

## INTRODUCTION

Dans le cadre de la réalisation de notre projet de 3<sup>e</sup> cycle de Master 2 à l'Institut Supérieur des Transports (I.S.T) du groupe SUP DE CO Dakar, nous sommes amenés à réaliser un mémoire visant à faire une étude approfondie sur la gestion du transport urbain à Libreville par la société Gabonaise de Transport (SO.GA.TRA).

Ce faisant, mon étude portera sur un essai de définition du transport urbain, puis à l'étude détaillée du thème.

Etymologiquement, le terme de <<Transport urbain>> est couramment confondu avec la terminologie <<transports en commun>>. Les transports urbains traitent en réalité aussi de transport individuel comme la voiture ou le vélo. Ils concernent les différents moyens de transport qui sont propres à une ville ou un milieu urbain, adaptés à cet environnement.

Les transports aujourd'hui occupent une place importante à la fois dans l'espace urbain mais aussi dans le temps urbain.

La définition du transport urbain par le grand dictionnaire est la suivante :

<<Transport en commun, ou transport collectif met en œuvre des véhicules adaptés à l'accueil simultané de plusieurs personnes, généralement accessible en contrepartie de l'achat d'un titre de transport (billet, ticket, carte)>>

Le transport urbain de personne se caractérise principalement par : une densité démographique et géographique importante, ce qui implique de bien gérer les flux de voyageurs et marchandises dans l'espace urbain ; des activités économiques importantes ce qui ajoute que la ville est à la fois le lieu de départ et d'arrivée de ces flux ; d'autres caractéristiques font que la ville apporte beaucoup de contraintes menant à une politique de transports urbains précise.

Aussi c'est un secteur qui revêt d'une importance dans l'économie de la ville de Libreville qui est la capitale politique et administrative du Gabon située sur l'estuaire, sur la cote nord-est du pays, regroupant plus du tiers des habitants du pays (578 156 habitants), les bénéfices directs et indirects du transport en commun dans cette ville contribuent aussi bien à

l'amélioration de la qualité de vie de tous les résidents qu'au développement économique de l'ensemble de la province de l'estuaire en facilitant les déplacements de la main d'œuvre dont les entreprises ont besoin pour leurs activités. Le transport en commun constitue une alternative valable à l'automobile face aux différents enjeux de société dont notamment la protection de l'environnement, au dynamisme économique de la région de Libreville, les déplacements en transport en commun contribuent à réduire la pollution. En conséquence le transport collectif joue un rôle important dans la protection de la qualité de l'air, dans la réduction des frais médicaux résultant du traitement des maladies qui en découlent et dans la réduction des frais d'assainissement et de nettoyage des dommages causés par la pollution sur les infrastructures.

L'autobus est, par personne déplacée, de 6 à 18 fois moins polluant que l'automobile. En réduisant les coûts de construction et d'entretien des voies publiques, la construction de nouvelles artères est très coûteuse et elle ne constitue pas une solution aux problèmes de circulation. Ces nouvelles voies entraînent automatiquement une augmentation du trafic jusqu'à une nouvelle saturation. Le paradoxe de Downs-Thompson explique partiellement ce phénomène où l'offre de transport génère une demande additive. Le transfert de déplacement vers le transport en commun diminue les embouteillages qui encombrer les artères principales des municipalités. Il contribue ainsi à réduire le temps de déplacement en automobile. Le transport collectif permet l'augmentation de la disponibilité de l'espace et des places de stationnement, cette diminution de la demande de place de stationnement permet de libérer certains espaces voués aux aires de stationnement et de les exploiter à d'autres fins qui génèrent des bénéfices pour l'ensemble de la population et surtout pour la ville. Permet également la réduction des dépenses des ménages en transport, augmentant la sécurité en milieu urbain. Les accidents de route causent des préjudices économiques et sociaux qui entraînent des coûts pour l'ensemble de la société. Aux coûts directs et indirects de ces accidents s'ajoutant les frais administratifs et de police, ceux associés aux traitements médicaux et le manque à gagner des personnes accidentées. En créant des emplois les services de transport en commun représentent un levier important pour le marché de l'emploi. La Sogatra qui est une société importante à Libreville, à l'instar des autres industries, le transport en commun est lui-même générateur d'emplois. Il permet aussi le rayonnement des centres urbains à enrichir le dynamisme urbain en permettant aux consommateurs d'atteindre des commerces et des services souvent centralisés et en contre partie, en permettant aux commerçants de profiter pleinement de leur localisation centrale. Le transport collectif

favorise également la revitalisation et le redéploiement de certains quartiers et de certains centres d'activités. Au Gabon le transport urbain est dans un état de crise à des niveaux diverses, elle est particulièrement préoccupante du fait de la croissance galopante des villes dont, Libreville la capitale et sa périphérie. Et un manque de politique de gestion de l'espace.

L'offre de transport collectif est de plus en plus insuffisante pour répondre à la forte demande de déplacement des populations. L'absence des entreprises nationales de transport urbain dans plusieurs provinces du Gabon et la situation actuelle de la Société Gabonaise de Transport Sogatra avec son parc de moins de 60 bus ne peut répondre à cette forte demande du marché.

Le réseau exploité par la Sogatra se subdivise en réseau primaire (domestique) et réseau secondaire (transversale). Le réseau primaire couvre au total 445.300 km avec 3 lignes domestiques (bus gros porteur). Quand au réseau secondaire (transversal) couvre au total 183.400 km avec 17 lignes (bus petit porteur) donc elle couvre un total de 628.700km.

Le transport urbain à Libreville, en dehors des bus de la société gabonaise de transport, on retrouve une catégorie d'opérateurs qui occupe largement le terrain que sont les traditionnels taxis et les transporteurs clandestins (clandos).

Considérés comme de véritables compléments des entités publiques organisées, les taxis proposent des capacités qui peuvent fort judicieusement être considérées comme supérieures à l'offre de la Sogatra. Ils sont placés sous l'autorité de la mairie de Libreville et de la municipalité d'Owendo, on les distingue pour ceux de Libreville à leur couleur blanc rouge et ceux d'Owendo blanc violet. Les taxis sont de deux sortes les petits taxis et les taxis bus, on les distingue par leur nombre de place, pour les petits taxis, ils ont une capacité qui va jusqu'à cinq (05) places assises, au-delà, on les classe dans la catégorie des taxis bus.

Quand aux clandos se sont des individus (hommes), à bord de leurs véhicules, vous sortent d'un soleil ardent, vous soulagent d'une attente interminable de taxi (vous obligeant par la suite et surtout par nécessité de miser plus que le tarif habituel, sur un parcours d'un kilomètre environ) ou de l'arrivée improbable d'un bus faisant office de transport urbain (Sogatra) dont les horaires de passage irréguliers, ne figurent nul part. En effet, c'est un nouveau moyen de transport visant à pallier la carence des transports urbains dans la capitale gabonaise. La population gabonaise, selon les données du ministère de la santé publique à près de 1.458.832 habitant en 2005, elle croit à un rythme de 2,5% par an, elle est à 70 % urbaine avec plus de 40 % vivant à Libreville la capitale gabonaise ( 502.339 habitant) avec la population expatriée

qui vit à 92 % à Libreville, ce qui entraîne une très forte demande de transport à fin que cette population puisse se déplacer afin de vaquer à leurs différentes activités. Cette demande est catégorisée par une forte proportion de la population qui est scolarisée, 70 % de la population à moins de 25 ans, 50 % ont moins de 15 ans, ce qui est une préoccupation majeure pour les autorités qui ont rendu à Libreville le transport scolaire totalement gratuit et qui est assuré par la Sogatra. On peut ainsi remarquer la prédominance des déplacements pour raison scolaire qui représente la grande majorité. Et le reste se répartie entre le motif travail et le motif marché.

Nous allons dans un premier temps présenter de la structure puis la position du problème et l'analyse du lieu d'étude et enfin l'analyse de l'existant.

**PREMIERE PARTIE**

**CADRE THEORIQUE**

**ET**

**METHODOLOGIQUE**

**Chapitre I:**

**CADRE THEORIQUE**

**CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE**

**CONTEXTE.**

Nous avons voulu traiter du cas de la société Gabonaise de Transport (SO.GA.TRA) dans un contexte d'amélioration du transport urbain à Libreville, nous avons utilisé comme approche l'entretien de recherche. Aujourd'hui, nous avons posés des hypothèses

**PROBLEMATIQUE**

Le transport en commun, ou transport collectif, consiste à transporter plusieurs personnes ensemble sur un même trajet. Il est généralement accessible en contrepartie d'un titre de transport (billet, ticket, carte). En effet le Gabon à l'instar des autres pays du monde, met en place une politique de transport permettant à la population de se déplacer afin de vaquer à leurs occupations. Ce transport comme toute activité économique génère des bénéfices pour les différents opérateurs sur lequel il est effectué. En effet la part de marché est la comparaison entre le chiffre d'affaire (ou alternativement le nombre d'unité vendues, le nombre de clients, etc.) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présente sur un marché donnée et selon le Marketing la part de marché est l'indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée.

C'est ainsi que la société gabonaise de transport (SO.GA.TRA) comme toute structure exerçant une activité économique engendre des parts de marché ; elle a une part de marché à approximative de 50% à Libreville du fait de son statut prioritaire dans le transport par les accords signés par l'Etat gabonais. Cette part de marché est approximative du fait d'un manque d'organe de régulation des transports afin d'avoir des chiffres exact.

la SOGATRA exerce son activité sur un réseau bien défini et avec des moyens de déplacement adaptés. La société Gabonaise de Transport est confrontée à un problème majeur qu'est son parc automobile qui se dégrade très rapidement du fait de plusieurs facteurs tels que : le mauvais état du réseau routier urbain (Le **réseau routier** est l'ensemble des voies

de circulation terrestres permettant le transport par véhicules routiers, et en particulier, les véhicules motorisés (automobiles, motos, autocars, poids lourds...) ; de l'action de l'homme, notamment par la destruction des bus par une catégorie d'élève irresponsable, des bus mis à leur disposition gratuitement ; la qualité du produit d'origine qui laisse à désirer ; le manque de pièces de rechange dû à leur coût très élevé du fait de la douane et du transport.....

La combinaison de tous ces facteurs fait de telles sortes que la SOGATRA qui a acquis ces bus à des prix élevés via ces dernières sur calles, en attendant l'achat ou l'arrivée des pièces détachées. Cette situation crée une pénurie de bus et cela ne permet pas à cette dernière de répondre favorablement à la demande des populations étant donné qu'elle a une diminution de ses moyens de transport.

Pour répondre favorablement à la forte demande des clients, l'Etat qui est actionnaire a acheté une cinquantaine de bus neufs pour renforcer le parc de la SOGATRA. Ce parc aurait pu être plus important si les bus sur calles avaient été réparés par l'achat de pièces détachées.

Ainsi, sur les 23 bus longs, seuls 08 bus circulent tant bien que mal. Les 15 autres sont sur calles pour des défaillances mécaniques diverses, à savoir : des problèmes de moteur, amortisseurs, freins, disques d'embrayage, etc. Concernant les 50 bus d'une capacité de 70 places assises, la moitié est garée, faute de pièces de rechange (boîte de vitesse, roues, disque d'embrayage, plaquettes de frein) ; le parc de la SOGATRA est un véritable cimetière.

Concernant les 16 bus de marque japonaise Mitsubishi acquis, 10 sont immobilisés pour les mêmes causes que les autres et par des cas de vol.

Les bus bleu bird affectés au transport scolaire des élèves sont quasiment tous sur calles, des 08 bus, seul deux (02) sont encore en état et mis régulièrement en circulation.

Nous pouvons dire que le parc de la SOGATRA sur 80 Volvo ; 75 Chevrolet ; 16 Mitsubishi et 08 Bleu bird, soit un total de 179 bus, seuls trente-cinq (35) en moyenne sont en service, le reste étant sur calles. Avec l'avènement d'un nouveau gouvernement dit de l'émergence, le parc de la société se voit doter de 60 nouveaux bus dont 10 livrés par la Société de transports abidjanaise (SOTRA) qui sont déjà en circulation à Libreville et les 50 autres auprès des concessionnaires locaux. Ces différents bus circulent sur un réseau partant de Libreville, Owendo, Ntoum et Kango.

Aujourd'hui, la société gabonaise de transport (SO.GA.TRA), avec l'acquisition de ces nouveaux bus octroyés par le gouvernement de l'émergence, elle est entrain d'étendre son réseau en desservant la ville de Kango dans le département du Komo Kango, à 91 kilomètres de Libreville et la commune de Lambaréné dans le Moyen Ogooué au départ de Libreville, et envisage de s'installer dans d'autres provinces du Gabon (Port-Gentil, Franceville.....).

Elle se bat actuellement afin de répondre correctement aux attentes des populations.

Avec ces nouvelles politiques mises en place par les nouveaux dirigeants de la SOGATRA, qu'elles actions concrètes devront-ils mettre en place pour que son parc automobile ne se retrouve plus comme le temps avec plus de la moitié des autobus sur calles ? Quelles procédures devront être mise en place afin que la société gabonaise de transport(SO.GA.TRA) dans sa nouvelle politique améliore son service et satisfait sa clientèle ? Quel niveau de qualification devra avoir son personnel afin qu'il soit en phase avec la vision de la direction de faire de la SOGATRA une société de transport urbain digne de se nom ? Quel devra être l'état du réseau afin de diminuer les longues attentes des usagers au niveau les arrêts de bus ? Quelles stratégies adoptée pour rendre la société plus rentable ?



## **HYPOTHESE DE TRAVAIL**

Notre hypothèse de travail est basée sur l'idée suivante :

Comment la Sogatra peut elle améliorer le transport urbain à Libreville ?

Nous allons faire un diagnostic du fonctionnement de la société, de l'environnement dans lequel elle évolue, voir les différents obstacles qu'elle rencontre, faire des recommandations dans le but d'améliorer son service afin que la population soit satisfaite de sa prestation et qu'elle soit en phase avec la nouvelle vision de la politique d'Emergence du Gouvernement gabonais, de faire du Gabon un pays émergent.

## **Chapitre II PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE**

La Société Gabonaise de Transport (SO.GA.TRA) est une société para étatique, spécialisée dans le transport urbain et inter urbain de personne, sise à Libreville, jouissant d'un statut juridique de société Anonyme (SA).

La société Sogatra emploie actuellement près de 680 personnes donc la plupart sont affectées à l'exploitation.

### **HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE**

#### **MISSIONS**

#### **PRESENTATION DES ACTIVITES**

Pour répondre aux besoins de transport des populations, la Sogatra a développée et diversifié ses activités qui aujourd'hui, sont au nombre de trois que sont :

- L'activité concédée (service urbain et interurbain) ;
- L'activité non concédée (expresse, la location, les spéciaux... ) ;
- L'activité SO.GA.TRA (transport du personnel des services de production, communément appelé << Ramassage du personnel >>.

#### **ACTIVITE CONCEDEE**

Les activités concédées sont les services publics qui font l'objet de la convention de concession entre l'Etat et la Sogatra.

Nous pouvons citer à titre d'exemple les services urbain et interurbain, principale activités de la Sogatra qui s'adressent aux couches de la population aux revenus modestes et démunis.

Certains groupes sont subventionnés en raison de leurs revenus modestes, on compte les élèves des établissements du premier cycle et du second, ainsi que d'autres types d'usager tel que les personnes du troisième âge et les handicapés.

Concernant cette activité, le tarif qui est fixé par l'Etat à la Sogatra en sa qualité d'autorité concédante est de cent (100) francs CFA quelque soit la distance du trajet empruntée par les usagers. Il faut reconnaître ici que cette somme est dérisoire en tenant compte de l'équilibre dépense-gain. Mais ce dernier octroie une subvention chaque année à la Sogatra avec le gouvernement de l'émergence. L'Etat gabonais contribue ainsi à la bonne marche de l'action sociale au sein de la société

### **ACTIVITE NON CONCEDEE**

Ces activités constituent les divers services dont la tarification ne tient pas compte des dispositions de la convention de concession. La politique tarifaire concernant cette activité est élaborée par la Sogatra conformément à un barème préétabli par la Direction Générale.

Dans ce contexte, le service commercial gère la location des véhicules (autobus et cars etc.) de la Sogatra, que les particuliers et autres demandeurs externes à la société sollicitent. Il convient de signaler que la location de ces bus répond à une tarification variant en fonction du type de bus, du temps de location souhaité et le parcours sollicité. Cette location est payante selon les normes requises suivantes :

- Choix d'un bus récemment déclaré <<bon à rouler>> par le service technique.
- Nettoyage du bus et ravitaillement en carburant
- Désignation d'un conducteur-receveur ; ce dernier doit entrer en possession de ses Per-Diem en fin de mission.
- Lorsque le conducteur est en service, il ne perçoit aucun Per-Diem pendant les huit heures (08h) de travail. Au-delà ces heures de service, il perçoit cinq milles francs CFA (5000). Cependant, lorsqu'un conducteur est désigné chauffeur d'un bus loué alors même qu'il est de repos, il a droit à dix milles francs CFA (10.000) de Per-Diem.
- Lorsqu'il s'agit d'une location interurbain, le conducteur-receveur perçoit vingt milles franc CFA (20.000).
- Elle a également comme autre activité non concédée l'utilisation des bus comme support publicitaire pour les sociétés de la place en mettant sur ces bus auto-collant à l'effigie de la société.

