

C1.3 PERFORMANCE DES ADMINISTRATIONS ROUTIERES

1/ L'intégrité est de première importance pour la bonne gouvernance dans toutes les économies et l'AIPCR devrait promouvoir la sensibilisation à ce concept.

Si l'intégrité n'est pas assurée, les performances des administrations routières seront toujours menacées. Étant donné les sommes importantes en jeu et la longue histoire mondiale de la collusion et de la corruption dans le secteur routier, l'attention sur l'intégrité et sur les moyens de la maintenir devrait toujours rester un élément important de l'architecture de gouvernance des administrations routières de par le monde. L'impact négatif de l'absence d'intégrité sur les organisations routières, l'économie et la démocratie ne doit pas être sous-estimé.

2/ La gouvernance des administrations routières doit être adaptée à leur champ de compétences et aux circonstances.

La performance des administrations routières dépend de l'adéquation entre leur architecture de gouvernance et leur environnement. Une conclusion majeure est que pour renforcer la performance d'une administration routière, sa gouvernance et sa structure, l'utilisation des ressources humaines et l'utilisation des indicateurs de performance doivent être modelées en fonction des principales tâches pour lesquelles l'administration routière est ou n'est pas compétente.

Trois catégories d'activités relevant typiquement des administrations routières nécessitent différentes architectures de gouvernance :

- la planification stratégique et l'élaboration de politiques,
- l'investissement de capitaux, c'est-à-dire la construction, la reconstruction et l'amélioration des routes,
- le maintien d'un certain nombre de niveaux de service, principalement dans les domaines de l'entretien et de l'exploitation.

3/ L'influence des différentes parties prenantes / usagers est de plus en plus importante et déterminera les buts, les valeurs et la gestion des administrations routières.

Une influence forte des clients sur les priorités et les normes de l'administration routière devient une valeur fondamentale de la gouvernance dans les pays scandinaves.

Gérer les administrations routières avec des influences des usagers est décrit comme étant une bonne pratique pour les réseaux routiers en maturation. Dans ce cas, le gouvernement et son administration prennent les décisions générales et au niveau stratégique, tandis que les clients / usagers impliqués décident au niveau où ils ont la meilleure connaissance et pour leur bien propre.

L'influence des clients sur l'administration à un niveau tant opérationnel que stratégique permet à cette dernière d'avoir une connaissance plus profonde de l'origine des besoins et des problèmes. Cela permet aux autorités d'utiliser plus efficacement leurs ressources limitées. Cela permet également aux clients d'avoir une vue plus réaliste sur ce qu'ils peuvent attendre des autorités.

4/ Les administrations routières doivent se concentrer sur leurs interfaces externes en direction des différentes parties prenantes.

Cela comprend par exemple les relations entre une administration routière, les usagers de la route, les co-contractants privés et les autres gestionnaires de réseaux routiers.

Cela commence par une compréhension claire de son rôle et de ses responsabilités (tâches) au sein de la chaîne de valeur qui sera traduite dans la conception de la gouvernance et la structure de l'organisation.

Les prestataires doivent afficher les mêmes valeurs que les administrations routières pour un service efficace dans le cadre d'un modèle recourant à l'externalisation.

En conséquence, les savoir-faire des employés ne devraient pas seulement viser la capacité à effectuer les tâches internes, mais plus encore celle de gérer les relations et les partenariats au sein de la chaîne de valeur. L'administration routière devrait pouvoir agir aussi bien comme un donneur d'ordre professionnel, un co-contractant ou un superviseur professionnel.

Cela s'étend enfin aussi aux indicateurs de performance, au contrôle de la performance et à sa mesure. La cohérence des systèmes de gestion de la performance dans la chaîne de valeur est cruciale pour créer la valeur nécessaire pour le public et la durabilité de l'autorité pour agir en tant qu'administration routière.

5/ Le vieillissement du personnel non compensé est une menace majeure pour que les administrations routières puissent continuer à exercer leur activité avec succès, aussi l'AIPCR doit-elle promouvoir des stratégies pour contrebalancer cette tendance.

Sur la base des réponses au questionnaire, plus de 40 % du personnel des administrations routières a 50 ans et plus. Lorsque ces employés prennent leur retraite, une part importante de leur expérience et de leurs connaissances est perdue pour l'administration routière si des mesures adéquates ne sont pas prises.

6/ Une approche des jeunes, coordonnée et innovante, doit être trouvée afin de les attirer vers les professions de l'ingénieur, notamment dans le secteur routier.

