

**VERS UN MANAGEMENT
INTÉGRÉ DES TRANSPORTS
URBAINS ALGÉROIS :
Problématiques et Solution
Évolutive.**

**CAS : (MÉTRO D'ALGER, Chemin
de Fer de Banlieue, Tramway,
Téléphérique, ETUSA, Bus Privé,
Taxis).**

Dr. Abdelhafid DAHIA

**Ecole supérieure de commerce
d'Alger**

Latifa BENNOUR

**Ecole préparatoire en sciences
économiques, commerciales et
sciences de gestion Draria Alger**

Résumé : En agissant isolément, ni l'État, ni le Secteur Privé n'a pu parvenir au développement durable des transports urbains algérois. D'où l'impasse !

D'ailleurs, lequel des deux a-t-il pu faire rouler le Métro d'Alger en l'absence du Partenariat Public-Privé ?

Cet article a pour objet de démontrer que le management intégré permet de sortir de cette impasse et garantir la réussite de l'ensemble des parties prenantes.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Mots clés : Partenariat-Public-Privé- transport urbain - État-
projet d'entreprise - responsabilité sociale et sociétale -
Régulation. Subvention.

الملخص:

بالتصرف بمعزل عن الشراكة، لا يمكن للقطاع الخاص ولا القطاع
العمومي في الجزائر تحقيق تنمية مستدامة في النقل

الحضري في العاصمة، الأمر الذي يطرح سؤالاً جوهرياً يتعلق في
أين تكمن العقبة؟

بمعنى هل يمكن لمينرو الجزائر ان يسير في غياب شراكة عمومية -
خاصة؟

بيحث هذا المقال في اعتماد التسيير الاندماجي للخروج من المأزق
من جهة ولضمان نجاح مجموع الأطراف المتعاملة .

Introduction :

Aujourd'hui, de par le monde, on constate que ni l'État¹, ni
le Secteur Privé ne peuvent fournir des solutions
appropriées pour l'ensemble de la société s'ils agissent

¹Si la réforme de l'Etat est loin d'être une aspiration propre à la fin
du XXème siècle, elle connaît depuis la fin des années 1960 un
développement particulièrement important. Depuis une
quarantaine d'années, la plupart des pays de l'OCDE ont mis en
place d'ambitieuses politiques de réforme de leur administration
publique, visant à rendre cette dernière plus en phase avec les
exigences de sociétés complexes et globalisées. La France, si on
se la représente souvent comme un pays faisant figure
d'exception, n'a pas échappé à ce phénomène et s'est engagée
depuis plus d'une dizaine d'année dans des réformes bouleversant
la conception traditionnelle des administrations publiques. La loi
organique relative aux lois de finance (LOLF) de 2001 et la
Réforme Générale des Politiques Publiques (RGPP) de 2007
marquent la radicalisation de la volonté politique de passer d'une
logique de moyens à une logique de résultats.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

isolément dans tous les secteurs de l'économie¹, et plus particulièrement dans le secteur des transports urbains.

Concernant l'Algérie², dès l'indépendance un rôle central a été réservé au transport³. D'une part, il devait avoir un effet d'entraînement sur l'économie nationale en assurant l'intégration de l'amont pour une valorisation des ressources locales, d'autre part, le transport⁴ est toujours considérée comme l'instrument permettant d'assurer la cohésion sociale et l'adhésion politique de la population. C'est le secteur où l'intervention de l'État est de ce fait l'une des plus fortes⁵.

¹ Veuillez consulter L'annexe pour le concept coopération public-privé

² Grâce à la rente pétrolière, les autorités ont tiré parti de l'espace budgétaire élargi pour financer un important programme de relance économique – C'est le Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance Economique, connu sous le nom de PCSC, Programme quinquennal Portant sur la Période 2005/2009 – pour développer les services publics et faire face aux retards enregistrés dans la réhabilitation de l'infrastructure. L'amélioration du service public demeure une mission pérenne de l'Etat algérien, mais il doit aussi être l'objet d'un intérêt et de réformes pour en rationaliser le coût, en améliorer la qualité, et en définitive répondre aux attentes des citoyens.

³ Veuillez consulter L'annexe pour savoir plus sur le transport En Algérie

⁴ Les transports sont tout particulièrement questionnés par le développement durable, car ce sont les mauvais élèves de l'environnement. Il est vrai qu'ils répondent à des logiques multiples, sociales, politiques, économiques, techniques, ce qui ne favorise pas leur maîtrise. Contributeurs très importants à la dégradation de l'environnement, et de manière croissante, ils sont sans aucun doute un élément essentiel de tout développement durable.

⁵ La Commission nationale des marchés publics a validé début mars un contrat attribué par l'Agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires (Anesrif) à un groupement conduit par le Fomento de construccion y contratos (FCC) espagnol pour la réalisation d'une nouvelle ligne ferroviaire double électrifiée conçue pour une vitesse maximale de 220 km/h. Ce contrat de 1,232 milliard € (125 milliards DA) comprend la réalisation d'une ligne de 66 km, avec 34 viaducs et neuf tunnels, qui permettra de relier la ville de Tlemcen au poste

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Or, malgré ces résultats décevants, son échec à dynamiser l'économie nationale, ce secteur n'a pas cessé de bénéficier de subventions substantielles. En témoignent largement, les travaux du Métro d'Alger, du tramway, des chemins de fer, etc...

De ce fait, l'enjeu de rente y est ainsi conséquent. En raison de l'importance du secteur dans la vie économique, sociale et politique, la privatisation de ce secteur stratégique suscite de nombreuses réticences et résistances pour des acteurs aux conceptions différentes. Se pose alors une *problématique fondamentale pour les parties prenantes pratiquantes du Partenariat Public Privé en Algérie.*

frontière avec le Maroc de Akid Abbas. Les travaux, qui comprennent les systèmes de signalisation et de télécommunications, dureront quatre ans. Le FCC (51 %) est associé au groupe algérien Etrhb Haddad. Le même groupement avait remporté en mai 2010 pour 89,19 milliards DA la construction de la ligne à voie unique Relizane- Tiaret-Tissemsilt, longue de 185 km, initialement attribuée au groupe chinois CRG. Le groupement FCC-Etrhb Haddad était en concurrence avec le groupement algéro-allemand Cosider-Diwidag-Züblin (offre de 162 milliards DA), l'Italien Astaldi (171 milliards DA), le groupement turc Alarko-Özgün (102 milliards DA), qui a été déclaré inéligible, les groupements sino-algériens CRGL-Infrafer (139,5 milliards DA) et Ccecc-Infrarail-Seror (151,5 milliards DA), le Franco-italien Razel-Pizzaroti-Salini-Rizzani (134 milliards DA) ainsi que l'Italo-algérien CondotiSaipem-Kougc (133 milliards DA). Pour plus de détails Cf. AFRICAN BUSINESS NEWSLETTER 54^è ANNEE. N° 2326. du 28/03/2011 "Contrat de 1,2 milliard e pour une ligne ferroviaire " p.2.

— 1 — PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Contrairement aux échecs des efforts théoriques et pratiques en matière de séparation entre privé et public, le PPP fondé sur le management intégré des transports urbains algérois fournira-t-il à ses acteurs aux conceptions et aux intérêts différents et parfois contradictoires un compromis stable et garantissant la réussite de toutes les parties prenantes ?

— 2 — BUT DE LA RECHERCHE

*Avant de répondre à une telle problématique, nous nous sommes vu dans l'obligation de reconnaître que les approches proposées par les spécialistes semblent devoir être « complétées ». En effet, il est utile de souligner que tant au sein des sciences économiques que dans les sciences de gestion, *il existe une ressource productive dont on ne parle que par allusion et à laquelle peu de travaux ont été consacrés de la part des théoriciens et praticiens : c'est que le résultat des relations économiques dépend du pouvoir de marchandage et des croyances des agents économiques sur leurs actions et réactions mutuelles. Or, les évolutions liées à la mondialisation et les exigences du développement durable nécessitent la réussite de l'ensemble des parties prenantes. D'où la nécessité de maîtriser l'approche managériale permettant l'intégration de cette ressource productive dans la pratique du PPP spécifique aux transports urbains.**

En conséquence, le but recherché à travers la résolution de cette problématique consiste en la mise en valeur des échecs Théoriques et pratiques de l'économie de marché en matière de cohérence et de compatibilité des activités publiques et privées et leur résolution à travers un système de management intégré pour les transports urbains algérois qui permettra à la pratique du Partenariat Public-Privé en Algérie de satisfaire les besoins des différentes parties prenantes en la matière.

Enfin, la perception de ce but par les chercheurs et praticiens diffère d'un auteur à l'autre et se présentera comme suit.

— 3 — ÉTAT DE L'ART

Tout d'abord, nous avons pu remarquer qu'au cours des années 1960 et 1970, de nombreux auteurs mettent empiriquement en avant les limites de la réglementation en préconisant des issues. Mais en vain ! (Par exemple, Stigler et Friedland (1962) montrent que la réglementation des services publics n'a que peu d'effets sur le prix du service).

Plus tard, et face à ces défaillances de la régulation mises en évidence au cours de cette période, Demsetz (1968) viendra proposer une solution alternative à la réglementation traditionnelle. Il reprend l'idée de concurrence pour le marché comme moyen de garantir l'efficacité dans la production et la distribution d'un service public.