### **AUTRES ACTIVITES**

A coté de ces deux modes d'activités, un autre type de prestation est celui relatif aux services <<spéciaux>> qui désignent l'utilisation des bus à titre gratuit, ou de sponsoring aux autorités.

En cas de mariage, de décès de l'époux, de l'épouse, du père, de la mère ou de l'enfant d'un membre du personnel de la Sogatra, celui-ci peu solliciter de façon gratuite la location d'un bus pour le transport de la famille. Ce type de location est considéré comme <<cas social>>. Le postulant doit déposer au dépôt une demande manuscrite adressée à Monsieur le Directeur Général ou son adjoint

Et doit être l'unique pièce justificative qui permettra au dépôt de déclencher les différentes étapes prescrites dans les locations externes.

### **PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE LA SOCIETE**

#### **SITUATION MACRO-ECONOMIQUE**

Elle se divise en trois parties qui sont l'environnement géographique, l'environnement socio-économique et l'environnement juridique.

#### **L'ENVIRONNEMENT GEOGRAPHIQUE**

La société gabonaise de transport (Sogatra) se trouve sur le boulevard BESSIEUX à Libreville. Elle a une annexe qui est située dans la commune d'OWENDO, c'est dans cet annexe que l'on retrouve tous les bus qui ne sont plus en état de rouler et également le département formation.

C'est la seule entreprise de transport urbain de voyageurs à Libreville. Son réseau couvre quasiment l'ensemble de la commune de Libreville et d'OWENDO allant jusqu'à Lambaréné aujourd'hui.

#### **L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE**

La Sogatra est une société paraétatique au capital social au départ de vingt million de franc CFA (20.000.000). L'Etat du Gabon détient la majorité des actions de la société en hauteur de près de 90% et le reste des actions est détenues par des tiers personnes. Elle a plus de 680 employés dont les conducteurs, des receveurs, des techniciens et des agents administratifs.

Sogatra accorde des bus personnel qui assurent le transport des différents conducteurs à l'arrivée et à la descente de leur travail.

En plus elle accorde à la population dans certaines zones des abribus pour la protection contre le soleil.

### **L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE**

Jusqu'à présent il n'y a pas des lois qui régissent l'activité de la société. Cependant l'exploitation est sous le contrôle du Ministère des transports et de la Direction des transports terrestre. Cependant le Gabon a mis en place des réglementations pour les activités de transport que sont :

- **Le code des obligations civiles et commerciales** qui régit le transport routier, ferroviaire, fluviaux maritimes de passagers.
- **Le code de l'aviation civile** pour le transport aérien de passagers et de marchandises.
- **Le code de la marine marchande** pour la réglementation des navigations marchandes à distance limité (cabotage) au sein des Eaux du territoire Gabonais.

### **SITUATION MICRO-ECONOMIQUE**

Concernant la situation micro économique, nous allons étudier l'offre, la demande et la concurrence de la Sogatra. A l'instar de toutes les sociétés de transport créé à Libreville, la principale mission de la Sogatra est d'assurer le transport des populations de Libreville et d'Owendo, au moyen des autobus en conformité avec l'organisation générale des transports, fixés par les pouvoirs publics.

L'objectif ou la mission de la Sogatra définie dans la convention de concession résultant d'un accord entre l'Etat gabonais et les actionnaires de la Sogatra ,est d'organiser dans les meilleures conditions de sécurité, de régularité, et de confort, le transport en commun des populations sur le périmètre urbain, dans les limites de la ville de Libreville, principalement et d'autres ensuite.

En dehors de l'objectif cité, la société avait aussi pour visées les objets suivants :

- la fabrication de véhicules, matériels et engins ;
- location de services de réparation de véhicules et engins ;
- l'importation de véhicules ;

-la construction, l'achat, la location de tout bâtiments et ateliers ou toutes autres opérations pouvant se rattacher à l'objet social ou susceptible d'en favoriser le développement.-puis généralement toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social tous objets similaires ou connexes ;

-la participation de la société, par tous les moyens et en tous les pays, à toutes entreprises ou sociétés pouvant se rattacher à l'objet social.

Concernant les tarifs des services proposés par la Sogatra, il est opportun de rappeler que les tarifs de la Sogatra sont de deux ordres en tant que société para étatique. Elle fixe ainsi les tarifs des services qui lui sont propres.

Cependant, concernant les tarifs des services publics ; qui lui sont concédés, ceux –ci sont ainsi fixés par l'Etat, en sa qualité d'autorité concédante. En contre partie, l'Etat verse une subvention à la société pour compenser l'insuffisance tarifaire.

### **L'OFFRE**

L'organisation des déplacements de populations de Libreville et de ses périphéries est née en vertu des statuts qui ont érigé les transports urbains et interurbain dans notre capitale et des ramifications au niveau des villes de l'intérieur du pays avec :

-En 1975, la Conférence de l'Organisation de l'Unité Africaine (O.U.A) au Gabon par la création de la compagnie des transports (C .T .G)

-En 1976, création de la SOTRAL (Société des transports de Libreville) qui fera faillite.

-En 1978, l'Etat décide de ressusciter la SOTRAL, mais sous l'appellation de la SOTRAVIL (Société des transports des villes).La nouvelle société, face aux différents problèmes de transport que rencontrent les élèves de Libreville, va permettre à tous d'avoir accès gratuitement au bus.

-En 1987, la tentative de mise en concession et fermeture de la SOTRAVIL suite à des difficultés de trésorerie. Seule une structure entièrement subventionnée par l'Etat va subsister : le transport scolaire.

-En 1997, le 15 juillet, face au déficit accru des transports dans la métropole ; l'Etat crée la Société Gabonaise des Transport (SO.GA.TRA)

-En 1999 année sombre par arrêt des activités de la Sogatra suite à la réduction considérable de son parc de ( 80) quatre vingt bus à (8) huit bus

-En 2000 reprise des activités par une aide considérable de l'Etat

Pour répondre à la forte demande des populations, la société gabonaise de transport a mis sur place 80 Volvo ; 75 Chevrolet ; 16 Mitsubishi et 08 Bleu bird, soit un total de 179 bus, répartis en 17lignes. Les lignes domestiques qui sont au nombre de 03 (gros porteurs) assurent la liaison de la banlieue vers la ville et vice versa et les lignes transversal assurant la liaison urbaine. Ce transport de passagers est vendu par ticket en fonction de la répartition de la distance. Le montant d'un ticket varie de 100 à 4250f CFA répartie comme suite : 100f réseau urbain, 300f Libreville Ntoun, 1500 Libreville Kango, et 4250 Libreville Lambaréné.

La société Sogatra a aussi mis en place des conventions avec certaines structures notamment des écoles pour le transport des élèves. Ce sont des locations de bus que la Sogatra offre à ses clients à travers un contrat. Il faut noter que si le service de location de bus de Sogatra est sollicité, il est triste de constater qu'elle n'est pas souvent capable de répondre au maximum à la demande par manque de matériel obligé de décliner la demande.

Alors que la clientèle augmente par la croissance démographique de Libreville, la vétusté du matériel reste un manque à gagner par rapport à ces phénomènes.

Il y a aussi la location pour le transport occasionnel pour certains événements ou cérémonie comme les excursions.

### **LA DEMANDE**

La province de Libreville compte près de 578 156 habitants et les 2/3 habitent en banlieue presque la majeure partie de la population travaille en ville. Donc il est évident que la demande soit plus forte de la banlieue. Ainsi le matin la demande est trop forte sur l'axe (B-V) et le soir (V-B).

A cela s'ajoute concernant la demande les conventions avec les écoles privées. Ainsi on peut citer le transport gratuit des élèves des établissements publics tels que le lycée Technique, Lean MBA, lycée d'état, Immaculé, BESSIEUX..... Face à une demande aussi importante, il urge d'apporter une esquisse de résolution aux problèmes de transport par une offre rationnelle.

## **LA CONCURRENCE**

Les principaux rivaux de la Sogatra sont les différents taxis que l'on retrouve à Libreville, les petits taxis et le taxi-bus qui font toute la desserte de Libreville. D'autre part il y'a les clandos.

Les taxis qui sont présent depuis même les anciennes sociétés de transport urbain existant avant la SOGATRA sont les principaux concurrents de la Sogatra. Ils circulent sur tout le réseau, ils assurent la desserte des zones urbaines et inter urbaines. Aussi en cas de perturbation du réseau, ils peuvent contourner l'itinéraire pour respecter l'heure prévue ce qui n'est pas le cas de la Sogatra car quelque soit perturbations les conducteurs sont obligés de respecter l'itinéraire normale. C'est ce qui fait qu'actuellement beaucoup de gens préfèrent les taxis à cause du manque de matériels de Sogatra.

Les taxis, ils assurent les cours principalement en zone centrale. Ces taxis disposent d'une licence et paient par conséquent une patente. Sur le plan financier, ils ont la même obligation d'équilibre de leurs charges par rapport aux recettes. Leur nombre est estimé à ce jour à près de 3000 taxis appartenant à des opérateurs privés. Ces taxis assurent 40% des déplacements à Libreville.

A la périphérie, et de plus en plus au niveau du centre ville, apparait une catégorie de transport dit <<clando>>, qui n'ont pas de licence mais dont l'existence est pour ainsi dire tolérée. Ces clandos pratiquent dans la plupart des cas le covoiturage, c'est-à-dire qu'on procède à une répartition du prix de la course entre les occupants du clando.

## **POLITIQUE DE TRANSPORT URBAIN**

Le Gabon se caractérise par l'étendu de son territoire (267.000Km<sup>2</sup>) et par sa faible démographie (1million d'habitants, environ). De ce fait, la densité moyenne de la population gabonaise est l'une des plus basses d'Afrique. Ce phénomène est accentué dans certaines provinces, par la concentration de 73% des habitants dans les villes, laissant à l'intérieur du pays de vaste zone au peuplement faible et discontinu. Cette spécificité de l'espace géographique et démographique gabonais rend difficile et coûteuse la mise en valeur du territoire et en particulier la construction et l'entretien du réseau routier de desserte nationale. Elle rend d'autant plus nécessaire la mise en place d'une politique de transport maîtrisée.

La problématique du transport au Gabon tient à certains facteurs critiques qui sont : l'étendu du territoire, la dispersion géographique de la demande, les couts des facteurs, les



caractéristiques géographiques et climatique, lesquels réduisent la rentabilité globale du secteur. Cette rentabilité est aussi obérée (endetter fortement) par le comportement de rentier (individu qui vit de ses rentes) des différents agents économique.

Pour ces raisons le système de transport remplit difficilement sa mission qui peut se résumer en trois points :

- Répondre à la demande des transports des personnes et de bien aux meilleures conditions de service, sécurité et de prix ;
- Servir de support à l'activité économique ;
- Générer de la valeur ajoutée.

Cette situation était encore supportable jusqu'à la crise économique de 1986, mais 20ans après les réflexions ne se sont pas encore adaptés aux nouvelles contraintes et les dysfonctionnements se sont aggravés. D'où la nécessité de gérer désormais le secteur de transport, non pas selon les critères de l'administration publique, mais selon les principes de l'économie de marché.

Cette nouvelle approche de la gestion du système de transport impose à la notion des choix certes difficiles mais nécessaire

C'est ainsi que pour répondre à ce problème de transport, une stratégie de transport au Gabon est mise en place :

Les objectifs de cette politique sont :

- Organiser le système de transport en un secteur productif et rationnel répondant aux besoins et aux lois de l'économie de marché ;
- Soutenir le plan d'aménagement du territoire et contribuer à l'intégration économique nationale et sous-régionale ;
- Sauvegarder le patrimoine des infrastructures de transport ;
- Alléger le poids du transport dans le budget de l'Etat ;
- Abaisser les couts de transport pour les usagers tout en améliorant la qualité du service et la sécurité ;
- Facilité les déplacements dans les grandes villes ;
- Renforcer la capacité de gestion des institutions du secteur

## **STATUT JURIDIQUE**

S'il apparaît que la Sogatra est la seule société de transport urbain à caractère public, il est nécessaire d'aborder son statut juridique.

En 1997, le gouvernement gabonais contactait différents organismes en vue de la mise en place à Libreville d'un réseau de transport urbain moderne et structuré. Ces contacts avaient débouchés sur la signature d'un protocole entre l'Etat gabonais et la Banque Islamique de Développement (B.I.D), qui fixait les modalités d'un prêt financier en vue de l'achat des bus pour la création de la Société Gabonaise de Transport (SO .GA .TRA).

La date officielle du lancement des activités de cette société fût le 15 juillet 1997. Le protocole d'accord faisait obligation à la partie gabonaise d'acheter les bus essentiellement dans les pays arabes .D'où le choix de la S.N.V.I (société Nationale des Véhicules Industriels) une chaîne de montage de marque <<Renault>> basée à Alger en République Islamique d' ALGERIE.

Placée sous la cotutelle technique du ministère en charge des transports et du ministère des finances, la Sogatra est une société para étatique au capital départ de vingt millions de francs(20.000.000).

Avant elle, toutes les autres sociétés de transports avaient un statut de société d'Etat, la SO.GA.TRA quant à elle possède des individus actionnaires avec un président du conseil d'administration à sa tête. C'est donc une société anonyme à économie mixte, c'est au regard de cela que l'Etat participe au fonctionnement de la Sogatra à travers une subvention de près de 1.920.000.000 francs CFA inscrit au budget général de l'Etat et essentiellement consacrée à la masse salariale du personnel de cette société.

Créée au terme d'un acte sous seing privé en date du 22 mai 1997 à Libreville, déposé au rang des minutes de maître Guy TCHICOT, notaire à Libreville ,suivant acte en constatant le dépôt dressé par lui le 08 juillet 1997, la société continue d'exister sous forme de société anonyme avec conseil d'administration. La Société Gabonaise de Transport est depuis l'année 2000 régi par les dispositions de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés.

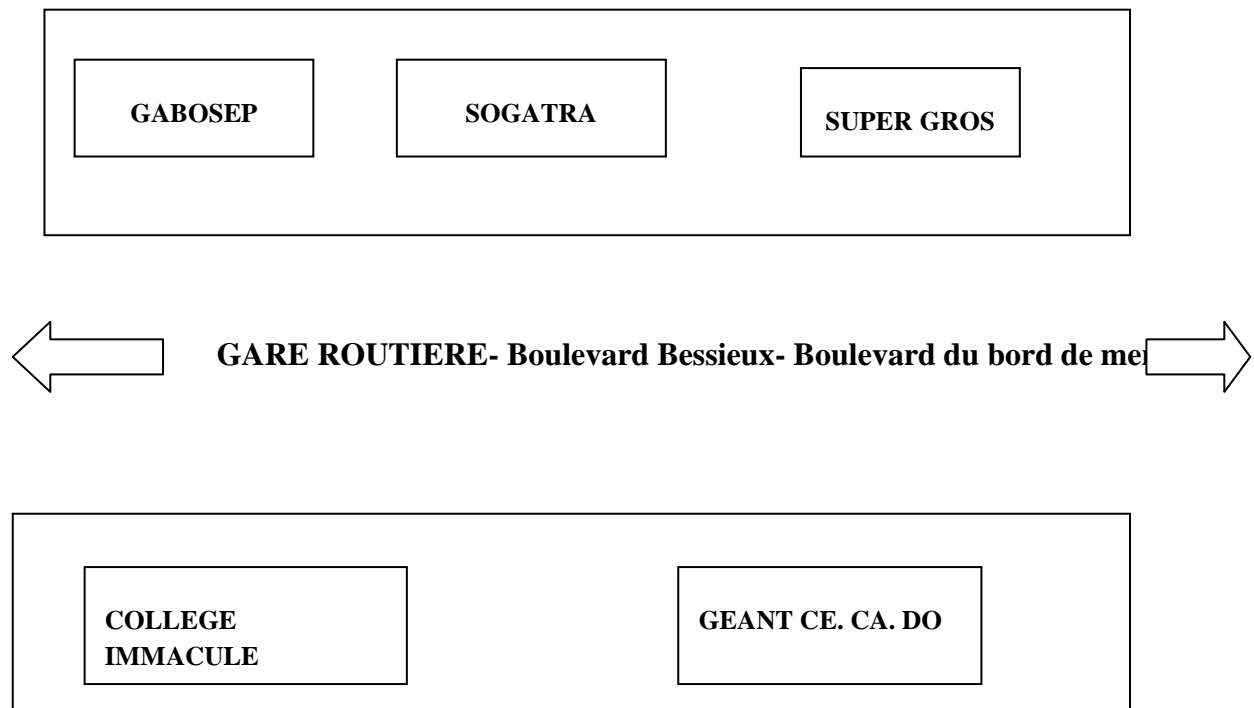
## **SITUATION GEOGRAPHIQUE**

La société gabonaise de transport est une société dont le siège social est situé sur le Boulevard BESSIEUX à Libreville.

