



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU MASTER PROFESSIONNEL

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

Année Académique : 2014-2015

THEME :

ANALYSE DE LA QUALITE DES PRESTATIONS DU CENTRE NATIONAL DE SECURITE ROUTIERE AU BENIN

Réalisé par :

Gwladys Fabienne HOUNKPE

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mme Hermine DOSSOU-AGOUA
Chef Cellule Audit Interne du CNSR

Directeur de mémoire :

Dr Loukoumanou OSSENI
Consultant Qualité Certifié
Enseignant à l'ENEAM BENIN

JUIN 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Dr YEKPON Gilles Théophile

VICE-PRESIDENT : Mme ZOCLI Véronique

MEMBRE: M. ZANGBA Antoine

DECLARATION D'ENGAGEMENT

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION OU IMPROBATION
AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR.**

IN MEMORIUM

En mémoire de notre très cher père, **C. Raphaël HOUNKPE** qui, suite à une longue maladie, nous a quitté au début de ce travail. Papa, reçois de là-haut ce travail comme fruit de tes missions accomplies sur terre, et sois éternellement remercié pour tout ce que tu as été pour nous tes enfants.

REMERCIEMENTS

La réalisation de tout travail de recherche est souvent l'aboutissement d'un processus de maturation d'idées ou de thèses, dont les prémices, en ce qui concerne le présent travail, relèvent de l'entière disponibilité des personnes à qui nous voudrions exprimer toute notre gratitude.

Ainsi, nous adressons nos vifs remerciements à :

- Monsieur le Directeur de l'ENAM,
- Monsieur le Directeur Adjoint de l'ENAM ;
- Monsieur Sylvain ZOHOUN, Directeur du CNSR, pour nous avoir donné l'opportunité d'effectuer le stage dans la structure dont il a la charge ;
- Madame Huguette GBEDO, Chef du personnel CNSR ;
- au Dr Loukoumanou OSSENI, pour avoir accepté de suivre la rédaction de ce travail ;
- Monsieur Blaise Nicaise AGBOTON, pour son soutien quotidien et son apport à la rédaction de ce travail ;
- mes frères et sœurs pour leurs soutiens ;
- tout le personnel du CNSR pour s'être montré disponible à nos préoccupations, en particulier madame Hermine AGOUA DOSSOU, pour son précieux apport à la réalisation de ce travail ;
- tout le personnel administratif et le corps professoral de l'ENAM en particulier ceux qui ont eu à encadrer cette promotion MSP II ;
- à tous les membres du jury, pour avoir accepté d'apprécier ce travail de recherche, malgré leurs multiples occupations.

RESUME

Le Centre National de Sécurité Routière est l'une des structures sous tutelle du Ministère des Travaux Publics et des Transports qui dispose d'une autonomie financière et d'une personnalité juridique. Cette structure a servi de cadre pour notre stage de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.

Au cours de ce stage, le fonctionnement et la qualité des prestations du Centre ont attiré notre attention. Nos observations de stage ont fait ressortir plusieurs problématiques. Ne pouvant les aborder toutes, nous avons fait le choix de celle relative à la qualité des prestations dans le cadre de la présente étude. Il est ressorti de cette problématique le problème général qui est la défaillance dans la qualité des prestations. Il comprend trois (03) problèmes spécifiques que sont :

- la lenteur dans la satisfaction des demandes des usagers/clients ;
- l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile ;
- la non-fiabilité des statistiques produites sur les accidents, par le CNSR.

Pour résoudre ces problèmes, nous nous sommes fixé comme objectif de contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations du centre. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons formulé des hypothèses qui ont été confirmées à la suite des résultats de l'enquête que nous avons réalisée à l'aide de deux questionnaires élaborés. Nous avons alors proposé des solutions pour une meilleure qualité des prestations du Centre. Elles sont entre autres :

- la mise en place d'un service chargé des relations avec les usagers ;
- la création d'un guichet central ;
- l'informatisation de la procédure de contrôle technique automobile ;
- la mise en place d'un manuel de procédures ;
- l'élaboration d'un plan de recrutement ;
- la création d'un call center ;
- la création des cellules focales auprès des structures intervenant dans le domaine.

Pour finir, des recommandations ont été formulées à l'endroit des divers acteurs.

Mots Clés : Prestations, Qualité, Usagers/clients, Contrôle technique Automobile, Statistiques des accidents de la route.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Accidents de la voie publique au Bénin : (2010-2014) Annuaire statistiques CNSR	8
Tableau 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	13
Tableau 3 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE).....	19
Tableau 4 : Causes de l'incapacité de satisfaction des usagers/clients dans le délai	40
Tableau 5 : Causes de la non-satisfaction automatique des clients	40
Tableau 6 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ETUDE.....	51

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure n° 1 : schéma des étapes de l'inspection technique d'un véhicule	9
Graphique 1 : Statut des usagers/clients	35
Graphique 2 : Demande des usagers/clients	36
Graphique 3 : Information sur le processus de satisfaction des demandes.....	36
Graphique 4 : Causes du manque d'informations sur le processus de satisfaction des demandes.....	37
Graphique 5 : Satisfaction rapide des demandes par le processus	37
Graphique 6 : Prise en charge des usagers/clients.....	38
Graphique 7 : Causes de la non prise en charge automatique des usagers/clients	38
Graphique 8 : Causes de la non considération des usagers/clients comme prioritaires.....	39
Graphique 9 : Causes de l'inexistence du personnel qualifié et du manque de personnel.....	41
Graphique 10 : Causes de la non maîtrise des cas d'accidents	42

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

BAAC : Bulletin d'Analyse des Accidents Constatés

CA : Conseil d'Administration

CAI : Cellule Audit Interne

CASeR : Cellule d'Audit de Sécurité Routière

CCMP : Cellule de Contrôle des Marchés Publics

CNSR : Centre National de Sécurité Routière

CTA : Contrôle Technique Automobile

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

MTPT : Ministère des Travaux Publics et des Transports

SAF : Service Administratif et Financier

SCC : Service de la Communication et de la Coopération

SISED : Service Informatique, Statistiques, Etudes et Documentation

SRCUR : Service de Régulation du Comportement des Usagers de la Route

ST : Service Technique

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	3
SECTION 1 :PRESENTATION DU CENTRE NATIONAL DE SECURITE ROUTIERE (CNSR).....	4
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	14
CHAPITRE DEUXIEME : DE LA REVUE DE LITTERATURE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS	20
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	21
SECTION 2 : DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.....	34
CONCLUSION	53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	55
ANNEXES	57

INTRODUCTION

Assurer la sécurité des usagers de la route et des infrastructures routières est au cœur des préoccupations des pouvoirs publics et des politiques routières conduites par le Ministère des Travaux Publics et des Transports. Pour assurer le rôle qui est le sien en matière de sécurité des citoyens, principalement la régulation de la circulation routière, l'Etat a créé un établissement qui se chargera de mener sa politique en la matière. C'est dans ce cadre qu'a été pris le décret n° 87-443 du 29 décembre 1987 portant approbation des statuts du Centre National de Sécurité Routière.

Les structures d'Etat doivent chaque jour être plus réactives aux besoins et aux attentes de la société. Une réforme des organismes publics est actuellement menée pour améliorer la qualité, la rapidité et la quantité de leurs services. Ainsi, la place et le rôle du citoyen/client sont désormais essentiels dans la conduite du changement et des réformes. La gestion de la satisfaction du client est donc indispensable pour les organismes publics soucieux de vérifier qu'ils assument leurs responsabilités de manière efficace.

Notre stage au Centre National de Sécurité Routière nous a permis de nous rendre compte que certains établissements publics ne sont pas encore dans cette logique. Ainsi, nous avons constaté que cette structure est malheureusement confrontée à certaines difficultés qui freinent son développement. Ces dysfonctionnements se résument à :

- l'accroissement des cas d'accident sur les routes ;
- la lenteur dans la satisfaction des demandes des usagers/clients ;
- l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile ;
- l'inexistence d'un guichet accueil au CNSR ;
- la non-fiabilité des statistiques produites sur les accidents, par le CNSR.

Globalement, nous avons remarqué qu'un problème de qualité des prestations se pose. C'est pourquoi, pour mener notre étude, nous avons intitulé notre thème ainsi qu'il suit : « **Analyse de la qualité des prestations du Centre National de Sécurité Routière au Bénin** ».

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons articulé notre travail autour de deux chapitres : le premier est consacré principalement au cadre institutionnel et théorique de l'étude ; quant au second, il aborde l'analyse des résultats jusqu'aux recommandations pour une amélioration des prestations du CNSR.

**CHAPITRE PREMIER : *DU CADRE
INSTITUTIONNEL AU CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE***

Dans ce chapitre, nous aborderons les observations de stage à la suite de la présentation du Centre National de Sécurité Routière (section 1) et le cadre théorique de l'étude (section 2).

SECTION 1 : PRESENTATION DU CENTRE NATIONAL DE SECURITE ROUTIERE (CNSR)

Cette présentation du CNSR se fera à travers son historique, sa mission, son organisation et la restitution des observations de stage.

Paragraphe 1 : Historique, mission et organisation du CNSR

A. Historique et mission

Avec l'évolution du monde et développement des réseaux routiers, après les indépendances de 1960 et l'évolution de la technologie, le Bénin a assisté à l'avènement de plusieurs moyens de déplacement qui facilitent désormais les échanges commerciaux et la liaison des agglomérations. Tous ces instruments sont intervenus avec des conséquences ne favorisant plus la fluidité de la circulation des populations. Les accidents routiers ont donc commencé à être enregistrés sur les réseaux routiers du pays, d'où les besoins en sécurité routière.

C'est pour répondre à ces aspirations de protection de vie des citoyens que le Gouvernement Révolutionnaire du Bénin, par décret n° 87-443 du 29 décembre 1987, portant approbation des statuts du Centre National de Sécurité Routière, a créé le Centre National de Sécurité Routière (CNSR) qui est l'organe national en charge des questions de sécurité routière au Bénin.

Selon les stipulations du décret cité ci-dessus, le CNSR est un établissement public à caractère administratif et social placé sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics et des Transports, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il exerce ses activités conformément aux lois et usages régissant les sociétés privées.

La mission principale du CNSR est « l'étude, la recherche et la mise en œuvre de tous les moyens destinés à accroître la sécurité des usagers de la route, notamment par des mesures de prévention et de lutte contre les accidents de la circulation routière ».

A ce titre, il est chargé :

- de l'éducation routière ;
- de l'information et de la sensibilisation des usagers de la route ;
- de la formation et du perfectionnement des conducteurs ;
- du recyclage des examinateurs des permis de conduire ;
- du contrôle technique automobile ;
- du contrôle du respect du Code de la Route ;
- de l'organisation et de l'animation des commissions de retrait de titres de transports à la suite d'infractions au Code de la Route.

B. Organisation du CNSR

Conformément à l'article 7 du décret portant création du CNSR, l'organisation du centre comprend :

- un Conseil d'Administration (CA) ;
- une Direction ;
- un Comité de Direction ;
- un Conseil Consultatif.

1. Le Conseil d'Administration

Il est composé d'un Président et des représentants des Ministères en charge du Plan, des Finances, de la Santé, de la Justice, du Travail, de la Sécurité Publique, du Commerce, des Enseignements et des syndicats. Il est chargé d'élaborer, de faire appliquer et de contrôler la politique générale du Centre et se réunit au moins deux fois par an.

2. La Direction

Elle est assurée par un Directeur nommé en Conseil des Ministres. La Direction est composée en dehors du Directeur Adjoint, de l'Assistant du Directeur Chargé de Mission et de son Secrétariat Particulier, de cinq (05) services centraux et de trois (03) cellules que sont :

- le Service Administratif et Financier (SAF) ;
- le Service Technique (ST) ;
- le Service de Régulation du Comportement des Usagers de la Route (SRCUR) ;

- le Service de la Communication et de la Coopération (SCC) ;
- le Service Informatique, Statistiques, Etudes et Documentation (SISED) ;
- la Cellule Audit Interne (CAI) ;
- la Cellule d'Audit de Sécurité Routière (CAsER) ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP).

Le Centre compte, en outre, douze (12) services déconcentrés installés dans les départements de l'Alibori, de l'Atacora, de l'Atlantique, du Littoral, du Borgou, des Collines, de la Donga, du Mono, du Plateau et du Zou de même que des services techniques opérant sur les parcs d'importation de véhicules d'occasion.

Le Directeur a le pouvoir de gérer le Centre et d'agir au nom de celui-ci, d'accomplir ou d'autoriser tout acte et opération relatif à son objet et de le représenter. Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, il est assisté d'un Comité de Direction composé du Directeur lui-même, des Chefs de Services Centraux et du représentant du personnel.

Les principales activités menées par le Centre National de Sécurité Routière sont orientées vers l'amélioration du comportement des usagers de la route, le maintien du parc circulant dans un état satisfaisant et le renforcement du niveau de sécurité des infrastructures routières.

Paragraphe 2 : Etat des lieux

Notre séjour au CNSR nous a permis de faire un état des lieux de son organisation et de son fonctionnement, duquel sont ressortis des éléments favorables à son développement, ainsi que des dysfonctionnements qui minent le bon déroulement de ses activités pour la satisfaction des usagers/clients.

A. Observations de stage

L'article 1^{er} du titre 1 du décret n° 87-443 du 29 décembre 1987 portant approbation des statuts du Centre National de Sécurité Routière stipule : « Il est créé un établissement public à caractère administratif et social dénommé Centre National de Sécurité Routière (CNSR)... ». Ce texte vient abroger les dispositions du décret n° 78-254 du 18 septembre 1978 portant création, organisation et

fonctionnement du Comité National de la Sécurité Routière. **Conclusion séquentielle : Présence d'un cadre réglementaire consacrant l'existence du CNSR (Force).**

A la lecture du décret, nous avons constaté que ce texte est désuet en ce sens qu'il ne répond plus au contexte des offices d'Etat qui sont régis désormais par la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique. Par ailleurs, c'est l'arrêté n° 037/MET/DGM/CNSR du 20 octobre 1986 portant réglementation de la visite technique au Centre d'Inspection des Véhicules Automobiles qui régit les procédures de contrôle technique des véhicules en circulation sur le réseau routier au Bénin. Or, cet arrêté est pris avant la création du Centre National de Sécurité Routière autrefois Comité National de Sécurité Routière.

Conclusion séquentielle : Cadre réglementaire du CNSR non actualisé. (Faiblesse).

Le CNSR jouit de la personnalité civile et de l'autonomie financière (article 2 du décret n° 87-443 du 29 décembre 1987). Cela démontre que le Centre a un budget propre, distinct du budget général de l'Etat et il lui est appliquée la Comptabilité des sociétés privées, c'est-à-dire celle de l'OHADA. En conséquence, son budget est établi en bénéfice. **Conclusion séquentielle : Disposition du CNSR d'une autonomie de gestion sous la supervision de l'autorité de tutelle. (Force).**

Les textes réglementaires du CNSR exigent la tenue périodique des sessions du Conseil d'Administration et du Comité de Direction qui permet aux acteurs et aux dirigeants du Centre d'échanger sur les problèmes qui minent le bon fonctionnement de la structure et d'être au même niveau d'information en ce qui concerne la situation du Centre. **Conclusion séquentielle : Existence de cadre normatif de concertation au CNSR (Force).**

Aussi, avons-nous constaté qu'aujourd'hui au Bénin, le CNSR est la seule structure de ce régime juridique qui intervient en matière de sécurité routière. **Conclusion séquentielle : Monopole du CNSR en matière de sécurité routière. (Force).**

Au cours de notre stage, nous avons particulièrement remarqué que le monopole dont dispose le CNSR dans le domaine et l'inexistence d'une concurrence ont favorisé une gestion moins rigoureuse et rationnelle du Centre et donc ne lui permettent pas d'atteindre l'objectif qui lui est assigné, à savoir réduire les accidents sur les réseaux routiers. Cela est constaté par l'augmentation des cas d'accidents sur nos routes.