Il ressort de l'analyse de Demsetz que la mise en place d'une concurrence pour le marché permet de substituer une régulation *ex-ante* à la régulation *ex-post* du contrat de réglementation. Pourtant, il serait trop facile de conclure hâtivement que la concurrence pour le marché peut systématiquement remplacer la concurrence sur le marché partout où des économies d'échelles substantielles empêchent une concurrence directe entre plusieurs producteurs.

Enfin, forts de cette prise de conscience et compte tenu de la pratique quotidienne, nous avons pu remarquer qu'il est devenu fréquent de voir que de nombreux services publics industriels ou commerciaux sont fournis à la population non pas directement par les autorités publiques, mais par l'intermédiaire des entreprises privées (La distribution de l'eau, transports urbains et interurbains, les soins médicaux, cantines d'entreprises, gestion de l'aéroport, des ports, ...). Grâce au système de la gestion déléguée s'organise ainsi à la frontière du public et du privé, toute une série d'activités marchandes. Il en résulte des questions importantes, en particulier celles de l'étendue pertinente des activités

publiques et celle du mode de gestion le plus efficace. En effet, plusieurs choix organisationnels s'offrent aux autorités publiques, allant de la régie directe à la concession. Lorsque le choix est celui du service délégué surgit en outre le problème de l'aménagement de la relation entre autorité publique et entreprise privée.

Cependant, certaines études récentes donnent des éléments d'appréciation de la possible supériorité de la régie comparée aux modes de gestion faisant intervenir des entreprises privées, notamment lorsque l'on se focalise sur des indicateurs de performance centrés sur le prix de la distribution (Institut Français de l'Environnement 2000). D'autres au contraire, insistent sur le caractère efficace du désengagement des collectivités locales, et du retour du privé à ces activités, si certaines conditions sont respectées (Gence-Creux [2000] ; Gatty [1998] ; World Bank [1995] ; Direction Générale de la Santé [1998]).

Bref, alors que les attributs et les limites de la réglementation sont clairement mis en évidence par la théorie économique de la régulation (Voir par exemple Laffont et Tirole (1993), Yarrow et Vickers (1988), *les économistes semblent avoir porté moins d'attention à l'étude de l'efficacité des contrats de PPP. Or, à notre sens, ces arrangements constituent un mode alternatif d'organisation des services publics dont les forces et les faiblesses méritent d'être analysées de manière plus approfondie dans le cadre de cet article.*

Enfin, de nos jours et pour faire face à un environnement de plus en plus complexe, la prise en compte de ces dimensions devient une réelle nécessité. En effet, les dirigeants d'entreprise, désireux de se développer à l'étranger, sont confrontés à un environnement de plus en plus concurrentiel. La mondialisation de l'économie et le développement des entreprises à l'international posent donc la question d'une approche managériale appropriée au sein des organisations.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Pour répondre de façon satisfaisante à notre problématique, aux multiples aspects (économique, social, sanitaire, sécuritaire et environnemental), une hypothèse de recherche s'impose.

— 4 — HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE

Ni l'État, ni le Secteur Privé ne peuvent fournir les solutions appropriées, en matière de transport urbain, pour l'ensemble de la société s'ils agissent isolément ce qui les met devant une impasse et affaiblit les capacités régulatrices de l'État dans le champ économique. D'où la nécessité de parvenir à la maîtrise des PPP.

C'est ainsi qu'un **système de management intégré pour les transports urbains s'impose pour la réussite de la pratique algérienne du PPP**. Puisqu'il aide à la réflexion collective dans l'entreprise algérienne et, d'une façon plus large, à stimuler le débat sur un sujet difficile et d'une actualité brûlante.

— 5 — JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

*Le terrain d'analyse choisi, pour répondre à notre problématique, est le secteur public des transports urbains algérois (cas du **MÉTRO D'ALGER, Chemin de Fer de Banlieue, Tramway, Téléphérique, ETUSA, Bus Privé, Taxis**). Ce choix se justifie par le caractère stratégique de ce secteur pour le développement durable.*

En effet, au-delà de son originalité, ce thème de recherche présente un intérêt doctrinal manifeste et se révèle sur trois niveaux.

➤ Tout d'abord, dans l'attente d'une prise en charge tant au sein des sciences économiques que dans les sciences de gestion de *l'existence de ressource productive résultante des relations économiques dépend du pouvoir de marchandage et des croyances des agents économiques sur leurs actions et réactions mutuelles*. Il s'agit là, d'une invitation ouverte aux *théoriciens et praticiens à accorder*

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

beaucoup d'attention à l'étude de l'efficacité des contrats de PPP.

C'est dire tout l'intérêt que représente aujourd'hui la gestion d'un service selon les règles managériales modernes ralliant efficacité et rentabilité économique dans le cadre du développement durable. À fortiori lorsqu'il s'agit d'un secteur stratégique comme le transport collectif urbain dans une grande métropole telle qu'Alger.

Les enjeux aujourd'hui sont tels qu'il est devenu un véritable casse-tête pour les autorités locales et centrales.

➤ *Ensuite, convaincus que cette ressource est de plus en plus importante, voire déterminante, pour le succès économique des entreprises algériennes en particulier, et de la nation en général. C'est dans ce sens, qu'une réussite des réformes de l'économie algérienne est attendue.*

➤ *Enfin, une raison principale qui a fait que le choix de notre sujet soit porté sur le PPP est que les arrangements résultants de ces contrats constituent un mode alternatif d'organisation des services publics dont les forces et les faiblesses méritent d'être analysées d'une manière plus approfondie.*

Pour toutes ces raisons, une analyse adéquate s'impose. Elle doit prendre en considération les spécificités du service à fournir aux usagers du MÉTRO et celles du SECTEUR PUBLIC ALGERIEN DES TRANSPORTS URBAINS, à travers le PPP pouvant simuler les effets du management sur le fonctionnement et l'environnement de l'organisme étudié.

Par ailleurs, est-il nécessaire de le souligner que le choix de ce thème est motivé par notre intérêt porté à l'analyse de la situation du transport collectif urbain pour des raisons tenant à une curiosité intellectuelle.

Les multiples arrêts de travail enregistrés au sein de la SNCF, l'ETUSA, les taxieurs, ... , ainsi que l'état délabré et malheureux des autobus à Alger nous ont amené à engager une réflexion en profondeur sur le secteur.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Notre étude soulève en effet une multitude d'interrogations qui, le plus souvent, sont restées sans réponse. Dont la question centrale : Pourquoi, malgré l'arrivée en masse des entreprises privées, le transport public urbain n'a pas réussi à sortir de sa crise ?

Si tel est le cas, à quoi servirait l'entrée en lice d'un autre opérateur qui, de surcroît, va hériter d'une Régie pratiquement en faillite !

L'intérêt de cette problématique est de comprendre le rôle du PPP dans le management des hommes et dans la gestion des organisations liées aux transports urbains algérois. Il s'agit également d'identifier les parties prenantes, au niveau de « leur rapport aux exigences du développement durable », et de montrer les conséquences qui en découlent dans la manière de diriger, de motiver et d'organiser leurs activités.

Enfin, arrivé à ce niveau de réflexion, qu'elle méthodologie faut-il adopter ?

— 6 — MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour valider notre hypothèse, nous adopterons une démarche descriptive basée sur un essai de synthèse des ouvrages et des articles se rapportant à la privatisation et au partenariat public-privé, le financement des infrastructures et des services collectifs, ainsi que la gestion de projet,...

De cet essai de synthèse, la *méthodologie qui s'impose sera traitée en deux sections.*

La première section, consacrée à un *aperçu théorique et pratique sur l'incohérence et l'incompatibilité des activités publiques et privées en économie de marché.*

Elle a pour objet de montrer à quel point leurs positions convergent et se traduisent par le même résultat : l'échec de *l'économie de marché en matière de cohérence et de compatibilité des activités publiques et privées.* Ce qui conduit à conclure que, contrairement à une idée souvent avancée, même si l'on souhaite développer la concurrence,

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

cela n'implique pas nécessairement de privatiser les services publics, D'où *la nécessité de remédier à ces échecs*.

A. L'échec des solutions préconisées par institutions financières internationales !

B. L'échec des autorités publiques à faire en sorte de créer les conditions de la concurrence.

C. Et enfin, pour s'en convaincre l'échec des expériences étrangères (imposées par les politiciens) en témoignent largement.

Cette convergence des points de vue, des théoriciens et praticiens en la matière, *nous conduirait à conclure que*, contrairement à une idée souvent avancée, même si l'on souhaite développer la concurrence, cela n'implique pas nécessairement de privatiser les services publics.

*Ceci étant dit, riche de ces enseignements spécifiques à des expériences étrangères, nous verrons dans **une deuxième section** que la réussite de la pratique du PPP par l'Entreprise **MÉTRO D'ALGER** passe par la maîtrise du système de management intégré des transports urbains algérois.*

En effet, partant de l'historique du Métro d'Alger (**A**), nous essayerons d'identifier les parties prenantes impliquées par le PPP : Intervenants du Métro d'Alger (**B**) pour mieux le (Métro d'Alger) caractériser (**C**), et qu'on puisse les doter par une organisation garantissant la synergie de leur fonctionnement (**D**) par l'élaboration (**E**) et l'évaluation de la mise en œuvre du Système de Management Intégré (SMI) des transports urbains algérois à travers les premiers résultats émanant de son exploitation (**F**).

— 7 — LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Les contrats de PPP souffrent d'un certain nombre de défaillances qui limitent leur portée pratique.

