Société de Transport Public
Securité - Confort - Régularité

شركة النقل العمومي
أمان - راحة - انتظام

PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT HORIZON 2024

RAPPORT FINAL ACTUALISE

Le PSD a été élaboré initialement pour une durée de 5 ans, de 2019 à 2023. Sa mise en œuvre effective a été lancée en 2019, par l'adoption de son plan d'action et l'exécution des volets relevant directement de la STP. Son adoption officielle par la signature des contrats de performance, des conventions et cahiers de charges n'a pas pu être faite. Ainsi, il a été actualisé début 2020 et sa durée étendue à 2024, afin de lui permettre de couvrir deux contrats complets, de trois ans chacun : 2019-2021 et 2022-2024. Aussi, une évaluation de l'exécution du plan d'action 2019 a été réalisée et les actions non encore exécutées ont été reprogrammées.

Actualisé mai 2020

Sommaire

RESUME EXECUTIF / PSD-HORIZON 2024 ..... **6**

MOT D (E LA/U) DIRECT(EUR/RICE) GENERAL(E) **11**

PREAMBULE **12**

I. INTRODUCTION **15**

1.1. **Contexte** **15**

1.2. **Cadre d'elaboration** **19**

II. PRESENTATION DE LA STP **22**

2.1. Rappel **22**

2.2. Missions et attributions **23**

2.3. Organisation **23**

2.4. Situation des ressources humaines **24**

2.5. Environnement institutionnel **25**

III. DIAGNOSTIC DES RESULTATS ENREGISTRES DEPUIS 2016 ..... **27**

3.1. Présentation de la STP avant la réforme de 2016 ..... **27**

3.2. Diagnostic de l'activité de la STP **28**

3.2.1. La production du service sur les dernières années 28

3.2.2. Diagnostic de la situation financière de la STP 33

3.2.3. Diagnostic du système d'exploitation 41

3.2.4. Diagnostic du systeme de gestion 46

3.3. Diagnostic stratégique **47**

3.3.1. Les forces 47

3.3.2. Les faiblesses 47

3.3.3. Les opportunités 48

3.3.4. Les menaces 48

IV. STRATEGIE **51**

4.1. Vision, missions et valeurs **51**

4.2. **Objectifs specifiques** **51**

V. DIFFERENTS AXES STRATEGIQUES **53**

5.1. AXE I : L'AUGMENTATION DE L'OFFRE DE SERVICE **53**

5.1.1. Les principales actions pour l'axe I 54

5.1.2. Sommaire des investissements prioritaires de l'axe 1 56

5.2. AXE II : CONSOLIDATION DE LA STRUCTURE FINANCIERE ET RENFORCEMENT DES CAPACITES DES RESSOURCES HUMAINES **57**

5.2.1. Les principales Actions pour l'axe 2 59
5.2.2. Estimation du coût des investissements prioritaires pour l'axe II 63
5.3. AXE III : AMELIORATION DU CADRE INSTITUTIONNEL, INFRASTRUCTUREL ET DE LA MOBILITE URBAINE **64**
5.3.1. Cadre institutionnel et mobilité urbaine 64
1. La création d'une autorité indépendante. **64**
2. La réforme du statut juridique de la STP **64**
3. La création d'un comité technique, opérationnel pour faciliter le service des bus de la STP **65**
4. La révision du décret portant nomination des membres du Conseil d'Administration **65**
5.3.2. Besoins en infrastructures 66
1. Besoins en mobilier urbain. **66**
2. Construction d'un nouveau Centre-Bus de capacité de 200 bus **66**
3. Mise à Disposition de Terrains **67**
5.3.3. Estimation du coût des investissements prioritaires pour l'axe 3 68
VI. CADRE DE FINANCEMENT ET MECANISMES DE SUIVI-EVALUATION 69
6.1. Cadre de mesures de rendement **69**
6.2. Cadre financier **70**
6.3. Plan et sources de financement **70**
6.4. Dispositif et outils de suivi-évaluation **71**
6.6. Plan de communication **72**
VII- ANNEXES **73**
7.1 ORGANISATION **75**
7.2 LOGIQUE D'INTERVENTION 77
7.3 PLAN D'ACTIONS **85**
7.4 CADRE DE MESURE DE RENDEMENT DE LA STP **96**