Tableau 1 : Accidents de la voie publique au Bénin : (2010-2014) Annuaire statistiques CNSR

Années	Accidents	Tués	Blessés
2010	4863	760	4352
2011	5986	791	5198
2012	5740	658	5195
2013	5473	688	5069
2014	6101	659	5491
Total	28163	3556	25305

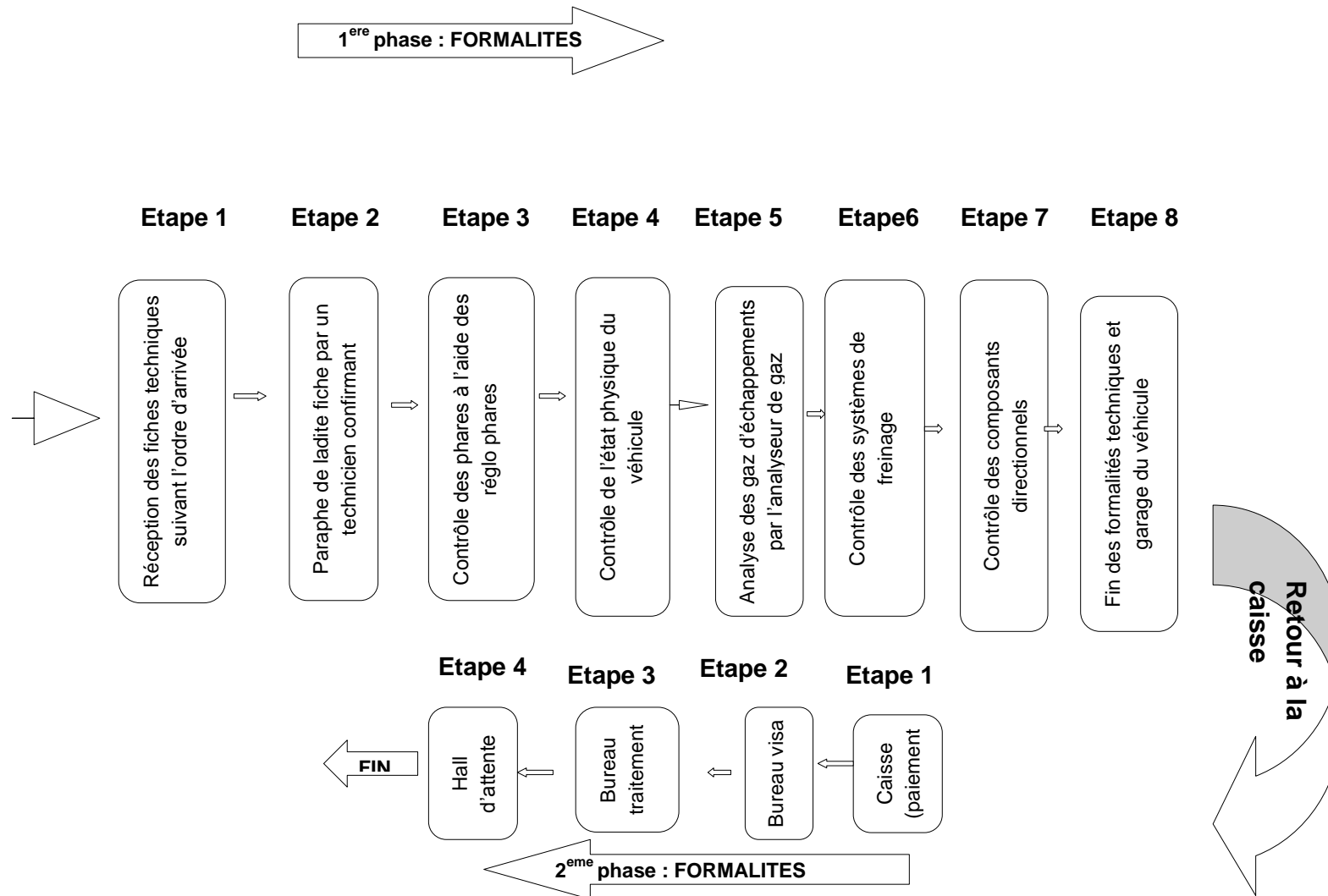
Source : Annuaire statistiques CNSR (2010-2014)

Conclusion séquentielle : Accroissement des cas d'accident sur les routes. (Faiblesse).

Les usagers/clients doivent se rendre au CNSR pour effectuer les contrôles techniques automobiles. Mais, nous avons remarqué que la multiplicité des étapes à parcourir par ces derniers pour effectuer ces contrôles, les oblige à y passer beaucoup de temps. Ce qui crée souvent d'affluence sur la piste de contrôle technique automobile et la lenteur du processus. Ce circuit oblige certains usagers/clients corrupteurs qui ne veulent pas perdre de temps à s'adresser directement soit aux techniciens soit aux supérieurs hiérarchiques qui doivent intervenir afin que leurs véhicules soient rapidement libérés. **Conclusion séquentielle : Non-respect de la procédure légale de contrôle technique automobile (Faiblesse).**

Le schéma ci-après illustre ces différentes étapes.

Figure n° 1 : schéma des étapes de l'inspection technique d'un véhicule



Nous avons constaté que le CNSR a fait l'effort de créer des sites sur l'étendue du territoire national pour faciliter le contrôle technique automobile aux usagers/clients. Cependant, sur un effectif de vingt-cinq (25) agents répartis sur les différents sites, seuls cinq (5) agents ont la qualification requise. Le reste est constitué d'agents non spécialisés dans le domaine. **Conclusion séquentielle : Insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile (Faiblesse).**

Il n'existe pas au CNSR, un service indiqué, auquel les usagers/clients qui viennent se faire offrir des services, peuvent aisément s'adresser afin d'être orientés. **Conclusion séquentielle : Inexistence d'un guichet accueil au CNSR (Faiblesse).**

Des observations, il ressort également que le CNSR ne dispose pas d'une bonne politique de communication et de sensibilisation (affiches, prospectus) notamment au profit des usagers/clients qui fréquentent quotidiennement la structure et qui sont en nombre non négligeable (soit en moyenne 250 usagers /jour, selon les points journaliers du Service Technique) et qui représentent une partie importante de la population cible du Centre. **Conclusion séquentielle : Inexistence d'une stratégie de communication (Faiblesse).**

Le CNSR est chargé d'organiser des séances de sensibilisation aux populations sur les mesures à prendre pour éviter les accidents et préserver la vie. Il s'occupe à cet effet de la collecte des données et de la tenue de la statistique en ce qui concerne les accidents des routes au Bénin et doit orienter sa politique de prévention et de sensibilisation en conséquence. Mais le constat est que le CNSR, malgré ses services déconcentrés, ne se sert que des fiches BAAC établies par le service informatique et des procès-verbaux des accidents dressés par les unités de police et de gendarmerie pour collecter les données et établir les statistiques. Nous constatons qu'il ne dispose donc pas d'un dispositif pouvant lui permettre d'enregistrer tous les cas d'accidents sur les réseaux routiers. Ce qui rend les statistiques non exhaustives et non fiables. **Conclusion séquentielle : La non-fiabilité des statistiques produites sur les accidents, par le CNSR (Faiblesse).**

Le CNSR mène également des actions pour la protection des victimes des accidents et inflige des sanctions administratives des auteurs des accidents de route ayant fait l'objet de constat, suivi de procès-verbal par les officiers. L'analyse des cas d'accidents enregistrés au niveau du CNSR nous montre que les auteurs des accidents ne sont pas poursuivis comme l'exigent les textes légaux et réglementaires. **Conclusion séquentielle : Inapplication des sanctions à l'encontre des auteurs des accidents de circulation (Faiblesse).**

Aussi, un fait est-il récurrent au CNSR ; il s'agit de la publication des avis de recrutement du personnel du CNSR. L'article 8 de la convention collective de travail portant règlement général et statuts du personnel du Centre National de Sécurité Routière dispose que «Le personnel est tenu informé par voie d'affichage des emplois vacants et des catégories professionnelles dans lesquelles ils sont classés... ». Mais, nous avons remarqué que lorsque le Conseil d'Administration approuve la proposition de la Direction de recruter du personnel, le processus d'embauchage est enclenché sans que les agents ne soient informés. **Conclusion séquentielle : Non-respect des dispositions relatives au recrutement du personnel contenues dans la convention collective (Faiblesse).**

Le CNSR, actuellement ne dispose pas d'un plan de recrutement ni d'un plan de carrière des agents. Ce qui fait qu'il n'y a pas une prospection en ce qui concerne l'évolution de la structure, pour en déterminer les perspectives surtout par rapport au personnel. **Conclusion séquentielle : Inexistence d'une stratégie ressources humaines (Faiblesse).**

B. Inventaire des forces et faiblesses

1. Forces

Ce sont :

- Présence d'un cadre réglementaire consacrant l'existence du CNSR ;
- Autonomie de gestion sous la supervision de l'autorité de tutelle ;
- Existence de cadre de concertation au CNSR ;
- Monopole du CNSR sur le marché de contrôle technique automobile.

2. Faiblesses

Elles se présentent comme suit :

- Cadre réglementaire du CNSR non actualisé ;
- Accroissement des cas d'accident sur les routes ;
- Lenteur dans la satisfaction des demandes des clients ;
- Non-respect de la procédure légale de contrôle technique automobile ;
- Insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile ;
- Inexistence d'un guichet accueil au CNSR ;
- Inexistence d'une stratégie de communication ;
- Inexistence d'une stratégie ressources humaines ;
- Non-fiabilité des statistiques produites sur les accidents, par le CNSR ;
- Inapplication des sanctions à l'encontre des auteurs des accidents de circulation ;
- Non-respect des dispositions relatives au recrutement du personnel contenues dans la convention collective.

C. Regroupement des problèmes par centre d'intérêts

Le regroupement des faiblesses par centre d'intérêt nous permettra d'identifier les problématiques possibles avant de choisir celle à étudier.

Tableau 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématique
Communication et Gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre réglementaire du CNSR non actualisé - Inexistence d'une stratégie de communication - Non-respect de la procédure légale de visite technique - Inapplication des sanctions à l'encontre des auteurs des accidents de circulation 	Inexistence d'une politique de gestion stratégique	Problématique d'un management stratégique
Qualité des prestations	<ul style="list-style-type: none"> - Lenteur dans la satisfaction des demandes des clients - Insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile - La non-fiabilité des statistiques sur les accidents, produites par le CNSR 	Défaillance de la qualité du service rendu	Problématique de l'analyse de la qualité des prestations
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des dispositions relatives au recrutement du personnel contenues dans la convention collective - Inexistence d'une stratégie ressource humaine - Manque de personnel techniciens sur les sites 	Mauvaise politique de gestion des ressources humaines	Problématique de la mise en place d'une stratégie de gestion des ressources humaines

Source : Résultats de nos enquêtes septembre 2015

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette section est consacrée au choix et à la spécification de la problématique, à la définition des objectifs et hypothèses et à la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Nous aborderons en premier lieu dans ce paragraphe le choix de la problématique et en second lieu sa spécification.

A. Choix de la problématique

Le regroupement des problèmes par centres d'intérêt nous a fait ressortir trois (03) problématiques que sont :

- la problématique d'un management stratégique ;
- la problématique de l'analyse de la qualité des prestations aux usagers/clients ;
- la problématique de la mise en place d'une stratégie de gestion des ressources humaines.

La résolution de ces problématiques est d'une importance capitale pour permettre au CNSR d'atteindre ses résultats et donc de participer effectivement à la sécurité des populations. Mais, étant donné que notre étude ne peut porter simultanément sur trois problématiques, nous avons choisi d'axer notre réflexion sur la problématique de l'analyse des prestations aux clients/usagers. Le fondement de ce choix est le caractère primordial que revêtent la structure et des prestations fournies dès son origine pour l'atteinte de ses objectifs et pour son développement.

Après le choix de la problématique, il importe à présent de la spécifier.

B. Spécification de la problématique de l'étude

Toutes les problématiques dégagées au cours de l'état des lieux constituent des obstacles au bon fonctionnement du CNSR. Néanmoins, sur certains plans, des efforts considérables sont fournis. En effet, les problèmes spécifiques issus de

la problématique du management stratégique seront tout simplement résolus par une actualisation des textes réglementaires.

Cette actualisation prendra en compte des facteurs de son environnement interne et externe actuel et comportera en conséquence des obligations qui amèneront la structure à opter pour une gestion stratégique. Ce qui amènera par exemple à élaborer un plan stratégique du CNSR. Le choix de cette problématique nous paraît assez léger pour faire l'objet d'étude.

En ce qui concerne la problématique de la mise en place d'une stratégie de gestion des ressources humaines, nous avons constaté que l'existence de certains outils comme le plan de formation et les outils d'évaluation du personnel constitue un atout favorable pour le CNSR. Le véritable problème qui se pose à ce niveau est le non-respect des textes réglementaires mis en place pour la dotation de la structure en personnel. Une volonté des dirigeants et la mise en place des mesures rigoureuses permettront d'améliorer un tant soit peu la gestion des ressources humaines.

Le CNSR est un établissement public qui fonctionne sur le régime d'une société. Son budget est établi selon les normes de l'OHADA, c'est donc un budget qui tend vers la réalisation du bénéfice. Les sources de financement de la structure sont l'Etat d'une part, et les recettes des prestations offertes aux usagers/clients d'autre part. Avec le faible financement reçu de l'Etat ces dernières années, le CNSR ne compte que sur les ressources issues des redevances perçues sur les services rendus aux usagers.

Ainsi pour augmenter ses produits, il va falloir améliorer ses prestations pour pouvoir attirer la clientèle qui a toujours recours à ses services compte tenu de son monopole sur le territoire national. La défaillance dans ces services pourrait conduire les consommateurs à des contestations et dénonciations qui pourraient amener le Gouvernement à opter pour une dénationalisation. Ce qui peut fragiliser le système et même susciter l'ouverture du secteur.

Ces différentes insuffisances ont été, durant le stage notre inquiétude et nous ont amené à porter notre intérêt sur la problématique relative à l'analyse de la qualité des prestations aux usagers/clients. En conséquence, nous avons formulé notre sujet ainsi qu'il suit : **« Analyse de la qualité des prestations du Centre National de Sécurité Routière au Bénin »**.

Le problème général issu de cette problématique est la défaillance de la qualité du service rendu aux usagers/clients. De ce problème, découlent trois (03) problèmes spécifiques que sont :

- la lenteur dans la satisfaction des usagers/clients ;
- l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile ;
- la non-fiabilité des statistiques produites sur les accidents, par le CNSR.

Pour remédier à ces différents problèmes, il est important de connaître leurs racines c'est-à-dire les causes qui sont à la base de leur apparition et ensuite fixer des objectifs adéquats qui seront le fil conducteur de notre travail. La détermination des causes et des objectifs permettra de formuler des hypothèses à vérifier à travers la collecte des données d'enquête.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Il sera question dans ce paragraphe de fixer les objectifs de l'étude (A) et de formuler les hypothèses de l'étude (B).

A. Objectifs de l'étude

Il importe ici de rappeler que le problème général est la défaillance dans le service rendu aux clients/usagers. Trois (03) problèmes spécifiques (PS) découlent de ce problème général et se présentent comme suit :

- lenteur dans la satisfaction des usagers/clients (PS n° 1) ;
- insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile (PS n° 2) ;
- non-fiabilité des statistiques produites sur les accidents par le CNSR (PS n° 3).

Les objectifs déterminés en fonction du problème général et des problèmes spécifiques.

1. Objectif général

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations du CNSR.

2. Objectifs spécifiques

Les trois (03) objectifs spécifiques (OS) qui découlent directement de cet objectif général sont :

- ☞ proposer des mesures pour une fluidité dans le processus de satisfaction des clients (OS n° 1) ;
- ☞ proposer la dotation des pistes en personnel qualifié (OS n° 2) ;
- ☞ suggérer la mise en place d'un dispositif performant de maîtrise des causes d'accidents à tous les niveaux et le processus de son opérationnalisation (OS n° 3).