Cependant, alors que les attributs et les limites de la réglementation sont clairement mis en évidence par la

théorie économique de la régulation (Voir par exemple Laffont et Tirole(1993), Yarrow et Vickers (1988), **les** économistes semblent avoir porté moins d'attention à l'étude de l'efficacité des contrats de PPP. Or, à notre sens, ces arrangements constituent un mode alternatif d'organisation des services publics dont les forces et les faiblesses méritent d'être analysées et synthétisées dans le cadre de cet article.

Pour le moment, nous avons jugé raisonnable de limiter l'objet de cet article à l'étude des caractéristiques contractuelles des PPP. Quels facteurs conditionnent l'efficacité de ces contrats bilatéraux ?

Enfin, dans le cadre de ces limites et, pour parvenir aux résultats recherchés, le plan que nous adopterons se présentera comme suit.

SECTION 1 -Aperçu théorique et pratique sur l'incohérence et l'incompatibilité des activités publiques et privées en économie de marché

Dans cette première section, nous analyserons les points de vue de plusieurs auteurs et praticiens (cités dans le tableau suivant), des institutions financières internationales et des **expériences étrangères** (imposées par les politiciens) pour voir dans quelle mesure ils convergent et se traduisent par le même résultat : ***l'échec de l'économie de marché en matière de cohérence et de compatibilité des activités publiques et privées.***

A – L'échec des Théoriciens & Praticiens

Depuis le début des années 1980, on a assisté à un redéploiement considérable de la recherche en sciences humaines et sociales : la remise en cause des grands systèmes théoriques qui dominaient jusqu'alors a conduit à un éclatement des recherches en de multiples champs disciplinaires indépendants, mais elle a aussi permis d'ouvrir de nouveaux chantiers théoriques.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Aujourd'hui, ces travaux commencent à porter leurs fruits : des paradigmes novateurs s'élaborent, des liens inédits sont établis entre les disciplines, des débats passionnants se font jour et sont confirmés par les travaux cités dans le tableau ci-dessous.

Tableau : État des lieux Théoriques et pratiques de l'économie de marché en matière de cohérence et de compatibilité des activités publiques et privées

Intitulé (s)	Auteur (s)	Pages
Questionnements théoriques et empiriques sur la firme : croiser les regards d'économistes, de gestionnaires et de juristes	<i>Bernard Baudry et Benjamin Dubrion</i>	5-17
Qu'est-ce-qu'une firme ?	<i>Geoffrey M. Hodgson</i>	21-40
La diversité des théories contractualistes de la firme : complémentarité ou substituabilité ?	<i>Bernard Baudry et Benjamin Dubrion</i>	41-60
Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet	<i>Alain Desreumaux et Jean-Pierre Bréchet</i>	61- 89.
Qui trace les frontières ? Une interprétation politique du gouvernement des entreprises contemporaines	<i>Pierre-Yves Gomez</i>	93-114
Conseils d'administration et gouvernement d'entreprise en France de 1998 à 2006	<i>Driss Agardi et Alain Alcouffe</i>	115-128
Les limites de l'externalisation dans une industrie imparfaitement modulaire : leçons à partir de l'automobile	<i>Vincent Frigant</i>	131-151
Externalisation et coordination stratégique des relations de sous-traitance : le cas d'Airbus	<i>Frédéric Mazaud et Marie Lagasse</i>	153-168
La franchise : une gouvernance pour les entreprises dans le transport routier de marchandises ?	<i>Délila Allam et Emeric Lendjel</i>	169-190
La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire	<i>Philippe Abrard et Gilles Paché</i>	193-213
Développer les capacités de l'entreprise par une meilleure gestion des frontières : les formes de coopération dans les secteurs de l'aéronautique et du spatial	<i>Christiane Alcouffe et Sophie d'Armagnac</i>	215-234
La firme au-delà de la firme : l'approche pragmatique du droit face aux réseaux interentreprises	<i>Pascal Philippart</i>	236-249
Membre d'une communauté de savoir et salarié d'une firme : enjeux et perspectives en droit du	<i>Olivier Dupouët</i>	254-275

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

travail	<i>et Isabelle Tricot-Chamard</i>	
Capital humain spécifique à la firme et gouvernance d'entreprise « multiressources » : une analyse empirique du cas français	<i>Cécile Cézanne</i>	278-296
Responsabilité sociale des entreprises et régulation économique	<i>Viginie Forest et Christian Le Bas</i>	299-318
L'entreprise définie par ses responsabilités ?	<i>François Gaudu</i>	320-331
Mieux comprendre l'organisation de l'industrie pour mieux comprendre la firme	<i>Joël-Thomas Ravix</i>	334-348
Les institutions de valorisation des biens et du travail : firmes ou marchés ?	<i>François Eymard-Duvernay</i>	349-368

Partant de cet état des lieux, nous pouvons dire que certaines études récentes donnent des éléments d'appréciation de la possible supériorité de la régie comparée aux modes de gestion faisant intervenir des entreprises privées, notamment lorsque l'on se focalise sur des indicateurs de performance centrés sur le prix de la distribution (Institut Français de l'Environnement 2000). D'autres au contraire, insistent sur le caractère efficace du désengagement des collectivités locales, et du retour du privé à ces activités, si certaines conditions sont respectées (Gence-Creux [2000] ; Gatty[1998] ; World Bank [1995] ; Direction Générale de la Santé [1998]).

Par ailleurs, nous avons pu remarquer qu'au cours des années 1960 et 1970, de nombreux auteurs mettent empiriquement en avant les limites de la réglementation (Par exemple, Stigler et Friedland (1962) montrent que la réglementation des services publics n'a que peu d'effets sur le prix du service).

Les défaillances de la régulation mises en évidence au cours des années 1960 conduisent Demsetz (1968) à proposer une solution alternative à la réglementation traditionnelle. Il reprend l'idée de concurrence pour le marché comme moyen de garantir l'efficacité dans la production et la distribution d'un service public.

Demsetz (1968) convient tout à fait que certains marchés génèrent des économies d'échelles telles que le coût moyen

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

minimal pour la collectivité est atteint lorsqu'une seule firme est présente sur le marché. Mais ce monopole naturel ne signifie pas forcément que la firme pratiquera un prix de monopole si la concurrence *par* le marché, qui est impossible, peut être remplacée par une concurrence *pour* le marché. Si les différents acheteurs potentiels se font concurrence pour l'obtention du contrat, l'opérateur le plus efficace propose le prix le plus faible et remporte le marché. Par ailleurs, lorsque le nombre d'acheteurs potentiels est grand et que la collusion est impossible entre ces acheteurs, le prix obtenu par le vendeur a toutes les raisons d'être proche des coûts de production unitaires et la concurrence pour le marché permet d'atteindre un degré d'efficacité optimal (Nous considérons donc qu'un contrat de PPP est d'autant plus efficace que l'allocation des ressources dans le cas d'une mise en concurrence *ex-ante* est proche de celle qui prévaudrait dans le cas où la concurrence directe entre plusieurs entreprises sur le marché était possible. Cependant, si le service public possède des caractéristiques de monopole naturel, l'optimum obtenu par la mise en place d'une concurrence *pour* le marché est un optimum de « second best ». L'entreprise fixe un prix égal à son coût moyen, ce qui lui assure un profit nul mais conduit à un niveau de bien-être social plus faible que celui qui prévaut lorsque la concurrence *sur* le marché est possible et donc, que le prix associé au service public peut égaliser le coût marginal).

Il ressort de l'analyse de Demsetz que la mise en place d'une concurrence pour le marché permet de substituer une régulation *ex-ante* à la régulation *ex-post* du contrat de réglementation. Pourtant, il serait trop facile de conclure hâtivement que la concurrence pour le marché peut systématiquement remplacer la concurrence sur le marché partout où des économies d'échelles substantielles empêchent une concurrence directe entre plusieurs producteurs. Les contrats de PPP souffrent d'un certain nombre de défaillances qui limitent leur portée pratique.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Cependant, alors que les attributs et les limites de la réglementation sont clairement mis en évidence par la théorie économique de la régulation (Voir par exemple Laffont et Tirole (1993), Yarrow et Vickers (1988), *les économistes semblent avoir porté moins d'attention à l'étude de l'efficacité des contrats de PPP. Or, à notre sens, ces arrangements constituent un mode alternatif d'organisation des services publics dont les forces et les faiblesses méritent d'être analysées de manière plus approfondie dans le cadre d'autres recherches.*

Pour le moment, nous avons jugé raisonnable de limiter l'objet de cet article à l'étude des caractéristiques contractuelles des PPP. Quels facteurs conditionnent l'efficacité de ces contrats bilatéraux et poser le problème de la recherche d'une approche managériale appropriée ?

Enfin, y' a-t-il convergence entre ces points de vue et ceux des institutions internationales et des politiciens ?

Forts de ces points de vue, nous serions amenés à confirmer qu'il n'existe pas de livre de gestion en la matière, alors qu'il existe une multitude de livres de gestion financière ou de gestion des ressources humaines, par exemple.

D'ailleurs ne s'agit-il pas là d'un Partenariat Public-Privé implicite en quête d'une approche managériale appropriée?

Bref, voici des points de vue qui viennent renforcer notre thèse qui consiste à affirmer que la dite ressource, citée plus haut, est de plus en plus déterminante pour le succès économique des entreprises algériennes en particulier et de la nation en général.