Ce site à été choisi en 1976 par la première société de transport urbain du Gabon la SOTRAL (société des transports de Libreville), la SOGATRA n'a fait que reprendre ce site laissé aussi par la SOTRAVIL (société des transports des villes)

Desservie par un grand axe routier, la route du bord de mer et le boulevard BESSIEUX.

La situation de cette société au sein de la zone de la Gare routière lui permet de déployer rapidement ses bus à leurs différents points de ramassage des clients.



## **ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SO.GA.TRA.**

### **1. ORGANISATION**

La création de la société Gabonaise de Transport (SO.GA.TRA) répond au souci du gouvernement gabonais de faire face à la forte demande de la population de Libreville en matière de transport urbain. Ainsi l'organisation de cette société comme la plus part des structures de transport.

## **2. FONCTIONNEMENT**

Comme toute entreprise paraétatique, la SOGATRA se caractérise non seulement par ses structures ; mais aussi par la nature de ses activités.

### **STRUCTURE DE LA SO.GA.TRA**

La structure générale de la SOGATRA est mise en relief par un organigramme qui est un schéma technique et synoptique, qui compte quatre (4) grandes parties importantes, à savoir :

- Le conseil d'administration
- Le contrôle général de gestion
- La direction générale
- Les directions opérationnelles

#### **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration est l'organe qui représente les intérêts de l'Etat :

- il est l'organe suprême qui délibère, statue sur la gestion, approuve les comptes de l'entreprise et fixe les grands objectifs à la Direction Générale ;
- il définit la politique d'orientation, et réglemente la vie de l'entreprise ;
- il approuve les propositions de la Direction Générale, les comptes de l'exercice écoulés, délibère les propositions budgétaires de l'exercice futur lors des assemblées générales.

#### **Le contrôle général de gestion**

Le contrôle général de gestion dont la supervision est assuré par un contrôleur général de gestion, ayant rang de Directeur Général Administratif , hiérarchiquement rattaché à la Direction Générale . Son rôle consiste à maîtriser la conduite de l'entreprise en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à toute situation évolutive.

Ses principales attributions sont :

- définir un ensemble cohérent d'objectif pour les responsables de conception et d'exécution ;
  
- faire mettre en place les moyens en hommes, en équipement, en équipement, en service extérieur, en organisation de commandement et de coordination pour atteindre ces objectifs ;
  
- Observer régulièrement les excès et les insuffisances des performances réalisées relativement aux objectifs assignés ;
  
- Utiliser ces observations pour entreprendre, le cas échéant, l'aménagement raisonné des objectifs de départ ou les actions correctives appropriées sur les moyens mis en place ;
  
- Veiller à l'application des procédures de gestion ;
  
- S'assurer de la protection et de la préservation des actifs et des valeurs de la SO.GA.TRA à travers une inspection au plan technique, financière, informatique, administratif et d'exploitation ;
  
- Coordonner l'élaboration du budget et s'assurer de l'efficacité de sa gestion par la mise en place d'un contrôle de gestion et d'un contrôle financier rigoureux.

Le contrôle Général de Gestion comprend un service qui lui est directement rattaché : le service de contrôle de gestion.

Par ailleurs, il faut préciser que le contrôleur général de gestion travaille en assistance du Directeur Général

### **La Direction Générale :**

La Direction Générale est chargée de gérer et de conduire l'entreprise vers les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, dans le cadre d'une politique concertée, en mettant en œuvre par les responsables, les ressources qui leur sont confiées.

Elle a entre autre tâches de :

- L'exécution des orientations et programmes arrêtés par le Conseil d'Administration
  
- La coordination des directions opérationnelles de la Sogatra en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

Le Directeur Général peut de manière ponctuelle s'attacher les services de certains cadres dans les divers domaines de gestion de la société, en fonction de leur savoir-faire et /ou de leur expérience, afin de mieux encadrer et appuyer les directions opérationnelles.

**Les Directions Opérationnelles :**

Les directions opérationnelles constituent les organes d'application des lignes directrices décidées par la Direction Générale.

La Sogatra compte trois Directions opérationnelles listées comme suite :

- La Direction Administrative et Financière ;
- La Direction d'Exploitation et des Etudes Générales ;
- La Direction Technique et de la Maintenance.

**La Direction Administrative et Financière :**

La Direction Administrative et Financière est chargée de gérer et de renforcer le potentiel humain de la Société en assumant à la fois l'administration du personnel, les relations sociales, la communication interne, la comptabilité, la paie, ainsi que la formation et le perfectionnement des employés de l'entreprise.

Elle supervise par l'entremise de ses structures, les retraites, les recrutements, les formations et la gestion du développement des carrières, les relations auprès des administrations de la profession, les informations internes, le conseil à l'encadrement.

La Direction Administrative et Financière a pour attributions principales :

- La définition et la mise en œuvre des orientations de la politique de gestion du patrimoine mobilier et immobilier, des ressources financières et des moyens humains, dans le cadre d'une politique globale, conformément aux objectifs définis par la Direction Générale ;
- La gestion des ressources humaines ;
- L'application de la législation du travail.

S'agissant de l'Administration et des Ressources Humaines, la Direction Administration est chargée de :

- Administrer et de gérer le personnel dans un souci de développement individuel et collectif harmonieux ;
- Organiser un environnement sain de travail au plan de l'hygiène, de la santé et de la sécurité, suivant les textes et lois en vigueur dans l'entreprise ;
- Assurer les activités juridiques et fiscales en privilégiant les aspects de la prévention des risques et conflits divers ;
- Mettre en œuvre le dialogue social permanent dans le cadre d'une ambiance saine
- Gérer les effectifs au plan quantitatifs et qualitatif par la mise en œuvre d'une politique d'embauche et une formation permanente du personnel, dans le strict respect des proportions requises.

Pour la partie financière, la Direction Administrative et Financière est chargée de :

- Superviser la comptabilité générale et analytique pour une bonne information de gestion accessible à tout moment ;
- Gérer la trésorerie et le bilan de la Sogatra dans le respect des équilibres financiers à court, moyen et long terme ;
- Rechercher les moyens de financement des investissements ;

Quatre services sont placés sous sa tutelle, à savoir :

- Le service comptabilité et du patrimoine ;
- Le service paie et informatique ;
- Le service formation et perfectionnement
- Le service administratif de ressources humaines.

### **La Direction de l'Exploitation et des Etudes Générales.**

La Direction d'Exploitation et des Etudes Générale a une mission de conseil d'assistance auprès de la Direction Générale dans le cadre de la conception du service de transport.

Elle est chargée :

-D'assister la Direction Générale dans la conception, la réalisation et l'adaptation constante des services offerts à la clientèle ;

-De contrôler l'exécution du service sur le réseau ;

-D'harmoniser en matière d'exploitation, les méthodes de travail de ses structures ;

-De coordonner l'ensemble des activités des services qui lui sont rattachés ;

-D'assurer le fonctionnement et la surveillance du parc qui lui est affecté ;

-De gérer l'effectif mis à sa disposition.

Le département Exploitation et des Etudes Générale comprend quatre services listés comme suite. Il s'agit de :

-Service Etude Générale et Développement ;

-Service Exploitation ;

-Service Commercial;

-Service Mouvement

### **LES MOYENS HUMAINS**

Comme toute structure, les moyens humains sont très importants, la société gabonaise de transport, ne déroge pas à cette règle. En effet la majorité de son personnel est affecté à l'exploitation.



### **LES POINTS FORTS**

Au sein du personnel de la société se trouve des personnes très expérimentées et compétentes dans le domaine car ayant travaillé dans l'ancienne société SOTRAVIL, qui permet une bonne exploitation de la société.

### **LES POINTS FAIBLES**

Un personnel en surnombre dans certaines directions, donc n'ayant pas souvent de tâche à effectuer, ce qui permet une perte à la société liée à la qualité dans le travail et de capitaux car ces derniers sont payés mais en retour n'apportent pas de valeur ajoutée à la société.

### **LES RESSOURCES HUMAINES**

Le personnel de la société gabonaise de transport est principalement divisé en 2 parties :

- La partie administrative et commerciale
- La partie exploitation.

La majorité du personnel fait partie de l'exploitation, il est dans la société depuis un temps relativement long.

### **ATOUTS DE LA SOCIETE**

#### **SITUATION ECONOMIQUE**

La société SOGATRA, jouit d'une notoriété due au fait de son monopole car étant la seule société de transport urbain au Gabon et elle bénéficie d'une subvention annuelle assez conséquente de la part de l'Etat Gabonais.

#### **II.1.4 Les Indicateurs de fonctionnement d'un réseau de T.C**

Combinaison d'informations pertinentes dont le suivi régulier permet de se situer par rapport à la réalisation d'un objectif.

⇒ Caractéristiques générales de l'offre de transport

- Données générales :
  - ❖ La carte des lignes ;
  - ❖ Le nombre des lignes et leurs longueurs ;

- ❖ Le nombre et les types de véhicules en service
- Couverture de l'agglomération :
  - ❖  $\frac{\text{Longueur totale du réseau}}{\text{Surface de l'agglomération}} = \text{Km /Km}^2$
  - ❖  $\frac{\text{Longueur totale du réseau}}{\text{Population de l'agglomération}} = \text{en Km pour 1000ha}$
- Capacité du réseau (ind.places-kilomètre offertes) :
  - ❖ Nombre de place x kilomètre effectués.

⇒ Indicateurs d'utilisation du réseau :

La plupart de ces indicateurs s'obtiennent par des procédés d'enquêtes et sondages ; ce sont :

- ❖ Place des transports en commun dans la répartition des déplacements ;
- ❖ Nombre de voyageurs transportés pendant l'année ;
- ❖ Nombre de voyageurs par habitant ;
- ❖ Longueur moyenne d'un trajet,
- ❖ Tableau des variations horaires, journalière, mensuelles du trafic ;
- ❖ Coefficient ou taux de remplissage des bus.

⇒ Indicateurs de productivité du réseau :

- ❖ Productivité du personnel :  $\frac{\text{Nombre d'agents}}{\text{Nombre de bus en service}}$
- ❖ Kilomètre parcourus par agent :  $\frac{\text{Nombre d'agents roulant}}{\text{Nombre total d'agent}}$

⇒ Indicateurs d'utilisation du parc :

- ❖ Pourcentage moyen des véhicules immobilisés ;
- ❖ Nombre de kilomètre parcourus par véhicule pendant l'année.

⇒ Autres indicateurs liés au fonctionnement :

- ❖ Vitesse commerciale moyenne =  $\frac{\text{Nombre de km parcourus pendant l'année}}{\text{nombre d'heures effectuées par les conducteurs}}$   
Le nombre d'heures prend en compte le temps de battement.
- ❖ Productivité globale =  $\frac{\text{dépenses de fonctionnement}}{\text{nombre de kilomètres parcourus}}$

⇒ Résultats financiers :

- ❖ Les dépenses de fonctionnement par voyage ;
- ❖ Les recettes d'exploitation par voyage ;
- ❖ de couverture=recettes commerciales/dépenses de Les taux fonctionnement.

## CADRE METHODOLOGIQUE

### CADRE DE L'ETUDE.

Cette étude s'effectue en république Gabonaise, est un pays situé à l'ouest de l'Afrique équatoriale, traversé par l'équateur, faiblement peuplé. Voisin de la République du Congo, de la Guinée équatoriale et du Cameroun, c'est un pays forestier où la faune et la flore sont encore bien conservées. Ancienne colonie française, le Gabon est indépendant depuis 1960.

### GEOGRAPHIE.

Le Gabon étant situé sur l'équateur, son climat est de type équatorial, c'est-à-dire chaud et humide, avec une alternance de saisons sèches et de saisons des pluies au cours de l'année.

On distingue trois régions : les plaines côtières (larges de 20 à 300 km), les massifs montagneux (monts de Cristal au nord-est de Libreville, le massif du Chaillu au centre, culminant à 1 575 mètres au mont Iboundji), et les plateaux.

Le fleuve le plus important est l'Ogooué, long de 1 200 km. 85% du territoire est recouvert par la forêt.

### ECONOMIE.

Le Gabon est un pays au sous-sol très riche. Il exporte du manganèse, du pétrole, du gaz, du fer, du bois et bien d'autres produits de son sol et de son sous-sol depuis longtemps.

### DELIMITATION DE CHAMPS DE L'ETUDE

Cette recherche est axée sur l'étude de la société gabonaise de transport (SO.GA.TRA) dans l'amélioration de l'offre de transport par son fonctionnement, les autres acteurs du secteur et l'environnement dans lequel elle évolue.

### TECHNIQUES D'INVESTIGATION

Notre recherche se focalise surtout sur le terrain (stage en entreprise), sur le net, la Bibliothèque de l'Université(BU), puis à Dakar Dem Dikk(DDD).

Le travail de recherche documentaire nous a permis de structurer la problématique, de nous familiariser encore plus avec les concepts de transport urbain.

## **METHODOLOGIE**

### **ENQUETES ET EXPLORATION**

#### **1. LES ENQUETES**

Une technique est utilisée pour obtenir les résultats de notre étude. Il s'agit de l'Entretien de recherche.

#### **2. L'ENQUETE**

L'entretien de recherche est une méthode de collecte qui vise à recueillir des données (informations, ressentis, sentiments, récits, témoignages etc.....) appelées matériaux, dans le but de les analyser.

Il s'inscrit dans une démarche préparée, dans un projet de recherche, et obéit à des règles relativement rigoureuses.

Cette méthode est largement utilisée en sciences humaines. Elle permet d'aborder le niveau des attitudes et des représentations.

L'entretien de recherche est particulier, il se distingue d'autres types d'entretien de diagnostic, thérapeutique, de sélection, d'orientation. 1

Nous avons utilisé le même type d'entretien de recherche afin de collecter les informations auprès des agents de la Sogatra que sont : les agents du service exploitation et ceux du service d'étude générale.

Ainsi l'entretien de recherche compte un thème global qu'est ce que l'on doit améliorer dans la Direction d'Exploitation et celui des Etudes Générale afin que leur travail soit plus efficient, permettant ainsi une amélioration au transport urbain à Libreville de la part de la Sogatra.

### **3. LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE**

- **La phase exploratoire** Un travail de recherche nécessite plusieurs phases et chacune d'elles joue un rôle très important pour la bonne réussite de celui-ci. Parmi ces phases figurent le choix d'un bon sujet (riche, fécond et qui n'a pas été déjà traité) et un bon <<travail de terrain>> Entre ce deux étapes se trouve la phase de l'enquête exploratoire. Elle permet de pouvoir faire connaissance avec le champ d'étude, la ou les populations cibles et les difficultés susceptibles de gêner l'enquête. Elle est très utile aussi pour élaborer les outils techniques de l'enquête : guide d'entretien, questionnaire etc.

Durant notre recherche, nous avons eu à procéder à une phase exploratoire. Riche en information, cette phase exploratoire nous permis de collecter le maximum d'informations sur notre sujet de recherche, le terrain de recherche et les populations concernées.

Elle est divisée en plusieurs étapes : la recherche documentaire ou observation indirecte méthodique et l'enquête exploratoire.

### **4. L'OBSERVATION INDIRECTE**

Cette étape est très importante. Elle permet, à travers une bonne documentation, de faire connaissance avec le champ théorique du sujet. Ainsi, nous avons eu à nous rendre dans des centres de documentation. Nous pouvons citer en occurrence : les archives de la société gabonaise de transport (SO.GA.TRA).

### **5. L'ENQUETE EXPLORATOI**

Cette phase s'est déroulée dans la société gabonaise de transport(SO.GA.TRA). En effet, cet endroit constitue notre milieu d'étude.

Ainsi nous avons pu avoir une idée sur la vision du personnel par rapport à l'amélioration du transport urbain à Libreville de la part de la SOGATRA.

C'est durant cette phase que nous avons pu nous entretenir avec les agents du service exploitation et des études générales de la SOGATRA. Ainsi nous allions de bureau en bureau pour nous entretenir avec ces derniers, nous nous sommes entretenu avec tous les agents des services exploitation et études générales.

Nous avons jugé plus opportun de nous entretenir plus particulièrement avec ces agents étant donné que se sont eux qui sont au cœur de l'activité principale de la Société

## **6. LES DIFFICULTES RENCONTREES**

Les recherches en science sociale sont toujours aux prises à des difficultés, quant à leur déroulement. La notre n'a pas dérobé à cette règle.

Ainsi nous avons rencontré plusieurs sortes de difficultés que nous avons regroupées en deux types :

- Les difficultés d'ordre didactique
- Les difficultés d'ordre humain
  - Les difficultés d'ordre didactique

La rédaction d'un travail scientifique nécessite une connaissance du thème abordé, les principaux auteurs qui ont développés des théories sur ce thème et leur position.

Tout ceci pour dire que ce travail demande une certaine assise théorique que l'on ne peut acquérir que par la lecture.

Nous avons eu à consulter des ouvrages qui pour la plupart s'étaient avérés très difficiles à trouver, le problème qui s'est posé à nous était lié au fait que peu d'auteur ont écrit sur le thème.

- Les difficultés d'ordre humain

Elle se regroupe en deux catégories, d'abord celles qui nous concernent nous même, puis celles qui sont liées aux enquêtés.