Les objectifs étant fixés, nous allons procéder à la formulation des hypothèses de recherche.

B. Hypothèses de l'étude

Afin de nous permettre de formuler des hypothèses objectives qui feront l'objet d'affirmation ou d'infirmité par les statistiques de notre enquête, nous nous sommes évertuée d'abord à prospector les différentes causes qui peuvent être à la base des problèmes identifiés.

1. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 1

Pour le problème spécifique n° 1 lié à la lenteur dans la satisfaction des usagers/clients, les causes considérées comme étant à l'origine sont :

- l'inexistence des outils modernes de contrôle technique automobile ;
- la lourdeur du processus de contrôle technique automobile ;
- l'absence de concurrence ;
- la méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client ;
- la multiplicité des étapes de satisfaction du client ;
- le rançonnement.

Après analyse des causes énumérées, la cause relative à la méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client, a retenu notre attention.

Ainsi, l'hypothèse relative au problème spécifique est formulée comme suit : **la méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client conduit à la lenteur dans la satisfaction des usagers/clients (HS n° 1).**

2. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 2

Par rapport au problème spécifique n° 2, les causes suivantes ont été supposées :

- le non-respect des dispositions de la convention collective du CNSR ;
- l'inexistence d'un plan de recrutement ;
- l'inexistence d'une politique de formation des agents.

Parmi les trois (03) causes identifiées, celle relative à l'inexistence d'un plan de recrutement est retenue. A cet effet, l'hypothèse relative au problème spécifique n°2 se présente comme ci-après : **l'inexistence d'un plan de recrutement explique l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile (HS n° 2).**

3. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 3

Concernant le problème spécifique n°3, nous avons considéré comme causes pouvant être à l'origine :

- le manque de volonté de la part des responsables ;
- l'inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des causes d'accidents routiers ;
- l'absence d'une vision stratégique et prospective ;
- l'absence de concurrence sur le marché.

Nous avons pu identifier parmi ces causes, celle relative à l'inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des accidents routiers. Ainsi donc, se formule l'hypothèse : **la non-fiabilité des statistiques sur les accidents est due à l'inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des causes d'accidents routiers.**

Les problèmes, les objectifs, les causes et les hypothèses étant ainsi déterminés, nous passons à la présentation du Tableau de Bord de l'Etude.

Tableau 3 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		Défaillance dans le service rendu aux usagers/clients	Contribuer à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers/clients	---	---
Niveau spécifique	1	Lenteur dans la satisfaction des demandes des usagers/ clients	Proposer des mesures pour une fluidité dans le processus de satisfaction des usagers/clients	Méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client	La méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client conduit à la lenteur dans la satisfaction des usagers/clients
	2	Insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile	Proposer la dotation des pistes contrôle technique automobile en personnel qualifié	Absence d'un plan de recrutement	l'inexistence d'un plan de recrutement explique l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes contrôle technique automobile
	3	Non-fiabilité des statistiques produites sur les accidents, par le CNSR	Suggérer la mise en place d'un dispositif performant de maîtrise des accidents à tous les niveaux et le processus de son opérationnalisation.	Inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des accidents routiers	La non-fiabilité des statistiques sur les accidents est due à l'inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des causes d'accidents routiers

Source : Résultats de nos enquêtes septembre 2015

***CHAPITRE DEUXIEME : DE LA
REVUE DE LITTERATURE AUX
APPROCHES DE SOLUTIONS***

Nous abordons dans le présent chapitre la revue de littérature et la méthodologie de l'étude (section 1) suivies de l'analyse des données et des approches de solutions puis des recommandations (section 2).

SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette section est consacrée dans un premier paragraphe à la revue de littérature et dans un second à la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Il s'agit pour nous de clarifier d'abord les concepts clés de notre thème puis les apports des autres concernant les problèmes spécifiques de notre problématique.

A. Définition des concepts

Le thème de l'étude s'intitule : « **Analyse de la qualité des prestations du CNSR** ».

1. Définition du concept « analyse »

Selon le **LAROUSSE (2011)**, analyser c'est faire une étude approfondie pour en dégager des éléments principaux. Analyse est un nom dérivé du verbe analyser.

De son étymologie grecque « **analisis** » avec **luis** = **dissolution, décomposition**, le mot **analyse** est employé dans différentes matières. En économie et en politique, **analyse** signifie une opération par laquelle l'esprit décompose un ensemble constitué, pour en déceler l'autonomie des parties, pour en apprécier mieux la congruence ou la finalité, ou simplement pour rendre accessible chacun de ses éléments. Elle constitue une étude minutieuse, précise faite pour dégager les éléments qui constituent un ensemble, pour l'expliquer, l'éclairer : par exemple faire l'analyse de la situation.

Selon les termes du **ROBERT QUOTIDIEN (1996)**, le mot **analyse** se définit comme un examen, souvent minutieux, qui tente de dégager les éléments propres à expliquer une situation, un sentiment, une personnalité.

2. La notion de « qualité »

Le mot « qualité » vient du latin *qualitas* qui signifie « manière d'être ». *Qualitas* est un terme créé par Cicéron sur le modèle du grec *qualis*, « quel ».

Au sens large, la qualité est la « manière d'être », bonne ou mauvaise, de quelque chose. Dans le langage courant, la qualité tend à désigner ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne. Par extension, la qualité définit également le bien ou le service qui convient bien.

Pour GRACIEN (2009), la qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises parce que critère essentiel de choix pour les clients. C'est un facteur que les premiers doivent savoir atteindre de sorte à éviter que les seconds ne puissent la mettre en doute.

Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction.

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. Ces exigences, ou encore besoins, ou attentes formulées peuvent concerner un produit, une activité ou un processus, un organisme ou une personne.

Les praticiens ont transcrit la qualité en formule mathématique. Elle peut ainsi être mesurée par l'expression :

- $Q = P / A$ avec Q la qualité ; P la performance ou les résultats ; et A les attentes du client.
- Si $Q = 1$, les attentes du client ont été honorées et le client est totalement satisfait. Il s'agit là, d'une situation idéale.

Dans le cadre de notre étude, il s'agit de la qualité des services et non la qualité de produit matériel. Ainsi, pour un service les caractéristiques de la qualité comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires).

Selon DEMING (1950), l'amélioration de la qualité des prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité.

La qualité, c'est : connaître les attentes des clients dans chaque segment visé par l'entreprise, obtenir la satisfaction des clients, obtenir l'enchantement des clients en combinant une qualité du produit avec une qualité des processus pour les clients, augmenter le plaisir du client (BROWN, 1996).

L'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure.

3. La notion de « prestation »

Selon le dictionnaire Le Petit Larousse (2013), ce mot recouvre les sens suivants :

- action de fournir quelque chose, d'exécuter un travail pour s'acquitter d'une obligation légale ou contractuelle ;
- action de prêter serment, de prononcer un serment, de jurer ;
- somme versée au titre d'une obligation sociale ;
- fait pour un acteur, un chanteur, un danseur, un orateur, un sportif, ou tout artiste de se produire en public.

Dans le cadre de notre étude, c'est le premier sens qui nous intéresse. Ainsi les prestations du CNSR se rapportent à sa responsabilité en tant qu'organisme public à satisfaire les exigences/besoins des usagers/clients.

B. Point des connaissances antérieures relatives aux problèmes spécifiques

1. Approches des auteurs par rapport au problème de la lenteur dans la satisfaction des demandes des clients

Nous entendons par demande du client, l'exigence du bénéficiaire du service qu'offre la structure. Selon le **Petit Robert**, lenteur signifie manque de promptitude, de rapidité, de vivacité. On entendrait par lenteur dans la satisfaction de la demande, l'absence de rapidité, de célérité dans le traitement des demandes des clients relatives à la visite technique et à d'autres services qu'offre le CNSR.

L'action administrative recouvre un ensemble d'activités consacrées au traitement des informations et leur communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Pour être efficace, cette action suppose un cadre favorable : une structure qui répond à l'activité de l'organisation, à ses objectifs, ..., des moyens matériels.

Pour ces auteurs ⁽¹⁾, un processus administratif est l'ensemble des tâches concourant à une opération administrative donnée, en respectant les règles établies lors d'une procédure préalable. L'étude d'un processus revient à se poser les questions clés : **Qui ?**, **Quoi ?**, **Où ?**, **Quand ?**, **Comment ?** Pour réaliser une opération administrative donnée, il est nécessaire de dresser la liste des tâches et de faire apparaître les intervenants, les documents utilisés, leur transmission de façon à mettre en évidence l'enchaînement des tâches effectuées et les postes de travail qui les exécutent. Pour y arriver, ils ont proposé la représentation du processus qui est utile surtout lorsque le processus est complexe pour informer ou former le personnel concerné et pour analyser un processus en vue de son amélioration. Cette représentation peut être effectuée principalement sous forme de fiche de processus ou de diagramme imagé.

Pour Evrard (1993), l'analyse de la satisfaction du consommateur est devenue un pôle de recherche essentiel dans l'étude du comportement du consommateur. La satisfaction est un concept central en marketing : la

¹ J.-P. VIVIEN, D. AUCLAIR, D. BACCHI, A. COZ, F. GLELFI, G. ORTEGA dans leur ouvrage : « Action et Communication Administratives. »

connaissance du processus par lequel le vécu d'une expérience de service se traduit en niveau de satisfaction intéresse vivement chercheurs et praticiens.

La satisfaction est « un terme complexe et un concept difficile » (Czepiel et Rosenberg, 1973). De nos jours, la majorité des chercheurs considèrent la satisfaction comme étant un construit à la fois cognitif et affectif. PLICHON (1998) donne la définition suivante : « *la satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique* ».

Il semble donc que la satisfaction puisse être définie comme le résultat d'un processus dual, affectif et cognitif, même si le lien et l'ordre de la séquence entre ces deux types de variables ne semblent pas faire l'objet d'un consensus (Audrain et Evrard, 2001).

Les chercheurs se sont focalisés sur l'étude du processus de la satisfaction. Cependant, l'étude du concept de satisfaction peut s'effectuer sous un autre angle. Les recherches peuvent s'intéresser aux modes de contribution des attributs à la satisfaction globale. Pour certains (Oliver, 1980; Westbrook, 1987), la satisfaction est conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes : positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait). La satisfaction/insatisfaction du consommateur est une émotion en réponse au processus de confirmation/non confirmation (Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983).

La dimension cognitive de la satisfaction a été démontrée depuis longtemps, notamment par le biais du paradigme de non-confirmation des attentes. La satisfaction est influencée par le processus de non confirmation des attentes par rapport à la performance perçue. Lorsque les attentes sont identiques à la performance perçue, nous constatons une confirmation des attentes et une satisfaction modérée. Si les attentes sont supérieures au service reçu, alors le client sera insatisfait (non-confirmation des attentes négatives) et, inversement, lorsque les attentes sont inférieures au service reçu, le client sera satisfait (non-confirmation positive).

De plus, la satisfaction est influencée directement par les attentes et la performance perçue. La comparaison entre les standards et la performance

perçue peut s'effectuer à partir d'une évaluation globale du produit ou du service, c'est la conception unidimensionnelle (FILSER, 1994).

Toutefois, cette conception évolue vers une conceptualisation multidimensionnelle, c'est-à-dire que l'évaluation du service se réalise à partir d'une série d'attributs du service.

Dans un souci de fidélisation du consommateur, les managers doivent être capables de focaliser leurs efforts sur les attributs ou les dimensions du service qui représentent le poids le plus important dans la perception des consommateurs. En effet, la satisfaction du client est un des facteurs clés de succès des entreprises : elle entraîne en général la fidélité du client, permet de générer un bouche à oreille positif et, dans les entreprises de services, devient une source de rentabilité. La relation satisfaction-fidélité est un des piliers du comportement du consommateur. La logique de cette relation est évidente : plus un consommateur est satisfait, plus il doit être fidèle.

Pour Dufer et Moulins (1989), l'amélioration de la satisfaction a quatre conséquences sur le comportement du consommateur. D'abord, les clients satisfaits sont susceptibles d'acheter de nouveau ou de fréquenter de nouveau le point de vente. Ensuite, ils sont enclins à recommander la marque ou le point de vente à d'autres consommateurs (Swan et Oliver, 1989). Ils sont également prêts à payer un prix supplémentaire pour conserver les bénéfices offerts par la marque ou le point de vente (Anderson, 1996). Enfin, les clients satisfaits font généralement peu de réclamations (Fornell, 1988). Cependant la relation satisfaction-fidélité est complexe. Ainsi, selon Jones et Sasser (1995) seuls les clients complètement satisfaits sont fidèles. Il faut « ravir » les clients.

Pour sa part, l'AFNOR (2005) définit « *la satisfaction comme un jugement, une opinion que l'individu exprime sur le service qu'il a expérimenté* ».

2. Approches des auteurs par rapport au problème de l'insuffisance du personnel qualifié sur les pistes

L'insuffisance professionnelle se définit comme le fait, pour un salarié, de ne pas exécuter son travail de manière satisfaisante. L'insuffisance peut se traduire de bien des manières en fonction de l'emploi occupé : erreurs dans le

travail, négligences, objectifs non atteints, non-respect des délais, difficultés à manager des collaborateurs, à communiquer avec ses collègues ou à assumer ses responsabilités professionnelles.

Pour BORTERF et ZARIFAN, la compétence se définit comme l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donnée. Le terme renvoie au domaine d'activité d'un métier et à ses exigences propres. En gestion des ressources humaines, la compétence est souvent définie comme un ensemble des savoirs, savoir-faire et comportements tirés de l'expérience nécessaires à l'exercice d'un métier.

Aujourd'hui, les vraies richesses (ressources) d'une organisation ne sont plus ni les bâtiments, ni les installations, ce sont les compétences. Pour eux, la compétence se reconnaît en situation de travail. Il s'agit alors pour le gestionnaire de déceler les situations à même de mettre les individus dans les conditions professionnelles pour pouvoir mettre en pratique leur savoir et savoir-faire. Ainsi, pour une organisation qui cherche l'évolution, elle doit acquérir sur le marché de l'emploi les ressources humaines compétentes, qualifiées répondant aux besoins de travail de l'entreprise. L'acquisition de ces ressources humaines qualifiées ne se fera pas à partir de rien. Il faut nécessairement une planification d'où la nécessité d'un plan de recrutement.

Selon TISSOT (2007), le plan de recrutement vise à identifier de manière prévisionnelle les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, afin de pourvoir les postes vacants ou susceptibles de le devenir. Une fois ces besoins exprimés, la phase de recrutement peut débuter.

Pour LACHKAR (2005), le processus de recrutement du personnel doit respecter quatre (04) phases que sont : la préparation du recrutement, la recherche des candidatures, la sélection des candidats et enfin l'accueil et l'intégration des candidats. Chaque phase contient des tâches spécifiques à réaliser. Ainsi, pour pourvoir un poste, il faut nécessairement bien définir la fonction du poste. LACHKAR nous propose la démarche suivante :

- **Contexte** : information sur l'entreprise, rattachement hiérarchique, Direction/Département, motivations de recrutement ;

- **Missions** : responsabilité, contenu, management, interfaces (internes/externes) ;
- **Profil** : il comprend :
 - Profil professionnel : formations, expériences (secteur, fonction, management), compétences exigées et souhaitées ;
 - Profil Personnel : critères factuels (mobilité, aspect administratif, géographie, nationalité), critères de personnalité, critères de performances (critères qualitatifs, critères quantitatifs) ;
- **Conditions d'embauche** : salaire brut/net, avantages spécifiques à l'entreprise et autres.

La qualification du salarié correspond à la fonction occupée par le salarié. C'est l'ensemble des tâches que le salarié peut être amené à exécuter en vertu des compétences qui ont motivé son embauche. Cette qualification a été déterminée dans le contrat de travail.

