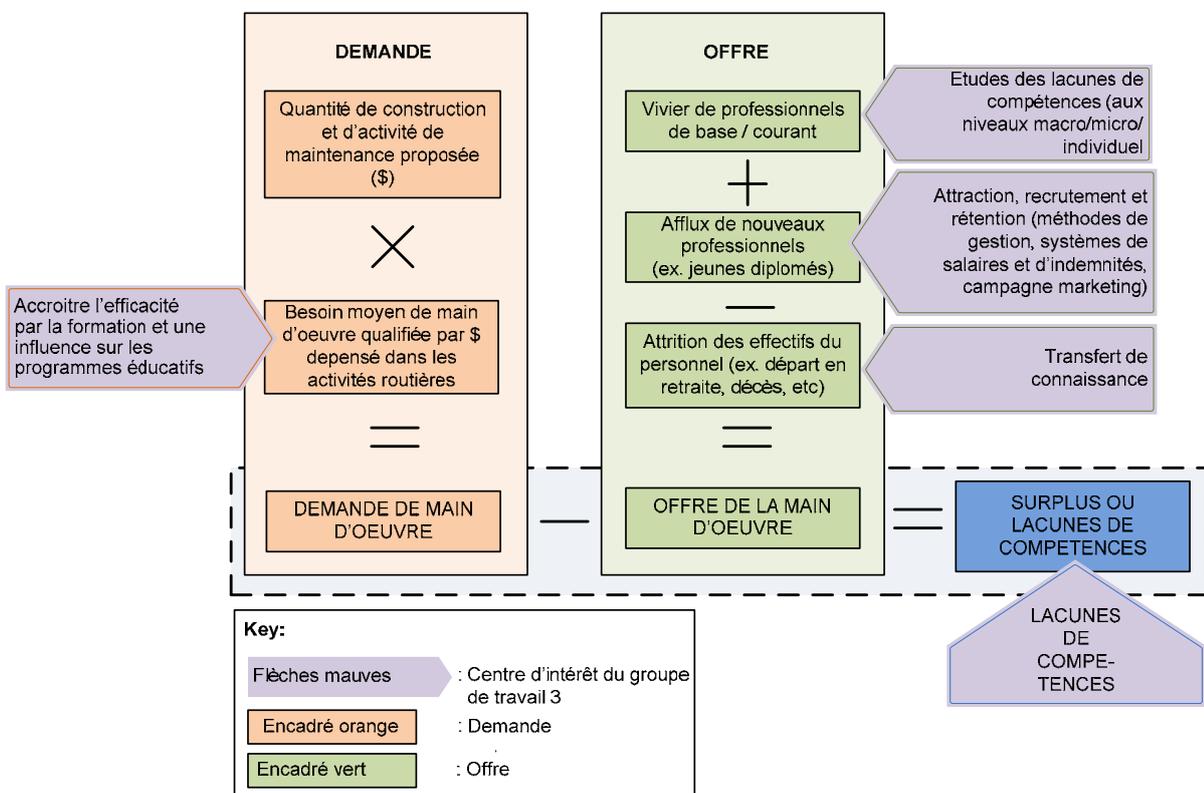


FIGURE 5 – ETUDE DES ECARTS DE COMPETENCES

3.2. Les points qui seront discutés à Mexico :

Le groupe de travail n°3 illustrera ses conclusions selon les trois axes suivants qui seront présentés pendant la séance à Mexico :

- Conclusions et leçons du séminaire international tenu à Bamako au Mali
- Présentation d'une communication retenue parmi les réponses à l'appel à communications pour Mexico
- Des exemples de ce que différents pays du monde entier ont fait pour traiter le problème des ressources humaines pour le futur.

3.2.1. Conclusions et leçons du séminaire international tenu à Bamako au Mali

Le comité technique B.1 (Bonne gouvernance des administrations routières) a tenu en décembre 2009, conjointement avec l'AIPCR, le comité national du Mali, le Ministère de l'Équipement et des Transports du Mali, l'Association des fonds d'entretien routier en Afrique (AFERA), et l'Association des gestionnaires et partenaires africains de la Route (AGEPAR) un séminaire international intitulé « Gestion des ressources humaines, gouvernance et commande publique ». Dans le domaine des ressources humaines, la réunion a été l'occasion pour les participants d'échanger leurs expériences et de chercher des solutions pour traiter le problème actuel et futur du manque de compétences adéquates dans les administrations routières des pays de cette région. Un inventaire des solutions envisageables pour attirer, recruter et fidéliser ces ressources humaines a été dressé.