Partant de cette prise de conscience et compte tenu de la pratique quotidienne, nous avons pu remarquer qu'il est devenu fréquent de voir que de nombreux services publics industriels ou commerciaux sont fournis à la population non pas directement par les autorités publiques, mais par

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

l'intermédiaire des entreprises privées (La distribution de l'eau, transports urbains et interurbains, les soins médicaux, cantines d'entreprises, gestion de l'aéroport, des ports, ...). Grâce au système de la gestion déléguée s'organise ainsi à la frontière du public et du privé, toute une série d'activités marchandes. Il en résulte des questions importantes, en particulier celles de l'étendue pertinente des activités publiques et celle du mode de gestion le plus efficace. En effet, plusieurs choix organisationnels s'offrent aux autorités publiques, allant de la régie directe à la concession. Lorsque le choix est celui du service délégué surgit en outre le problème de l'aménagement de la relation entre autorité publique et entreprise privée.

B – L'échec des Institutions Financières Internationales

En 1997, la Banque Mondiale, dans son rapport sur le développement dans le monde, souligne que l'efficacité d'un État permet à l'individu de mieux s'intégrer dans la société et au marché de s'épanouir de façon harmonieuse, cohérente et régulière.

De plus en plus les dépenses publiques deviennent pour les États modernes des charges insupportables au point de compromettre leur développement. Dans les pays industrialisés, ces dépenses représentent plus de la moitié de leur revenu total. Pour la B.M., les États doivent donc revoir leur attitude et cesser d'être les seuls pourvoyeurs des besoins vitaux des citoyens. Ils doivent se désengager et laisser la loi du marché agir mais sans se départir de leur rôle de catalyseur et de régulateur; et ce par la mise en place de règles institutionnelles nécessaires au fonctionnement du marché et permettant au citoyen et à la collectivité de contribuer à la satisfaction de leurs besoins.

Ainsi, État, marché, citoyens et collectivités deviennent la quadrature d'un même cercle puisque l'un ne peut pas fonctionner sans l'autre.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

➤ Le sommet mondial pour le développement durable réuni à Johannesburg du 26 Août au 4 Septembre 2002 a adopté une « déclaration pour la garantie d'accès aux services essentiels » comme l'un des leviers du développement durable; notamment dans les pays en développement. L'accès à ces services constitue un élément inhérent à la dignité humaine. La vocation de ces services vise la satisfaction des besoins collectifs et individuels dans tous les pays, en ralliant le rapport qualité/prix pour l'utilisateur final. Le citoyen usager doit disposer de services devant fonctionner dans des conditions respectant l'environnement et promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être des personnes et des groupes. Les services essentiels doivent satisfaire aux principes d'égalité de traitement, de continuité ainsi qu'à des objectifs de performances et œuvrer à la solidarité sociale et territoriale.

Ces services essentiels sont énumérés comme suit :

1. Les services collectifs d'eau potable et d'assainissement ;
2. Les services collectifs de propreté et d'élimination des déchets ;
3. Les services de distribution d'énergie ;
4. Les services de transport public quotidien ;
5. Les services d'information et de télécommunication.

➤ Une autre étude citée par « Le Monde Diplomatique »¹ du mois de Juin 2004, effectuée par l'Agence de notation "Standard and Poors" affirme que tous les systèmes publics sont en état de quasi faillite. Le coupable en est le régime de sécurité sociale réputé top généreux : « Presque tous les pays vont connaître une désintégration fiscale dans les 25 années à venir. L'endettement va représenter 700% du PNB d'ici

¹ Le Monde Diplomatique – N° 6003 – Juin 2004.

2050 au Japon, plus de 200% en France, en Allemagne, au Portugal . . . ».

Certains libéraux jubilent et se frottent déjà les mains, car selon eux, c'est le meilleur moyen de faire avaler la pilule amère des réformes douloureuses et déchirantes « montrer ce qui pourrait advenir si on ne change pas de politique, n'est pas seulement légitime, c'est aussi nécessaire », disent-ils.

Les libéraux répugnent à parler de “société” et préfèrent plutôt attribuer à l'individu un statut privilégié et avantageux. Ce qui ne peut que modifier leur vision de la propriété.

C – L'échec des politiciens vécu par les expériences étrangères

Nous analyserons les expériences étrangères en insistant sur leurs échecs

Les partenariats public-privé (PPP), qui constituent aujourd'hui une réalité dans la majorité des pays de l'OCDE, n'échappent pas à ce que l'on pourrait qualifier de «nouvelle tendance managériale» très largement développée d'ores et déjà dans les pays anglo-saxons¹. Les collectivités publiques se tournent de plus en plus vers la création de partenariats pour concevoir, développer, construire ou financer des infrastructures et/ou des services destinés aux citoyens-contribuables², eux-mêmes de plus en plus définis comme clients³. Ceci dit, si le développement des PPP est

¹ Skelcher (Chris), « Public-Private Partnerships and Hybridity », *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, pp. 347-370.

² Pollitt (Christopher), « Reinvention and the Rest : Reform Strategies in the OECD World », *L'administration dans tous ses états. Réalisations et conséquences*, Lausanne, Les Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2003, pp. 217-236 ; Pollitt (Christopher), *The Essential Public Manager*, Maidenhead/Philadelphia, Open University Press, 2003.

³ Giauque (David), « Le client, nouvelle figure disciplinaire de l'administration publique », *Pyramides*, vol. (7), 2003, pp. 89-104.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

impressionnant dans certains pays européens, les arrangements entre acteurs publics et privés en vue de l'atteinte d'objectifs communs sont fréquents.

En parcourant les ouvrages et articles portant sur les PPP en Europe, de nombreux motifs sont proposés pour expliquer cet engouement collectif pour les PPP : la décentralisation opérée dans les différents pays européens visant à redonner aux collectivités locales plus d'autonomie décisionnelle.

«Il n'y a pas de société, il n'y a que des individus' disait Margaret THATCHER !

"Prenez soin de vous-mêmes, travaillez, épargnez, enrichissez-vous, c'est ce que vous pouvez faire de mieux pour la Nation" : tel est, en substance le message du discours politique néolibéral.

Vient ensuite une privatisation progressive des fonds publics. On a expliqué comment on restructure les dépenses et les recettes publiques jusqu'à faire des économies sur l'éducation publique et sur les aides sociales pour financer la baisse des impôts sur les profits et les hauts salaires. On recourt (comme nous l'avons déjà souligné dans l'introduction en bas de page) aussi très largement à la privatisation des règles du jeu dans les secteurs autrefois dominé par les entreprises publiques (énergie, transports collectifs, télécommunications, etc).

En ouvrant ces secteurs à la libre concurrence, par exemple, on condamne les entreprises publiques à se comporter comme des marchands aussi sûrement qu'en cédant leur capital à des investisseurs privés, mais plus discrètement. »¹

¹Jacques GÉNÉREUX. *La dissociété*. Seuil. Points Essais. 2008. 478 p. p. 117 « La privatisation insidieuse de l'État ».

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

➤ Milton Friedman avait déclaré en 1990 que « Quand tout le monde possède quelque chose personne n'a intérêt à le maintenir en l'état ou à l'améliorer ».

« Les entreprises publiques sont foncièrement inefficaces et condamnées à être mal gérées. Dans ces conditions, un changement de régime de propriété conduit à une performance meilleure », proclame une étude réalisée en Février 2004 pour le compte de la CNUCED citée par le même numéro du « Monde Diplomatique ».

➤ Enfin, pour certains spécialistes, il n'y a pas de lien de cause à effet entre le régime propriété et les critères de performances et l'on se demande si les mauvais résultats de certaines entreprises publiques dans les P.V.D. seraient plutôt dus à l'absence de moyens.

C'est à cause du déficit de l'assurance maladie en France, estimé à 23.000 € par minute, que le gouvernement français a décidé de transformer la sécurité sociale en une assurance minimale et céder le reste aux compagnies d'assurances privées. C'est au nom de l'efficacité supposée du secteur privé et de faillite présumée du secteur public qu'il a également pris la décision de changer le statut d'électricité et gaz de France (EDF-GDF).

C'est dans ce sens, que nous avons été amenés — faute d'une théorie économique appropriée (cf. Tableau ci-dessus) — à retenir le cadre d'analyse des PPP qui nous a permis de saisir les différentes facettes de la pratique de ce dernier en Algérie, à travers l'expérience de l'Entreprise Métro Alger.

Néanmoins, sans prétendre résoudre ce problème en ayant recours au PPP car le lecteur lui-même devra se faire une opinion, disant qu'il semble exister quelques pistes infalsifiables, des arguments de portée intuitive et qu'aucun débat rationnel ne viendra jamais résoudre sauf à clarifier des choix personnels et éthiques.

On peut donc dire que la tendance actuellement en vogue dans le monde est au désengagement systématique de l'État des secteurs d'activités économiques jusque-là considérés comme des services inaliénables.

Enfin, on voit bien pourquoi, contrairement à une idée souvent avancée, même si l'on souhaite développer la concurrence, cela n'implique pas nécessairement de privatiser les services publics, ainsi que le montre les théoriciens, praticiens, institutions internationales et politiciens.

SECTION 2 – Identification des Parties Prenantes impliquées par la mise en œuvre du Système de Management Intégré (SMI) dans le Transport Urbain Algérois

A - Historique du Métro d'Alger

L'idée du métro d'Alger est née à la fin des années 1950, une étude de faisabilité fut réalisée à cette époque, mais ce n'est qu'en 1981 dans une ville d'Alger où la circulation est déjà très difficile que le projet redevient d'actualité.