Pour sa part, **Touraine** dira que la qualification est une construction sociale qui permet de distinguer les salariés en fonction d'un certain nombre de qualités, justifiant ainsi les inégalités de salaires. La qualification met en évidence des différences non seulement entre travailleurs, mais aussi entre les travaux réalisés par ceux-ci.

Ainsi, pour Paoli (1996) le recrutement est le fruit d'un parcours de sélections successives. Les critères sont rarement considérés séparément ; ils s'apprécient en combinaison entre eux et en combinaison avec le contexte du poste à pourvoir. On s'attache davantage à rechercher la cohérence entre les différentes caractéristiques d'un individu projeté dans le poste à pourvoir, plutôt que d'établir des scores. Cet auteur propose un schéma type de recrutement qui se présente comme suit :

- **le plan d'action** : découverte et expression du besoin de recrutement, définition du projet, définition du profil ;
- **la préparation** : la cible, les supports et médias, la rédaction des annonces et la publication ;

- **les sélections intermédiaires** : tri et sélection des curriculum vitae, entretien, test et épreuve de sélection, vérification des références, constitution d'un short list ;
- **le choix** : finalisation.

L'utilisation de ces approches est conditionnée par la mise en place d'un plan de recrutement.

3. Approches des auteurs par rapport au problème de l'inexistence d'un dispositif adéquat pour la maîtrise des données statistiques sur les accidents routiers

Selon BENDRIOUCH (2003), la collecte de données statistiques est la première phase de toute étude statistique. Elle est généralement faite soit par le biais d'une enquête par questionnaire soumis à une population humaine, soit à partir d'essais et d'expérimentations diverses, soit encore par le biais de recueils de chiffres ou d'informations à partir de bases de données, de fichiers, documents divers ou par d'autres mécanismes informatiques.

De façon générale, il existe trois types de mode de collecte de données statistiques. On a le recensement, les enquêtes par sondage et les collectes de données courantes. Dans les administrations ou entreprises, comme c'est le cas pour le CNSR, le mode collecte de données courantes est le plus souvent utilisé pour la collecte d'informations et la méthode qui y convient est celle de l'observation des faits.

En effet, on appelle données courantes, les données statistiques résultant de l'activité quotidienne des administrations ou autres structures. La production des statistiques dans les administrations est organisée par un système appelé système de routine qui a pour base, l'exploitation des registres, procès-verbal d'accident comme c'est le cas du CNSR ou autres sources d'informations. C'est dire que les statistiques d'une administration ont pour origine principale, les informations internes à l'administration elle-même.

Pour VEDRINE (1991) P. 15, les informations internes ont pour origine l'entreprise elle-même. Elles poseront donc, a priori, moins de problème de collecte. Ces informations lorsqu'elles sont de nature quantitative traduisent

l'activité de l'entreprise et son évolution. La préparation de la collecte de données statistiques revêt donc une importance capitale d'autant plus que la crédibilité ou la fiabilité de l'information statistique dépend du sérieux qui caractérise les sources d'informations, les techniques et mécanismes mis en place pour la production statistique. Toute opération de collecte de données statistiques mérite alors d'être préparée avec perspicacité en vue d'obtenir des informations fiables.

Pour BENDRIOUCH (2003) toute étude statistique descriptive tient sa réussite de l'observation des points ci-après :

- la recherche de l'information ;
- la fiabilité de la source d'information : l'information doit être recueillie auprès d'une source notoirement compétente et spécialisée des statistiques et n'a de valeur que si leurs sources sont précisées ;

L'exhaustivité des données est très importante pour une étude statistique surtout en ce qui concerne les accidents.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie suivie au cours de nos recherches est composée de deux méthodes : l'une empirique (A), l'autre théorique (B).

A. Méthode empirique

L'approche empirique nous permet de mobiliser des données tout en mettant l'accent sur une méthode d'enquête. Elle est constituée des étapes ci-après :

- ✓ Fixation des objectifs ;
- ✓ Identification de la population ciblée pour l'étude ;
- ✓ Outils de collecte de données ;
- ✓ Traitement des données recueillies et outils de présentation.

1. Objectif de l'enquête

Notre enquête a pour objectif de mobiliser les données pouvant nous permettre de vérifier les hypothèses formulées dans notre étude.

2. Identification de la population ciblée pour l'étude

La population ciblée pour notre étude est composée de deux catégories d'acteurs. Une catégorie A composée de soixante-quinze (75) personnes concerne les usagers/clients du CNSR. Il s'agit bien des structures qui sollicitent les services du centre pour les formations de même que les usagers/clients qui apportent leur véhicule pour la visite technique périodique. Une catégorie B est composée de vingt-cinq (25) personnes et concerne les agents et responsables du CNSR.

Au total, la population visée par l'étude est composée de cent (100) personnes. Cependant, pour des raisons de fiabilité des données et tenant compte du critère de constance dans les prestations du centre, nous avons choisi un échantillon composé de vingt (20) agents du CNSR et de cinquante (50) usagers/clients sur qui est portée enfin notre étude.

3. Outils de collecte de données

Il faut souligner que le principal outil qui nous a aidés à collecter les données est le questionnaire. Ainsi, deux types de questionnaire ont été conçus. L'un est adressé aux usagers/clients; l'autre adressé aux agents et responsables du CNSR.

4. Traitement des données recueillies et outils de présentation

Les données recueillies à l'aide du questionnaire sont dépouillées manuellement et les résultats sont présentés sous forme de tableau et de graphique circulaire.

B. Méthode théorique

Il s'agira ici de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques en résolution, en précisant les théories et les seuils de décision retenus.

1. Choix théorique lié au problème de la lenteur dans la satisfaction des demandes des usagers/clients

a. Présentation des théories retenues

Deux approches théoriques seront retenues pour analyser le problème de la lenteur dans la satisfaction des demandes des usagers clients du CNSR. D'une part, celle des auteurs ⁽²⁾, qui indique qu'un processus administratif est l'ensemble des tâches concourant à une opération administrative donnée, en respectant les règles établies lors d'une procédure préalable. L'étude d'un processus revient à se poser les questions clés : **Qui ?**, **Quoi ?**, **Où ?**, **Quand ?**, **Comment ?** D'autre part, il sera retenu celle de Dufer et Moulins (1989), qui souligne que l'amélioration de la satisfaction a quatre conséquences sur le comportement du consommateur. D'abord, les clients satisfaits sont susceptibles d'acheter de nouveau ou de fréquenter de nouveau le point de vente.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n° 1

Pour vérifier l'hypothèse relative au problème n° 1, le seuil de décision que nous fixons est de retenir toute cause qui obtiendra le poids le plus élevé, donc identifiée par la majorité des enquêtés. La question fondamentale posée à cet effet est la question n° 11 du questionnaire.

2. Choix théorique lié au problème de l'insuffisance du personnel qualifié sur les pistes

a. Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre le problème n° 2, nous retiendrons les approches de TISSOT (2007), et de **Touraine** dont les approches se complètent. En effet, selon le premier, le plan de recrutement vise à identifier de manière prévisionnelle les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, afin de pourvoir les postes vacants ou susceptibles de le devenir. Une fois ces besoins exprimés, la phase de recrutement peut débuter.

Pour le second, la qualification est une construction sociale qui permet de distinguer les salariés en fonction d'un certain nombre de qualités, justifiant ainsi

² J.-P. VIVIEN, D. AUCLAIR, D. BACCHI, A. COZ, F. GLELFI, G. ORTEGA dans leur ouvrage : « Action et Communication Administratives. »

les inégalités de salaires. La qualification met en évidence des différences non seulement entre travailleurs, mais aussi entre les travaux réalisés par ceux-ci.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n° 2

Pour vérifier l'hypothèse liée au problème n° 2, nous avons fixé comme seuil de décision, le maintien de tout item qui aura recueilli au moins le poids le plus élevé des avis. La question fondamentale servant à vérifier notre hypothèse est la question n° 13 du questionnaire.

3. Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un dispositif adéquat pour la maîtrise des données statistiques sur les accidents routiers

a. Présentation des théories retenues

Pour la résolution de ce problème, nous retiendrons deux approches théoriques : d'une part, celle de BENDRIOUCH (2003) qui soutient que la collecte de données statistiques est la première phase de toute étude statistique et que toute étude statistique descriptive tient sa réussite de l'observation des points ci-après :

- la recherche de l'information ;
- la fiabilité de la source d'information : l'information doit être recueillie auprès d'une source notoirement compétente et spécialisée des statistiques et n'a de valeur que si leurs sources sont précisées ;

L'exhaustivité des données est très importante pour une étude statistique surtout en ce qui concerne les accidents.

D'autre part, celle de VEDRINE (1991) P. 15, qui estime que la préparation de la collecte de données statistiques revêt donc une importance capitale d'autant plus que la crédibilité ou la fiabilité de l'information statistique dépend du sérieux qui caractérise les sources d'informations, les techniques et mécanismes mis en place pour la production statistique.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n° 3

Le seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n° 3 est de retenir tout item qui aura recueilli plus de 50 % des avis des enquêtés. La

question fondamentale posée pour vérifier notre hypothèse est la question n° 14 du questionnaire.

Le cadre théorique et la démarche méthodologique de l'étude étant présentés, nous allons passer à l'exposé des résultats de nos enquêtes. Une fois les résultats présentés, le diagnostic sera établi et nous ferons les propositions subséquentes.

SECTION 2 : DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS

Cette section sera consacrée à la présentation, à l'analyse des données de l'enquête et à la vérification des hypothèses (paragraphe 1) et ensuite aux approches de solutions ainsi qu'aux recommandations (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

A. Conditions de réalisation de l'enquête

1. Préparation et réalisation de l'enquête

Dans le cadre de la préparation de l'enquête, un questionnaire a été élaboré et administré d'abord à un groupe restreint de la population cible. Ce qui nous a permis d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et de corriger le questionnaire avant son administration à l'ensemble des personnes à interroger. L'enquête s'est réalisée en quatre semaines et ce, avec quelques difficultés.

2. Difficultés rencontrées et limites des données

Les difficultés rencontrées au cours de la réalisation de l'enquête sont :

- l'absence de certains responsables et leur indisponibilité à remplir les questionnaires ne nous ont pas permis de vite collecter les questionnaires ;
- le caractère illettré de certains usagers/clients ;
- le refus catégorique de certains chefs et usagers de remplir les questionnaires ;

- le délai réservé à la réalisation de l'étude moyennement court.

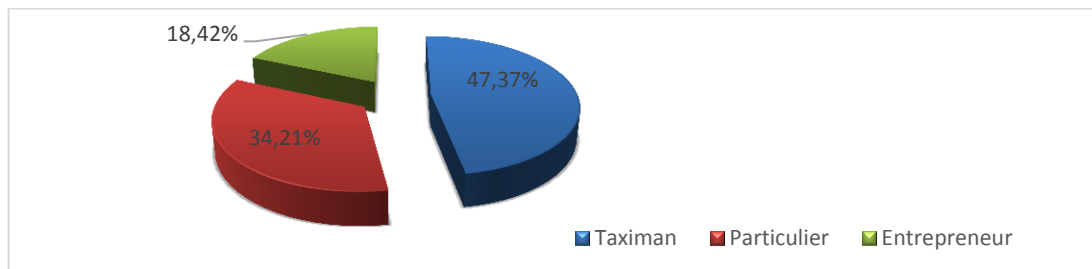
S'agissant des limites des données, soulignons ici que compte tenu des difficultés rencontrées, nous n'avons pas pu collecter tous les questionnaires distribués. Des cinquante (50) exemplaires de questionnaire administrés aux usagers/clients, nous avons recueilli trente-huit (38) soit 76 %. Pour les vingt (20) distribués aux agents et responsables du CNSR, nous n'avons collecté douze (12), soit un taux de retour de 60%.

B. Présentation et analyse des données

1. Présentation et analyse des données relatives au problème de la lenteur dans la satisfaction des demandes des clients

La répartition des personnes interrogées est présentée dans la figure ci-dessous.

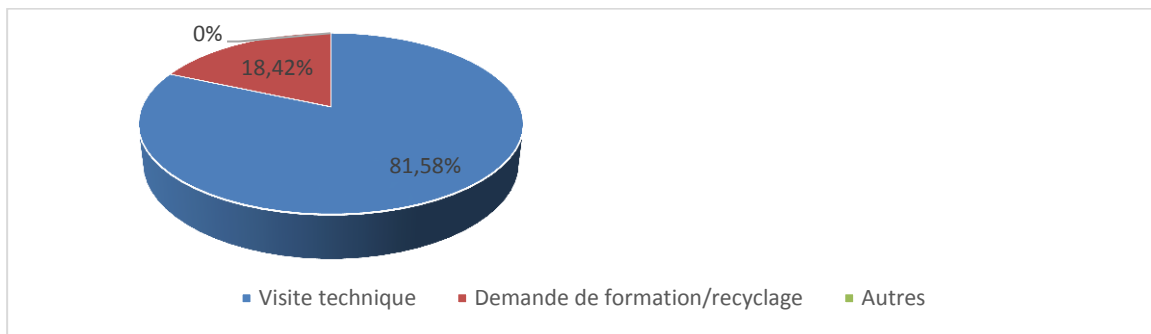
Graphique 1 : Statut des usagers/clients



Source : Données du tableau n° 1 de l'annexe n° 7

A la lecture du graphique, nous constatons, 47,37 % des usagers qui fréquentent le CNSR sont des conducteurs de taxi. Après eux, viennent les particuliers avec un taux de 34,21 %. Se retrouvent en dernière position les entrepreneurs (18,24%).

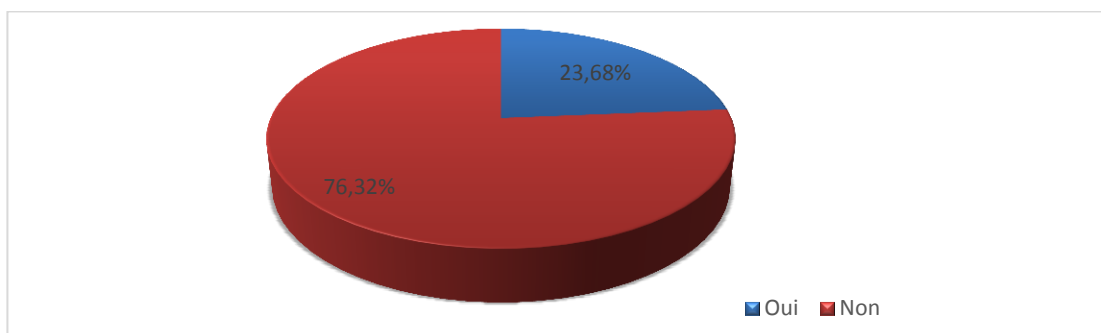
La répartition par nature des demandes des usagers/clients se présente comme suit.

Graphique 2 : Demande des usagers/clients

Source : **Données du tableau n°7 de l'annexe n° 7**

L'analyse des deux outils nous montre sans doute que la plupart des usagers/clients du CNSR (81,58 %) viennent pour la visite technique des véhicules.

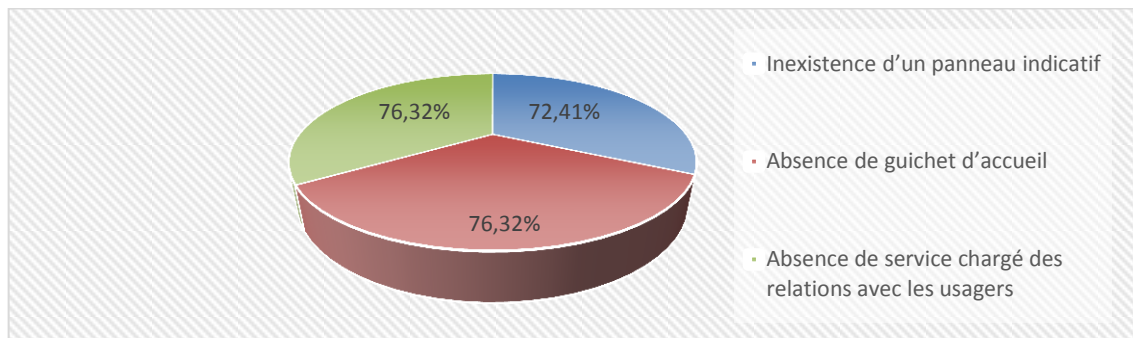
A la question de savoir si les usagers/clients retrouvent facilement les locaux du CNSR, la totalité des personnes interrogées (soit 100 %) ont répondu par l'affirmative. Mais à la question de savoir si les usagers ont formellement d'informations sur le processus de satisfaction de leurs demandes, les réponses obtenues se présentent comme suit.