Des enquêtes ont montré le bas niveau d'inscription dans les cursus formant les ingénieurs et techniciens. Il en résulte un nombre insuffisant de jeunes diplômés pour renouveler le personnel vieillissant. De plus, il y a une compétition de plus en plus importante avec les autres professions pour attirer les jeunes brillants.

7/ Des stratégies efficaces pour le recrutement et le maintien dans la structure des employés, aussi bien que pour maximiser leur productivité, sont des éléments centraux de la gestion des ressources humaines nécessaires pour que les administrations routières puissent continuer à exercer leur activité avec succès.

Les expériences partagées lors des ateliers thématiques ont montré que la majorité des services de gestion des ressources humaines des administrations routières sont à la recherche de méthodes holistiques pour faire face aux défis quelque peu complexes liés à la gestion du capital humain. L'implication des employés, depuis leur recrutement initial et tout au long des différentes étapes de leur vie professionnelle, nécessite d'être gérée de manière active et volontaire afin de s'assurer que l'organisation maintient sa capacité à atteindre ses objectifs présents et futurs.

8/ Les administrations routières qui entament un mouvement d'externalisation doivent le faire d'une manière précautionneusement planifiée qui permet de développer les nouvelles compétences nécessaires au sein de l'administration et de ses partenaires du secteur.

L'expérience récente montre qu'ignorer cette recommandation a abouti à un manque d'efficacité et, dans certains cas, à un échec et à une incapacité de l'administration routière assurer ses tâches.

9/ Lors de la mise en place d'un régime de mesure de la performance, les administrations routières devraient avoir une appréhension claire de leurs fonctions, de leurs productions et de leurs procédures et les partager avec tous leurs interlocuteurs.

Les indicateurs de performance peuvent être utilisés de bien des manières différentes, que ce soit comme outils d'évaluation stratégique, comme outils d'un système fondé sur l'incitation, comme données brutes. Chaque indicateur convient plus particulièrement à un ou plusieurs buts, qui dépendent du positionnement de l'administration routière dans la chaîne de valeur. L'ambiguïté ou le détournement de ces buts et de l'accord sur l'usage fait de l'indicateur peut conduire à une incompréhension ou même une perte de confiance entre les parties concernées.

10/ Les administrations routières devraient appliquer les tests de bonne gouvernance lors de la sélection d'indicateurs de performance et devraient contrôler la cohérence du groupe d'indicateurs choisis et leur efficacité.

L'organisation et les structures de bonne gouvernance identifiées par le Comité ont été incorporées dans un logiciel nommé PIN (*Performance Indicator Navigator*). Il peut aider à sélectionner des indicateurs de performance cohérents avec les principes de bonne gouvernance.

Avant de mettre en œuvre le groupe d'indicateurs de performance en résultant, il est important de s'assurer qu'il est bien ciblé, pertinent, compréhensible et qu'il couvre de manière homogène l'activité sans introduire de distorsion de comportement au sein de l'administration routière.

Comme pour tous les instruments de gouvernance, la charge administrative représentée par les indicateurs de performance doit toujours être gardée à l'esprit. C'est pourquoi, avant d'introduire de nouveaux indicateurs de performance, des contrôles d'opportunité doivent être menés afin de vérifier si l'information n'existe pas déjà ou s'il n'est pas possible de l'inclure dans un autre indicateur.

11/ Les administrations routières doivent périodiquement, ou lorsque les circonstances l'exigent, contrôler leur dispositif de mesure de la performance.

L'environnement dans lequel les administrations routières évoluent a peu de chance de rester constant. Il est important que la mesure de la performance reste pertinente par rapport à la demande politique et sociale dont elle résulte. C'est pourquoi des revues du système de mesure de la performance doivent être entreprises périodiquement ou lorsque des changements radicaux sont introduits dans le système.

Conclusions générales

Le C1.3 a identifié des défis importants auxquels les Administrations routières sont confrontées :

- la nécessité d'améliorer l'intégrité ;
- le vieillissement du personnel ;
- le déficit en compétences clefs, en particulier dans le domaine de l'externalisation ;
- la nécessité d'identifier et de gérer les interfaces complexes avec les différentes parties prenantes ;
- la nécessité pour les administrations routières de mettre en place un réel régime de mesure de la performance :
 - qui démontre à leurs interlocuteurs, qui sont de plus en plus exigeants, qu'elles réalisent ce qu'ils souhaitent, lorsqu'ils le souhaitent et au plus bas coût,
 - qui motive le personnel et les fournisseurs pour améliorer leur performance.

Le Comité pense que ses rapports décrivent les outils pour s'attaquer à ces défis et proposent des pistes pour les administrations routières et l'AIPCR.