Tableaux

Tableau 1 : Synthèse PSD -Horizon 2024 par Axe 10
Tableau 2 : Répartition des différents modes de transport 18
Tableau 3 : L'évolution du personnel 2015-2019 24
Tableau 4 : Evolution des principaux indicateurs sur la période 2011-2015 27
Tableau 5 : Evolution des principaux indicateurs d'offre et de résultat depuis le lancement du service de la STP. 28
Tableau 6 : OFFRE DE SERVICE POUR L'ANNEE 2017 29
Tableau 7 : Evolution des indicateurs d'activités sur la période 2011-2019 30
Tableau 8 : La comparaison des normes de services 32
Tableau 9 : Produits en MRU, 2015-2019 33
Tableau 10 : Répartition des produits par sources pour les années 2015-2019 (%) 34
Tableau 11 : Les comptes des charges 2015-2019 (en MRU) 36
Tableau 12 : Répartition des charges, 2015-2019 36
Tableau 13 : % des principales charges dans le revenu 37
Tableau 14 : Présentation du bilan par grande masse. 38
Tableau 15 : Evolution des fonds propres, 2016-2019 (en MRU) 39
Tableau 16 : Les principaux postes de dettes exigibles à court terme 40
Tableau 17 : Parc de la STP 41
Tableau 18 : indicateurs fluidité et visibilité du service, situation et standards 43
Tableau 19 : répartition du personnel par domaine, 2017-2019 44
Tableau 20 : répartition du personnel par métiers pour 2018 et 2019 44
Tableau 21 : principaux ratios pour le personnel et normes dans le domines 45
Tableau 22 : Synthèse FFOM de la STP 49
Tableau 23 : synthèse du programme d'extension et du renouvellement du parc et le km parcouru sur la période du PSD 53
Tableau 24 : Programme d'acquisition du parc (pour le remplacement et l'extension des bus) 54
Tableau 25 : Coût total estimatif des interventions prioritaires de l'axe Stratégique II (En MRU et en $ USA) 56
Tableau 26 : Evolution du trafic sur la période du PSD 58
Tableau 27 : plan prévisionnel du recrutement 2019-2024 61
Tableau 28 : Les éléments de synthèse du compte des résultats 62
Tableau 29 : Les éléments de synthèse des projections des produits 2019 -2024 62
Tableau 30 : Les éléments de synthèse des produits avec l4augmentationdu soutien (2 MRO/L HC). 62
Tableau 31 : Les éléments de synthèse du compte des résultats, sous l'hypothèse d'augmentation du soutien 63
Tableau 32 : coût total estimatif des interventions prioritaires de l'axe Stratégique II (En MRU) 63
Tableau 33 : COUT DE REALISATION DU MOBILIER URBAIN ET D'INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT 66
Tableau 34 : Coût construction d'un centre-bus de capacité 200 bus avec tous les services annexe 67
Tableau 35 : Coût total estimatif des interventions prioritaires de l'axe Stratégique III (En MRU et en $ USA) ... 68
Tableau 36 : Principaux indicateurs de suivi de la performance par Axe 69
Tableau 37 : Le coût du plan d'action 2019-2024 70
Tableau 38 : plan de Financement 71

Sigles, Abréviations et Acronymes

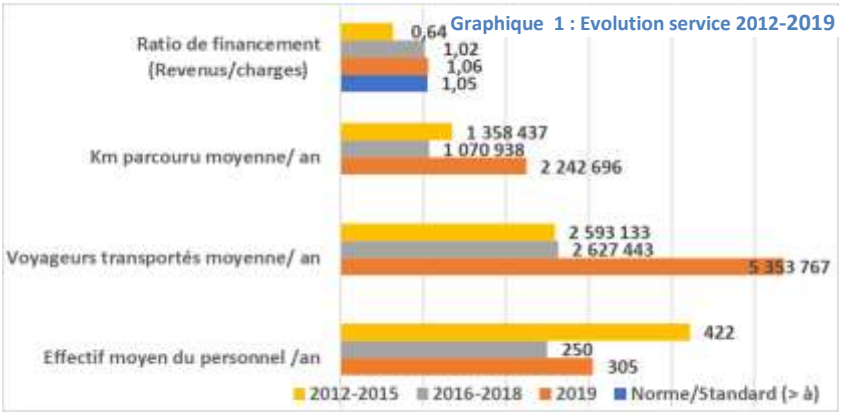
ADU	Agence de Développement Urbain
AROTR	Autorité de Régulation et d'Organisation du Transport Routier
CHR	Centre Hospitalier de ROSSO
CR	Commune de ROSSO
CUN	Communauté Urbaine de Nouakchott
DGIT	Direction générale des Infrastructures de Transport
DGIPCE	Direction Générale des Investissements publics et de la Coopération Economique
DGTT	Direction Générale des Transports Terrestres
ESR	Ecole de Santé de ROSSO
ISERI	Institut Supérieur d'Etudes et de Recherche Islamique
MEI	Ministère de l'Economie et de l'Industrie
MESRS-NTI	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et des Nouvelles Technologies de l'Information
MF	Ministère des Finances
MET	Ministère de l'Equipement et des Transports
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation des Droits des Affaires en Afrique
ONS	Office Nationale de la Statistique
PGSP	Projet de Gouvernance du Secteur Public
PSD	Plan Stratégique de Développement
RIM	République Islamique de Mauritanie
SCAPP	Stratégie nationale de la Croissance Accélérée et la Prospérité Partagée
SDAU	Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
SNIM	Société Nationale des Industries Minières
SOMELEC	Société Mauritanienne d'Electricité
SSATP	Programme des Politiques de Transport en Afrique
STP	Société de Transport Public
UA	Union Africaine