Graphique 3 : Information sur le processus de satisfaction des demandes

Source : **Données du tableau n° 4de l'annexe n° 7**

De l'analyse du graphique, il ressort que 76,32 % des enquêtés reconnaissent n'avoir pas formellement d'informations sur le processus de satisfaction de leurs besoins. En nous intéressant aux causes de cette situation, les réponses obtenues se présentent comme suit.

Graphique 4 : Causes du manque d'informations sur le processus de satisfaction des demandes



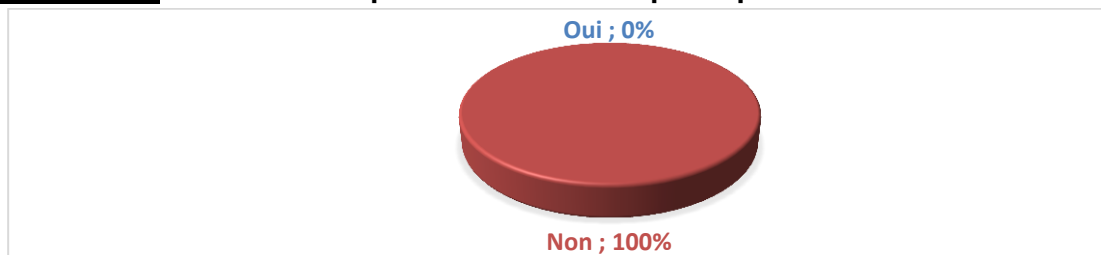
Source : Données du tableau n° 5de l'annexe n° 7

A la lecture du graphique, nous constatons que 76,32 % des personnes enquêtées affirment que ce sont l'absence d'un guichet d'accueil et du service chargé des relations avec les usagers qui sont à l'origine du manque d'informations sur le processus de satisfaction des demandes des clients.

Aussi, 72,41 % de ces personnes reconnaissent l'inexistence d'un panneau indicatif comme cause de la situation.

A la question de savoir si les demandes sont rapidement satisfaites par le processus, la totalité des enquêtés a répondu par la négative.

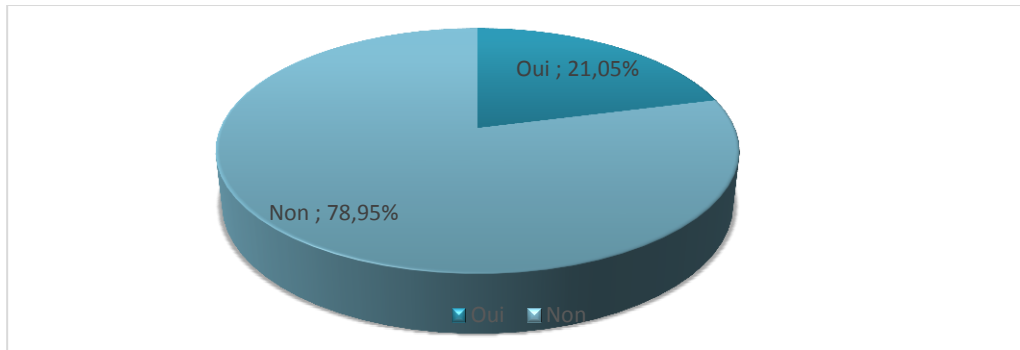
Graphique 5 : Satisfaction rapide des demandes par le processus



Source : Données du tableau n° 6de l'annexe n° 7

A partir du graphique ci-dessus, nous retenons que tous ceux qui reconnaissent avoir l'information sur le processus affirment néanmoins que ce processus ne permet pas de vite satisfaire les demandes.

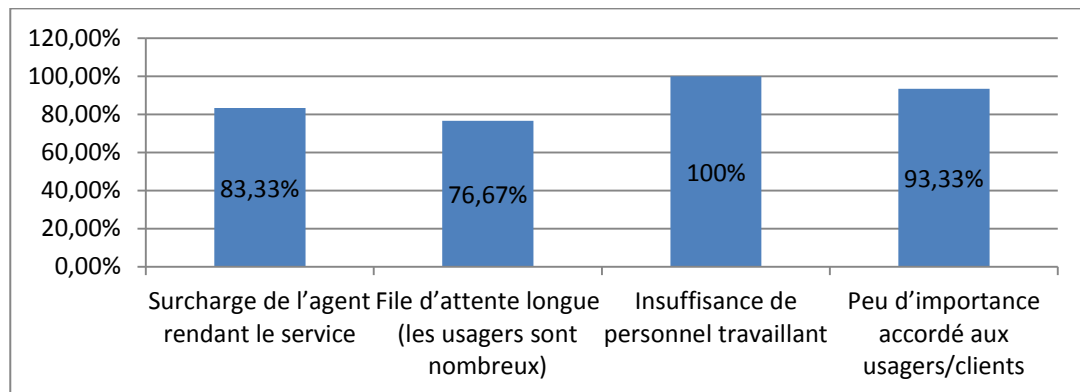
Voulant savoir si les usagers/clients sont pris en charge automatiquement dès leur arrivée, les réponses obtenues sont présentées dans le graphique suivant.

Graphique 6 : Prise en charge des usagers/clients

Source : Données du tableau n° 7 de l'annexe n° 7

Nous pouvons conclure à partir de l'analyse du graphique que 78,95 % des enquêtés affirment ne pas être pris en charge automatiquement dès leur arrivée. Selon les données de notre enquête, ils passent en moyenne une heure de temps avant d'être reçu surtout lorsqu'il s'agit de la visite technique.

En nous intéressant aux causes de cette situation, les réponses recueillies sont présentées dans le graphique suivant.

Graphique 7 : Causes de la non prise en charge automatique des usagers/clients

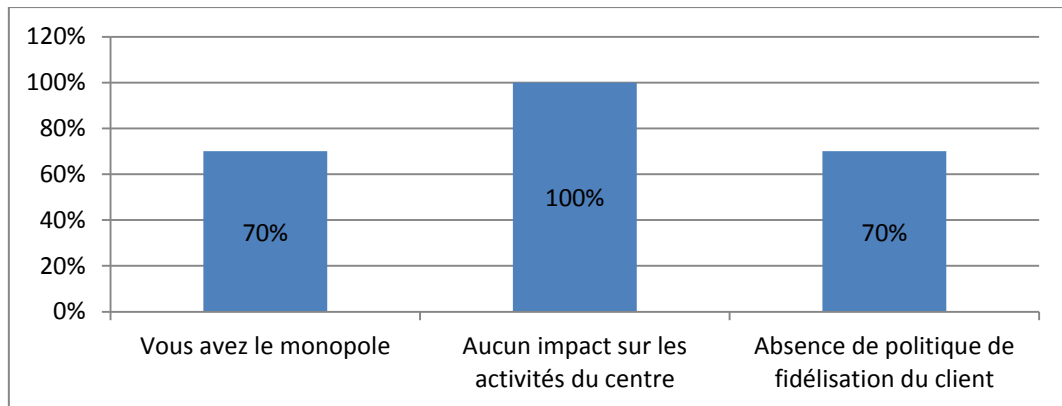
Source : Données du tableau n° 8 de l'annexe n° 7

L'interprétation du graphique nous amène à conclure que l'insuffisance de personnel est considérée par tous les usagers comme la cause principale de leur non-prise en charge automatique. Egalement, 93,33 % de ces usagers ont reconnu que le peu d'importance qui leur est accordé est à la base de leur non prise en charge. D'autres par contre ont estimé que la surcharge des agents chargés de l'exécution de la tâche en est la cause.

A la question de savoir si les agents considèrent les usagers/clients comme des clients privilégiés, 83,33 % des agents enquêtés ont répondu par la négative.

Les causes de cette situation de perception sont présentées dans le graphique suivant.

Graphique 8 : Causes de la non considération des usagers/clients comme prioritaires



Source : Données du tableau n° 10 de l'annexe n° 7

L'analyse du graphique révèle que 100 % des enquêtés n'accordant pas de considération aux usagers/clients affirment que cela est dû à la méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client. Aussi, 70 % reconnaissent que la situation de monopole et l'absence de politique de fidélisation comme causes de cet état de chose.

2. Présentation et analyse des données relatives au problème de l'insuffisance du personnel qualifié sur les pistes

A la question de savoir si les conditions matérielles d'exécution des tâches par les agents sont bonnes, tous les agents (soit 100 %) ont répondu par la négative.

Par rapport à la satisfaction des usagers dans le délai, 60 % des agents affirment être incapables de satisfaire les clients dans le délai tandis que 40 % affirment le contraire. Les facteurs explicatifs de cette situation sont identifiés par les enquêtés et retracés dans le tableau suivant.

Tableau 4 : Causes de l'incapacité de satisfaction des usagers/clients dans le délai

Causes identifiées par les enquêtés	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Absence d'un manuel de procédures	8	66,67
Surcharge de travail	10	83,33
Insuffisance de personnel	12	100
Lourdeur du processus d'exécution du travail	8	66,67

Source : Résultats de notre enquête septembre 2015

De l'analyse des données, il ressort que l'insuffisance du personnel spécialisé est la cause principale de ce problème. Par ailleurs, 83,33 % des enquêtés ont affirmé qu'ils sont surchargés dans leur travail. 66,67 % d'entre eux ont répondu que la lourdeur du processus et l'inexistence d'un manuel de procédure sont à l'origine de la situation.

A la question de savoir si les agents satisfont les clients automatiquement après qu'ils ont posé leur problème, 33,33 % des enquêtés ont répondu par l'affirmative contre 66,67 % qui ont répondu par la négative. Les causes de la non-satisfaction automatique des clients sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Causes de la non-satisfaction automatique des clients

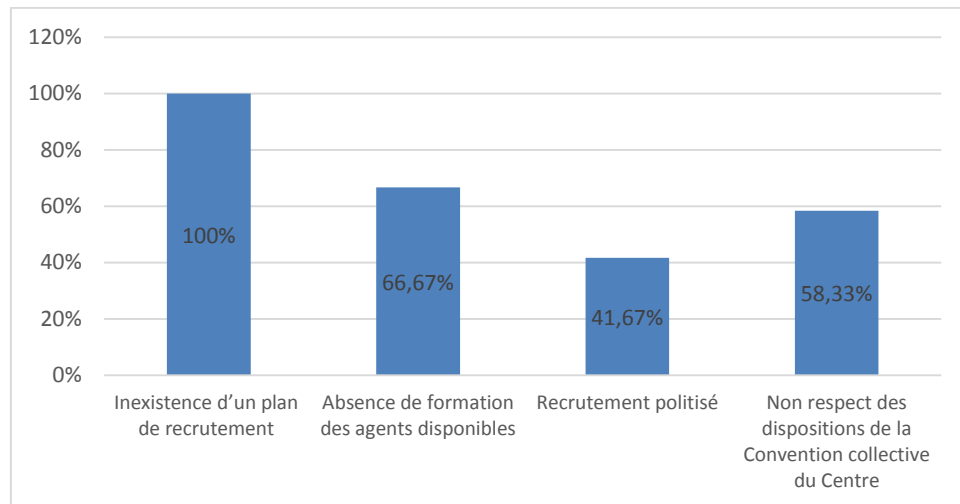
Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Manque de personnel	8	100
Personnel existant non qualifié	8	100
Total	12	100

Source : Résultats de notre enquête septembre 2015

Le tableau 5 ci-dessus nous montre que le manque de personnel et l'absence de personnel qualifié sont à la base de la non-satisfaction automatique des clients.

Voulant connaître les causes de l'insuffisance de personnel qualifié et du manque de personnel, les réponses obtenues sont retracées dans le graphique ci-après.

Graphique 9 : Causes de l'inexistence du personnel qualifié et du manque de personnel



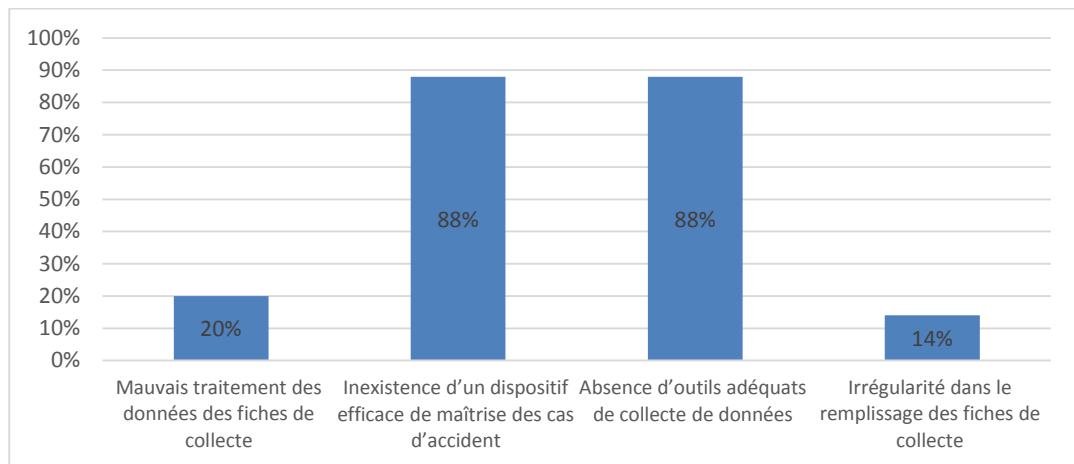
Source : Données du tableau n° 12 de l'annexe n° 7

De la lecture des outils, nous constatons que l'inexistence d'un plan de recrutement est reconnue par toutes les personnes enquêtées (100 %) comme cause principale du manque de personnel qualifié. De même, l'absence de formation est considérée par 66,67 % des personnes comme étant à la base de l'inexistence de personnel qualifié.

3. Présentation et analyse des données relatives au problème la non-fiabilité des statistiques sur les accidents

A la question de savoir si les agents ont le sentiment que les statistiques des accidents sont maîtrisées par le CNSR, seulement 36 % des enquêtés ont répondu par l'affirmative, contre 64 % qui affirment que le Centre ne maîtrise pas les cas d'accidents sur le territoire national (Cf. tableau n° de l'annexe 7).

Les causes de la non-maîtrise des cas d'accidents sont présentées dans le graphique ci-après.

Graphique 10 : Causes de la non maîtrise des cas d'accidents

Source : Données du tableau n° 13 de l'annexe n° 7

L'analyse du graphique nous montre que l'inexistence d'un dispositif efficace de maîtrise des cas d'accidents ainsi que l'inexistence d'outils adéquats de collecte de données ont attiré l'attention de 88 % des enquêtés comme cause de la non maîtrise des cas d'accidents.

La présentation et l'analyse des données ayant été faites, nous allons à présent passer à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

C. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Nous procéderons dans un premier temps à la vérification des hypothèses de recherche et dans un second temps à l'établissement du diagnostic

1. Vérification des hypothèses***a. Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 1***

Les résultats de l'enquête nous montre que 76,32 % des enquêtés ne sont pas renseignés sur le processus de satisfaction de leurs besoins. Les causes de cette situation sont principalement, selon nos enquêtés, l'absence d'un guichet d'accueil et du service chargé des relations avec les usagers. Il ressort également que le processus en place ne permet pas de vite satisfaire les demandes. Ce qui crée une perte de temps aux usagers. Cependant, les usagers ne sont pas pris en charge automatiquement dès leur arrivée. Recherchant la cause de ce problème, nous nous sommes rendu compte que 93,33 % de ces usagers estiment qu'on ne

leur accorde pas d'importance. Aussi, 100 % des agents enquêtés affirment ne pas considérer les usagers parce qu'ils ignorent l'impact que peut avoir la satisfaction des usagers/clients, sur la structure.