En ce qui nous concerne, nous étions confrontés à un problème lié à la distance que nous devons prendre par rapport à notre objet d'étude.

Il nous était très difficile d'adopter une position neutre par rapport aux affinités que nous avons eues avec certains employés. Rien n'est plus compliqué pour un enquêteur que de se sentir<< chez soi>> dans son milieu d'étude car cela peu biaiser sa recherche.

Cependant, dans un souci d'atteindre les objectifs fixés, nous nous sommes efforcés d'éviter les parties pris ; à cet effet les réponses ont été reproduites fidèlement.

En somme, voilà les obstacles que nous avons rencontrés, durant le déroulement de notre enquête





**DEUXIEME PARTIE:**  
**CADRE ANALYTIQUE**

**Chapitre I:**

# ANALYSE FONCTIONNELLE DE LA SO.GA.TRA

## Fonctionnement actuel de la SO.GA.TRA

La société gabonaise de transport (SO.GA.TRA) comme toute structure de transport public de personne répond à des normes de fonctionnement comme toutes les autres sociétés de transport urbain.

La SOGATRA aujourd'hui malgré toutes les difficultés qu'elle connaît, difficultés que la plus part des entreprises publique africaines (sureffectif, coût d'entretien du matériel, difficultés d'obtenir les pièces de rechange, problèmes de trésorerie etc.) rencontrent, fonctionne pratiquement normalement par rapport aux autres opérateurs de transport sur le marché que sont les taxis et les clandos.

En effet les taxis qui sont à Libreville sont de deux (02) sortes : les petits taxis de couleur blanc rouge ceux se trouvent sous l'autorité de la mairie de Libreville ; blanc violet ceux sous l'autorité de la municipalité d'OWENDO et les taxis-bus qui répondent aux mêmes caractéristiques que les petits taxis en terme de peinture et cela selon qu'ils se trouvent placés sous l'autorité de la commune de Libreville ou celle d'OWENDO.

⇒ **Les taxis** ne sont pas rattachés à une entité structurée, le taxi au quotidien gère ses charges de carburant et celles relatives aux frais de réparation lorsque survient une panne à ce dernier. En général les taxis sont conduites par un chauffeur ou chauffeur-proprétaire qui dépense 10.000 f à 15.000f en moyenne de carburant par jour et reverse une recette au propriétaire du véhicule en moyenne une somme de 25.000 f CFA par jour pour ceux qui ne sont pas propriétaire et ceux qui le sont cela constitue une épargne pour les petits taxis.

⇒ Quand aux **taxi-bus**, on retrouve presque les mêmes règles que précédemment à l'exception que les taxis-bus ont un jeune homme qui sert d'apprenti. Ils dépensent en moyenne 20.000f CFA pour le carburant et le versement de la recette se situe en moyenne à 45.000f CFA et il faut ajouter à cela les 2.000f payés par jour au jeune garçon et les 1.000f au titre de ration alimentaire.

⇒ Concernant les **clandos** qui sont des transporteurs artisanaux ne disposant pas d'un système de gestion cohérent et ne remplissant pas les conditions requises pour exercer la profession.

Ce sont des individus (homme, fonctionnaires, salariés ou demandeurs d'emploi) qui prennent au passage quelques clients à bord de leur véhicule moyennant paiement d'une somme d'argent qui va directement dans le porte-monnaie. Comme les taxis, les chauffeurs de clando travaillent en général pour des propriétaires, ce qui n'est pas le cas de la SOGATRA

⇒ En effet la société gabonaise de transport (SO.GA.TRA) a un fonctionnement bien structurée avec des normes bien définies. C'est une société paraétatique d'économie mixte spécialisée dans le transport urbain et interurbain, elle est sous l'autorité du ministère des transports, elle a à sa tête un Conseil d'Administration ; une Direction Générale ; un Contrôle Général de Gestion ; des directions opérationnelles.

Pour son fonctionnement, elle est amenée à conclure des contrats de travail avec ses employés, met à la disposition des usagers des bus qui sont à des endroits bien définis avec des itinéraires et des tarifs fixes, ce qui n'est pas le cas des autres opérateurs sur le marché.

En effet la Société Gabonaise de Transport dans son organisation interne a un département dans lequel s'effectue son activité proprement dit qu'est le département exploitation, qui est composé comme suite :

### **Chef de service exploitation**

Il a pour rôle principal l'affectation des moyens (hommes et véhicules) aux demandes de transport (un véhicule qui tombe en panne, un client qui appelle au dernier moment, un conducteur en retard, etc.) il a pour maîtres mots rentabilité des véhicules (contrôle de la consommation de carburant, réduction des kilomètres à vide) et gestion performante des ressources humaines (suivi des horaires de conduite, encadrement des conducteurs).

Il est en étroite relation avec les agents et le gestionnaire de parc (en charge de la maintenance des véhicules), il s'occupe aussi souvent du traitement des réclamations des clients, du règlement des litiges).

### **Chef bureau exploitation**

Ce dernier a pour domaine de compétence de planifier et d'exécuter les orientations du chef d'exploitation, vérifier les feuilles de service, de route, les rapports journaliers du dépôt et du contrôle. Il oriente les différents conducteurs sur les différentes lignes qui leur sont affectées et suppléait dans certaines tâches le chef de service exploitation.

### **Bureau Inspecteur dépôt**

Il a pour mission de gérer le dépôt, il a les agents du bureau lancement sous sa responsabilité, les conducteurs de parcage, coordonne toutes les actions au niveau du dépôt : entrée de bus, mouvement, fait le point au chef de service exploitation. Il a également comme autres missions de vérifier la feuille de service, voire les différents services (définition d'un service), vérifie les recettes journalière, recueille les différentes données relatives au service dépôt, il a la dernière décision concernant le lancement des bus, fait un rapport sommaire de lancement. Il travaille en collaboration avec le contrôleur lancement qui a pour rôle de transmettre les différentes données nécessaire au bon déroulement du lancement, il a la responsabilité du dépôt, c'est le coordinateur général du dépôt, il trouve les solutions, donne les orientations à ce service qui est très sensible.

### **Bureau Inspecteur réseau**

Il a sous sa responsabilité les différents inspecteurs de réseau, les contrôleurs de perception, commande tout ce qui est sur le réseau ? Il veille au bon fonctionnement du réseau.

### **Bureau responsable perception**

L'inspecteur de perception a les contrôleurs de perception sous son autorité, fait la répartition des groupes, affecte les différents agents dans les différentes zones pour le contrôle de bus.

Les contrôleurs ont pour mission de faire les contrôles dans les bus.

### **Bureau Lancement**

Le bureau lancement, c'est là où s'effectue comme son nom l'indique le lancement des bus dans le réseau. En effet le lancement se fit en un temps c'est-à-dire il se fait à 5H du matin et à 6h tout doit être terminé afin de faire un rapport complet au chef de l'exploitation. Le lancement se prépare la veille, avec comme support la programmation venant du bureau des études générales ; répertoire dans lequel on pointe les conducteurs ; la feuille de service ; la fiche technique de lancement ; cahier de lancement. Il fait la répartition des bus en état, lors de la phase de lancement, le conducteur muni de sa feuille de route, un bus lui est affecté.

Dans le service lancement, on retrouve un agent qui est en relation permanente avec le service technique en cas de panne, c'est l'agent cour-dépôt, il peut affecter un autre bus de réserve à un conducteur en cas de panne.

Au sein de la SOGATRA chaque jour il ya 40 services que le bureau lancement effectue et chaque conducteur à son service.

Les inspecteurs du lancement sont des personnes qui connaissent tous les matricules des conducteurs afin qu'ils soient rapide dans la phase de lancement, ils doivent avoir une bonne

maitrise afin d'aller vite dans le lancement. Le lanceur doit être toujours à l'heure, ne pas être absent car l'opération de lancement prendra un cout. La polyvalence est très importante pour les agents du service lancement car en cas de retard ou absence d'un autre agent, un autre doit accomplir la tache de l'autre. Toutes les informations concernant le réseau passe par le lancement.

Ce département rencontre des difficultés dans la tache qui lui est assignée.

La SOGATRA aujourd'hui fonctionne sans bus de réserve, alors que la norme voudrai que 8% à 10% des bus doivent être soustrait pour la réserve, ce qui ne peu pas se faire car elle a un manque de matériel roulant pour répondre à la forte demande des populations de Libreville, elle devait mettre sur chaque ligne comme la norme le veut au moins 07 bus pour pouvoir fidéliser sa clientèle, mais elle se trouve dans l'incapacité de respecter ces différentes normes, on retrouve souvent 01, 02 bus sur des lignes ou pas du tout du fait des pannes et surtout de son parc qui n'est pas assez garnit en véhicule.

La moitié de son personnel qui doit être composé des conducteurs, ce qui n'est pas le cas de nos jours du fait du non respect des ratios dans le secteur des transports publics.

En effet, elle a au niveau de l'exploitation un personnel de plus de 250 agents, avec 13 lignes (4 lignes domestiques, 9 lignes transversales), un dépôt (unité où commence et termine l'exploitation, gestion du parking, panne, nettoyage, réception des bus, pointage des conducteurs), son réseau (ensemble de ligne exploitée) qui est composé de 2 unités, des inspecteurs et des contrôleurs de perception. Son déroulement se fait en 2 temps, c'est-à-dire le matin et le soir avec 3 temps fort : 4h-13h ; 13h-21h et 23h-6h. Elle a des unités de contrôle (caisse et ticket), des unités de sécurités qui son au nombre de 4 qui est né du phénomène des cascadeurs (élèves de lycées et collèges qui s'accrochent et grimpent au dessus des bus), des responsables conducteurs, responsable administratif (régule les absences).

Elle met en place un plan de transport dans lequel on affecte à chaque conducteur un bus sur une ligne définie, ce dernier doit être munis d'une feuille de route, d'un ordre de marche qui est obligatoire pour chaque conducteur, il devra aussi se renseigner pour connaitre son service.

Dans son fonctionnement par rapport aux autres acteurs du transport urbain la SOGATRA à un service très important qui est le service des Etudes Générales, ce service est le cœur de l'entreprise, car c'est ce dernier qui fait la conception des documents d'exploitation, qui va servir au personnel de l'exploitation, il conçoit le réseau de manière théorique, monte les

tableaux de marche, les graphiques linéaires, les cartes des temps, les cartes des lignes, les ordres de marche, l'élaboration de planning de roulement.

En effet ce service fait la conception, c'est-à-dire crée un réseau ou sa reconfiguration par des enquêtes ménages, enquêtes origine-destination, les comptages, les sondages, les enquêtes cordons (outils permettant de mesurer la demande, de choisir des itinéraires, le choix de l'implantation des poteaux d'arrêt, marquage au sol.....), elle recueille les données relatives aux principaux indices sur : les feuilles de route, les feuilles de service, les bordereau caisse, carburant, rapport de synthèse, rapport d'activité. Après il analyse ces différentes informations émanant de ces documents et cela permet de faire des réajustements pour améliorer le service.

### **Les infrastructures**

A l'instar de toute société de transport, la société gabonaise de transport possède des infrastructures qui lui sont propre. En effet la SOGATRA a deux grandes bases, celle qui est la principale où se trouve les locaux administratif et d'exploitation située dans la commune de Libreville vers le bord de mer, celle servant de dépôt pour les bus qui ne sont plus en état, et accueille également le bureau formation qui se trouve dans la commune d'OWENDO.

Elle ne possède pas de terminus (endroit désigné où un bus ou autobus commence et se termine sa route prévue) dite de ce nom, un espace assez spacieux pouvant accueillir plusieurs bus, la société gabonaise de transport ne possède que des arrêts qu'elle partage avec ses concurrents que sont les petits taxis, les taxis-bus, les clandos et les véhicules des particuliers, car l'Etat dans l'aménagement du territoire n'a pas pris en compte cela ce qui cause d'énormes difficultés à la société gabonaise de transport dans son activité et avec un réseau routier laissant a désirer.

### **Le réseau routier**

Le réseau routier qui est l'ensemble des voies de circulation terrestre permettant le transport par véhicule routier, et en particulier, les véhicules motorisés (automobiles, motos, autocars, poids lourds) n'est pas dans un bon état. En effet le continent africain est caractérisé par une faible densité routière: 6,84 km pour 100 km<sup>2</sup> par rapport à 12 km pour 100 km<sup>2</sup> en Amérique latine et 18 km pour 100 km<sup>2</sup> en Asie, de plus, ce réseau est mal entretenu compte tenu de l'insuffisance des ressources allouées. Ainsi, moins de la moitié des besoins requis pour la maintenance sont satisfait. Le Gabon à l'instar des autres pays africain ne déroge pas à cette règle avec un réseau routier insuffisant et très mal entretenu. Plusieurs facteurs expliquent cette longue carence au premier rang desquelles, l'extrême faiblesse de sa

population et des médiocres densités d'un arrière pays pratiquement abandonné à lui-même. Les autorités gabonaises conscientes des nécessités d'un développement moderne et global devaient très vite s'intéresser au désenclavement de l'arrière pays afin de parvenir à une valorisation plus complète du territoire national. Dans ce contexte devait être donc lancé assez vite un nombre important de chantiers routiers ouvrent pour les uns des itinéraires bitumés utilisables en toute saison mais aussi le plus souvent de simple pistes de terre. Aujourd'hui on peut constater que le réseau routier gabonais est fait à 94% de voies non bitumées. Le réseau routier gabonais est organisé globalement selon (02) deux axes majeurs plus ou moins fermement dessinés. Le premier à peu près nord-sud est long de 876Km, il met pratiquement en relation les frontières du Cameroun et du Congo, via Oyem, Lambaréné, Mouila et Ndendé. Le second, orienté Est-Ouest, s'étire sur 887Km depuis Libreville jusqu'à la frontière congolaise, par Njolé, Lastrouville, Franceville et Léconie. Mais ce réseau est d'intérêt très inégal en raison du contexte physique dans lequel il se développe, il s'agit surtout de piste dont l'entretien est rendu saisonnièrement difficile par la fréquence et l'intensité des pluies qui minent les infrastructures à peine terminées. Par ailleurs, les inondations résultant de l'abondance des précipitations, perturbent souvent la circulation pendant la saison pluvieuse qui dure souvent 9mois sur 12, tandis que la densité du couvert forestier, qui représente 85% du territoire national, empêche les routes de sécher après la pluie, entraînant la formation de bourbiers ou s'enlisent les véhicules.

En effet dans la Capitale Gabonaise, le réseau routier est inférieur aux normes. La capacité est insuffisante, il n'y a ni bande d'urgence ni voies de service, le revêtement (élément extérieur qui recouvre une surface, pour la protéger, la consolider) est dégradé et l'éclairage des rues réduit au minimum.

Le mauvais état des routes limite la vitesse des véhicules, réduit considérablement la productivité du parc d'autobus et alourdit les coûts d'entretien des véhicules. La plupart des routes ont été construites lorsque la ville n'avait qu'un seul centre et avant la rapide croissance de formes personnalisées de transport motorisé. Le réseau routier primaire part en étoile du centre ville vers les zones environnantes et manque de liaisons orbitales (définition) ou circulaire. La majorité des routes n'ont qu'une seule bande de circulation dans chaque direction. Lorsqu'elles sont plus larges, une des voies est souvent occupée par les piétons et les véhicules en stationnement.

Les carrefours sont peu espacés et mal conçus pour changer de direction. En plus de ces défauts généraux, peu d'attention a été accordée à d'autres facteurs qui facilitent les opérations des systèmes de transport public. Les voies réservées aux autobus sont rares ou carrément inexistantes. Les arrêts d'autobus, les abribus et autres aménagements destinés aux passagers sont rares et en mauvais état. Les terminaux d'autobus sont légèrement plus grands que les aires de stationnement surencombrées, sans aménagement pour les passagers. Les trottoirs sont mal entretenus, comportant des caniveaux à ciel ouvert et sont grignotés par les propriétés qu'ils bordent. Il n'y a ni passage pour piétons, ce qui amène les piétons et les véhicules à partager le même espace. A cause de la mauvaise gestion de la circulation, les accidents sont fréquents.

### **La réglementation**

Un transport public urbain efficace requiert une attention coordonnée à la planification urbaine, à la construction et l'entretien des infrastructures ainsi qu'à l'organisation des services de transport. Ces fonctions sont rarement combinées. Même lorsqu'elles sont toutes les trois assurées par les pouvoirs publics centraux, plusieurs ministères différents sont impliqués. Dans la ville de Libreville, de nombreuses institutions à tous les niveaux de l'Etat sont impliquées dans la planification, la réglementation, l'octroi des permis et le contrôle du transport urbain. L'effet marquant de cette confusion généralisée des rôles se traduit par une mauvaise responsabilité, un manque de coordination et la dilution à tous les niveaux de l'engagement vis-à-vis de la mise en œuvre de stratégies de transport au service des besoins de la population. En bref, on constate une réglementation inexistante et une absence presque totale de planification intégrée, du fait de l'absence d'un organe de coordination des transports urbain au Gabon avec une réglementation bien définie, un suivi permanent et une application stricte des textes avec la responsabilité de mettre en œuvre le programme d'amélioration de la mobilité urbaine à Libreville, le renforcement des capacités des acteurs du transport, le renouvellement des flottes de transport public, ainsi que l'amélioration de la sécurité routière et de la qualité de l'air. Les textes régissant les transports sont souvent dépassés (ils datent des premières décennies post coloniales à savoir les années 1970), ce qui pose un problème d'inadaptation des législations en vigueur aux réalités de développement actuelles. Par ailleurs, il arrive parfois que les textes existants se chevauchent ou qu'il y ait des conflits de compétences dans les attributions des différents démembrements étatiques (Directions des transports, collectivités territoriales, etc.)