Résumé exécutif / PSD-Horizon 2024

Lancement et chute rapide de l'exploitation

1. L'acuité avec laquelle les problèmes du transport étaient posés dans la capitale, a amené le Gouvernement à opter pour la création en **2010**, de la Société de Transport Public (STP), **avec pour mission principale d'assurer un transport collectif urbain, à tarif social, sur l'ensemble du territoire national et particulièrement à Nouakchott**. Dès sa première année, la Société, créée à la hâte, sans vision stratégique, a accumulé des difficultés de tous ordres, financier, technique et organisationnel, dues **à l'absence d'installations techniques adaptées, à la dégradation rapide de l'outil de production, à la pléthore des effectifs et à la faible qualification du personnel**. Ces difficultés ont vite rejailli sur sa situation financière et conduit à un déficit d'exploitation générant lui aussi **une capacité d'autofinancement négative et une dette cumulée de 1,327 milliards MRO au 31 décembre 2015.**
2. Aussi sur le plan externe plusieurs facteurs ont contribué à fragiliser l'exploitation, dont on peut citer la faible coordination entre les acteurs du secteur, le chevauchement des missions de certaines structures, le faible niveau de règlementation, le manque d'infrastructures dédiées, (couloirs, poteaux, gares, abribus, etc.) et le retard pris dans l'opérationnalisation de la stratégie de développement du sous-secteur

Redressement et amélioration des indicateurs



3. En **2016**, et suite à un diagnostic général de la société, un plan de redressement a été adopté pour endiguer la dégradation des activités et préparer les conditions pour un **redémarrage sur de nouvelles bases.** Ce plan a porté notamment sur la refonte structurelle de la société, **le dégraissage des effectifs, l'assainissement de la situation financière et l'élaboration d'une vision pour le développement de la société à moyen terme. La mise en œuvre de ce plan de redressement s'est étalée du 2016 à 2018.**
4. Le bilan de la mise en œuvre de ce plan montre que l'ensemble des indicateurs d'activité et de performance ont connu de nettes améliorations. Ainsi, le nombre de voyageurs transportés a été multiplié par trois entre 2016 et 2018, aussi les charges ont été bien maîtrisées, leur augmentation est restée proportionnelle à l'augmentation du revenu. Le ratio de financement, revenu/charge a été ramené à 1,02 sur la période.
5. La masse salariale est passée de 662 Millions à 414 M MRO entre 2015 et 2018, bien que d'importants recrutements aient été opérés. Elle a été contenue à moins de 35% des charges totales, ce qui est conforme aux normes admises dans le domaine. Le coût moyen de production (hors amortissement) d'un kilomètre de parcours est passé d'une moyenne de 118 MRU en 2015 à 52,8 MRU en 2018.

6. L'analyse du bilan révèle aussi l'augmentation du fonds de roulement passant de 3 à 82 millions MRO entre 2016 et 2018. Ce qui a permis une amélioration de la trésorerie nette, qui est passée de 2,3 M MRO en 2017 à environ 140 M MRO en 2018. **Cependant la Société reste structurellement dépendante de la subvention de l'Etat, conséquence directe du maintien d'une tarification sociale**.

7. Bien qu'un grand effort en faveur de la visibilité du service, de sa régularité et sa continuité a été observé sur les principales lignes, à travers l'augmentation des poteaux d'arrêts et l'intensification de l'offre, les résultats restent en deçà des normes. Les terminus ne sont pas aménagés et aucune mesure n'a été adoptée pour l'amélioration de la vitesse commerciale et l'accès des usagers au service, (priorité aux feux, couloirs bus, exclusivité de stationnement aux points d'arrêts pendant les heures du service, etc.).

Elaboration d'un premier PSD

8. Les améliorations enregistrées entre 2016 et 2018 ont permis la création de conditions plus favorables sur lesquelles la STP compte bâtir pour une vision plus ambitieuse. C'est dans ce cadre que se situe l'adoption du **Plan Stratégique de Développement (PSD) 2019-2023**, élaboré avec l'aval des autorités de tutelles et l'appui de nos partenaires techniques et financiers (BM, SSATP). Cette adoption s'est accompagnée de la production d'un ensemble de documents techniques annexes au PSD et validés en 2018.