Au regard de ces résultats, nous pouvons définitivement conclure que l'hypothèse selon laquelle ***la méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client conduit à la lenteur dans la satisfaction des clients/usagers est confirmée.***

b. Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 2

D'après les résultats de l'enquête, 60 % des agents affirment incapables de satisfaire les clients dans le délai. Aussi, tous ont reconnu le problème de l'insuffisance du personnel qualifié et du manque de personnel ; ce qui crée la surcharge dans leur travail. Cependant, d'autres (66,67 %) affirment également l'inexistence d'un manuel de procédures. Tout cela conduit à ne pas satisfaire automatiquement les clients dès qu'ils posent leur problème. Interrogés sur les causes à l'origine du problème de l'insuffisance de personnel qualifié, ils répondent tous par l'inexistence d'un plan de recrutement.

De ce fait, nous pouvons dire que l'hypothèse selon laquelle ***l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes est due à l'absence d'un plan de recrutement est aussi confirmée.***

c. Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 3

Il ressort de l'interprétation des résultats de notre investigation que 64 % des personnes reconnaissent le Centre comme ne maîtrisant pas tous les cas d'accident sur le territoire national. En cherchant la cause, 88 % des enquêtés estiment que l'inexistence d'un dispositif efficace de maîtrise des cas d'accidents ainsi que l'absence d'outils adéquats de collecte de données sont à la base de la situation.

Ainsi, l'hypothèse formulée : ***l'inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des accidents routiers explique la non-fiabilité des statistiques sur les accidents est confirmée.***

2. Etablissement du diagnostic

a. Elément de diagnostic du problème spécifique n° 1

Comme l'hypothèse n° 1 est confirmée, nous pouvons définitivement dire que la méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client conduit à la lenteur dans la satisfaction des clients/usagers.

b. Elément de diagnostic du problème spécifique n° 2

L'hypothèse n° 2 étant confirmée suite aux résultats de l'enquête, nous pouvons affirmer à présent que l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes est due à l'inexistence d'un plan de recrutement.

c. Elément de diagnostic du problème spécifique n° 3

A travers notre investigation, l'hypothèse liée au problème spécifique n° 3 a été confirmée. A cet effet, nous affirmons désormais que l'inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des accidents routiers explique la non-fiabilité des statistiques sur les accidents.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et recommandations

Ce paragraphe sera consacré aux approches de solutions (A) et ensuite aux recommandations à l'endroit des divers acteurs (B).

A. Approches de solutions

1. Approches de solutions par rapport au problème de la lenteur dans la satisfaction des usagers/clients

Pour une meilleure satisfaction des usagers/clients du CNSR, nous suggérons :

a. La mise en place d'un service chargé des relations avec les usagers

Le service des relations avec les usagers est un service qui sera chargé d'accueillir les clients, de les orienter, de les conduire depuis leur entrée dans le centre jusqu'à leur satisfaction totale avant la sortie. C'est également ce service qui aura pour rôles de recueillir les avis, les doléances et les préoccupations des

usagers/clients, de programmer les usagers selon la prise de rendez-vous de chacun. Pour ce faire, il sera indispensable de créer un guichet.

b. La création d'un guichet central

Le guichet central aura pour rôle de centraliser toutes les informations relatives aux usagers/clients. Il fera par périodicité le point des usagers ayant visité le centre désagrégé par demande (contrôle technique automobile, formation des conducteurs, etc.). Il s'agira pour ce guichet de disposer d'un répertoire des clients, de leur rappeler les échéances par rapport à leur engagement que cela soit pour les contrôles techniques automobiles ou pour d'autres services.

c. L'informatisation de la procédure du contrôle technique automobile

En vue de faciliter l'opération du contrôle technique automobile et surtout de réduire les tracasseries liées à la multiplicité de ses étapes, il convient d'informatiser la procédure ; ainsi l'utilisateur/client se verra désormais pris en compte dès le guichet central et n'aura qu'à attendre la réception de son livret de bord, après avoir confié son véhicule aux techniciens appropriés. Cela permettra également une interconnexion entre les différentes structures du CNSR, pour un meilleur suivi du parc automobile circulant sur toute l'étendue du territoire.

d. L'élaboration d'un plan de gestion de la satisfaction des clients

Il est d'une nécessité pour le CNSR d'élaborer un plan de gestion de la satisfaction des clients dès maintenant. L'absence de concurrence dans le secteur n'exclut pas la prise des mesures pour la fidélisation des clients.

Il s'agit d'une vision prospective ; cela permettra au centre d'être à même de faire face aux menaces. Les administrations doivent chaque jour être plus réactives aux besoins et aux attentes de la société. Étant donné que le rythme des changements sociétaux s'accélère, les administrations doivent également être en mesure de répondre à l'évolution de la demande en proposant de nouvelles solutions.

Par ailleurs, le centre doit être dans l'optique de regagner la confiance des citoyens. Il doit proposer davantage de choix, de démocratie et de transparence

en imaginant une collaboration avec les usagers/clients à tous les niveaux de la prise de décision et du processus de fourniture du service. Cette approche ne garantit pas, bien sûr, que le citoyen/client obtienne toujours exactement ce qu'il désire. Toutefois, les organismes performants travaillent à partir des besoins et des attentes des clients et élaborent leurs propositions en fonction de ces derniers, tout en respectant d'autres impératifs liés à leur activité.

La gestion de la satisfaction implique donc la gestion de services mais aussi celle des attentes et des perceptions de l'utilisateur/client. La mesure de la satisfaction semble n'être que l'une des nombreuses composantes de cette approche globale de gestion de la satisfaction. Les établissements publics ne peuvent plus se permettre de ne pas faire l'effort de comprendre les citoyens/clients.

Si nous souhaitons que nos services soient sollicités et que nos interventions soient efficaces, nous devons satisfaire le public selon ses propres critères et en même temps assurer, une gestion plus claire des besoins et des attentes, afin d'obtenir des résultats en termes de satisfaction. L'idée d'associer de façon dynamique les usagers/clients des services publics afin de mettre en exergue leurs perceptions, leurs attentes et leurs préoccupations via leur participation active est une stratégie communément appliquée. Elle vise à obtenir un niveau acceptable de qualité et de satisfaction. Il faut également souligner que les médias encouragent également les citoyens à faire davantage entendre leur voix et à se montrer plus exigeants.

Par ailleurs, ce plan prendrait en compte la démarche qualité des prestations du CNSR sur divers domaines. Cette démarche vise à garantir que les projets apportent une réponse appropriée tant sur le plan du service rendu et de la sécurité offerte aux usagers de la route qu'en ce qui concerne les exigences d'aménagement du territoire, de préservation de l'environnement et de qualité de vie des citoyens. Son objet est de faire en sorte que toutes les préoccupations de sécurité routière aient été prises en compte au moment du diagnostic.

e. La mise en place d'un manuel de procédures

Le manuel de procédures est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise.

Il constitue pour elle, le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs (SOW, 2004). C'est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. Le manuel des procédures indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant : la tâche à faire (quoi) ; le niveau de responsabilité (qui) ; les différentes étapes de traitement (quand) ; les lieux de réalisation (où) ; le mode d'exécution (comment).

L'objet principal du manuel consiste à expliciter dans un langage directement accessible qui fait quoi, où, comment et à quelle fin, à former le personnel, à favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable dans l'exécution des tâches et évite la lourdeur du processus.

Le manuel crée les conditions pour les différents intervenants d'agir en concert, suivant des normes et des codes communs. C'est également un outil de formation, notamment pour les personnes nouvellement recrutées ou promues tout comme les intérimaires, qui y trouvent les réponses aux questions qu'ils se posent et peuvent facilement s'imprégner de leurs nouvelles responsabilités. Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise et la continuité dans l'application des procédures.

2. Approches de solutions par rapport au problème de l'insuffisance du personnel qualifié sur les pistes

Pour remédier au problème de l'insuffisance du personnel qualifié, nous proposons :

a. L'élaboration d'un plan de recrutement :

Le plan de recrutement est un document de planification à moyen et long termes qui permet d'identifier les besoins en personnel, les postes, les qualifications et les profils déficitaires et de les pourvoir en prévoyant les ressources budgétaires y relatives. L'existence de ce document évitera les recrutements clandestins observés sans la prise en compte des besoins du centre.

b. L'élaboration d'un plan de formation

Il s'agit de disposer d'un document qui permet d'identifier les compétences dont le centre a besoin et d'envoyer le personnel déployé pour les activités de

contrôle technique automobile, et n'ayant pas les qualifications requises en formation qualifiante ou diplômante.

3. Approches de solutions par rapport au problème de la non-fiabilité des statistiques sur les accidents

Pour résoudre ce problème, nous suggérons principalement :

a. La création d'un call center

Il s'agit d'un dispositif hautement technologique qui permettra de disposer d'un numéro vert comme c'est le cas des sapeurs-pompiers afin que les populations signalent les cas d'accident auxquels ils ont assisté ou en sont victimes. C'est une base qui comprendra non seulement les appels téléphoniques mais également un dispositif de message (SMS). Une consultation de ce centre se fera pour collecter tous les appels et SMS qui parviendront à la base. Ce processus s'exécutera concomitamment aux processus de remplissage de fiches aux lieux d'accident.

b. La création des cellules focales auprès des structures intervenant dans le domaine

Pour une maîtrise des informations, il est important pour le CNSR de procéder à la création des cellules auprès des structures (Police, ONG, Groupement des Sapeurs-Pompiers, etc.) qui se chargera de suivre les cas d'accidents et d'apporter si nécessaire des aides aux victimes et auteurs d'accidents.

c. La création d'un blog internet

L'existence d'un blog internet du centre permettra aux populations, aux usagers/clients de laisser leurs suggestions par internet.

Pour la mise en œuvre effective des solutions proposées, nous avons formulé des recommandations à l'endroit des autorités et des agents du CNSR.

B. Recommandations

Certaines conditions nécessaires sont à remplir pour une amélioration des prestations du CNSR.

1. Recommandations à l'endroit des autorités

Nous recommandons :

- l'actualisation des textes du CNSR ;
- l'actualisation de l'organisation du CNSR en procédant à la création des directions au lieu des services ;
- l'adoption de l'approche inclusive en associant les parties prenantes à la définition des objectifs du centre ;
- la mise en place de la démarche qualité en mettant au centre des interventions les usagers/clients ;
- la prise d'un arrêté pour créer les cellules focales et nommer les agents chargés de les faire fonctionner ;
- le recrutement dans les meilleurs délais d'agents techniciens sur les pistes en respectant les dispositions de la Convention Collective du centre en ce qui concerne le recrutement ;
- l'établissement d'une fiche de fonction et de processus pour chaque poste ;
- la création du service chargé des relations avec les usagers ;
- la révision des horaires de réception des usagers/clients pour les visites techniques automobiles ;
- l'organisation d'une formation qualifiante au profit des agents affectés sur les pistes ;
- la mise en place d'un outil pour la communication/affichage du processus de satisfaction des demandes des clients : il s'agit de mettre en place un panneau indicatif ;
- la réalisation d'un diagnostic de satisfaction du client au CNSR ;
- l'actualisation des outils actuels de collecte des données sur les accidents de la route ;
- l'élaboration d'un plan stratégique ;
- l'élaboration d'un plan de communication des actions du CNSR ;
- responsabiliser les différents services concernés pour la mise en œuvre des recommandations.

2. Recommandations à l'endroit des agents

Pour les agents, il faut :

- développer la culture du travail satisfaisant ;
- se faire recycler pour être compétents à leur poste de travail ;
- donner une place importante aux usagers/clients qui sollicitent les services ;
- s'occuper le plus rapide possible des clients en répondant à leur demande et dans les meilleurs délais ;
- accomplir convenablement le travail pour lequel l'on a été recruté ;
- éviter d'exiger des jetons, autres les coûts habituels des prestations aux usagers/clients.

En définitive, la prise en compte de ces recommandations et leur mise en œuvre permettre à coup sûr d'améliorer les prestations du CNSR.

Tableau 6 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Éléments de diagnostics	Approches de solutions
Niveau général	<p><u>Problème général</u></p> <p>Défaillance dans le service rendu aux usagers/clients</p>	<p><u>Objectif général</u></p> <p>Contribuer à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers/clients</p>	---	---	
Niveau spécifique	<p><u>Problème spécifique n°1</u></p> <p>Lenteur dans la satisfaction des demandes des usagers/ clients</p>	<p><u>Objectif spécifique n°1</u></p> <p>Proposer des mesures pour une fluidité dans le processus de satisfaction des usagers/clients</p>	<p><u>Cause spécifique n°1</u></p> <p>Méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client</p>	<p><u>Élément de diagnostic n°1</u></p> <p>La méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client conduit à la lenteur dans la satisfaction des usagers/clients</p>	<p><u>Approche de solution au PS n°1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La mise en place d'un service chargé des relations avec les usagers/clients ❖ La création d'un guichet central ❖ L'informatisation de la procédure du CTA ❖ L'élaboration d'un plan de gestion de la satisfaction des usagers/clients ❖ La mise en place d'un manuel de procédures.

« Analyse de la qualité des prestations du Centre National de Sécurité Routière au Bénin »

	<u>Problème spécifique n°2</u>	<u>Objectif spécifique n°2</u>	<u>Cause spécifique n°2</u>	<u>Élément de diagnostic n°2</u>	<u>Approche de solution au PS n°2</u>
	Insuffisance de personnel qualifié sur les pistes de contrôle technique automobile	Proposer la dotation des pistes de contrôle technique automobile en personnel qualifié	Absence d'un plan de recrutement	L'absence d'un plan de recrutement explique l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes contrôle technique automobile	<ul style="list-style-type: none"> ❖ l'élaboration d'un plan de recrutement ❖ l'élaboration d'un plan de formation
	<u>Problème spécifique n°3</u>	<u>Objectif spécifique n°3</u>	<u>Cause spécifique n°3</u>	<u>Élément de diagnostic n°3</u>	<u>Approche de solution au PS n°3</u>
	Non fiabilité des statistiques produites sur les accidents, par le CNSR	Suggérer la mise en place d'un dispositif performant de contrôle des accidents à tous les niveaux et le processus de son opérationnalisation.	Inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des causes d'accidents routiers	La non fiabilité des statistiques sur les accidents est due à l'inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des accidents routiers	<ul style="list-style-type: none"> ❖ la création d'un call center ❖ la création des cellules focales auprès des structures intervenant dans le domaine de la sécurité routière ❖ la création d'un blog internet.

Résultats de nos enquêtes septembre 2015

CONCLUSION

La qualité des services/prestations surtout dans le secteur public est devenue primordiale à l'ère de la globalisation où les besoins des citoyens/clients évoluent dans le temps et dans l'espace. Les administrations publiques qui se veulent être efficaces doivent impérativement revoir leur mode de prestation et surtout de satisfaction des clients qui réclament leurs droits par tous les moyens.

Notre stage au CNSR nous a amené à la constatation de certains dysfonctionnements relatifs à la qualité des prestations dans ledit centre. Ces problèmes affectent d'une manière ou d'une autre l'image de la structure et par ricochet son développement. Il s'agit :

- de la lenteur dans la satisfaction des demandes des clients ;
- de l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes ;
- de la non-fiabilité des statistiques sur les accidents produites par le CNSR.