Ci après les dates clé de réalisation de ce grand projet :

□ **Entre 1982 et 1985** : Premières études de conception et de réalisation, SOFRETU (société française d'études et de réalisation de transports urbains) a réalisé dans ce cadre, une étude d'avant-projet détaillé sur les spécifications fonctionnelles du métro. Une galerie de reconnaissance de 1000 mètres de long est creusée entre Grande Poste et KhelifaBoukhalfa.

□ **Entre 1986 et 1990** : Un climat morose s'abat sur le marché des énergies, plongeant ainsi les pays pétroliers, dont l'Algérie, dans une crise économique. Dans cette conjoncture défavorable, le projet du métro d'Alger, s'est vu temporisé.

□ **Années 1990** : Concrétisation de 3,5 km de tunnel, 6 stations et les bâtiments du dépôt-atelier sont réalisés par les

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

entreprises algériennes Cosider, Génisider, Batimetal et Engoa.

□**2003** :Relance significative du projet permettant la réalisation d'un tronçon de 4,1 Km (Hamma vers Haï El Badr) par le groupement Algéro-Allemand GAMMA sur un délai de réalisation de 40 mois.

□**2005** :Signature du contrat de réalisation du système de transport avec le groupement SVC.

□**2007** :L'entreprise « RATP » qui gère et exploite le métro, le bus et le tramway de Paris est retenue pour exploiter le métro d'Alger. Les travaux de la voie sont lancés, fabrication des équipements entamée par le groupement SVC.

□**2008** :Réception des deux premières rames du métro.

□**2009** : Toutes les rames sont réceptionnées (soit 14 rames). Une exposition d'une maquette de la rame du métro de taille réelle a été organisée pendant plusieurs mois à partir de juillet 2009 permettant au public de découvrir à quoi ressemblera leur futur métro.

Lancement des essais du système par le groupement constructeur SVC.

□**8 septembre 2011** : Lancement du fonctionnement non commercial du métro d'Alger par l'opérateur RATP El Djazaïr.

**B - Les parties prenantes impliquées par le PPP :
Intervenants du Métro d'Alger**

Métro d'Alger D'ALGER LIGNE 1

	<p>Le Maître d'Ouvrage Délégué : Entreprise du Métro d'Alger</p>
<p>Créée en 1984 en qualité de maître d'ouvrage délégué du Ministère des Transports, pour assurer les études, la réalisation et l'exploitation d'un réseau Métro pour la Ville d'Alger.</p> <p>Transformée en 1989 en Entreprise Publique Economique. Au-delà de sa maîtrise d'ouvrage du Métro d'Alger,</p> <p>L'EMA est également en charge des projets du métro d'Oran et des tramways d'Alger, Oran, Constantine...</p> <p>La Direction des Infrastructures Métro (DIM) : Chargée de la réalisation des infrastructures définies pour le projet Métro d'Alger (<i>tunnels, stations, ouvrages d'art, bâtiment</i>)</p> <p>La Direction Système Métro (DSM) : Chargée de la réalisation de toutes les composantes du système intégral du Métro (<i>matériel roulant, voie, installation des équipements électriques et électromécaniques, signalisation et signalétique, télécommunications et commande centralisée</i>).</p> <p>La Direction de la Préparation à l'Exploitation et de l'Engineering (DPEE) : Chargée des prestations d'engineering liées au projet Métro, de ses extensions et des nouvelles lignes du Métro ainsi que les prestations liées à la préparation de l'exploitation du Métro d'Alger.</p> <p>SVC : Le groupement des constructeurs</p> <p>Siemens Transportation Systems : Filiale de Siemens France – est l'un des leaders mondiaux en automatismes de transport urbain. STS, leader du groupement constructeur, fournit :</p> <ul style="list-style-type: none">• La signalisation, les automatismes, les télécommunications : réseau multiservice, radiotéléphonie, vidéosurveillance, sonorisation...• L'électrification : tout le réseau énergie à partir du 60kV délivré par Sonelgaz (<i>1 poste haute tension, 8 postes de redressement, 10 postes d'éclairage force... jusqu'au 3ème rail pour l'alimentation des rames en 750V</i>) <ul style="list-style-type: none">• La voie• La billettique (système mixte billets magnétiques et cartes sans contact)• Le Poste de Commande Centralisé (PCC)• Direction Commerciale & Marketing• Le management de projet de construction ainsi que l'ensemble de l'ingénierie système METRO	

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

 	Vinci Construction Grands Projets
<p>Conçoit et réalise partout dans le monde de grands ouvrages de génie civil et de bâtiments.</p> <p>VCGP réalise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le parachèvement des stations • La construction des bâtiments administratifs et du garage atelier • Certains sous-systèmes électromécaniques tels que la ventilation et les escaliers mécaniques 	

	CAF (Construcciones y Auxiliares de Ferrocarriles)
<p>Est un acteur reconnu de l'industrie ferroviaire à un niveau international. Ses activités incluent la recherche, la conception, la fabrication et la maintenance de matériels roulants.</p> <p>CAF fournit ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le matériel roulant (14 rames de 6 voitures chacune) sur la base de celui livré pour les métros de Rome et de Madrid. 	

	L'exploitant
<p>La RATP : 56.000 salariés, 5ème opérateur mondial de transport urbain, 10 millions de voyageurs transportés par jour. Exploitation du réseau d'Ile-de-France, premier réseau intégré multimodal du monde. Présente en France et à l'international dans l'exploitation de réseaux de transport collectifs via sa filiale Ratp Dev présente dans plusieurs pays (Afrique du Sud, Algérie, Allemagne, Brésil, Chine, Corée, Etats-Unis, Italie, Inde, Maroc, Trinidad et Tobago....etc.).</p>	

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

	RATPDev
<p>est une entreprise d'exploitation, de maintenance et d'assistance technique pour tous les modes de transport urbains (bus, tramway, métro, trains de banlieue). Elle propose également une gamme de services liés à la mobilité (information aux voyageurs, billettique, gestion des espaces, transport à la demande...). Ratp Dev a remporté en 2007 l'appel d'offres lancé par l'EMA pour l'exploitation et la maintenance du métro d'Alger pour une durée de 8 ans.</p>	

	Ratp El Djazaïr
<p>Ratp Dev a créé sa filiale Ratp El Djazaïr pour mener le projet du Métro d'Alger.</p> <p>Ratp El Djazaïr est une société par action de droit algérien dont la vocation est l'exploitation commerciale et la maintenance de la ligne 1 du métro d'Alger. Ratp El Djazaïr emploie plus de</p> <p>440 personnes qui contribueront à la mission principale du Métro d'Alger : faciliter la <i>Ville</i> aux habitants d'Alger en leur offrant un transport sûr, fiable, rapide et régulier.</p> <p>Les missions de Ratp El Djazaïr sont :</p> <p>La préparation à l'exploitation de la ligne 1 du Métro d'Alger : Recrutement et Formation de</p> <p>l'ensemble du personnel algérien ; Mise en place des procédures et la réglementation d'exploitation ;</p> <p>Organisation et la politique de Maintenance ; La documentation de maintenance et logistique</p> <p>de soutien ;</p> <p>L'approvisionnement et les contrats de sous-traitance ; Développement de l'offre (information voyageur, commercialisation des titres de transport, service-après-vente, le Service Clientèle); La Mise en place tous les mécanismes de coordination avec l'ensemble des contributeurs et partenaires externes participant à la mission confiée à Ratp El Djazaïr ; Appui à EMA pour toutes besoins liées à la mise en service du métro d'Alger et notamment à la communication et à l'environnement institutionnel des transports urbains.</p> <p>La mise en service et l'exploitation du Métro d'Alger pour un contrat de 8 ans.</p> <p>Le Métro d'Alger a été inauguré par son excellence le Président de la République Algérienne,</p>	

La Ligne 1 du métro d'Alger

La ligne 1 du métro d'Alger comporte 10 stations (Grande poste, KhelifaBoukhalfa, 1er Mai, AissatIdir, Hamma, Jardin d'essais, Les Fusillés, Amirouche, Mer et Soleil et Haï El Badr), sur une longueur de 9.5 km. Toutes les stations sont souterraines, à l'exception de la station terminus Hai El Badr qui elle, est en surface. Ouvert tous les jours de 5 heures du matin à 23 heures du soir, le métro d'Alger permet de transporter 1200 voyageurs à l'intérieur de chacune des 14 rames. Les rames circuleront avec des intervalles variant de 3 minutes 20 secondes aux heures de pointe et de 5 minutes aux heures creuses. Un poste de Commandes Centralisées (PCC), permet de commander et de contrôler le trafic du Métro d'Alger et de veiller au bon déroulement des activités liées au transport et à l'exploitation en stations. RATP El Djazaïr, filiale de droit algérien du groupe RATP (*Régie Autonome des Transports Parisiens*) est la société qui d'exploite et procède à la maintenance de la ligne 1 du métro d'Alger.

Les stations

Les stations du métro d'Alger bénéficient d'une architecture vaste et éclairée, dotées deux types de revêtement : faïence et tôle émaillées.

Elles sont toutes équipées d'escaliers mécaniques à l'exception de la station Haï El Badr (*station en surface*).

Les stations sont longues de **115m** et large de **23m**, leur profondeur varie entre **15 et 20m**. Quant à la largeur du quai, elle est de **4 m**. Le nombre d'accès par stations varient de 2 à 6.

Des correspondances sont disponibles dans la plupart des stations avec d'autres modes de transport (bus, train, téléphérique, tramway, taxis) afin de permettre aux voyageurs une flexibilité de parcours.