### **Le financement**

Les besoins financiers dans le secteur des transports sont énormes et sont souvent liés à l'expansion des infrastructures, le secteur des transports publics est peu financé en raison du manque de volonté politique des gouvernants. Bien que certains Etats soient fermement engagés dans la réhabilitation des voiries de transport public au plan national, d'une façon générale, les gouvernements africains semblent mal apprécier les conséquences économiques d'un transport public désorganisé. Ainsi, la priorité dans l'allocation des budgets n'est toujours pas accordée à ce sous-secteur qui demeure très important. Les banques privées investissent rarement en raison du manque de confiance dans ce secteur, qui manque de recommandation auprès des décideurs de l'Afrique. Pour les compagnies gouvernementales qui ont existé ou existent toujours, un des principaux problèmes est la difficulté pour les gouvernements à payer les subventions pour compenser la pratique de tarifs accessibles et la gratuité du transport pour quelques groupes sociaux (force de police, écoliers, etc.). Les couts de la maintenance prennent plus de 30 % des moyens des entreprises qui sont affectés à l'achat de pièces de rechange (divers pièces et pneumatiques). Les transports publics souffrent également des récurrentes augmentations du coût du carburant.

Le problème de financement concerne également les flottes âgées, dont l'âge moyen tend à augmenter. Généralement, la tendance dans le renouvellement des flottes en Afrique est d'acquérir des véhicules d'occasion, habituellement en provenance de l'Europe. Il y a quelques compagnies structurées comme la Sogatra qui acquièrent de nouveaux véhicules, mais étant donné la position clé, tenue par les opérateurs privés en Afrique, la plupart des renouvellements consistent en l'acquisition de véhicules d'occasion.

### **Conséquence des conditions d'exploitation des véhicules de transport**

En effet, le constat qu'il est donné de faire est qu'aussi bien pour les entreprises structurées que pour les transporteurs artisanaux, les véhicules ont un grand mal à durer en exploitation. L'on assiste donc à des immobilisations de véhicules pour des défaillances techniques dont les plus courantes sont :

• ***Le système de freinage***

Les systèmes de freinage des véhicules utilisés en Afrique pour le transport urbain de masse ne sont pas adaptés. Cela pourrait s'expliquer par les freinages permanents effectués par les autobus urbains, à cause non seulement de l'état des routes mais aussi et surtout en raison des congestions de trafic. Les équipements de freinage étant ainsi en permanence sollicités sont amenés à s'user plus tôt qu'il ne se doit, cela représente près de 50 % des pannes des autobus en termes de récurrence. Ce constat est le même pour les minibus et autres taxis. Cela est dû, pour ces derniers, à leur système de fonctionnement : ils sont en général hélés dans la rue.

• ***Le moteur***

En tant que dispositif de traction ou de poussée des autobus, les moteurs constituent l'une des parties les plus sensibles, en effet les surcharges, la mauvaise condition des voiries et les embouteillages sont courants dans le transport urbain à Libreville. Ce qui amène les conducteurs de d'autobus à pratiquer pendant longtemps les petites vitesses et les moteurs finissent par vite perdre en puissance du moment où l'entretien est approximatif et les conditions d'utilisation non favorables. Aussi, faut-il signaler que le problème des moteurs résulte par ailleurs du fait de l'utilisation de véhicules d'occasion.

Il est logique que pour un parc constitué de véhicules qui ont en moyenne entre 5 et 15 ans d'âge, l'on ait des difficultés avec des moteurs qui ont longtemps servi avant de venir dans des conditions plus défavorables.

• ***Les suspensions***

Elles représentent l'un des principaux problèmes rencontrés. A ce niveau, les surcharges pratiquées par les opérateurs de transport public africain, dues à une offre nettement inférieure à la demande et l'état des routes conduisent à l'usure du système d'amortissement des véhicules. En général, l'uni des voiries urbaines est mauvais et circuler presque toujours sur des routes non revêtues avec de nombreux nids de poules conduit à une usure rapide des suspensions.

• ***Les pneumatiques***

Ils s'usent assez souvent et contrairement aux autres défaillances dont les proportions dans les flottes sont souvent liées à la marque des véhicules utilisés, les pneumatiques se dégradent à la même vitesse, indépendamment du type de véhicule. C'est un problème qui touche en général 100 % des flottes des compagnies. En effet, étant la partie directement en contact avec le sol, les pneumatiques sont les plus exposés aux conséquences de la mauvaise qualité des routes (nids de poule, crevasses sur routes non revêtues, etc.).

Pour les pneumatiques et les suspensions, le problème est beaucoup plus prononcé avec les autobus de grandes capacités à cause notamment des surcharges qui augmentent les charges à l'essieu.

• ***La transmission***

Dans les conditions d'utilisation décrites ci-dessus, lorsque la boîte de vitesses est manuelle, elle connaît inévitablement une usure plus rapide. En proportion, les pannes de boîtes de vitesses représentent environ 10 % des pannes des compagnies de transport urbain.

Après analyse de tous ces problèmes rencontrés par la compagnie de transport urbain à Libreville, nous pouvons affirmer que ces différents problèmes causés principalement par les conditions d'exploitation des transports causent aux opérateurs d'énormes dépenses de maintenance pour la pérennisation des activités. Cependant, les problèmes financiers décrits plus haut limitent les actions de ces opérateurs. Ainsi, les temps d'immobilisation vont grandissants et finissent par affecter le parc des compagnies. Pour les compagnies de transport, l'offre devient de plus en plus petite. En conséquence, la qualité des véhicules laisse généralement à désirer ; ceux-ci étant amenés à se dégrader encore plus vite en raison de leur surexploitation.

Pour les populations, les temps d'attente des véhicules sont alors de plus en plus longs et la mobilité en est très souvent réduite.

Tout cela met les opérateurs dans un perpétuel cycle de recommencement et freine l'essor de l'activité.



**TROISIEME PARTIE:**  
**RECOMMANDATIONS**

**Chapitre I:**

# **QUALITE DU SERVICE**

Le secteur du transport public urbain est capital pour la prospérité du Gabon.

La capacité des personnes à circuler au sein du Gabon et plus particulièrement à Libreville est très difficile du fait de l'état du réseau routier, ce qui est un problème qui devrait être résolu car avec l'intégration sous –régionale qui entrainera une réduction des contraintes légales et de la simplification des procédures de visa. D'autres évolutions sont attendues prochainement, cela aura pour conséquence, une augmentation importante de la mobilité dans les décennies avenir.

En effet les pouvoir publics gabonais doivent mettre en place des principes de qualité et de pratiques qui aboutissent à un service de transport public, favorisant une mobilité viable de grande qualité et de niveau de tarification commercialisable.

Ainsi pour mettre en place cette qualité de service, ils devront mettre en application les outils de management de la qualité en transport.

## **Les Outils de Management de la Qualité**

Différents outils pour but de faciliter la compréhension du concept de la qualité et ses processus d'amélioration continu :

- Boucle qualité
- Méthodes d'auto-évaluation
- Standardisation et certification
- Benchmarking
- Partenariats qualité
- Garantie de service et charte service.

## **La Boucle qualité**

Il s'agit d'une orientation client contre orientation production.

- D'un processus dynamique
- D'un processus pour l'amélioration
- D'un principe pouvant être appliqué aussi bien au niveau du système qu'au sein du système
- D'une manière de définir le service requis et d'identifier les priorités à changer.

La boucle qualité est le résultat d'une série d'interactions entre deux mondes aux points de vue bien distinctifs : le monde des usagers et celui du ou des fournisseur(s). IL repose également sur quatre benchmarks caractéristiques:

- **Qualité attendue** : il s'agit du niveau de qualité escompté par les usagers et peut être défini en termes d'attentes explicites et implicites. Le niveau de qualité attendu par le passager peut se définir comme la somme d'un nombre de critères qualité pondérés.
- **Qualité visée** : il s'agit du niveau de qualité que l'opérateur vise à fournir aux passagers. Celle-ci dépend du niveau de qualité attendu par les passagers, des pressions externes et internes, des contraintes budgétaires et des performances des concurrents.

**Qualité fournie** : il s'agit du niveau de qualité atteint sur une base quotidienne dans des conditions normales d'exploitation. Les perturbations du service, qu'elles soient dues ou non à l'opérateur, sont prises en compte.

**Qualité perçue** : il s'agit du niveau de qualité perçu par les passagers durant leurs trajets. Toutefois, la façon dont les passagers perçoivent le service dépend de leur expérience personnelle passée du service ou de ses services associés, de l'information qu'ils reçoivent du service, non seulement l'information fournie par l'entreprise, mais aussi celle provenant d'autres sources comme leur environnement personnel, etc.

Les quatre benchmarks précédents peuvent être utilisés pour définir quatre disparités critiques dans la conception du service :

- la disparité entre la qualité perçue et la qualité attendue ;
- la disparité entre la qualité attendue et la qualité visée ;
- la disparité entre la qualité visée et la qualité fournie ;
- la disparité entre la qualité fournie et la qualité perçue.

Améliorer l'efficacité du service et la qualité équivaut à combler ces quatre disparités.

Gardons bien à l'esprit que la "sur-qualité" ne veut pas dire "qualité"

### **Méthodes d'auto-évaluation**

Ces approches sont basées sur le concept de "mesurer pour améliorer" avec l'objectif d'apporter des processus d'amélioration continue au système. L'auto-évaluation est une manière pratique pour les entreprises de mesurer leurs propres performances et à partir de là, d'améliorer celles-ci en adaptant leur système d'organisation. L'auto-évaluation permet une comparaison sur la durée ou avec d'autres entreprises.

### **Le modèle d'auto-évaluation EFQM**

L'EFQM a mis en place depuis plusieurs années un modèle efficace d'auto-évaluation pour le management de la qualité au niveau d'une entreprise ou d'un système de production. L'EFQM définit l'auto-évaluation de la manière suivante : *"examiner de près notre organisation et la comparer à un idéal ou à un modèle (le modèle EFQM dans ce cas précis). Les résultats indiquent les points forts de l'organisation et les points à améliorer, ils fournissent une base pour les futures stratégies et les plans d'améliorations..."*.

Dans le secteur des transports publics, l'auto-évaluation peut certainement apporter une meilleure connaissance du système et des performances de l'entreprise.

Au sein du système de transport, les points faibles suivants ont été identifiés :

- **Leadership et coordination du système** : l'attribution des responsabilités entre les différents acteurs impliqués ("Qui fait quoi ?") n'est pas toujours bien définie et peut entraîner des duplications d'efforts. Les questions à traiter sont : "Les ressources disponibles sont-elles exploitées efficacement ?" et "Existe-il des processus pour gérer de façon optimale l'ensemble du système ?"
- **Politique et stratégie** : la stratégie et la politique de transport ne sont pas toujours coordonnées ou intégrées dans le temps ou dans l'espace. L'importance du transport public urbain dans la politique de mobilité n'est pas toujours bien comprise ou bien développée. Le secteur du transport public urbain n'offre pas d'image unifiée des modes de transport complémentaires à disposition du public.

- **Ressources humaines** : à cet égard, une question importante se pose : “Les salariés du secteur du transport public urbain reçoivent-ils une formation suffisante et ont-ils des opportunités d’évolution ?”.
- **Satisfaction client** : la satisfaction des clients se mesure principalement au niveau des opérateurs : "Le service fourni par les opérateurs répond-il aux attentes des usagers?", "Qu'en est-il de l'évaluation de leur satisfaction globale du système de transport ?", "Qu'en est-il des attentes des parties prenantes, des personnes qui ne sont pas usagers et des usagers potentiels ?".
- **Résultats de l'entreprise** : les résultats de l'entreprise doivent être mesurés au niveau de l'opérateur, mais pas de façon globale au niveau du système. Les outils de mesure ne sont pas toujours disponibles et doivent être développés afin de permettre une mesure plus précise des résultats du système.
- **Impact sur la société** : pareillement aux résultats de l'entreprise, il est nécessaire de développer des outils pour mesurer l'impact global du système de transport sur son environnement. L'encombrement de la circulation et la pollution sont aujourd'hui des sujets de préoccupation sensibles dans les villes.
- Le modèle EFQM rassemble neuf sources de données de gestion et propose une méthode

### **Normalisation et certification**

La normalisation et la certification font partie du processus d'assurance qualité. L'assurance qualité comprend "toutes les activités systématiques et planifiées mises en oeuvre au sein du système qualité et s'étant avérées indispensables pour apporter une confiance suffisante que l'entité va satisfaire les exigences de qualité données". Le standard définit les "activités systématiques" et la certification définit l'assurance que le standard sera respecté.

L'Organisation Internationale de Standardisation (ISO) définit les normes (ou standards) comme étant "des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi".



- **Les Normes du Système Qualité : Normalisation du processus de production**

ISO 9001, 9002 et 9003 sont des normes de système qualité.

ISO définit le système qualité comme “l'ensemble de la structure organisationnelle, des procédures, des processus et des ressources requises pour mettre en œuvre le management de la qualité”. Les normes ISO 9001, 9002 et 9003 se concentrent sur le processus de production. Ce processus doit être optimisé et géré pour produire le meilleur rendement.

- **Standards du management de la Qualité : Normalisation du processus de management**

ISO 9004 (parties 1 à 4) est une norme relative au management de la qualité. Le management de la Qualité est défini par l'ISO comme étant “l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique de qualité, les objectifs et les responsabilités ainsi que leur mise en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, le contrôle qualité, l'assurance qualité et les améliorations de la qualité dans le cadre du système qualité”. Le standard de management traite du processus de management dans l'entreprise. La norme ISO 9004 procure une référence pour le management de la qualité (guide des bonnes pratiques) et n'implique pas de certification.

- **Standard de Rendement : Normalisation des caractéristiques de rendement**

Ce concept consiste en la définition des caractéristiques du produit. Dans le secteur des services, l'idée est que le standard définit les caractéristiques du service. Dans le transport public de passagers, l'AFNOR, l'Association Française de Normalisation, a publié en avril 1997 (et a amélioré par la suite) une norme française intitulée “Qualité des services dans les transports - Identification des critères de qualité pour le transport de voyageurs”. Il constitue un exemple unique de standard de rendement de service étendu pour le transport public de passagers.

La norme donne des orientations sur les méthodes de développement d'un processus détaillé de management de la qualité partant de l'identification des attentes des usagers, définissant ensuite les spécifications du service sur la base des attentes identifiées et d'autres contraintes externes et internes, puis produisant le service et vérifiant que les objectifs ciblés soient atteints, et vérifiant au final comment le service est perçu par l'utilisateur pour conduire, si nécessaire, à une révision des spécifications du service.

### **Partenariats qualité**

Le concept de “partenariat qualité” est relativement récent dans le secteur des transports publics.

Il est apparu pour la première fois au Royaume-Uni au début des années 90 suite à la déréglementation et à la privatisation en 1986 de l’Industrie des Bus du Royaume Uni

(à l’exception de Londres). En fait, le besoin de partenariat qualité est une conséquence directe de la réduction de la coordination du service dans les transports publics de passagers qui ont suivi la déréglementation.

Le résultat initial de la déréglementation fut pour le Passenger Transport Executives dans la métropole et du County Councils et de l’Unitary Authorities partout ailleurs, de provoquer une incapacité à influencer la manière dont étaient maintenues en état les infrastructures intermodales et les nombreuses infrastructures destinées aux passagers (c’est-à-dire les arrêts de bus, les gares routières, les services d’information), en fonction des circonstances locales.

Le Département des Transports qui, à travers le Ministère, est responsable des transports locaux et des services de bus, a demandé au Passenger Transport Executives et au County Council d’étudier la possibilité d’amélioration de l’ensemble du service en améliorant leurs relations avec les opérateurs.

Les partenariats sont mis en œuvre avec :

- les opérateurs de service “d’autobus commerciaux” ;
- les opérateurs de service d’autobus “subventionnés”;
- les nouveaux développements afin d’inclure les opérateurs ferroviaires “franchisés”.

Les accords englobent la fourniture d’infrastructures “matérielles” et de systèmes d’information par les autorités en échange du soutien des opérateurs cherchant à fournir de meilleurs standards d’exploitation et des véhicules de qualité supérieure. De plus, les opérateurs doivent s’engager à fournir des informations sur les niveaux de service, sur les changements et les horaires en dehors du cadre statutaire pour les services commerciaux. Les opérateurs sont également encouragés à coordonner la fourniture de services à des points d’interconnexion avec des opérateurs non concurrents.