Afin d'apporter notre pierre à l'édifice pour l'évolution des activités du centre, nous nous sommes fixé pour objectif général de contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations du centre. Cet objectif général est décomposé en objectifs spécifiques ci-après en fonction des problèmes spécifiques :

- proposer des mesures pour une fluidité dans le processus de satisfaction des clients ;
- proposer la dotation des pistes en personnel qualifié ;
- suggérer la mise en place d'un dispositif performant de maîtrise des causes d'accidents à tous les niveaux et le processus de son opérationnalisation.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons identifié les différentes causes à la base des problèmes et formulé des hypothèses qui se présentent comme suit :

- la méconnaissance de l'impact de la satisfaction du client conduit à la lenteur dans la satisfaction des clients/usagers ;
- l'insuffisance de personnel qualifié sur les pistes est due à l'absence d'un plan de recrutement ;

- l'inexistence d'un dispositif efficace pour la maîtrise des causes d'accidents routiers explique la non-fiabilité des statistiques sur les accidents.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons réalisé une enquête dont l'analyse des résultats a permis de les confirmer et d'établir le diagnostic.

Par ailleurs, nous avons proposé des solutions qui permettront à coup sûr d'éradiquer les causes et de résoudre les différents problèmes identifiés. Mais nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les contours du sujet en ce qui concerne la structure étudiée. Il est donc souhaitable que de nouvelles recherches puissent venir la compléter.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. OUVRAGES :

- CHAPELON, J. (2006). *La politique de sécurité routière*, Paris : Lavoisier.
- CLUZEL et METAYER (2006). *Le service public et l'exigence de qualité*. Paris : DALLOZ.
- GIORDANO, J.-L. (2006). *L'approche qualité perçue*. Paris : Editions d'Organisation
- LAROUSSE (2013)
- VIVIEN, J.-P., AUCLAIR, D. et al. (2008). *Action et Communication Administratives*. Paris : Harmattan.

II. AUTRES DOCUMENTS

- Décret n° 87-443 du 29 décembre 1987 portant approbation des statuts du Centre National de Sécurité Routière ;

III. MEMOIRES :

- SONEHEKPON, C. (2010). *Contribution à l'amélioration de la qualité des données Statistiques à la Direction Départementale de L'enseignement Secondaire, De La Formation Technique et Professionnelle de l'Atacora-Donga*. Mémoire du Cycle II, ENAM, Abomey-Calavi
- N'DAH, B. (2010). *Contribution à l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les établissements secondaires publics : cas des départements de l'Atacora et de la Donga*. Mémoire du Cycle II, ENAM, Abomey-Calavi ;
- TCHENAGNI, S. A. (2013). *Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers de l'Administration Publique : cas du SRU/MRAI*. Mémoire du Cycle II, ENAM, Abomey-Calavi.

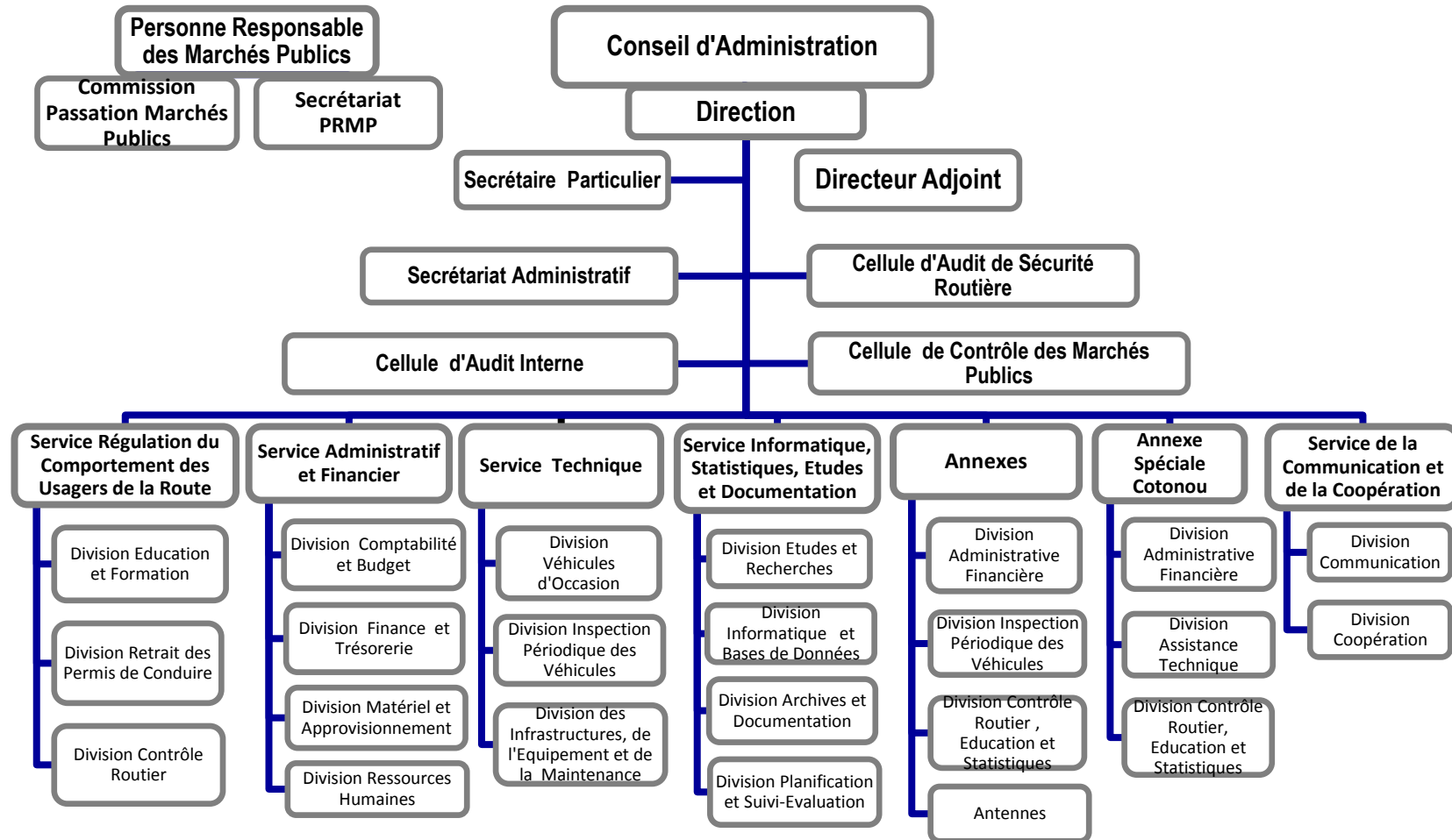
IV. WEBOGRAPHIE :

- http://www.cndp.fr/fileadmin/user_upload/COLLECTIONS/Eduquer-a-la-securite-routiere, consulté le 02 février 2016 ;
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service>, consulté le 09 novembre 2015 ;

- <http://www.iae-toulouse.fr/files/sitemrh/Le-processus-de-recrutement.pdf>, consulté le 23 janvier 2016 ;
- <http://www.ifrc.org/Global/Publications/road-safety/road-safety-fr.pdf>, page consultée le 26 janvier 2016 ;
- http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/report/web, consulté le 20 janvier 2016 ;
- <https://fr.wikipedia.org/wiki>, consulté le 20 janvier 2016
- https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/roadsafe/docs/Recommendations_2010f.pdf, consulté le 26 janvier 2016.
- www.bivi.qualite.afnor.org/notice-details/...d...prestation-de.../1294532, consulté le 15 novembre 2015.
- www.formavision.com/dlgs/Clientcoeur.doc, consulté le 09 novembre 2015.

ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU CNSR



ANNEXE 2 : FICHE DE POSTE

<p><u>RENSEIGNEMENTS RELATIFS AU POSTE</u></p> <p>Intitulé du poste: Indique le nom couramment utilisé pour désigner le poste</p> <p>Exemple: Secrétaire d'administration</p>
<p><u>RENSEIGNEMENTS RELATIFS À L'AGENT</u></p> <p>Nom patronymique, nom marital, prénom, statut, corps, catégorie (A, B ou C), grade, entité, affectation : Cette partie a pour but d'identifier la personne affectée sur le poste, signataire de la fiche et son statut au jour de la validation de la fiche. Elle est remplie par l'administration.</p>
<p><u>RENSEIGNEMENTS RELATIFS AU SERVICE</u></p> <p><u>MISSION PRINCIPALE DU SERVICE (à remplir par le chef de service) :</u> Définit en une seule phrase le rôle, la raison d'être ou la finalité du service au sein de l'établissement. Répond aux questions : « Pourquoi l'institution a-t-elle ressenti le besoin de créer un tel service ? Pour satisfaire quels besoins essentiels ? » Autrement dit « A quoi et à qui le service est-il utile en priorité ? ».</p> <p>Exemple : Assurer la prise en charge des aspects logistiques de la fonction de direction.</p>
<p><u>COMPOSITION DU SERVICE</u> Précise le nombre d'agents du service. Ex : 2 personnes (1,8 temps pleins)</p> <p><u>POSITIONNEMENT DE L'AGENT DANS L'ORGANIGRAMME DU SERVICE</u> Précise qui est (le) ou (les) responsable(s) hiérarchique(s) direct(s) (N+1) ainsi que le chef de service (N+2). Précise, dans le cas d'un poste d'encadrement, qui sont les collaborateurs (N1, N2, N3..).</p> <p>Exemple : Mme X...est placée sous la responsabilité de Mr Y....et de Mme .Z. (Principal et Principal adjoint)</p>
<p><u>RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX MISSIONS DU POSTE</u></p> <p><u>MISSION GLOBALE</u> Définit le poste tenu par la personne, sa contribution à la finalité du service. La mission principale se résume en une seule phrase composée :</p> <p>(1) d'un verbe d'impact (assurer, garantir, contribuer, participer), précisant le niveau plus ou moins direct de responsabilité du poste dans la production du résultat ;</p> <p>(2) d'un domaine principal de résultat sur lequel le poste exerce une responsabilité totale (assure, garantit) ou partielle (contribue, participe).</p>

Exemple:

Contribuer à la prise en charge des aspects logistiques de la fonction de direction

MISSIONS ET ACTIVITES**MISSIONS :**

La mission principale se décline en plusieurs missions (de 2 à 5).

La syntaxe et le vocabulaire sont les mêmes que pour la mission principale (verbe d'impact, grand domaine de résultat).

Un poste d'encadrement comporte au moins une mission tournée vers l'équipe et le développement professionnel des agents.

La mission se décline en plusieurs activités.

ACTIVITÉS :

Indiquent ce que la personne fait réellement dans son travail.

Elles sont exprimées en verbe d'action (concevoir, développer, conduire, conseiller, réparer, construire, informer, animer, former...).

Quand cela est possible, il est souhaitable :

- de les quantifier, de manière à donner une représentation de l'importance de chaque activité
- d'indiquer leur périodicité d'exécution.

Exemples :

Mission : Assurer la gestion administrative et pédagogique des élèves.

Activités :

- A- Vérifier les documents d'inscription, les trier et les classer.
- B- Enregistrer informatiquement les inscriptions.
- C- Classer, mettre à jour et archiver les dossiers des élèves.
- D- Distribuer, recenser et saisir les dossiers de bourses.
- E- Enregistrer informatiquement les inscriptions aux examens.
- F- Distribuer les relevés de notes du Brevet et les diplômes.
- G- Enregistrer informatiquement les vœux d'orientation des élèves.
- H- Réclamer ou transmettre les dossiers des élèves changeant d'établissement.
- I- Elaborer des documents d'aide à la gestion des élèves.

Mission : Contribuer au secrétariat et à l'accueil.

Activités :

1. Mettre en forme les courriers du chef d'établissement et de l'adjoint.
2. Transmettre aux intéressés les courriers administratifs, ou personnels, les circulaires ou convocations et autres documents.
3. Assurer l'accueil physique et téléphonique de l'établissement.
4. Afficher les absences des professeurs.
5. Assurer les tâches prioritaires de sa collègue en cas d'absence de cette dernière.

* (Eventuellement, donner une indication des périodes et du nombre de dossiers traités).

CONTRAINTES ET DIFFICULTÉS DU POSTE

Définit les contraintes du poste, ses astreintes, ses risques, ce qui est ennuyeux

ou pénible à réaliser (ex : contraintes de temps, de surcharge de travail pour une période donnée, caractéristiques particulières liées aux conditions de travail...).

Exemples :

- Variation importante de la charge de travail au cours de l'année avec une accumulation en début et fin d'année.
- Nombreuses interruptions dans le travail (élèves, parents, professeurs, autres personnels), d'où la difficulté de rester concentrée.
- Augmentation considérable de l'accueil téléphonique en fin d'année scolaire.

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX COMPETENCES REQUISES

Indique l'ensemble des SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE et SAVOIR-FAIRE COMPORTEMENTAUX (savoir être) nécessaires à l'exécution optimale des activités liées au poste.

Permettent de déceler ensemble les besoins en formation et de définir des objectifs de progrès dans l'occupation du poste.

Dans la plupart des cas, afin de ne pas alourdir la liste, il est conseillé de se limiter aux compétences critiques (les connaissances, les savoir faire et les savoir faire comportementaux réputés indispensables).

On peut distinguer trois sortes de compétences :

- **Le SAVOIR** : l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques.

De quelles connaissances principales a besoin l'agent ?

Exemples :

Connaître le fonctionnement d'un collège.

Connaître la structure et le fonctionnement pédagogiques du collège

- **Le SAVOIR-FAIRE technique et méthodologique** : mise en œuvre d'un savoir ou d'une habileté spécifique pour une réalisation spécifique.

Que doit-il être capable de faire ?

Exemples :

- Savoir utiliser les logiciels Word, Excel, les applications GEP, Bourses et DNB.
- Savoir chercher l'information et la mettre en application.
- Savoir mettre en œuvre les techniques de rédaction et de mise en page du courrier administratif.

Savoir être rigoureux et méthodique, disponible dans les moments de pointe.

- **LE SAVOIR-FAIRE COMPORTEMENTAL** :

Ensemble d'attitudes et de comportements attendus dans une situation donnée.

Quelles sont les façons souhaitables d'agir ?

Exemples :

Savoir écouter son interlocuteur, analyser sa demande, y répondre de manière courtoise.

Savoir prendre des initiatives, et se fixer des priorités.

On classe dans les savoir-faire comportementaux :

- **Les comportements sociaux et professionnels :**

Savoir s'impliquer dans un travail de groupe, savoir s'impliquer dans un travail en réseau, savoir animer un groupe de travail, savoir animer une réunion, savoir s'adapter aux changements rapides, savoir gérer son stress, savoir être précis et rigoureux, savoir être organisé et méthodique, savoir prendre des initiatives....

- **Les attitudes relationnelles et de communication :**

Savoir écouter, savoir communiquer en public, savoir établir une relation de confiance avec ses interlocuteurs, savoir coordonner ses activités avec celles de ses collègues, savoir présenter un projet, savoir argumenter, savoir négocier en situation de crise, savoir gérer un conflit ...

- **Les attitudes éthiques :**

Savoir respecter la confidentialité, savoir respecter l'utilisateur....

Tiré de Académie CAEN, 2010.

ANNEXE 3 : FICHE D'ATTRIBUTIONS

FICHE D'ATTRIBUTIONS		
Poste :	Liaisons hiérarchiques	
	Supérieur :	Subordonné :
Service :		
Nom :		
Attributions		
•		

ANNEXE 4 : FICHE DE PROCESSUS

Service :					
Nom :					
Fonction :					
Processus étudié					
N° de l'opération	Description des opérations dans l'ordre d'exécution	Documents de liaison		Documents de position utilisés	Observations
		Reçu de	Transmis à		

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE DESTINE AUX USAGERS

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons effectué un stage académique au CNSR. Nos observations de stage nous ont conduite à focaliser notre étude sur le thème : « **Analyse de la qualité des prestations aux usagers/clients** ».

Afin de mener à bien cette étude, nous avons formulé des hypothèses. Pour la vérification de ces hypothèses, nous avons élaboré ce questionnaire pour recueillir des informations nécessaires pour leur traitement.

Nous sollicitons votre contribution à travers le remplissage du présent questionnaire à remettre sur place. Nous vous remercions d'avance pour votre disponibilité.