Pour l'Information Voyageurs, des supports d'information et de signalisation visuelle et sonore sont

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

mis à la disposition du voyageur en station pour l'orienter au mieux dans son voyage (panneaux, affichage, flèches directionnelles, annonces sonores...etc.)

La qualité du service est garantie par le personnel présent sur toute la durée du service : • des opérateurs conseillers commerciaux en charge de la vente et de la relation commerciale • un chef de station en charge de la surveillance des installations • des agents de sécurisation et de contrôle en charge de la maîtrise du territoire. La sécurité est assurée par plus de 600 agents de police du métro déployée sur toute la ligne.

Le poste de commandes centralisées PCC

Le PCC (Poste de Commande Centralisé) est le centre opérationnel du Système Intégral. Il est tenu 24h sur 24 et 365 jours par an par un Superviseur assisté d'Opérateurs qui sont des agents de maîtrise de l'exploitation.

Le Complexe technique El Anasser (Bâtiment exploitation – PCC – PHT) est composé de:

- 1 bâtiment administratif de 6 étages où siège RATP El Djazaïr et la Direction d'exploitation de l'EMA
- Dont 1 niveau servant de Poste de Commandes Centralisées
- 1 Poste Haute tension 60 KV- 2 x 45 MW extensible à 4 x 45 MW, pour l'alimentation en énergie électrique de la ligne 1 et de ses extensions futures.
- Ouvrages divers: centrale de secours, Poste de redressement et Poste éclairage force.

Les objectifs principaux de la Commande Centralisée sont d'assurer depuis un lieu unique avec un nombre restreint d'opérateurs:

- la gestion du mouvement des trains et a régulation du trafic ;
- la surveillance des stations et des équipements distants ;

- Le contrôle de l'énergie et des auxiliaires.

Le dépôt- atelier de BachDjerrah

A proximité de la station Haï El Badr se trouve le dépôt-atelier (18 Ha). Il regroupe tous les postes nécessaires à la maintenance des équipements et installations participant au fonctionnement de la ligne 1. Ses fonctions principales sont le garage, le lavage et la maintenance du matériel roulant. Il est constitué de :

Une zone de garage avec 11 voies autorisant chacune le stockage d'un train

- Une zone d'ateliers (ateliers de petites et grandes révisions) et une zone de service
- Une voie d'essais d'une longueur de **555 m**
- Un poste de manœuvre atelier
- Une zone de raccordement aux voies principales

Le matériel roulant

Les trains sont composés de 6 voitures d'environ **18m** de long chacune (108 m de longueur totale d'un train) et **2.83 m** de large.

Leur vitesse commerciale maximale est de 70 km/h. Chaque voiture est munie de 8 portes, 4 de chaque côté.

Il y a un espace d'intercirculation entre toutes les voitures d'un train.

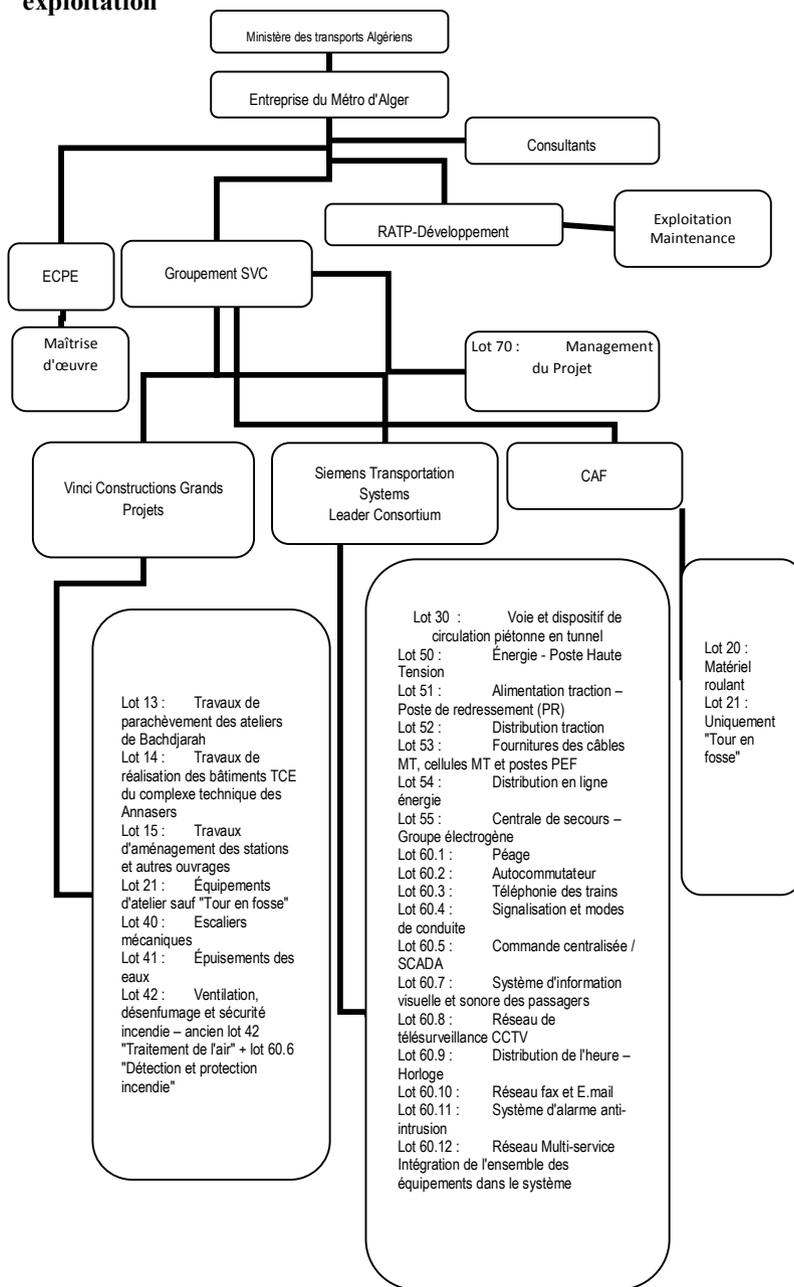
Depuis sa cabine de conduite, l'agent de conduite a donc un accès direct à tous les compartiments voyageurs.

Les 14 trains (rames) ont déjà été livrés à l'Entreprise du Métro d'Alger en 2009.

Chaque rame peut transporter jusqu'à **1 290 personnes** dont **210** places assises.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

D – Organisation des Parties Prenantes de l'Entreprise en phase exploitation



VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

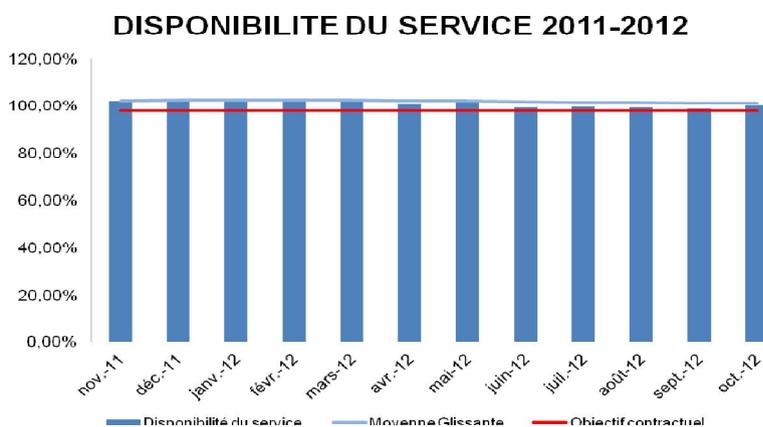
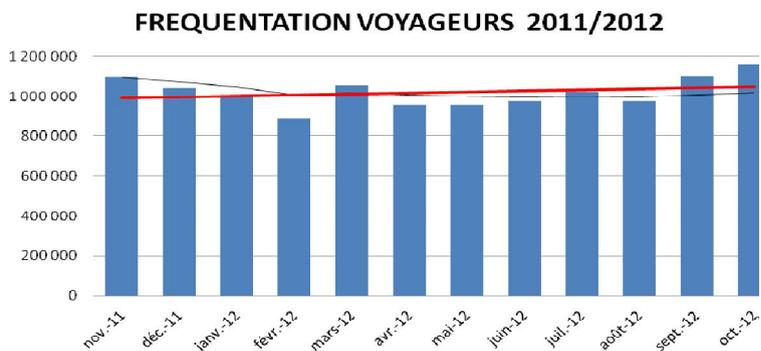
Dans l'attente de la mise en œuvre définitive de ce Système de Management Intégré (S M I) une première quantification s'impose. D'où l'utilité de donner une idée sur quelques chiffres clés résultants de l'exploitation partielle du métro d'Alger.