Les avantages et les inconvénients du projet en lui-même sont les suivants :

- les clients et les passagers bénéficieront d'infrastructures locales améliorées et de facilités de transferts intermodales ainsi que de systèmes d'information et d'équipements plus performants ;
- un partenariat n'a pas juridiquement de valeur exécutoire et aucun retour sur investissement pour les Autorités n'est possible, alors que l'opérateur peut profiter d'infrastructures de service améliorées pour augmenter sa viabilité et ses marges de profit ;
- les améliorations visibles pour le client auront tendance à être attribuées à l'opérateur et les défauts aux Autorités ;
- le bénéfice tiré par l'opérateur de "moindre qualité" pourrait être disproportionné par rapport à la valeur que l'entreprise apporte à l'opération. Il n'y a pas de critère minimum d'entrée dans le marché en plus de ceux prescrits par les diverses lois et les structures.

### **Garantie de service**

#### **Garantie de service et Charte**

L'utilisateur des transports publics urbains a un certain niveau d'exigences et ne se soucie pas de la façon dont le prestataire gère ses activités de production afin d'atteindre ce niveau. L'utilisateur se préoccupe du service (le service satisfait-il à ses exigences ?) et une de ses principales attentes concerne la fiabilité du service (est-il en droit d'attendre le même niveau de service à chaque fois qu'il l'utilise ?). La fiabilité est reconnue comme l'une des faiblesses majeures des transports publics urbains de nos jours.

En conséquence, les questions à poser sont les suivantes : Comment l'utilisateur des transports publics urbains peut-il faire "confiance" au service ? Comment le consommateur de services de transports publics urbains peut-il être sûr de ce qu'il obtiendra pour le prix qu'il paie ?

Comment le consommateur de services de transports publics urbains peut-il être sûr d'atteindre sa destination finale en toute satisfaction ?

Le concept de garantie de service a été introduit pour répondre à ces questions. Un opérateur ou une autorité responsable doit garantir aux usagers des transports publics urbains le service qu'ils obtiendront. La garantie doit s'appliquer à toute heure de la journée, à chaque saison de l'année et en tout point du réseau.

Une charte détaille les engagements envers le client ; elle établit les standards auxquels l'opérateur s'attache, comment il publie ses performances en fonction de ces standards, comment il s'occupe de ses clients et les dédommage en cas de problème et leur indique comment contacter l'opérateur.

Les chartes peuvent être classées en quatre catégories :

- La **charte d'intention** qui fixe les valeurs et principes généraux.
- La **charte d'engagement** qui explique les engagements formels mis en place pour établir les valeurs et principes définis dans la charte.
- La **charte de moyens** qui définit quelles actions seront entreprises pour remplir les engagements, et enfin :
- La **charte "contractuelle"** qui détaille les droits et obligations de toutes les parties.

### **Garantie de service et contrats**

La garantie de service est un contrat en soi entre les parties responsables de la production du service de transport public urbain (autorités et opérateurs) et le client final du service (les usagers). Au moyen d'une garantie de service, les autorités et les opérateurs s'engagent à offrir un certain niveau de service.

Dans la relation contractuelle entre les autorités et les opérateurs, les garanties de service peuvent être considérées comme la standardisation d'un niveau minimum de qualité de service en relation directe avec les capacités de production du système.

### **Transport public et qualité de l'environnement**

Le transport public urbain n'est pas la responsabilité exclusive d'un organisme en particulier.

Les opérateurs doivent contribuer de façon positive, mais ils ne peuvent être responsables de tous les effets produits par leur présence.

Le transport urbain bénéficie d'un gros potentiel d'externalités (qui créent des coûts externes) à travers :

- les effets produits sur l'environnement par les polluants et les émissions ;
- les effets des nuisances sonores et des vibrations ;

- les effets sur le bruit et sur la sécurité des usagers d'autres moyens de transport ;
- les effets sur les riverains et le commerce dans les zones urbaines.

Les externalités ont une incidence sur :

- l'impact environnemental (pollution, bruit et vibrations) ;
- la sûreté et la sécurité (coûts sociaux) ;
- les embouteillages (perte de temps de travail effectif et pollution).
- Ils requièrent une évaluation commune ; ils ne touchent pas uniquement l'opérateur, mais aussi
- fortement le produit national brut et la mobilité durable. L'approche commune nécessite :
- une formulation claire et précise par les autorités et les opérateurs de leurs objectifs
- communs ;
- l'identification des aspects devant être inclus dans les processus d'appels d'offres et de
- conclusions de marchés ;
- l'identification des aspects devant être inclus dans les dispositions concernant les
- partenariats et Co-partenariats.

Les résultats devraient être les suivants :

- réduction des coûts externes négatifs (pollution, etc...) par le biais de contraintes acceptables par les opérateurs ;
- augmentation des standards de qualité de l'environnement en visant l'obtention de standards supérieurs à des coûts acceptables ;
- mais surtout, l'acceptation d'une responsabilité commune dans tous les domaines par les parties concernées.

#### **Exigences pour les autorités publiques**

- définir une stratégie de développement urbain qui comprenne des stratégies de gestion de la circulation ;
- à partir de là, convenir formellement d'une politique pour le réseau et expliquer clairement aux opérateurs candidats à l'appel d'offres la façon dont les choses vont se passer ;

- être clair sur la politique de transport, son effet escompté sur les comportements et ses conséquences sur les priorités en termes de qualité ;
- bien préciser les aspects sur lesquels ils sont les plus performants en interne et ceux pour lesquels ils peuvent externaliser, s'agissant non seulement de l'offre de transports publics, mais aussi de l'aménagement du territoire, du développement des réseaux routiers, etc.
- agir pour impliquer l'ensemble des autorités compétentes afin d'influer sur les performances des transports publics et sur tous les acteurs du système (notamment les comités de police ou d'autres opérateurs qui ne sont pas sous le contrôle de l'autorité), ce dans l'optique d'améliorer les transports publics. Les partenariats qualité avec les opérateurs peuvent également être utilisés, en plus des appels d'offres et des contrats, et peuvent contribuer à établir une coopération au niveau tarifaire ;
- utiliser les appels d'offres pour encourager les techniques de management de la qualité en accordant de l'importance au savoir-faire et aux propositions bien conçues à cet égard ;
- donner des précisions sur l'acceptation ou non d'offres non conformes, et, le cas échéant, spécifier la façon dont les innovations peuvent être prises en compte et mises en oeuvre ;
- concevoir des systèmes de pénalités / primes de manière à éviter de pénaliser l'opérateur pour des choses indépendantes de sa volonté ;
- s'engager sur la réalisation des objectifs sous leur contrôle (notamment en ce qui concerne la disponibilité et la qualité des infrastructures routières et/ou ferroviaires) et si nécessaire, se soumettre aux mécanismes de pénalités / primes afin de rassurer les soumissionnaires/entrepreneurs quant à la crédibilité de ces engagements ou de les dédommager pour les coûts auxquels ils se sont peut être exposés suite à un défaut de l'autorité à satisfaire aux conditions convenues) ;
- s'efforcer de développer avec le(s) opérateur(s) une relation de travail visant à favoriser une attitude de coopération et à encourager les initiatives d'innovations de la part des deux parties ;
- déterminer clairement ce qu'ils attendent d'une relation contractuelle ;
- dresser une liste impartiale des indicateurs de performance objectifs et subjectifs afin d'évaluer l'efficacité de leur programme et tenter d'impliquer les clients dans l'évaluation de la qualité de service ;

- favoriser une culture “d’irréprochabilité” dans leur organisation et s'efforcer d'atteindre l'excellence dans le management grâce à des principes établis ;
- agir en tant qu'organisation apprenante au sein du système, en ayant recours au benchmarking interne et externe avec d'autres villes et d'autres secteurs afin d'identifier les opportunités d'amélioration ; le benchmarking peut apporter des solutions innovantes et réalisables en pratique, en examinant comment fonctionnent dans d'autres villes la circulation, la mobilité, la gestion des transports publics mais aussi d'autres secteurs comme le tourisme, les loisirs, les centres commerciaux, etc. ;
- expérimenter en situations réelles en utilisant eux-mêmes les transports publics de façon régulière ;
- dans leur système réglementaire spécifique, utiliser les contrats, appels d'offres et délivrance de licences afin d'encourager les opérateurs à prendre les décisions et orientations décrites

### **Exigences pour les opérateurs**

La valeur d'un opérateur est liée à sa capacité de remporter des procédures d'appels d'offres et de négocier des contrats de bonne qualité. Cela sera le résultat de sa capacité à fournir aux usagers et aux citoyens un service de bonne qualité. Il est conseillons aux opérateurs :

- de connaître leur marché ;
- d'apprécier la performance de leur service tel qu'il est (bonne ou mauvaise), comparée à la demande et à la concurrence ;
- de considérer que leur activité est plus qu'une simple activité commerciale : l'impact qu'ont les activités de transports publics de passagers sur une communauté locale et sur la qualité de vie doit être pris en compte dans les stratégies, objectifs et priorités du transport public urbain ;
- de chercher à établir une compétence professionnelle visible en atteignant des normes ou standards établis pour la qualification formelle (ISO 9000, XP X 50-805) et/ou en mettant en œuvre des principes de management de la qualité totale dans l'exécution de leurs opérations ;
- de mettre en place un système de mesure de la satisfaction client bien conçu et basé sur les attentes du client ;

- d'établir un système de surveillance de la qualité bien conçu, ainsi qu'un "tableau de bord" qualité à l'aide des indicateurs de satisfaction client mesurés ;
- de développer un système de mesure de la satisfaction client et utiliser ses résultats en rapport avec ceux du système de surveillance de la qualité interne ;
- d'atteindre l'excellence dans le management et l'exploitation grâce à des principes de management établis (par exemple EFQM) ; utiliser le développement du management direct (c'est-à-dire en relation directe avec l'utilisateur) et les programmes d'amélioration continue afin de faire progresser les performances liées au contact client ; évaluer sans cesse la satisfaction client ;
- d'innover dans le cadre de principes et de limites d'activité sécurisées ;
- de cultiver une approche positive "d'irréprochabilité" dans le coaching du personnel;
- d'adopter une approche ouverte et honnête envers les problèmes de service et dédommager les clients en cas de défaut de service ;
- de s'efforcer de développer un partenariat avec l'Autorité comme support ;
- de procéder au benchmark de leurs performances par rapport à d'autres, de façon formelle ou informelle, parmi le secteur du transport ou avec d'autres secteurs ;
- de bien garder à l'esprit qu'en fin de compte, ceux qui influencent la qualité de service dans les transports public sont les chauffeurs, les agents, les personnes qui travaillent aux services des réclamations ou de l'entretien des véhicules. Leurs conditions de travail influenceront directement sur leur volonté et leur aptitude à fournir un service de qualité. Il est par conséquent essentiel d'être à l'écoute du personnel, de communiquer sur leurs conditions de travail, sur la stratégie de gestion de la circulation de l'entreprise, sur les résultats de leur travail et sur les conséquences pratiques qu'ont sur eux les décisions du management.



**Chapitre II:**

## **MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE BENCHMARKING**

### **Définition du terme de "Benchmarking"**

On peut aborder sa définition de plusieurs façons :

Le terme "Benchmarking" existe depuis de nombreuses années, mais son sens n'est toujours pas clairement compris et le mot est en permanence employé de manière impropre. Nous entendons souvent les termes "Benchmark", "Benchmarking", "effectuer un benchmark" et "Meilleure Pratique" utilisés de façon interchangeable. En réalité, ces quatre termes ont une signification totalement différente et *ne sont absolument pas* interchangeables !

Un **Benchmark** est un standard d'excellence ou de réussite contre lequel d'autres éléments similaires doivent être mesurés ou jugés. Quelque chose qui mérite l'émulation.

Le **Benchmarking** est un **processus**. C'est le *moyen* par lequel nous tentons de situer un niveau de performance dans un certain domaine qui est supérieur au notre.

Il s'agit simplement du processus qui consiste à :

**Déterminer** pour quel élément effectuer un benchmark

**Découvrir** ce qu'est le benchmark (Quel est le standard d'excellence ?)

**Établir** comment il doit être atteint (Quels méthodes ou processus permettent d'obtenir ces résultats ?)

**Décider** d'apporter des changements à nos propres pratiques commerciales pour nous permettre d'atteindre, voire de dépasser le benchmark.

**Meilleure Pratique** est le moyen par lequel ce niveau de performance repère "benchmark" est atteint.

## **Objectifs**

Le Benchmarking peut être décrit comme une comparaison systématique de la performance d'une organisation contre celle :

- d'autres départements/filiales (benchmarking interne);
- d'autres organisations, concurrents ou entreprises industrielles de premier plan (benchmarking externe).

L'objectif principal du benchmarking est de tirer parti des expériences réussies des autres au lieu de "réinventer la roue". L'idée est simple : la manière la plus efficace de mettre en œuvre le changement est de tirer des leçons des expériences positives des autres organisations. Effectuer un benchmarking avec les entreprises les plus performantes dans un domaine d'activité similaire et qui utilisent des processus de travail identiques peut aider une organisation à identifier la ou les pratique(s) qui font le succès afin de les adapter à ses propres besoins. Le benchmarking est une forme de management qui contribue à développer de manière continue les impératifs d'amélioration. C'est l'outil idéal pour parvenir à une utilisation optimisée des ressources, une réduction des coûts et pour améliorer la qualité de service.

En effectuant le benchmarking sur une base continue, l'organisation apprenante s'efforce en permanence de se tenir au courant des meilleures pratiques en date dans son domaine plutôt que de compter sur des idées dépassées ou des utopies. Le benchmarking est toujours mené avec l'intention de mettre en œuvre des améliorations. Cette analyse peut se concentrer sur les produits, les processus et/ou les résultats (rendement). Ce faisant, l'organisation rassemble des informations concernant l'amélioration et la compréhension, qui conduiront certainement vers de meilleures performances.

Le processus de benchmarking ne se contente pas de concevoir, trier et comparer les données collectées, il met également en place un processus dynamique d'échange qui deviendra un catalyseur puissant pour le changement. Les bénéfices du benchmarking proviennent du fait que :

- il encourage et permet un management du changement par la mise en place de processus d'innovation et de "meilleur élève" ;

- il engendre une satisfaction accrue des clients et du personnel et procure un avantage compétitif supérieur ;
- à plus long terme, le benchmarking peut s'avérer d'une importance capitale pour la définition d'objectifs stratégiques et l'identification de programmes pour les atteindre

**Chapitre III:**

**CONCEPTION D'UNE NOUVELLE  
ORGANISATION**

Dans le cadre de l'amélioration du transport urbain, nous proposons une nouvelle organisation de la direction de l'exploitation afin quelle soit plus efficace étant donné quelle est le cœur de la société :

**DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

**Rôle :** Sous l'autorité directe du Directeur Général, elle est chargée de planifier, organiser, contrôler et coordonner l'exploitation des réseaux conformément à l'orientation stratégique de l'entreprise.

**Principles activities:**

- Mettre en place une organisation de l'exploitation capable de prendre en charge le transport des voyageurs;
- Organiser, Superviser et coordonner l'ensemble des activités des différentes divisions de la direction;
- Veiller au respect des conventions de transport;
- Veiller à la fiabilité des données statistiques recueillies au niveau des réseaux;
- Veiller au respect des ratios et normes d'exploitation et à l'élaboration des tableaux de bord périodiques;
- Conseiller le Directeur Général sur toutes les questions relatives au transport public ;
- Évaluer et identifier les besoins de formation et former ses collaborateurs.

Il a comme collaborateur direct, Chef de division trafic, chef de division contrôle trafic et fraudes, chef de division méthodes, Chef d'antenne GRH

**Chef d'antenne GRH**

Sous l'autorité administrative directe du Directeur de l'exploitation et sous la tutelle technique du DARH, il est chargé de l'administration du personnel au niveau de la Direction de l'exploitation. Il sert d'interface entre l'Exploitation et la DARH.

### **Chef de division méthodes**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du Directeur de l'Exploitation, il est chargé de superviser et de valider les études liées à l'exploitation, de planifier, de coordonner et de contrôler toute l'activité de confection des horaires d'exploitation des bus et de la programmation des équipages. Il est également chargé de collecter et d'analyser les statistiques liées à l'exploitation

#### **Principales activités:**

- Elaborer les tableaux de bord périodiques de la direction de l'exploitation;
- Procéder aux différentes études nécessaires à l'amélioration de l'offre de transport
- concevoir les horaires de transport et optimiser les ressources nécessaires à leur exécution
- Superviser la programmation du personnel roulant
- Analyser et exploiter les différents rapports reçus notamment les documents de gare et les rapports des chefs de ligne
- Commanditer et superviser les enquêtes liées à l'offre et Elaborer les rapports périodiques d'activités

### **Chef de bureau Etudes et Analyse**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du Chef de division Méthodes, il est chargé de collecter et d'analyser les informations recueillies dans le réseau, et sous sa supervision de réaliser les études nécessaires à une amélioration permanente de l'offre de service et une exploitation efficiente.