Le groupe de travail 3 discutera certaines des conclusions et leçons tirées du séminaire, avec notamment les points suivants :

- Toute administration routière devrait envisager de faire une analyse de ses compétences dans le contexte international actuel où les ressources humaines passent facilement d'un pays à l'autre et où l'augmentation de la mobilité implique que les candidats souhaitent se déplacer pour accroître leur expérience. Il est particulièrement important que les pays en voie de développement et les économies en transition comprennent le fonctionnement du marché de la main d'œuvre afin d'être en mesure de reconnaître et de produire les avantages qu'une infrastructure de transport peut apporter à leur économie.
- Considérer l'offre et la demande de main d'œuvre est essentiel aussi au niveau d'un organisme. Les organismes ne pourront pas tenir leurs engagements si leurs objectifs stratégiques ne sont pas cohérents avec les compétences essentielles requises pour atteindre ces objectifs. Les organismes doivent reconnaître que les ressources humaines sont un élément clé du capital qui doit être investi pour réaliser les projets d'infrastructure et produire les services de la route ;
- Le défi en matière de main d'œuvre est de s'assurer que dans le secteur des transports et du génie civil, les carrières sont au premier plan dans l'esprit des jeunes. S'ils ne connaissent pas les différents types de carrières possibles dans le secteur routier et les exigences de ces professions, il leur est impossible de prendre la décision de d'effectuer une carrière dans ce domaine. Une action de sensibilisation à l'importance que les transports et les compétences techniques routières de base comme l'ingénierie civile présentent pour la société, aidera à attirer la nouvelle génération en faisant mieux connaître qui sont les ingénieurs, ce qu'ils font et l'importance de leur contribution dans la société.

- La prise de conscience des besoins dans les secteurs du transport et du génie civil doit intervenir très tôt puisque le choix de carrière commence, même inconsciemment, dès le plus jeune âge. La décision de prendre une option mathématique ou scientifique au collège orientera les jeunes vers des études supérieures pour lesquelles ils sont qualifiés après le baccalauréat. Il peut être trop tard d'essayer de les influencer lors du 3ème cycle ou même au lycée puisqu'ils se sont déjà peut-être organisés (ou non) pour une certaine carrière. Une étude de cas faite par Austroads sur le marketing des choix de carrière pour ce groupe est disponible. Les administrations routières devraient considérer l'ensemble de la scolarité d'un élève et étudier comment elles pourraient positionner le plus favorablement possible leur secteur d'activité et les compétences techniques routières de base.

Enfin, nous détaillerons les actions qui ont été entreprises dans les pays d'Afrique de l'ouest depuis le séminaire.

3.2.2. Choix d'une communication reçue en réponse à l'appel à communications pour Mexico

En réponse à l'appel à communications, nous avons reçu des projets intéressants venant de divers pays. Nous sélectionnerons la communication qui sera la plus pertinente pour notre thème afin de l'inclure dans les discussions de notre séance plénière. Les communications n'ont pas encore été analysées et il n'y a pas encore eu de décision au moment où ce document est imprimé. Le groupe de travail finalisera l'analyse des communications et le format des discussions pour Mexico fin avril 2011.

3.2.3. Vue d'ensemble des études de cas

Le groupe de travail 3 a utilisé le modèle d'étude de cas pour illustrer les sujets suivants :

- L'identification des écarts de compétence au niveau macro pour des branches d'activité et des pays ainsi qu'au niveau micro pour des administrations routières et leur personnel ;
- L'attraction, le recrutement et la fidélisation des compétences identifiées comme étant essentielles pour produire les résultats et services fournis par une administration routière ;
- L'accroissement du vivier de professionnels potentiels par la construction de partenariats avec le système éducatif et par une action sur les programmes de formation.

Le tableau suivant montre les études de cas qui ont été réalisées dans le but d'illustrer chaque thème et qui nous permettront de présenter des exemples concrets de ce que plusieurs pays ont fait (pays en développement, pays en transition, pays développés) et de montrer ce qui a marché, ce qui n'a pas marché et comment ces approches pourraient être améliorées.