Bilan d'une année du PSD 2019-2023 et son actualisation « PSD-HORIZON 2024 »

9. Le bilan d'une année de mise en exécution dudit PSD-Horizon-2023, montre l'atteinte des objectifs ciblés en termes du kilométrage parcouru, de voyageurs transportés et de résultats financiers. ***En revanche, les objectifs retenus pour le taux de disponibilité de bus et la visibilité du service n'ont pas été atteints.***

10. A l'occasion de l'élaboration de ce bilan, d'une année de mise en œuvre du PSD-Horizon 2023, ce dernier a été actualisé et sa durée prolongée, pour donner lieu **au « PSD-HORIZON 2024 ».** Cette actualisation a permis aussi la prise **en considération des engagements présidentiels « أولوياتي »** en faveur du transport urbain à Nouakchott, de tenir compte de la nouvelle réalité institutionnelle que constitue **la création de la Région de Nouakchott** mais aussi des besoins liés à la finalisation du **déménagement de l'Université Nouakchott Al-ASRIYA** vers le nouveau campus.
11. Le PSD-HORIZON 2024 définit la vision et les orientations stratégiques à moyen terme de la STP. **Il constitue une feuille de route détaillée des réformes institutionnelles à engager, des actions à mener et des financements à mobiliser pour faire de la STP, un véritable outil de développement d'un transport urbain collectif régulier, fiable et accessible à la majorité des usagers urbains.**
12. Le PSD-HORIZON 2024 devra permettre à la Société de produire **21 000 K-km** pour **transporter 48,8 Millions de voyageurs sur la période 2019/2024, dont onze (12) millions** pour la seule année 2024. Ces deux indicateurs d'activité et de performance, constitueront l'atout principal pour justifier de la pertinence des efforts consentis par l'Etat et la STP.
13. Au-delà de ses objectifs immédiats, le PSD s'inscrit donc dans une vision stratégique qui **ambitionne une plus grande intégration entre l'aménagement urbain et le système de transport, une meilleure organisation des différents modes de transport urbains, le**

développement d'un transport collectif durable et attractif. La durée globale du PDS-Horizon-2024 a été fixée à 6 ans repartis en deux plans triennaux. :

14. **Le premier plan triennal 2019-2021**, doit consolider les acquis techniques des dernières années, moderniser l'outil de gestion, développer une offre de transport par bus, régulière, continue, fiable et sûre et préparer les études stratégiques et de faisabilité pour la mise en place d'un Transport en Commun à Site Propre (BRT, BHSN, TRAMWAY, etc.).
15. **Le deuxième plan triennal 2022-2024**, vise principalement à mettre en exécution les conclusions relatives à l'étude de faisabilité d'un TCSP et à redéployer le système de transport par bus autour **des lignes TCSP mises en place**.

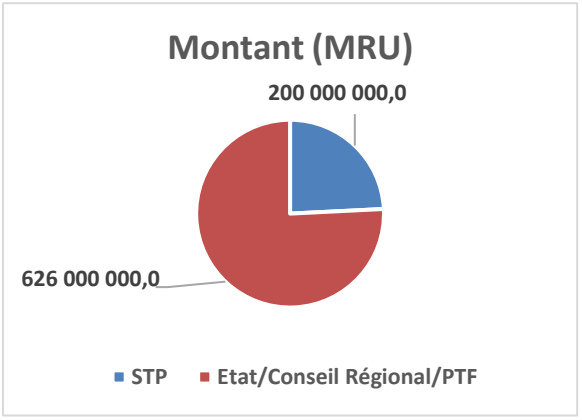
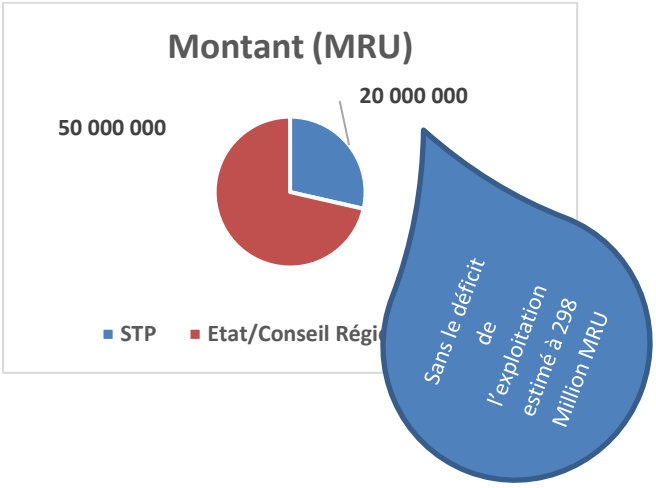
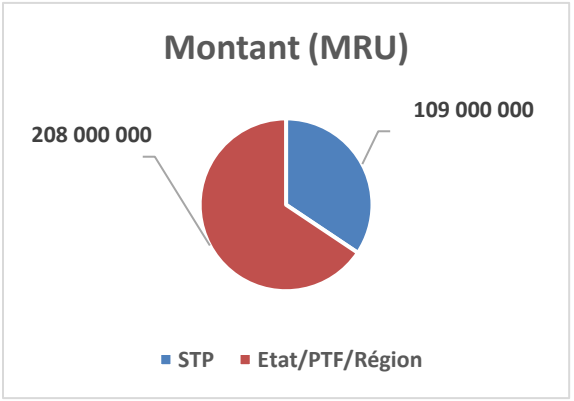
Modèle Kiosque installé/STP