#### **Principales activités :**

- Centraliser suivant les supports toutes les informations recueillies dans le réseau
- Veiller à la mise à jour des données du Système d'Information d'Exploitation
- Analyser les informations collectées dans le réseau et proposer des recommandations
- Elaborer les rapports d'activités périodiques et Assister le Chef de division dans les études

### **Chef de bureau planification**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité du Chef de division Méthodes, il est chargé d'étudier, de concevoir les horaires et d'établir la programmation du personnel roulant.

#### **Principales activités:**

- Collecter des informations pour la conception de l'offre,
- Elaborer les horaires
- Créer les tableaux de marche des véhicules
- Habiller les services au niveau des tableaux de marche
- Elaborer les documents de travail et les roulements du personnel
- Elaborer les rapports périodiques d'activités

### **Chef de division Trafic**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du Directeur de l'Exploitation, le Chef de division Trafic coordonne, supervise et contrôle l'ensemble des mouvements du personnel de l'Exploitation et des bus mis à sa disposition.

#### **Principales activités:**

- Exécuter le système de transport défini par le directeur de l'exploitation,
- S'assurer de l'exécution correcte des horaires dans les réseaux,
- Veiller au respect de la discipline, des horaires et des normes de travail.
- Gérer le personnel placé sous sa responsabilité,
- Analyser les réponses aux demandes d'explication et rédiger les projets de sanctions en relation avec les chefs de Bureau de la Division ;
- Elaborer les rapports périodiques d'activités
- Participer à l'analyse des rapports avec la division Méthodes,
- Exploiter les journaux de gare et autres rapports
- Veiller à l'amélioration de l'offre de service et à l'application des techniques d'exploitation.

- Elaborer les rapports périodiques d'activités

Il a comme collaborateur direct, le coordonnateur du Trafic, le Chargé des Services Spéciaux, Le chef du bureau lancement, le chef du bureau gestion instantanée du personnel roulant.

### **Coordonnateur du Trafic**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du chef de division Trafic, le Coordonnateur du Trafic assiste le Chef de la Division dans la coordination, la supervision et le contrôle de l'exécution du système de transport en tenant compte de l'offre de transport, de la demande, des mouvements du personnel du Réseau public et des bus mis à la disposition du Trafic.

#### **Principales activités:**

- Coordonner le système de transport du réseau public,
- Veiller au suivi de l'exécution correcte des horaires dans les réseaux,
- Elaborer les rapports périodiques d'activités
- Exploiter les journaux de gare et autres rapports
- Veiller à l'amélioration de l'offre de service et à l'application des techniques d'exploitation.
- Elaborer les rapports périodiques d'activités

### **Chargé des services Spéciaux**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du chef de division Trafic, le Chargé des Services Spéciaux, supervise et contrôle la qualité de service et l'ensemble des mouvements du personnel des services spéciaux (hors réseau public) et des bus mis à sa disposition des services spéciaux.

#### **Principales activités:**

- Exécuter correctement les engagements de Sogatra en vers ses partenaires (conventions, prestations ponctuelles, ...)
- S'assurer de l'exécution correcte des horaires dans les réseaux SP,

- Elaborer les rapports périodiques d'activités
- Veiller à l'amélioration de l'offre de service et à l'application des obligations de la Sogatra.
- Elaborer les rapports périodiques d'activités

### **Chef du bureau Gestion instantanée du personnel roulant**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du Chef de la division Trafic, il est chargé d'assister le chef de division dans la gestion et le suivi permanent du personnel roulant et d'encadrement de la division.

#### **Principales activités:**

- Réceptionner le courrier du trafic
- Suivre la situation des absences et retards, analyser leurs causes et impacts sur la productivité, établir un diagramme mensuel qui dessine les tendances et faire des propositions pour améliorer la situation ;
- Gérer le volet accident de la circulation, les heures supplémentaires, les jours fériés et congés
- Enregistrer les repos médicaux, les permissions, les absences et les retards
- Enregistrer et communiquer les sanctions
- Etablir les différents états de précomptes sur salaire
- Gérer les fiches individuelles du personnel roulant et de l'encadrement de la division trafic
- Etablir les demandes d'explication
- Elaborer les rapports périodiques d'activités
- Assurer le suivi du planning de congés du personnel roulant et d'encadrement
- Elaborer les rapports périodiques d'activités

### **Chef du bureau Lancement**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du chef de division Trafic, il est chargé de gérer le matériel mis à la disposition de l'exploitation, de faire le lancement des bus dans le réseau et de veiller à la régularité et à la discipline du personnel roulant dans les dépôts à leurs heures de service.



**Principales activités:**

- S'assurer de la disponibilité des outils de travail dans les bus et dans les gares;
- Appliquer les consignes de travail;
- Gérer le personnel roulant et les services spéciaux;
- Assurer le suivi des véhicules du réseau public (pannes, accidents...);
- Superviser le lancement des bus;
- Elaborer les rapports périodiques d'activités
- Analyser et corriger les documents de gares;
- Veillez à la sortie normale des véhicules
- Contrôler quotidiennement les fiches de mise à disposition;
- S'assurer de la rentrée effective de tous les véhicules;
- Veiller au suivi des véhicules programmés pour l'entretien;
- Assurer le suivi des véhicules en détresse dans le réseau;
- Veiller sur la disponibilité des moyens de communication, du matériel d'exploitation et sur la fonctionnalité de l'habillage du réseau
- Veiller au bon parage des véhicules dans le dépôt
- Elaborer les rapports périodiques d'activités

**Chef de section gestion du matériel**

**Rôle :**

Sous l'autorité directe du Chef du bureau lancement, il est chargé de la surveillance et du contrôle du Parage des bus. Il assure l'approvisionnement des gares, et des équipages en fourniture de bureau et support de document.

En cas absence du Chef du bureau du lancement, il assure son intérim

**Principales activités:**

- Mettre les autobus à la disposition du bureau du lancement,
- Surveiller les sorties et les rentrées des bus
- Organiser le parage des bus dans le dépôt.
- Suivre les panes
- Récupérer les véhicules hors du dépôt

- Suivre tous incidents des bus dans le réseau

### **Chef de Gare**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du chef de bureau lancement, il chargé d'assurer le bon fonctionnement de la gare et de superviser ses différentes activités.

#### **Principales activités:**

- Affecter les équipages sur les services programmés.
- Surveiller la relève.
- Tenir tous les documents nécessaires au bon fonctionnement de la gare.
- Elaborer les rapports journaliers de gare
- Relever toutes les incidences au niveau de la gare.
- Evaluer les kilométrages perdus à partir du calcul des incidences.

### **Régulateur**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du chef de gare, il chargé d'assister ce dernier pour le bon fonctionnement de la gare et de superviser ses différentes activités.

#### **Principales activités:**

- Veiller à la bonne régularité des départs et au respect des horaires prévus pour chaque ligne à gérer.
- Tenir tous les documents d'horaires généraux pour chaque ligne à gérer.
- Relever toutes les incidences au niveau de la gare.
- Signaler au Chef de gare tout retards excessifs ou irrégularités constatées.

#### ⇒ **Fonction**

Sous l'autorité du chef de gare , le régulateur est chargé d'assurer la bonne tenue des horaires généraux des lignes qui leur sont confiées .

Il a sous son autorité le personnel roulant des lignes qu'il surveille.

⇒ **Attributions**

Le régulateur qui est agent de maîtrise et placé sous l'autorité du chef de gare est responsable du bon déroulement du service de ses lignes.

- Il doit s'appliquer à faire partir à l'heure prévue les autobus des lignes dont il a la charge.
- Il doit prendre les mesures qui s'imposent pour un rétablissement rapide de la régularité en cas de perturbation, car cette régularité est l'une des conditions essentielles pour une bonne exploitation.
- Il doit vérifier l'équipement des autobus (plaques de lignes, indication de destination, indiciaire, de position ou tout autre document devant concerner l'équipage)
- Vérifier avant chaque départ que tous les documents sont en place et mis à jour.
- Il doit veiller à ce que les départs se fassent normalement selon les prévisions ou à défaut le plus près possible du plan des lignes établi pour le trafic tout en tenant compte des renseignements qui lui viennent des gares, des équipages et des responsables dans le réseau et du trafic lui-même.
- Le régulateur doit être en mesure de faire rapidement la synthèse et d'apporter toutes les modifications utiles au tableau de marche.

A chaque fois que le régulateur doit user des moyens techniques pour asseoir la régularité, lui faudra avant toute décision s'assurer que ces moyens sont pris judicieusement et rationnellement.

⇒ **Autorités du Régulateur**

Le régulateur a autorité sur les équipages des lignes aboutissant à sa gare pour tout ce qui concerne le service.

En toute circonstance, le régulateur devra garder l'autorité nécessaire à l'exercice de ses fonctions et s'abstenir de tout acte de familiarité durant le service.

Les ordres devront être donnés avec fermeté et courtoisie, sans brutalité mais sans complaisance.

Quand il doit faire une observation à un subordonné, il le fera autant que possible en l'absence de tiers

Le régulateur doit veiller à ce que le personnel en service ait une présentation correcte et décente

Il doit veiller à ce que les agents ne fument pas à bord des véhicules.

Les agents dont la tenue vestimentaire, l'attitude en service, la discipline, la présentation ou la correction laissent à désirer peuvent faire l'objet d'une déprogrammation suivie d'un rapport de signalement.

Cependant le régulateur doit se rappeler toujours « qu'une observation est reçue d'après la manière dont elle est faite » et qu'il n'y a lieu de signaler l'attitude incorrecte d'un agent que si elle est nettement caractérisée.

Dans tous les cas le régulateur doit être respectueux, courtois, ferme et impartial.

#### ⇒ **Le Commandement**

C'est le fait de donner des ordres, des instructions à une ou plusieurs personnes placées sous l'autorité de la personne qui dirige.

Il doit être basé sur l'étude du comportement, sur la connaissance des mentalités des personnes concernées pour un résultat positif.

Le commandement est centré sur l'homme, c'est lui qui l'initie et c'est lui qu'il s'applique.

Mais pour sa réussite il faut tenir compte :

- de l'éducation (milieu social, famille, fréquentation...)
- du caractère (les réactions éventuelles devant une situation)
- de l'environnement (poste de travail, condition de travail...)

L'Homme : c'est le chef, c'est le collaborateur

#### ⇒ **La Hiérarchie**

C'est la connaissance des gradés (responsabilités) en fonction de votre position pour avoir à apprécier les conduites à tenir.

L'ordre hiérarchique : ce sont les principes posés dans l'organisation d'une entreprise pour régler, harmoniser les rapports mutuels entre les travailleurs eux –mêmes d'une part et entre les travailleurs et l'employeur d'autre part

⇒ **Les ordres**

Dans les ordres reçus se trouve réunie l'efficacité du commandement.

Des lors, l'ordre apparaît comme l'élément essentiel pour la réussite de la mission assignée mais aussi il a une incidence psychologique sur la personne qui le reçoit, car il est ressenti comme une limite à sa liberté, une domination pour l'autre (celui qui le donne)

L'ordre donné doit être bien compris pour pouvoir être exécuté correctement, et tenir compte du niveau de compréhension de l'interlocuteur et prendre soin de vérifier qu'on est bien compris.

Utiliser des mots simples concis et clairs.

⇒ **Discipline**

Le régulateur, comme le chef de gare, doit veiller à la discipline des voyageurs comme des agents.

Il doit s'attacher à ce que le personnel (conducteurs et receveurs) soit à son poste à temps de façon que les autobus se mettent en marche aussitôt à l'heure de départ prévue.

De même si à l'heure, l'autobus prévu ne peut partir suite à une panne, un accident ou une quelconque difficulté (absence de l'équipage, bus non parvenu ....)Le régulateur met en œuvre les techniques appropriées pour assurer la continuité du service.

Dans un tel cas, il tient informé le chef de gare, d'ailleurs toute incidence survenue doit être obligatoirement portée à la connaissance du chef de gare, et toute manœuvre engendrant une perturbation doit être validée par le chef de gare.

Envers les usagers, le régulateur apportera une attention particulière aux normes de sécurité en interdisant

- l'attente dans les zones dangereuses
- la circulation dans les couloirs des autobus

- la montée à bord des bus en stationnement

Envers les équipages, il veillera :

- au port réglementaire de la tenue
- au respect des horaires
- au stationnement correct des autobus
- à la circulation lente des autobus dans l'enceinte de la gare
- au bon comportement du personnel envers les usagers
- au bon comportement du personnel

⇒ **L'assiduité et la ponctualité**

Sogatra étant une société de transport organisée , elle a pour soubassement le respect des engagements contractés d'une part avec l'état et d'autre part avec les usagers qu'elle doit transportés .

De ce fait elle est tenue de respecter dans la mesure du possible les horaires fixés.

Ainsi pour une exploitation correcte, il faut d'abord une bonne régularité qui est la base de confiance des usagers .Si la demande ne cesse d'augmenter de jour en jour la clientèle qui se déplace n' a pas de temps à perdre.

Donc, il faut être régulier, ponctuel, disponible avec comme crédo la qualité et la recherche de l'excellence.

Il faut éviter les avances ou retards d'une manière délibérée si minimes soient ils

### **Chef de division Contrôle Trafic et Fraudes**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du Directeur de l'Exploitation, il est chargé d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités des bureaux placés sous son autorité.

#### **Principales activités:**

- Planifier les actions de contrôle voyageurs;
- Planifier les actions de lutte contre la fraude
- Assurer la gestion des relations avec les autorités de police;
- Contrôler l'exécution de l'offre de service
- Participer à l'amélioration des offres de service
- Contrôler le respect des consignes de travail dans le réseau
- Contrôler la fonctionnalité de l'habillage du réseau
- Veiller à l'application correcte des techniques d'exploitation
- Participer à la planification du personnel
- Participer à l'identification des besoins de formation de son personnel et contribuer à leur formation
- Elaborer les rapports périodiques d'activités
- Participer aux réunions d'organes de gestion de la direction
- Evaluer et contrôler les chefs de bureaux de sa division
- Elaborer les rapports périodiques d'activités

### **Chef du bureau Contrôle Trafic**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du Chef de la division Contrôle Trafic et Fraudes, il est chargé de coordonner et de contrôler les activités des chefs de ligne.

Il assiste également le Chef de division dans ses missions.

#### **Principales activités:**

- Gérer les chefs de lignes
- Recevoir et exploiter les comptes rendus des chefs de lignes

- Analyser les données recueillies
- Mettre à jour les statistiques mensuelles collectées dans le réseau
- Elaborer des rapports périodiques d'activités sur l'état des différentes lignes
- Proposer des modifications d'horaires
- Surveiller la qualité de l'exécution de l'offre
- Elaborer les rapports périodiques d'activités

### **Superviseur**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du chef de bureau contrôle trafic, il est chargé de surveiller la régularité des lignes du réseau exploité.

#### **Principales activités:**

- Surveiller et assurer le suivi des lignes du réseau
- Surveiller la voirie, les installations fixes
- Maintenir l'équilibre du réseau
- Rendre compte de la situation des lignes au chef du bureau contrôle
- Gérer les lignes
- Elaborer un rapport périodique d'activités.

### **Chef du bureau de Contrôle Fraudes**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du chef de division contrôle trafic et fraudes, il est chargé d'appliquer la politique de contrôle des titres de transport au niveau du réseau.

#### **Principales activités:**

- Gérer le personnel placé sous sa responsabilité;
- Elaborer des rapports périodiques d'activités;
- Faire appliquer les amendes prévues en cas de fraude;



- Mettre à jour régulièrement les statistiques des interventions sur les lignes, les amendes et la structure des fraudes;
- Participer à l'identification des besoins de formation
- Encadrer les missions des contrôleurs.
- Participer à l'animation des formations des contrôleurs et des receveurs
- Elaborer les rapports périodiques d'activités

### **Chef de section Brigade**

#### **Rôle :**

Sous l'autorité directe du chef de bureau contrôle fraude, il est chargé de coordonner le travail d'une équipe de contrôleurs placée sous son autorité conformément à l'orientation et aux directives données.