F – Évaluation de la mise en œuvre du Système de Management Intégré (SMI) des transports urbains algérois à travers les premiers résultats émanant de son exploitation

1- Chiffres clés sur l'année écoulée

- 1 472 676 km parcourus en 12 mois
- 12.247.049 voyageurs transportés entre les deux stations terminus, station Haï el Badr et station Tafourah Grande Poste
- Plus de 98% des voyageurs satisfaits de la qualité du service rendu
- Plus de 99% des trains à l'heure, conformément au programme d'exploitation établi
- Une vitesse commerciale moyenne de 34 km/h
- Les statistiques de Fréquentation permettent de dresser un bilan du nombre de voyageurs empruntant le service du Métro d'Alger.
- La fréquentation est analysée mensuellement en comparant le total de la charge voyageur sur un mois par rapport au mois précédent.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive



Le taux de disponibilité du service est le ratio entre production réalisée par rapport à la production théorique.

$$\text{Taux disponibilité} = \frac{\text{Production réalisée (TK)}}{\text{Production théorique (TK)}}$$

2- Incidents d'exploitation enregistrés

Tout système d'exploitation, présentera un jour ou l'autre une situation d'incident à gérer et résoudre. Sont considérés « incident d'exploitation » tous incidents impactant la qualité de service dont des répercussions sur le temps d'attente voyageur.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Cette première année d'exploitation a été marquée par 4 principaux incidents d'exploitation qui sont :

- 13/06/2012- Cause dysfonctionnement d'un dispositif qui assure la liaison entre deux zones électriques.
- 08/08/2012- Cause perte d'énergie : Coupure SONELGAZ sur l'ensemble d'ALGER
- 16/09/2012- Cause Acte de malveillance. Feu provoqué à l'extérieur de la ligne, ayant généré des fumées dans le tunnel (Khalifa Boukhalifa).
- 26/10/2012- Cause descente d'un bovin (taureau) à l'entrée du tunnel via une brèche dans le grillage de séparation de la station avec le bidonville voisin

CONCLUSION GENERALE

Non seulement le recours à la gestion déléguée ou tout autre forme de gestion d'un service public illustre l'incapacité de la collectivité publique d'assurer un service public élémentaire voire classique; mais renvoie au principe d'impunité que les pouvoirs publics semblent ériger en règle cardinale.

C'est pourquoi on a souvent l'impression que ceux-ci réagissent face à une faillite d'un service public ou d'un bien commun comme on le fait face à une fatalité, presque face à une évolution allant de soi, irréversible et insurmontable. Or une crise, quelle qu'elle soit, est le produit d'un processus plus ou moins long qu'on pouvait détecter à temps, diagnostiquer, maîtriser et éventuellement en définir les causes et déterminer les responsabilités.

La solution du problème du transport collectif urbain à Alger ne saurait se réduire à une action administrative isolée et à un traitement technique ponctuel. Car elle doit passer par l'élaboration d'une stratégie globale à terme visant un partage harmonieux, optimal et sécurisant de l'infrastructure routière entre tous les usagers de la route.

Participe de cette vision, l'établissement d'un « schéma directeur de déplacement urbain et de circulation » adapté à la structure urbaine d'Alger, prenant en considération tous les paramètres et intégrant tous les types de transport. Ainsi que l'élaboration d'une stratégie intégrée de transport et de circulation portant notamment sur l'encouragement et le renforcement des transports collectifs afin de les rendre alternatifs à l'utilisation massive des voitures particulières.

Ces actions doivent être entreprises dans le cadre d'un dispositif de restructuration et de mise à niveau visant, à terme, la réalisation des objectifs suivants :

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

- La réduction du nombre de concessionnaires pour les ramener à deux ou trois grandes sociétés performantes, bien structurées et disposant de références techniques sophistiquées ;
- L'organisation, la modernisation et la réglementation du secteur des taxis en le débarrassant de ses éléments parasites et polluants ;
- L'aménagement de l'infrastructure routière, le renforcement et le revêtement de la chaussée, la construction de carrefours et d'échangeurs ainsi que la réservation des espaces et passages piétons, parcs et aires de stationnement, . . . etc.
- La réservation de couloirs de roulage pour autobus et taxis, principalement dans les principales artères qui connaissent une grande densité circulatoire et qui sont souvent le théâtre d'embouteillage et de bouchons.

Références bibliographiques

Abednego, M. P., & Ogunlana, S.O. (2006). Goods project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia. *International Journal of Project Management*, 24(7), pp.622-234.

Alain Desreumaux & Jean-Pierre Bréchet, (2009). Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet. In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp.61- 89.

Beaulieu, M. & Nollet, J. (2006). Le difficile parcours d'un partenariat public-privé dans le secteur Québécois de la santé. L'expérience du CHUQ. *Revue Internationale de Cas en Gestion*, 4(2), pp.1-16.

Bernard Baudry & Benjamin Dubrion, (2009). Questionnements théoriques et empiriques sur la firme : croiser les regards d'économistes, de gestionnaires et de juristes. In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 5-17.

Bernard Baudry & Benjamin Dubrion, (2009). La diversité des théories contractualistes de la firme : complémentarité ou substituabilité ? In *Analyse et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 41-60.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Cécile Cézanne, (2009).Capital humain spécifique à la firme et gouvernance d'entreprise « multiressources » : une analyse empirique du cas français. In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 278-296.

Christiane Alcouffe & Sophie d'Armagnac, (2009).Développer les capacités de l'entreprise par une meilleure gestion des frontières : les formes de coopération dans les secteurs de l'aéronautique et du spatial. In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 215-234.

Délila Allam& Emeric Lendjel, (2009).La franchise : une gouvernance pour les entreprises dans le transport routier de marchandises ? In *Analyse et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 169-190.

Driss Agardi& Alain Alcouffe, (2009).Conseils d'administration et gouvernement d'entreprise en France de 1998 à 2006. In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 115-128.

Essig, M. & Batran, A. (2005).Private-public partnership. Development of long-term relationships in public procurement in Germany. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(5), pp.221-231.

Feres-Lewin, C. (2000). An analysis of the governance and administrative elements of a public-private partnership approach to community-based education. (Mémoire de maîtrise, Université de Névada, Las Vegas, États-Unis).

François Eymard-Duvernay, (2009).Les institutions de valorisation des biens et du travail : firmes ou marchés ? In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 349-368.

François Gaudu, (2009). L'entreprise définie par ses responsabilités ? In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 320-331.

Frédéric Mazaud& Marie Lagasse, (2009).Externalisation et coordination stratégique des relations de sous-traitance : le cas d'Airbus. In *Analyse et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 153-168.

Geoffrey M. Hodgson , (2009).Qu'est-ce-qu'une firme ? In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 21-40.

Giauque (David),(2003). « Le client, nouvelle figure disciplinaire de l'administration publique », *Pyramides*, vol. (7), pp. 89-104.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Hurts, C. & Reeves, E. (2004). An economic analysis of Ireland's first public private partnership. *International Journal of Public Sector Management* 17 (5), pp.379-388.

Imparato, N. (2010). Artisanal gold and transformational exchange : toward a public private partnership in Tanzania. *Journal in Cleaner Production*, 18(5), pp.462-470.

Jacques GÉNÉREUX, (2008). La dissociété. *Seuil. Points Essais*. 478 p. p. 117 « La privatisation insidieuse del'État ».

Jan, S., Muraleedharan, V.R., Andrews, & Rajaraman, B. (2010). Private sector in the revised national tuberculosis control programme : a study of the Implementation of private - public partnership strategy in Tamil Nadu and Kerala (India) (Rapport n° 03/05). UK : HealthEconomics

Joël-Thomas Ravix, (2009). Mieux comprendre l'organisation de l'industrie pour mieux comprendre la firme. In *Analyse et transformations de la firme* In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 334-348.

Jones J. A. & Pisa, R.A. (2000). Public-private partnerships for urban land development in Mexico : a victory for hope versus expectation. *Habitat International*, 24(1), pp. 1-18.

Laishram, B. S. & Kalidindi, S. N. (2009). Desirability rating analysis for debt financing of public-private partnership of road projects. *Construction Management and Economics*, 27(9), pp.823-837.

Lee, S. (2010). Development of public-private partnership (PPP) projects in the Chinese water sector. *Water Resources Management*, 24(9), pp.1925-1945.

Martins, A.C., Marques, R.C.; & Crouz, C. O.(2011). Public-private partnerships for wind power generation : The Portuguese cas. *Energy Policy*, 39(1), pp.94-104.

Olivier Dupouët et Isabelle Tricot-Chamard, (2009). Membre d'une communauté de savoir et salarié d'une firme : enjeux et perspectives en droit du travail. In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 254-275.

Pascal Philippart, (2009). La firme au-delà de la firme : l'approche pragmatique du droit face aux réseaux interentreprises. In *Analyse et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 236-249.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Perić, M. (2009). Criteria for setting up the public-private partnerships in Croatian Tourism and selection of optimal public private partnership model. *Business Excellence*, 3(2), pp.111-126.

Pierre-Yves Gomez, (2009). Qui trace les frontières ? Une interprétation politique du gouvernement des entreprises contemporaines. In *Analyse et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 93-114.

Philippe Abrard & Gilles Paché, (2009). La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire. In *Analyse et transformations de la firme* In *Analyse et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire*. Edition LaDécouverte, pp. 193-213.

Pollitt (Christopher). (2003). « Reinvention and the Rest : Reform Strategies in the OECD World »,

L'administration dans tous ses états. Réalisations et conséquences, Lausanne, Les Presses Polytechniques etUniversitaires Romandes, pp. 217-236 ;

Pollitt(Christopher).(2003).*The Essential Public Manager*, Maidenhead/Philadelphia, Open University Press.

Poulton, C. &Macartney, J. (2012). Can public private partnerships leverage private investment in agricultural value chains in Africa ?A preliminary review. *World Development*, 40(1), pp.96-109.

Resch, M.M. (2009). High performance computing in academia and industry - An example for a private-public partnership in HPC.Dans E. H. Hirschel and E. Krause (Edit.), note on Numerical Fluid Mechanics (pp. 463-472). Berlin : Springer.

Samii, R., VanWassenhove, L.N. & Bhattacharya, S. (2002).An innovative public private partnership : New approach to development. *World Development*, 30(6), pp. 991-1008.