16. L'exécution du PSD suppose que soient menés, parallèlement aux investissements nécessaires au financement des lignes TCSP, **des investissements importants en infrastructures, en matériel roulant et en ressources humaines.**
17. A moyen terme, le PSD prévoit d'importantes acquisitions de bus et minibus pour accompagner la demande en extension rapide. Le respect **du plan d'acquisition de 390 bus et minibus sur la période du PSD est un autre défi à relever coûte que coûte.**
18. La qualité et la pérennité du service de la STP dépendront fortement des capacités de son personnel. Avec l'augmentation progressive des activités, **le PSD prévoit que les effectifs de certaines catégories** (exploitation, personnel technique, etc.) augmentent sensiblement. La STP mettra en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) pour contenir cette hausse dans la limite des ratios et normes du secteur. **Un plan de renforcement des capacités sera élaboré**, il inclura un volet de formation continue, recyclage et formation pré-embauche particulièrement pour le personnel roulant et le personnel technique. Pour cela la STP envisage la mise en place **d'un centre de formation, équip**é.
19. La consolidation de la structure financière se **fera par une augmentation de capital**, par **l'incorporation d'actifs, impôts et taxes échus et non payés et par capitalisation du passif actuel notamment les dettes à court terme, ou la mobilisation d'une subvention exceptionnelle**.
20. L'augmentation du chiffre d'affaires et l'amélioration de la trésorerie se feront notamment par la révision des modalités de recouvrement de la subvention d'exploitation (1 Ouguiyas MRO/L H), qui sera recouverte au niveau du cordon douanier. A défaut de cela, le Plan prévoit l'instauration d'un mécanisme contraignant pour faire respecter le versement de cet appui et ses délais.
21. La poursuite de la modernisation de la gestion, de l'amélioration de la productivité et du maintien de l'équilibre financier suppose **la conception d'un mécanisme de financement** approprié pour soutenir l'élargissement progressif de l'offre, et le maintien du tarif social.
22. Le PSD prévoit **la construction d'un centre-bus de référence, d'une capacité de 200 unités**, doté de services techniques essentiels pour la maintenance lourde et préventive, le lavage et le parcage, en plus d'annexes dédiées à la formation et au recyclage du personnel. Aussi les dépôts existants seront dotés d'aires aménagées pour le stationnement des bus, d'ateliers de maintenance et de contrôle, de cuves d'approvisionnement en Gasoil et de locaux administratifs. Il y a lieu également de souligner **le projet de construction de quatre nouvelles gares aux quatre sorties de la capitale**, ce qui suppose préalablement **la mise à disposition de terrains** sur les axes de sortie de la ville.

7 000 m² aménagés pour future parc

23. En ce qui concerne le mobilier urbain, les couloirs-bus et encoches, les gares de stationnement et les abribus sont indispensables à une bonne qualité du service de transport, mais leurs coûts dépassent les capacités financières de la STP et sont souvent du ressort soit de l'Etat, ou de la région.
24. L'environnement urbain étant peu règlementé, le PSD prévoit de mettre en place un cadre institutionnel plus adapté qui puisse permettre à la STP de jouer un rôle plus important dans la définition de la politique de transport urbain et de bénéficier d'une plus grande autonomie de gestion. Dans ce cadre, la Société compte revenir à son ancien statut juridique à sa création ou se transformer en Société à Economie Mixte (SEM). Ce changement de statut permettra en plus de l'autonomie de gestion la possibilité de l'ouverture de son capital. Il s'inscrit dans une perspective de recherche de performance et d'attraction de partenaires. Il est proposé aussi, dans le cadre du PSD, la création d'un comité technique, opérationnel pour faciliter le service des bus et la révision du décret portant nomination des membres du Conseil d'Administration de la Société.
25. Il est aussi attendu de la réforme du cadre urbain, une meilleure intégration des différents modes de transports, une coordination entre les acteurs, une meilleure prise en compte des spécificités du transport collectif en bus, l'élaboration des études stratégiques complémentaires, la viabilisation et l'habillage d'un réseau urbain pour plus de visibilité du service et pour son accessibilité.
26. Il est prévu également dans le cadre du PSD, l'élaboration d'un plan de communication en phase avec ses orientations stratégiques, en vue de contribuer à informer les usagers, le personnel et les partenaires sur les différents aspects de la mise en œuvre du PSD et d'encourager leur adhésion au Programme.
27. Par rapport aux besoins en investissements, qui sont estimés à 1 214 millions MRU environ, Le cash-flow généré par le compte d'exploitation prévisionnel serait de 170,6 millions MRU **(de 422 M-MRU si 2 MRO/L HC)** .
28. Les actions programmées dans le cadre du PSD-H-2024, sont réparties entre 3 axes (objectifs spécifiques),. Le 1er Axe vise l'augmentation de l'offre de service de la STP et les deux autres axes visent, respectivement la consolidation de la structure financière de la Société et le renforcement de son capital humain, et l'amélioration du cadre institutionnel, infrastructurel et de la mobilité urbaine. Les actions inscrites dans ces axes constituent des conditions nécessaires à l'atteinte du premier objectif spécifique. Les principaux résultats cumulés sur la période du PSD ainsi que le coût des investissements sont synthétisés, par axe stratégique, dans le tableau 1.
29. **Le suivi-évaluation** sera articulé autour de rencontres trimestrielles pour faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PSD-Horizon-2024, puis une revue annuelle d'avancement de la mise en œuvre, suivie d'une revue à mi-parcours à la fin de la deuxième année et d'une revue finale au quatrième trimestre de l'année 2024, pour évaluer les résultats qui serviront à l'élaboration du prochain PSD. Un Cadre de Mesure de Rendement a été proposé pour suivre les indicateurs et mesurer les résultats atteints et le respect de la planification.
30. **Les risques identifiés et relatifs à l'exécution du PSD** sont liés à l'existence d'un cadre urbain adapté, d'un personnel bien formé et motivé, d'un système de financement garantissant l'atteinte de l'équilibre financier à moyen terme et d'un matériel roulant à suffisance. L'appropriation du PSD par l'Etat et ses partenaires constitue un autre défi majeur à relever.