Thème 1 – Analyses des écarts de compétences	Thème 2 – Recrutement, attraction et fidélisation	Thème 3 – Influencer les programmes éducatifs
1. Australie et Nouvelle-Zélande – analyse macro 2. Finlande : Futures connaissances et compétences au niveau organisationnel 3. Japon : Gérer les compétences individuelles	4. Belgique (Bruxelles) – structure, outils de gestion, systèmes de rémunération et d’indemnités 5. Espagne : recherche des attentes, de la perception et des choix de carrière des ingénieurs civils dans les secteurs privé et public 6. Australie et Nouvelle-Zélande : Campagne marketing nationale sur les compétences et recherches associées	7. USA, Canada et Afrique du Sud – augmenter le vivier des candidats potentiels en influençant les enfants à l’école primaire 8. Mali – Influencer les programmes des cycles tertiaire et technique pour obtenir les compétences nécessaires à la production des résultats attendus

FIGURE 6 – RESUME DES ETUDES DE CAS DU GROUPE DE TRAVAIL 3

4. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- « The Success Case Method: Find out quickly what's working and what's not » (*« Méthode des cas de réussite: identifier rapidement ce qui marche et ce qui ne marche pas »*) par Robert O. Brinkerhoff, édité par Berrett-Koehler en 2003
- Mark H. Moore (1995), « Creating Public Value Strategic Management in Government » (*« Créer une gestion stratégique de la valeur publique dans le secteur public »*), Harvard University Press
- Questionnaire sur l'intégrité des organisations : « Intégrité organisationnelle – principes, politiques et pratiques pour prévenir, détecter et combattre la corruption » diffusé entre avril et juillet 2009 – Analyse des résultats achevée en décembre 2009.
- Article sur l'intégrité institutionnelle par A. Walcher, M. Apfalter, R. Stempkowski et J. Spear « Cycle pour l'intégrité », Routes/Roads #349, 1^{er} trimestre 2011.
- Questionnaire diffusé entre avril et juin 2009 par le CT B.1.2 afin d'identifier les pratiques concernant l'orientation vers le client.
- Étude de cas sur les écarts de compétences (Austroads). Auteurs : Brendan Nugent, Alex Ryan et Joel Palmer – sera publiée dans le rapport technique final du comité technique B.1 pour le cycle 2008/11.
- Communication présentée en réponse à l'appel à communications pour le Congrès Mondial de la Route par Mohamed Saliha Maiga. Communication intitulée « Actions menées sur la commande publique, la formation et les ressources humaines dans le secteur routier des pays d'Afrique de l'ouest ».

5. CONCLUSIONS

La bonne gouvernance consiste à avoir les bonnes personnes, agissant avec intégrité et transparence, disposant des compétences adéquates, attentives aux besoins et attentes des usagers et les impliquant pour offrir une meilleure « valeur publique ».

- Pour créer de la « valeur publique », une administration routière doit avoir la capacité organisationnelle pour pouvoir apporter ce que le public demande. Équilibrer l'offre et la demande de compétences est essentiel pour assurer de manière efficace toutes les fonctions opérationnelles d'une administration routière. Afin de comprendre quelles compétences sont requises, actuellement et à l'avenir, il est nécessaire d'avoir la capacité de faire une analyse des écarts de compétences.
- La nécessité de conduire des actions ciblées pour promouvoir l'intégrité institutionnelle dans la gouvernance des entreprises ainsi que pour agir fermement contre la corruption, est de plus en plus considérée comme une priorité dans le monde entier. C'est particulièrement vrai dans le secteur routier qui est connu pour être très vulnérable à la corruption.
- La corruption a des conséquences financières, sociales et économiques. Elle entraîne des pertes significatives sur les plans financier, matériel et immatériel. Les comportements de corruption doivent être contrôlés de façon complète et systématique aux niveaux national et international.
- La société change et les clients des administrations routières sont différents, tout comme leurs besoins et leurs exigences. Dans le but de fournir des services adaptés aux besoins émergents, les administrations routières doivent solliciter activement les contributions des usagers et y répondre.
- Les administrations routières doivent comprendre que les usagers sont la clé de leur succès et leurs dirigeants doivent s'impliquer fortement dans ce sens. Les objectifs et finalités de l'organisation doivent changer pour passer d'un point de vue de producteurs à un point de vue des consommateurs. Ceci entraînera l'efficacité de l'organisation et de meilleurs résultats.
- L'AIPCR a un rôle important à jouer pour lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité, en travaillant avec d'autres organismes tels que les Nations Unies, la Banque Mondiale, Transparency International.