I. Informations générales

1) Quel est votre statut ?

³Taximan

Particulier

Entrepreneur

Autres (à préciser).....

2) Etes-vous un visiteur fréquent du CNSR ?

Oui

Non

3) Quel est le but de votre visite ?

Visite technique

Demande de formation/recyclage

Autres

(à préciser).....

II. Informations sur les prestations du centre

4) Avez-vous retrouvé facilement les locaux du CNSR ?

Oui

Non

5) Si oui, vous êtes-vous retrouvé facilement ou avez-vous besoin de vous renseigner auprès de quelqu'un ?

Oui

Non

6) Avez-vous les informations claires et précises sur le processus pour obtenir ce dont vous avez besoin ?

Oui

Non

Si oui, passez à la question n° 8

³Cochez la case correspondante à votre réponse.

- 7) Sinon, par les raisons suivantes, cochez celles qui vous paraissent à la base de cette situation ?
- Inexistence d'un panneau indicatif
 - Absence de guichet d'accueil
 - Absence de service chargé des relations avec les usagers
- 8) Avez-vous obtenu les informations sur les différents services impliqués dans ce processus ?
- Oui Non
- Si oui, pensez-vous ce processus vous permet d'être vite satisfait ?
- Oui Non
- 9) Pouvez-vous dire le délai entre votre arrivée et votre départ du centre après votre prise en charge ?.....
- 10) Avez-vous été pris en charge aussitôt dès votre arrivée ?
- Oui Non
- 11) Sinon, quelles en sont les raisons ?
- Surcharge de l'agent rendant le service
 - File d'attente longue (les usagers sont nombreux)
 - Insuffisance de personnel travaillant
 - Peu d'importance accordé aux usagers/clients
- 12) Etes-vous satisfait du service rendu ?
- Oui Non
- 13) Comment appréciez-vous le service qui vous a été fourni de façon globale ?
- Très satisfaisant Satisfaisant Peu satisfaisant Pas satisfaisant
- 14) Avez-vous le sentiment que les statistiques des accidents sont maîtrisées par le CNSR ?
- Oui Non
- Sinon, quelles en sont les raisons ?
- Mauvais traitement des données des fiches de collecte
 - Inexistence d'un dispositif efficace de maîtrise des cas d'accident
 - Absence d'outils adéquats de collecte de données
 - Irrégularité dans le remplissage des fiches de collecte
- 15) Que suggérez-vous pour une amélioration de la qualité du service rendu aux usagers au CNSR ?.....
-
-
-
-
-
-

Nous vous remercions.

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX AGENTS

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons effectué un stage académique au CNSR. Nos observations de stage nous ont conduite à focaliser notre étude sur le thème : « **Analyse de la qualité des prestations aux usagers/clients** ».

Afin de mener à bien cette étude, nous avons formulé des hypothèses. Pour la vérification de ces hypothèses, nous avons élaboré ce questionnaire pour recueillir des informations nécessaires pour leur traitement.

Nous sollicitons votre contribution à travers le remplissage du présent questionnaire. Nous vous remercions d'avance pour votre disponibilité et vous rassurons que ces informations seront confidentielles.

I. Identité

- 1) Quelle est votre fonction ?.....
- 2) Quelle est votre formation de base ?

<input type="checkbox"/> ⁴ CEP	<input type="checkbox"/> BEPC	<input type="checkbox"/> DAP	<input type="checkbox"/> BTS
<input type="checkbox"/> CAP	<input type="checkbox"/> Licence	<input type="checkbox"/> BAC	<input type="checkbox"/> Autre

 (à préciser).....
- 3) Etes-vous dans de bonnes conditions matérielles pour l'exécution de votre tâche ?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
------------------------------	------------------------------
- 4) Combien de temps mettez-vous pour satisfaire un usager/client ?.....
- 5) Pensez-vous que les usagers/clients sont satisfaits dans ce délai ?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
------------------------------	------------------------------
- 6) Sinon, quelles en sont les causes ?

<input type="checkbox"/> Absence d'un manuel de procédures
<input type="checkbox"/> Surcharge de travail
<input type="checkbox"/> Insuffisance de personnel
<input type="checkbox"/> Lourdeur du processus d'exécution du travail
- 7) Avez-vous l'impression que tous les clients sont satisfaits après leur départ du centre ?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
------------------------------	------------------------------
- 8) Sinon, pourquoi ?

<input type="checkbox"/> File d'attente longue
<input type="checkbox"/> Non prise en compte de toutes les demandes
<input type="checkbox"/> Temps court réservé au traitement des demandes

⁴ Cochez la case correspondante à votre réponse.

9) Quelle place occupent les usagers dans votre travail ?
Très importante Importante Peu importante Pas importante

10) Considérez-vous vos usagers/clients comme des clients privilégiés ?
Oui Non

11) Sinon, quelles en sont les raisons ?
Vous avez le monopole
Aucun impact sur les activités du centre
Absence de politique de fidélisation du client

12) Les clients sont-ils vite servis après avoir posé leur problème ?
Oui Non
 Sinon, pourquoi ?

Manque de personnel
Personnel existant non qualifié

13) Selon vous, quelles sont parmi les raisons ci-après, celles qui sont à la base du manque de personnel ou de l'inexistence de personnel qualifié ?
Absence de recrutement
Inexistence d'un plan de recrutement
Absence de formation des agents disponibles
Recrutement politisé
Non-respect des dispositions de la Convention collective du Centre

14) Avez-vous le sentiment que les statistiques des accidents sont maîtrisées par le CNSR ?
Oui Non

Sinon, quelles en sont les raisons ?
Mauvais traitement des données des fiches de collecte
Inexistence d'un dispositif efficace de maîtrise des cas d'accident
Absence d'outils adéquats de collecte de données
Irrégularité dans le remplissage des fiches de collecte

15) Que proposez-vous pour une meilleure prestation du CNSR ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nous vous remercions.

ANNEXE 6 : COMPOSANTES DE LA QUALITE DE SERVICE

Modèle SERVQUAL	
Déterminants de la qualité de service	Exemples
<p><u>Accessibilité</u> Accéder avec facilité et commodité au service</p>	<p><i>Locaux situés dans le quartier ; guichets uniques ; horaires d'ouverture pratiques ; service téléphonique 24h/24 ; accès Internet</i></p>
<p><u>Communication</u> Informer les clients dans un langage qu'ils comprennent ; écouter les clients</p>	<p><i>Brochures et dépliant limpides ; supports de communication adaptés aux besoins de certains groupes (minorités ethniques, malvoyants, etc.) ; systèmes de suggestions et de réclamations</i></p>
<p><u>Compétence</u> Disposer des compétences et des connaissances adéquates pour fournir le service</p>	<p><i>Un personnel qui connaît son travail et est en mesure de le faire</i></p>
<p><u>Amabilité</u> Politesse, respect, égard, gentillesse du personnel</p>	<p><i>Comportement poli et agréable du personnel à tous les niveaux</i></p>
<p><u>Crédibilité</u> Sincérité, réputation et image</p>	<p><i>Réputation du service au sein de la communauté élargie ; mise en confiance des clients par le Personnel</i></p>
<p><u>Fiabilité</u> Apporter un service homogène, fiable ; fournir le service qui a été promis</p>	<p><i>Normes définies dans les chartes locales de service ; précis et précision des documents ; exactitude des factures envoyées pour les impôts locaux ; un service correct dès la première fois ; respect des promesses et des délais</i></p>
<p><u>Réactivité</u> Être prêt à fournir le service au moment adéquat</p>	<p><i>Résolution rapide des problèmes ; proposition de rendez-vous</i></p>

ANNEXE 7 : RESULTATS DU DEPOUILLEMENT DES DONNEES D'ENQUETE**Tableau I : Statut des usagers/clients**

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Quel est votre statut ?	Taximan	18	47,37
	Particulier	13	34,21
	Entrepreneur	7	18,42
	Autre	0	0
Total		38	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau II : Demande des usagers/clients

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Quel est le but de votre visite ?	Visite technique	31	81,58
	Demande de formation/recyclage	7	18,42
	Autres	0	0
Total		38	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau III : Localisation du CNSR

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Avez-vous retrouvé facilement les locaux du CNSR ?	Oui	38	100
	Non	0	0
Total		38	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau IV : Information sur le processus de satisfaction des demandes

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Avez-vous les informations claires et précises sur le processus pour obtenir ce dont vous avez besoin ?	Oui	9	23,68
	Non	29	76,32
Total		38	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau V: Causes de l'absence d'informations sur le processus de satisfaction des besoins

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Sinon, par les raisons suivantes, cochez celles qui vous paraissent à la base de cette situation ?	Inexistence d'un panneau indicatif	21	72,41
	Absence de guichet d'accueil	29	76,32
	Absence de service chargé des relations avec les usagers	29	76,32
Total		29	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau VI : Satisfaction rapide des demandes par le processus en place

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Si oui, pensez-vous ce processus vous permet d'être vite satisfait ?	Oui	0	0
	Non	9	100
Total		9	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau VII: Prise en charge des usagers/clients

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Avez-vous été pris en charge aussitôt dès votre arrivée ?	Oui	8	21,05
	Non	30	78,95
Total		38	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau VIII : Causes de la non réception automatique des usagers à leur arrivée

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Sinon, quelles en sont les raisons ?	Surcharge de l'agent rendant le service	25	83,33
	File d'attente longue (les usagers sont nombreux)	23	76,67
	Insuffisance de personnel travaillant	30	100
	Peu d'importance accordée aux usagers/clients	28	93,33

Source : Résultats de notre enquête

Tableau IX : Importance des clients

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Quelle place occupent les usagers dans votre travail ?	Très importante	0	0
	importante	12	100
	Peu importante	0	0
	Pas importante	0	0
Total		12	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau X : Causes de la non considération des usagers/clients comme prioritaires

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Sinon, quelles en sont les raisons ?	Vous avez le monopole/absence de concurrence	7	70
	Aucun impact sur les activités du Centre	10	100
	Absence de politique de fidélisation du client	7	70

Source : Résultats de notre enquête

Tableau XI : Satisfaction des usagers/clients dans le délai

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Pensez-vous que les usagers/clients sont vite satisfaits dans ce délai ?	Oui	4	33,33
	Non	8	66,67
Total		12	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau XII : Causes de l'inexistence du personnel qualifié et du manque de personnel

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Selon vous, quelles sont parmi les raisons ci-après, celles qui sont à la base du manque de personnel ou de l'inexistence de personnel qualifié ?	Inexistence d'un plan de recrutement	12	100
	Absence de formation des agents disponibles	8	66,67
	Recrutement politisé	5	41,67
	Non respect des dispositions de la Convention collective du Centre	7	58,33
Total		12	100

Source : Résultats de notre enquête

Tableau XIII: Causes de la non maîtrise des cas d'accidents

Question	Réponse	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Sinon, quelles en sont les raisons ?	Mauvais traitement des données des fiches de collecte	10	20
	Inexistence d'un dispositif efficace de maîtrise des cas d'accident	44	88
	Absence d'outils adéquats de collecte de données	44	88
	Irrégularité dans le remplissage des fiches de collecte	7	14

Source : Résultats de notre enquête

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT	ii
IN MEMORIUM.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
RESUME	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
SECTION 1 : PRESENTATION DU CENTRE NATIONAL DE SECURITE ROUTIERE (CNSR).....	4
Paragraphe 1 : Historique, mission et organisation du CNSR	4
A. Historique et mission.....	4
B. Organisation du CNSR	5
1. Le Conseil d'Administration	5
2. La Direction	5
Paragraphe 2 : Etat des lieux	6
A. Observations de stage.....	6
B. Inventaire des forces et faiblesses	11
1. Forces	11
2. Faiblesses.....	12
C. Regroupement des problèmes par centre d'intérêts.....	12
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	14
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	14
A. Choix de la problématique	14
B. Spécification de la problématique de l'étude.....	14
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude	16

A.	Objectifs de l'étude.....	16
1.	Objectif général.....	16
2.	Objectifs spécifiques.....	17
B.	Hypothèses de l'étude.....	17
1.	Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 1.....	17
2.	Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 2.....	18
3.	Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 3.....	18
CHAPITRE DEUXIEME : DE LA REVUE DE LITTERATURE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.....		20
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		21
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....		21
A.	Définition des concepts.....	21
1.	Définition du concept « analyse ».....	21
2.	La notion de « qualité ».....	22
3.	La notion de « prestation ».....	23
B.	Point des connaissances antérieures relatives aux problèmes spécifiques....	24
1.	Approches des auteurs par rapport au problème de la lenteur dans la satisfaction des demandes des clients.....	24
2.	Approches des auteurs par rapport au problème de l'insuffisance du personnel qualifié sur les pistes.....	26
3.	Approches des auteurs par rapport au problème de l'inexistence d'un dispositif adéquat pour la maîtrise des données statistiques sur les accidents routiers.....	29
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....		30
A.	Méthode empirique.....	30
1.	Objectif de l'enquête.....	30
2.	Identification de la population ciblée pour l'étude.....	31
3.	Outils de collecte de données.....	31
4.	Traitement des données recueillies et outils de présentation.....	31
B.	Méthode théorique.....	31
1.	Choix théorique lié au problème de la lenteur dans la satisfaction des demandes des usagers/clients.....	32
a.	Présentation des théories retenues.....	32
b.	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n°1.....	32
2.	Choix théorique lié au problème de l'insuffisance du personnel qualifié sur les pistes.....	32

a.	Présentation de la théorie retenue.....	32
b.	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n°2.....	33
3.	Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un dispositif adéquat pour la maîtrise des données statistiques sur les accidents routiers.....	33
a.	Présentation des théories retenues.....	33
b.	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n°3.....	33
SECTION 2 : DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.....		34
Paragraphe 1 : Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses.....		34
A.	Conditions de réalisation de l'enquête.....	34
1.	Préparation et réalisation de l'enquête.....	34
2.	Difficultés rencontrées et limites des données.....	34
B.	Présentation et analyse des données.....	35
1.	Présentation et analyse des données relatives au problème de la lenteur dans la satisfaction des demandes des clients.....	35
2.	Présentation et analyse des données relatives au problème de l'insuffisance du personnel qualifié sur les pistes.....	39
3.	Présentation et analyse des données relatives au problème la non-fiabilité des statistiques sur les accidents.....	41
C.	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	42
1.	Vérification des hypothèses.....	42
a.	Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 1.....	42
b.	Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 2.....	43
c.	Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 3.....	43
2.	Etablissement du diagnostic.....	44
a.	Élément de diagnostic du problème spécifique n° 1.....	44
b.	Élément de diagnostic du problème spécifique n° 2.....	44
c.	Élément de diagnostic du problème spécifique n° 3.....	44
Paragraphe 2 : Approches de solutions et recommandations.....		44
A.	Approches de solutions.....	44
1.	Approches de solutions par rapport au problème de la lenteur dans la satisfaction des usagers/clients.....	44
a.	La mise en place d'un service chargé des relations avec les usagers.....	44
b.	La création d'un guichet central.....	45
c.	L'informatisation de la procédure du contrôle technique automobile.....	45

« *Analyse de la qualité des prestations du Centre National de Sécurité Routière au Bénin* »

d.	L'élaboration d'un plan de gestion de la satisfaction des clients	45
e.	La mise en place d'un manuel de procédures	46
2.	Approches de solutions par rapport au problème de l'insuffisance du personnel qualifié sur les pistes	47
a.	L'élaboration d'un plan de recrutement :	47
b.	L'élaboration d'un plan de formation	47
3.	Approches de solutions par rapport au problème de la non-fiabilité des statistiques sur les accidents	48
a.	La création d'un call center	48
b.	La création des cellules focales auprès des structures intervenant dans le domaine	48
c.	La création d'un blog internet	48
B.	Recommandations	48
1.	Recommandations à l'endroit des autorités	49
2.	Recommandations à l'endroit des agents	49
	CONCLUSION	53
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	55
	ANNEXES.....	57