Tableau 1 : Synthèse PSD -Horizon 2024 par Axe

Axes stratégiques	Projections/résultats 2019-2024	Financement/sources proposées
Axe I : Augmentation de l'offre de service	**Transporter 48 800 000 Voyageurs** Parcourir **21 000 000 km** Acquérir **390 bus** Augmenter la fréquence et assurer la régularité de passage des bus Doter les ateliers en matériels et équipements suffisants et modernes Elaborer les études stratégiques pour cerner le trafic et la demande Réaliser l'étude de faisabilité pour l'introduction du TCSP	
Axe II : Consolidation de la structure financière et Renforcement de la capacité des ressources humaines	Capitaliser les actifs mis à disposition par l'Etat, constitués des terrains, de garages, d'entrepôts, des impôts et taxes échus Elaborer un plan de formation et mettre en place une GPEC Renforcer l'autonomisation la modernisation de la gestion de la STP **Recruter 490 agents.**	
Axe III : Amélioration du cadre institutionnel, infrastructurel et de la mobilité urbaine	Réformer le cadre institutionnel et organisationnel du secteur de transport urbain et mettre en place un cadre de coordination et de concertation des intervenants Intégrer l'aménagement urbain et le transport Construire un nouveau centre-bus multifonctionnel de capacité 250 bus Affectation des terrains à la Société sur les axes stratégiques Développer le mobilier urbain tout au long du réseau de la STP : **250 poteaux, 200 bancs, 150 abribus, 10 terminus et 30 kiosques et garantir son accès aux bus et aux usagers du service.**	

MOT D (E LA/U) DIRECT(EUR/RICE) GENERAL(E)

Le présent Plan Stratégique de Développement pour la période 2019-2024 définit la vision et les orientations stratégiques de la STP, à moyen terme et constitue une feuille de route des réformes à engager pour faire de la Société, un véritable outil de développement du transport urbain. La ville de Nouakchott demeure au cœur de nos engagements même si nos missions englobent l'ensemble du pays.

Notre principal défi consiste à contribuer à la réalisation des grands objectifs de l'Etat en matière de transport urbain et d'apporter un soutien durable à la promotion du cadre de vie de notre capitale. Les difficultés à surmonter restent énormes mais avec l'appui des autorités gouvernementales, des collectivités locales et avec un personnel motivé et conscient de ses responsabilités, nous saurons surmonter tous les obstacles.

La STP compte sur l'appui de ses autorités de tutelles technique et financière, sur la région de Nouakchott et les partenaires locaux pour créer le cadre approprié afin d'atteindre ses objectifs et pour mobiliser les ressources financières nécessaires à financer ce plan.

A terme, la STP développera les outils de gestion qui l'aideront à atteindre ses objectifs. A cet effet, un cadre de mesure de rendement sera mis en place et le plan d'action sera suivi et évalué périodiquement, pour une mise en œuvre efficace des actions.

Je voudrais enfin saisir cette opportunité pour remercier les tutelles technique et financière, le Programme de Politique de Transport en Afrique (SSATP), le Projet de Gouvernance du Secteur public et tous les acteurs qui se sont impliqués dans la réalisation de ce plan stratégique.

Mariem Mint El Mouvid

Préambule

Nouakchott présente les caractéristiques typiques d'une ville africaine, subsaharienne (démographie galopante et rapide urbanisation, concentration des activités socioéconomiques au centre -ville, densité faible sur plusieurs axes, particulièrement dans sa partie Ouest, adossée à la mer). La vitesse commerciale descend en dessous de 20 km/h, particulièrement au centre-ville, aux heures de pointe et en soirée.