Stainback, J. & Donahue, M.B. (2005).Outsid the budget box-public/private partnership as a creative vehicle for finance and delivery of public school facilities. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practices*, 131 (4), pp.292-296.

Swain, S.C. (2009). Channalization of potential private investment for infrastructure development in Orissa : A public-private partnership approach. *IUP Journal of Infrastructure*, 7(3/4), pp. 32-55.

Skelcher (Chris), « Public-Private Partnerships and Hybridity », *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, pp. 347-370.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

Tang, L. (2011). Effective and efficient briefing in public private partnership projects in the construction industry (These de doctorat, Université Polytechnique de Hong Kong).

Tang, S. & Lo, H. K. (2010). Assessment of public-private partnership models for mass rail transit - an influence diagram approach. *Public Transport*, 2(1), pp. 111-134.

Tynkkynen, L. -K. & Lehto, J. (2009). An analysis of ophthalmology services in Finland- has the time come for a public-private partnership ? . *Health Research Policy and Systems*, 7-, pp.24-35.

Vincent Frigant, (2009). Les limites de l'externalisation dans une industrie imparfaitement modulaire : leçons à partir de l'automobile. In *Analyse et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 131-151.

Viginie Forest et Christian Le Bas, (2009). Responsabilité sociale des entreprises et régulation économique. In *Analyse et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire*. Edition La Découverte, pp. 299-318.

Wang, C. L., Indridason, T., & Saunders, M. N. K.(2010). Affective and continuance commitment in Public-private partnership. *Employee Relations*, 32(4), pp.396-417.

Wettenhall, R. (2007). *Actew AGL* : a genuine private-public partnership. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), pp.392-414.

Annexe

I coopération public-privé

Le premier contrat de coopération public-privé de type PFI (Les projets de PPP sont introduits en Grande-Bretagne par le biais du Programme des Private Finance Initiative (PFI), en 1992, par le gouvernement Thatcher). Aujourd'hui le modèle est répandu à travers le monde est le nombre de travaux publiés dans ce domaine n'a pas cessé d'augmenter.

En effet, jusqu'en 2011, le modèle PPP a ainsi été appliqué dans des secteurs variés dans le monde entier, tels que l'éducation (Feres-Lewin, 2000; Hurts et Reeves, 2004; Stainback et Donahue, 2005), la santé (Beaulieu et Nollet, 2006; Tynkkynen et Lehto, 2009; Jan et al., 2010; Wang et al., 2010), l'énergie (Martins et al., 2011), l'aéronautique et l'aérospatial (Essig et Batran, 2005), l'automobile (Samii et al., 2002), les routes (Abednego et Ogunlana, 2006; Laishram et Kalidindi, 2009), les services d'utilité (Wettenhall, 2007), les services de l'eau (Lee, 2010), les projets d'infrastructures (Swain, 2009), le transport ferroviaire (Tang et Lo, 2010), le transport par métro (Jong et al., 2010), le développement des terres urbaines (Jones et Pisa, 2000), l'informatique (Resch, 2009), la technologie (Jones, 2000) et le tourisme (Perić, 2009). Des efforts ont également été faits pour mettre en œuvre des projets de PPP pour l'exploitation artisanale des mines d'or (Imparato, 2010), de même que dans le secteur agricole (Poulton et Macartney, 2012) et le domaine de la construction (Tang et al., 2010; Tang, 2011).

Au cours des dernières années, la répartition des risques entre les secteurs public et privé dans le projet de PPP a également fait l'objet de nombreuses études. Les risques les plus importants incluent les retards dans l'appropriation des projets, les faiblesses dans les procédures de prise de décision dans le secteur public (Roumboutsos et Anagnostopoulos, 2008), l'intervention gouvernementale, la corruption de l'État et les processus de prise de décision publics (Chan et

al., 2011). Pour la répartition des risques, le secteur public devrait accepter les risques politiques, légaux et sociaux, alors que la majeure partie de la responsabilité des risques au niveau du projet devrait incomber au secteur privé (Ke, Wang, Chan et Lam, 2010 et Chan et al., 2011). Les risques environnementaux devraient être partagés entre les deux secteurs. Aucun risque ne devrait être alloué uniquement au secteur privé. Toutefois, dans les marchés émergents le secteur privé devrait non seulement assurer la gestion des risques inhérents au projet, mais aussi les risques liés aux pratiques de corruption et aux pénuries éventuelles de main-d'œuvre qualifiée (Rebeiz, 2011).

II le transport En Algérie

En Algérie, **le transport est un service public**, et toute référence au secteur des transports couvre les activités du ministère des transports (transports maritime, ports, aviation civile, et aéroports, chemin de fer, transport urbain et transport routier) et celle du ministère des travaux publics (secteur routier et investissement dans les infrastructures aéroportuaires et portuaires).

La fourniture d'infrastructures et de services de transport est répartie entre le ministère des transports et le ministère des travaux publics. Le ministère des transports est responsable de l'orientation générale, de la planification de la réglementation et de la supervision des activités visant aux transports des biens et des passagers par voie terrestre (routes ou chemin de fer), par mer ou par air.

Il est également chargé de la planification, de la conception, de la construction et de l'entretien des infrastructures ferroviaires. Le ministère des travaux publics est responsable de la planification, de la conception, la construction et de l'entretien des infrastructures routiers, portuaires et aéroportuaires.

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

La croissance démographique et l'urbanisation pèsent lourdement sur les infrastructures de transport en zones urbaines, notamment à Alger où la construction du premier métro a été lancée en 1982 pour finir, selon les prévisions, en 2009. Mais en vain !

Le manque d'entretien et les retards technologiques entraînent un vieillissement des équipements.

En 2003, «seul 39% du réseau routier était signalé en bon état. L'insuffisance d'entretien régulier porte particulièrement préjudice aux routes rurales dont 70% sont dans un état jugé moyen ou mauvais. Le matériel roulant ferroviaire prend de l'âge et a besoin d'être rénové : la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF) rend compte d'un taux de disponibilité des locomotives de 53% en 2004. L'obsolescence des installations portuaires ne permet pas une exploitation performante alignée sur les normes internationales actuelles. Le terminal de conteneurs d'Alger ne peut pas offrir plus de 7 déplacements par grue à l'heure, alors qu'un terminal moderne équipé de grues portiques permet entre 15 et 45 déplacements à l'heure. Or, le bassin économique d'Alger a cruellement besoin d'un terminal de conteneurs de calibre international pour faire face à la croissance de son trafic. S'agissant des aéroports, le ministère des Travaux Publics signale qu'en moyenne les pistes non pas subi d'entretien adéquat depuis 15 ans alors que la norme de sûreté acceptée à l'échelle internationale est de 10 ans» (Ministère des travaux publics, 2007).

Les services de transport public ne répondent pas pleinement aux besoins de la population.

A Alger, une enquête sur le transport effectuée en 2004 (Ministère de transport 2005) auprès des ménages a indiqué que 80% de la population trouvaient que la qualité des transports laissait à désirer. Les déplacements urbains individuels prennent en moyenne 80mn par jour. Sur la base de ces données, il est clair qu'il y a encore de la marge pour

VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive

améliorer la qualité des services de transport dans l'agglomération d'Alger.

De même, ces dernières années, la société de chemin de fer publique, la SNTF, ne parvenait pas à assurer aux voyageurs des services et des horaires vraiment fiables. En conséquence, le trafic voyageur a baissé de 17% entre 2000 et 2004 (Ministère des Transports 2005). Pareillement, le trafic voyageur aérien interne était de 45% plus bas en 2004 qu'en 2002. Air Algérie, monopole d'Etat, étant dans l'incapacité de combler le déficit de l'offre hérité de la disparition de Khalifa Airways, la compagnie privée qui contrôlait 52% du trafic interne en 2002.

En comparaison des normes internationales, les dépenses consacrées par l'Algérie au secteur des transports ont été adéquates au cours des dernières années. Contrairement aux pays où la participation du secteur privé est importante, en Algérie le transport est entièrement financé au titre du budget public alloué au Ministère des Transports et au Ministère des Travaux Publics. Le secteur est principalement exploité par des entreprises publiques.

Le ministère des Transports a formulé des projets de réformes en vue d'obtenir des services de transports plus efficaces par rapports aux coûts. Le ministère a préparé une «feuille de route» qui ouvre la voie à des réformes institutionnelles dans chaque sous secteur. Les principes au centre de ces réformes sont le recentrage du Ministère des Transports sur ses attributs essentiels et la réorganisation du marché des services de transports en vue d'introduire la concurrence et augmenter la participation du secteur privé.

Entre autre, l'évaluation globale de l'état d'exécution du programme quinquennal 2005-2009, opéré au début du second semestre 2008, «fait ressortir la réception de 51,252 km de travaux de route et 1050 ouvrages d'arts en construction et en entretien. Les travaux de routes concernent 19 975 km en actions de développement et 31 277 en actions

**VERS UN MANAGEMENT INTÉGRÉ DES TRANSPORTS
URBAINS ALGÉROIS: Problématiques et Solution Évolutive**

d'entretien (CNES, note de conjoncture du premier semestre 2008, P.11).

La dynamique d'un immense chantier de modernisation, de développement et d'intégration multimodale des transports, fortement concrétisée au terme du plan quinquennal 2005-2009, se poursuivra, à la faveur du plan quinquennal 2010-2014, notamment en ce qui concerne le domaine ferroviaire.