#### **Principales activités:**

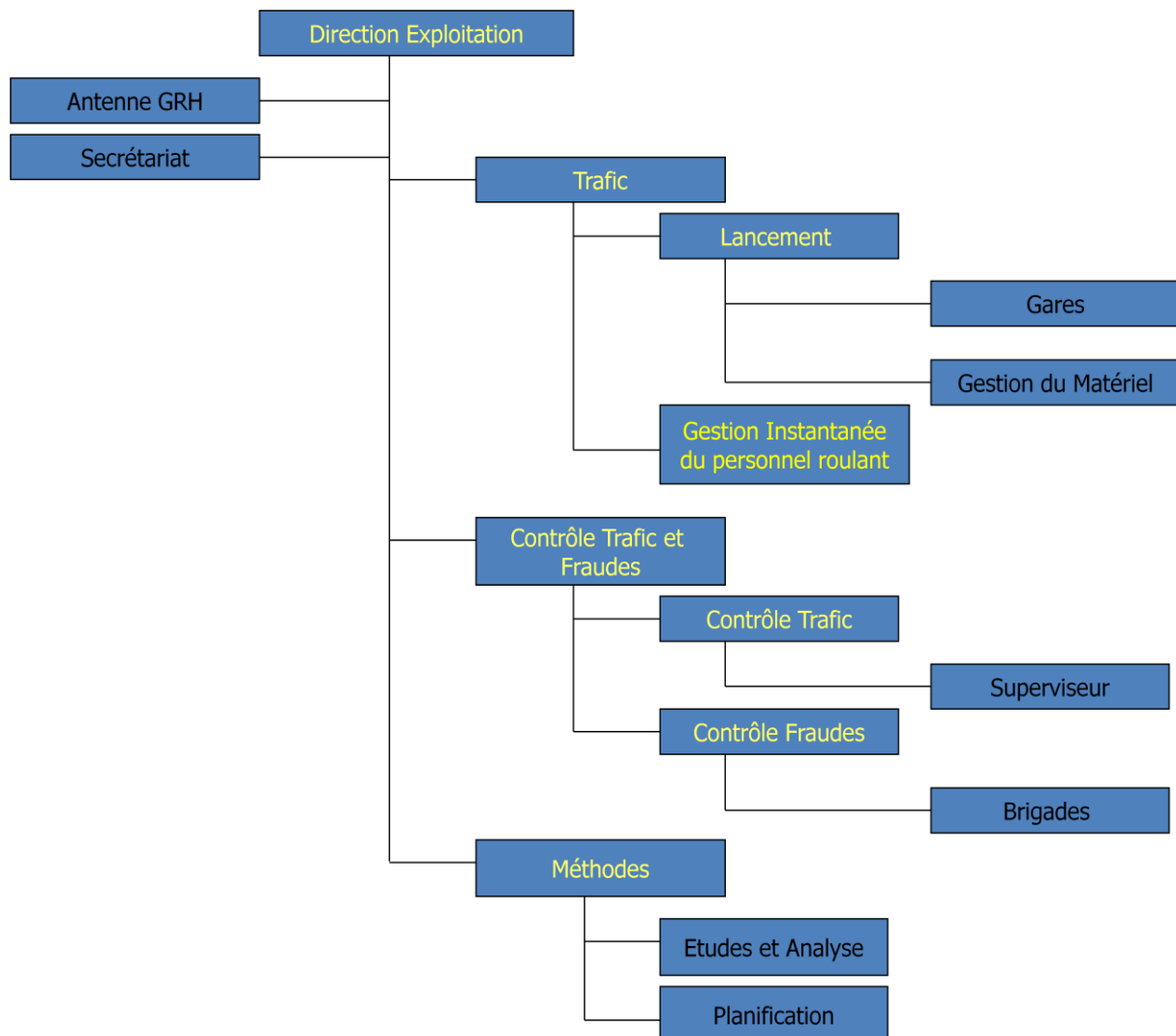
- Organiser et superviser le travail de l'équipe de contrôle
- Administrer les contrôleurs.
- Rendre compte au chef du corps contrôle des événements survenus dans le réseau.
- Elaborer les comptes rendus d'activités périodiques.

### **Contrôleur**

Sous l'autorité directe du chef de Section Brigade, il est chargé de contrôler la validité et la légalité des titres de transport des usagers, et de veiller à la vente correcte des tickets (bonne oblitération, respect des ventées versus le sectionnement, contrôle de la feuille de route).

## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE L'EXPLOITATION

Dans le cadre de l'amélioration de la Direction de l'Exploitation, nous proposons l'organigramme suivant :



**Chapitre IV:**

**CREATION D'UN ORGANE DE  
REGULATION DU TRANSPORT**

Toute activité doit être régie par une réglementation, permettant à cette dernière d'être bien structurée. En effet le transport urbain de personne qui est une activité économique comme toutes les autres doit être réglementée, comme cela ce fait dans d'autres pays, ce qui n'est pas le cas au Gabon actuellement, ce qui engendre de nombreuses difficultés dans ce secteur, car ayant pas de règles clairement définies permettant aux acteurs de ce secteur de savoir exactement les lois et règles régissant leur activité.

C'est ainsi que les autorités publiques gabonaises dans cet élan d'émergence du pays, doivent mettre en place un organe de régulation du transport urbain qui sera :

- Un établissement public à caractère professionnel ;
- Qui sera chargé de la mise en œuvre et du suivi de l'application de la politique sectorielle des transports publics définie par l'Etat pour la ville de Libreville ;
- Il aura comme attribution, de déterminer les lignes à desservir, les quotas d'autorisation publique correspondante et de leurs modalités techniques d'exploitation ;
- Ferra les passations des conventions avec les transporteurs agréés et contrôle l'exécution des contrats ;
- Proposera aux autorités compétentes en matière de tarifications des transports ;
- Rédigera des cahiers des charges, termes de références et dossiers d'appel d'offres ;
- Il proposera des politiques tarifaires aux autorités compétentes ;
- Il identifiera les contraintes de service public et déterminera des compensations financières éventuelles y afférentes ;
- Elabora des critères d'accès à la profession de transporteurs publics de personnes ;
- Des propositions en matière d'amélioration d'infrastructures, de la circulation et de la sécurité routière ;

- Coordonnera les différents modes de transport public, notamment l'arbitrage du partage des recettes, en cas d'intégration tarifaire ;
- Etudes et actions de formation, d'information ou de promotion des transports publics urbains de la province de Libreville ;
- Élaboration et l'appui à la réalisation de programme d'actions et d'investissements pour l'amélioration du niveau de service des infrastructures, la circulation et de la sécurité routière ;
- Amélioration de l'état et de la qualité du parc automobile pour contribuer à la lutte contre la pollution atmosphérique et sonore générées par les transports motorisés ;
- L'organe de régulation sera consulté aussi sur les projets urbains ayant une incidence sur les transports publics et dont les caractéristiques sont définies par arrêté conjoint des Ministres chargés de l'urbanisme et des transports terrestres ; est également consulté sur la détermination des quotas d'autorisation de transport public dans le périmètre urbain de Libreville.

Cet établissement pourra être organisé comme suite avec 02 organes :

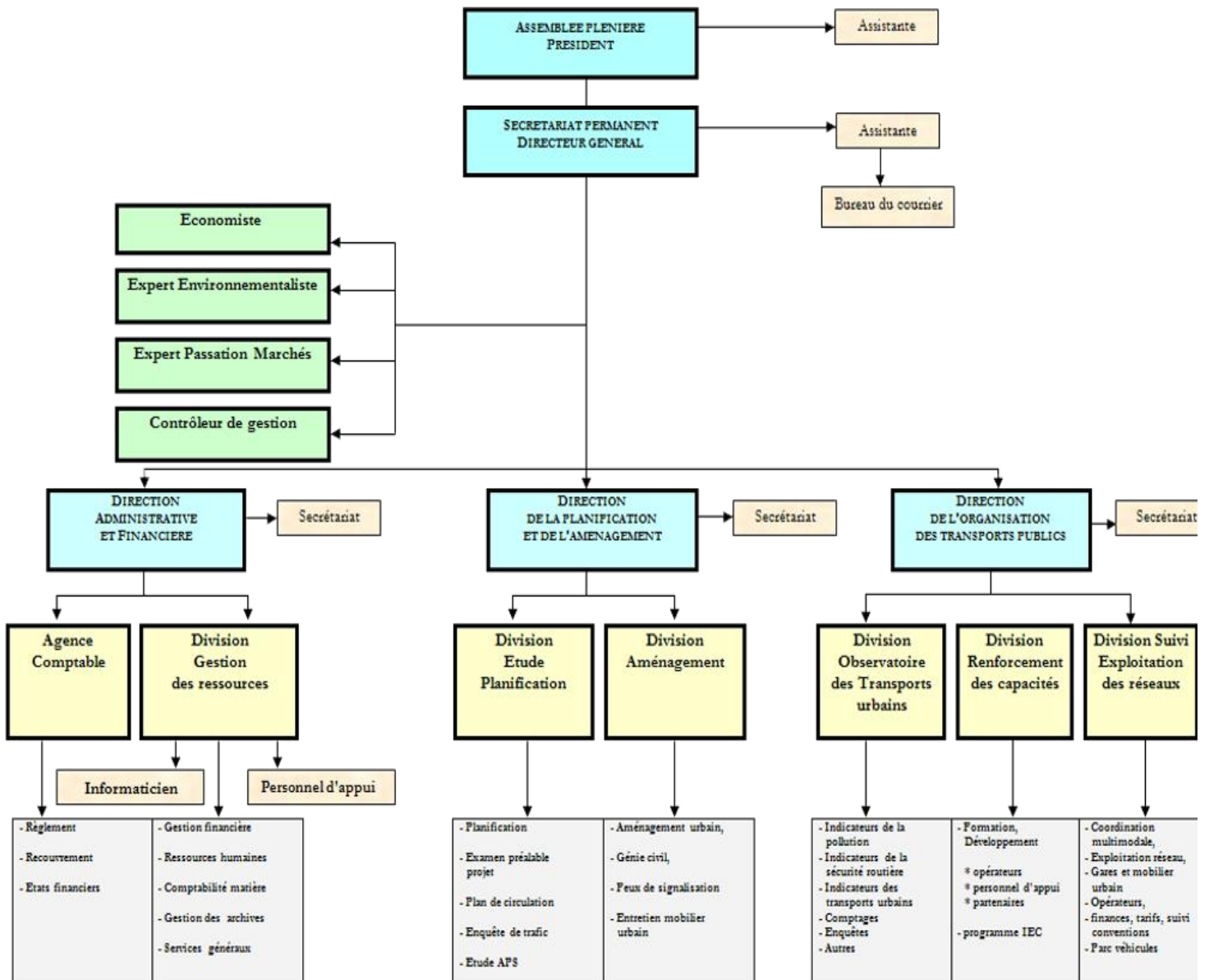
- L'assemblée plénière ;
- Le secrétariat permanent ;

Les membres de droit de l'assemblée plénière sont :

- Le Président de l'assemblée plénière de l'établissement
- Une personnalité choisie par le Président de la République
- 6 membres représentant l'état
- 5 membres représentant les collectivités locales de la région de Dakar
- 6 membres représentant les opérateurs, les associations professionnelles des transports publics et les consommateurs.

**ORGANIGRAMME DE L'ORGANE DE REGULATION DE TRANSPORT**

Concernant cet établissement de régulation du transport urbain, nous proposons l'organigramme suivant :



➤ **A LA SOGATRA :**

- Mettre en place une politique de recrutement rigoureux en phase avec les besoins réelles de la SOGATRA ;
- Mettre les personnes les plus compétentes aux places qui faut ;
- Placer des arrêts bien visible indiquant les différentes lignes et les numéros de bus ;
- Mettre en place une tenue pour les employés (conducteurs, receveurs, mécaniciens...)
- Négocier avec les autorités afin d'obtenir des espaces assez grand pour en faire des terminus ;
- Acheter du matériel roulant adapté au transport urbain de personne, c'est-à-dire des autobus ayant plus de place debout qu'assise ;
- Acheter des autobus à changement de vitesse automatique car les autobus à changement de vitesse manuel ont un grand mal à durer en exploitation du fait de défaillances techniques que sont :
  - ✓ Le système de freinage des véhicules utilisés en Afrique pour le transport urbain de masse ne sont adaptés du fait des freinages permanents effectués par les autobus urbains à cause non seulement de l'état des routes mais aussi et surtout en raison des congestions de trafic. Les équipements de freinage sont ainsi sollicités en permanence, ce qui les use plus tôt.
  - ✓ Le moteur qui est un dispositif de traction et de poussé des bus perd vite en puissance du fait de la mauvaise condition des voiries et des embouteillages, ce qui amène les conducteurs à pratiquer les petites vitesses pendant longtemps ;

La mise en œuvre de ces recommandations exigera des choix politiques clairs, du courage et des moyens financiers adéquats.

Nous formulons, à l'issus de cette étude, les recommandations suivantes :

➤ **AUX AUTORITES :**

- Mettre en place les règles et les mécanismes pour assurer la pérennité de son financement ;
- Encourager et supporter financièrement les initiatives de recherche et développement en transport en commun ;
- Mettre en place des politiques et des programmes qui encadrent les villes dans la définition de plans d'aménagement urbains afin de favoriser et d'optimiser l'utilisation du transport collectif ;
- Mettre en place un conseil exécutif de transports urbains ;
- l'Etat dans sa politique devra mettre en bon état le réseau routier et les infrastructures afin d'aider la SOGATRA à répondre correctement aux attentes des populations ; revoir sa politique de tarification en négociant avec les autorités et acheter des autobus qui ont une grande capacité de remplissage afin qu'elle soit plus rentable.

## **CRITIQUES**

### **CRITIQUES**

La société gabonaise de transport comme toute structure connaît des dysfonctionnements dans sa gestion. C'est ce dysfonctionnement qui nous a amené à émettre les critiques suivantes :

- Recrutement excessif d'agent, entraînant une augmentation du personnel avec pour conséquences une masse salariale trop importante pour la société, pouvant entraîner une seconde faillite de la SOGATRA.
- Un recrutement n'apportant pas de valeur ajoutée à la structure, étant donné que la plupart du temps les recrutements ne se font pas par rapport aux besoins de la SOGATRA mais pour caser des parents et des partisans de partie politique. Ce qui fait que la société décaisse des sous chaque fin du mois pour payer des agents qui en retour n'apportent rien à l'entreprise.
- Ouverture de nouvelles lignes qui ne rapportent pas assez par rapport aux dépenses engagées par la société du fait que se sont des lignes <<politisées>> afin de satisfaire l'électorat de certains hommes politiques du pays. Ce qui ne permettra jamais dans ces conditions à la société de pouvoir émerger.
- Le manque d'archives concernant la société, ce qui n'est pas normal pour une structure comme la SOGATRA.
- La non informatisation de tous les départements de la SOGATRA.
- Le manque de matériels informatiques
- La non utilisation de logiciel de gestion des transports urbains.
- La non connexion de la société à l'internet.
- Non adaptation des autobus utilisés par rapport aux normes en transport urbain de personnes qui veut qu'il ai plus de place debout qu'assise afin de rentable.
- Le non respect de la part des conducteurs des arrêts afin de faire descendre et monter les clients, en effet ils font descendre ces dernières où il veulent, alors qu'il y a bien des arrêts spécifique pour prendre et faire descendre les clients. Ce qui met la



SOGATRA au même titre que les taxis et les clandos. Le service qu'offre la SOGATRA doit être différent de ses concurrents.

- Un nombre insuffisant d'abris bus à Libreville, on n'en retrouve que 03 dans toute la ville.
- Le manque de visibilité des arrêts de bus du fait de la non mise en place de ces dernières. Ce qui entraîne une certaine confusion de la part des usagers ne sachent pas souvent où se trouve les arrêts de la SOGATRA.

## **CONCLUSION**

Au terme de mon étude et à la lumière de l'analyse des parties la constituant, il manifeste que le mémoire qui est axé sur l'Amélioration du transport urbain à Libreville : cas de la SOGATRA est d'une utilité dans la mesure où il permet de connaître la SOGATRA, son fonctionnement, ses dysfonctionnements, les différents problèmes qu'elle rencontre et l'état du transport urbain à Libreville.

Cette étude devra permettre aux dirigeants de la SOGATRA d'apporter des modifications dans la gestion de la structure afin d'offrir un meilleur service aux usagers et aux autorités de mettre en place une politique de transport urbain permettant d'améliorer ce dernier.

Ce pendant cette étude qui s'est jalonnée sur plusieurs mois a été entravée par de nombreux problèmes délicats tel que :

- Une difficulté à trouver de la documentation traitant du sujet ;
- Un manque de documents relatifs à la SOGATRA ;
- Difficulté d'obtenir des informations relatives au transport dans les institutions concernées ;

Malgré toutes ces difficultés, nous avons pu élaborer ce mémoire en utilisant toutes les méthodes de gestion requises et enseignées à l'Institut Supérieur des Transports (IST).

Et cela nous permet de conclure ce travail en disant que le développement des transports publics en Afrique subsaharienne et plus précisément au Gabon est peu organisé, malgré le fait qu'un bon nombre d'entreprises ont été créées, même à plusieurs reprises dans le pays, mais la grande majorité d'entre elles ont fait faillite. Les raisons qui y ont conduit à cette faillite, est de toute évidence, le désordre qui règne dans le secteur avec des statistiques peu fiables si bien que tenter d'évaluer le nombre d'unités de transport demeure un grand défi, très souvent pour les autorités elles-mêmes, du fait de l'absence d'une autorité organisatrice des transports urbains apportant une réponse substantielle au problème de la gestion du système de transport du fait de la forte domination du secteur informel. La plupart du temps, les

responsabilités et informations sont éparpillées entre plusieurs entités et les réponses cohérentes sont difficilement prises. Le monitoring du transport public est facilité par la présence d'une autorité organisatrice un tant soit peu fonctionnelle, la rude concurrence du secteur informel traditionnel déjà présent, au début négligé par les autorités, prend de l'ampleur en complétant les services de la structure formelle puis en la concurrençant. Mais le secteur informel ne doit pas être pris pour unique responsable de ces banqueroutes, la mauvaise gestion financière ou des pièces de rechange est souvent responsable de ces échecs. Vivement que dans la cadre du Gabon Emergent, les Autorités prennent les mesures nécessaires afin que le transport public au Gabon soit développé et réponde aux attentes des populations.