Ces difficultés d'ordre urbanistique, le non-respect du plan d'aménagement, l'insuffisance de l'offre par rapport à la demande, l'anarchie ambiante du sous-secteur, ont emmené l'Etat en 2010, à la création de la STP et à opter en faveur d'un transport collectif organisé. En effet, à cause de la faiblesse des lignes de bus, le taxi collectif est resté malgré ses faiblesses, le mode prépondérant de transport en commun.

L'absence d'une accumulation d'expériences sur lesquelles la STP peut capitaliser, n'est pas de nature à faciliter les choses, la seule expérience probante, celle de la STPN remonte aux années soixante-dix et a été limitée dans le temps et dans l'espace.

La création en urgence de la STP ne s'est faite suivant aucune vision stratégique (plan de déplacement, études de marchés, enquêtes d'origine -destination et, plan de développement, données de références, etc.) et sans mesures d'accompagnement d'ordre institutionnel ou infrastructurel.

La Société a vu son statut changer à plusieurs reprises, passant de société nationale, à une société d'économie mixte et à un EPIC. Dès ses premières années de service, elle a connu des difficultés de tous ordres, financières, techniques et organisationnelles. Elle s'est retrouvée avec un parc largement amorti, sans infrastructures adaptées (centres-bus, dépôts) , ni mobiliers urbains, sans système d'approvisionnement en pièces détachées et sans ateliers opérationnels de remisage et maintenance. Aussi, avec ses effectifs pléthoriques, elle s'est installée dans un déficit chronique. En fin 2015, elle était en situation de dépôt de bilan.

En 2016, une nouvelle direction générale fût nommée, avec pour missions l'assainissement de la situation financière, la création de conditions propices à la relance de l'activité et la préparation d'une vision pour le développement à court et à moyen termes.

C’est dans ce cadre et suite à un diagnostic objectif de la STP et de son environnement, qu’un PSD-Horizon 2023 a été élaboré avec l’aval des autorités de tutelles et l’appui de nos partenaires techniques et financiers (BM, SSATP). Aussi, un ensemble de documents techniques annexes ont été produits et validés en 2018.

Cependant, en raison d'un calendrier politique particulièrement chargé pour la période (élections, referendum, etc.) et d'une instabilité à la tête de la tutelle technique (le MET a vu défiler 07 ministres de 2016 à 2019), l’accompagnement des acteurs de transport et le niveau d’appropriation ont été en deçà des engagements et des ambitions du PSD. Ce qui explique le faible niveau d’exécution des axes II et III durant la 1ère année du PSD et le retard de la signature d’un contrat de performance ou un contrat programme comme prévu à l’article 22 de l’ordonnance n° 90-09 du 4 avril 1990.

A l’occasion de l’élaboration du bilan d’une année de mise en œuvre du PSD-Horizon 2023, ce dernier a été actualisé et prolongé à 2024. Cette actualisation a permis la prise en considération des engagements Présidentiels dans le cadre du programme prioritaire « أولوياتي » en faveur de la STP et certains pour le transport urbain à Nouakchott, des nouvelles réalités institutionnelles comme la création du Conseil Régional de Nouakchott et des besoins supplémentaires liés à la finalisation du déménagement de l'Université Nouakchott Al-Asrya vers le nouveau campus.

Cette révision du PSD a été l'occasion de revoir, notamment, sa cohérence ses priorités et ses coûts.

Le PSD s'inscrit, toujours, dans une vision stratégique qui ambitionne :

- Une plus grande intégration entre l’aménagements de la ville de Nouakchott et son système de transport en commun, conformément au Schéma Directeur d’Aménagement Urbain pour Nouakchott (SDAU 2030) ;
- Une meilleure organisation des différents modes de transport collectifs existant (taxis collectif, minibus, bus) ;
- Le développement d'un transport collectif durable attractif, qui doit grignoter sur la part démesurée que représente encore la voiture individuelle, comme c'est la tendance un peu partout maintenant.

La durée globale du PSD a été fixée à 6 ans repartis en deux plans triennaux. :

- ✓ Le premier plan triennal 2019-2021, doit, du côté de la STP, consolider les acquis techniques, financiers et d'ordre organisationnel des années précédentes, moderniser l'outil de gestion, développer une offre adaptée de transport par bus, régulière, continue, fiable et sûre.

  Du côté du MET, il est attendu la réforme du cadre urbain pour une meilleure organisation et une intégration des différents modes de transports urbains, une coordination des acteurs et une prise en compte des spécificités du transport collectif en bus, l'élaboration des études stratégiques complémentaires et de faisabilité pour l'introduction d'un Transport en Commun à Site Propre (TCSP), la viabilisation et l'habillage d'un réseau urbain pour une meilleure visibilité du service et son accessibilité.
- ✓ Le deuxième plan triennal 2022-2024, vise principalement à redéployer le système de transport par bus autour d'une ligne TCSP qui soit la mieux adaptée en termes d'infrastructures et de coûts, conformément à la vision et à la volonté politique en faveurs de différentes choix (BRT, BHSN, TRAMWAY, etc.).

I. INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE

1.1.1. Réforme du secteur des transports en Mauritanie.

Le gouvernement mauritanien a entamé, depuis quelques années, une réforme ambitieuse du secteur du transport routier. La formulation de la stratégie du sous-secteur a été élaborée dans un contexte marqué par la Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) 2016-2030. La SCAPP est articulée autour de trois axes principaux : (i) Promouvoir une croissance forte, durable et inclusive ; (ii) Développer le capital humain et l'accès aux services sociaux de base ; et (iii) Renforcer la gouvernance dans toutes ses dimensions.

Dans ce cadre, le gouvernement a l'intention de s'attaquer aux problèmes auxquels est confronté le secteur des transports et qui peuvent entraver le développement économique et social du pays.

Les cinq principaux axes de la stratégie sectorielle (2011-2025) sont :

Axe1 : Renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles pour améliorer l'efficacité globale du secteur ;
Axe 2 : Préserver et moderniser l'infrastructure et l'équipement existants ;
Axe 3 : Assurer l'aménagement harmonieux des infrastructures et du matériel ;
Axe 4 : Développer des liens avec les pays voisins pour favoriser les échanges inter- régionaux et infrarégionaux ;
Axe 5 : Assurer la qualité des services du secteur.

Le transport urbain constitue un maillon important de la politique de développement économique et social et de lutte contre la pauvreté. Le règlement de ses problèmes participe de manière déterminante à la croissance économique, à la stabilité et à l'harmonie globale.

C'est la raison pour laquelle, le gouvernement a créé en 2010 la Société de Transport Public (STP). Cependant, la Société avait connu des difficultés financières, techniques et organisationnelles qui lui sont propres en plus d'autres difficultés inhérentes à l'environnement externe du transport public en général.

C'est ainsi qu'il a été décidé dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie du Secteur de Transports de s'attaquer aux difficultés qui freinent le développement de la STP pour en faire l'outil essentiel de développement du transport public dans la ville de Nouakchott. Ainsi, la réforme du secteur des transports urbains comporte un volet important de restructuration de la STP, en vue de la relance et du développement de ses activités après son diagnostic organisationnel et financier.

Les études menées avec le soutien du Programme « SSATP », avaient conduit à la formulation de deux recommandations fortes, retenues par le Ministère de l'Equipement et des Transports, à savoir :

- La réforme du cadre institutionnel et réglementaire des transports urbains de Nouakchott,
- La création de conditions favorables à la relance et au développement du réseau de transport public exploité par la Société de Transport Public (STP).

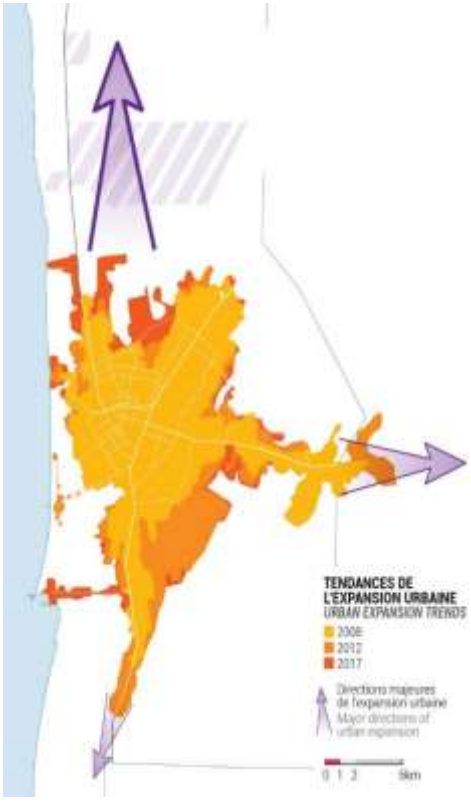
Pour la mise en œuvre de cette dernière recommandation, une période de transition a été retenue qui verra la relance des activités, après un diagnostic multidimensionnel et l'élaboration d'un plan stratégique de développement.

L'objectif, à terme, étant d'assurer, à travers la STP, une offre de transport public de voyageurs par l'exploitation d'autobus dans un réseau de transport assurant des conditions de déplacements fiables, rapides et confortables.

A cela devrait-on ajouter, la prise en charge du transport des étudiants qui constituent une demande spécifique à prendre en compte dans toute politique de transport urbain. De surcroit, le nouveau campus qui abrite actuellement environ 50% des étudiants de l'Université de Nouakchott AL-Assria est situé à 17 km du centre-ville et n'est pas desservi actuellement par les autres modes de transports publics.

2.1.2. Présentation de la ville de Nouakchott

Source : Mission Etudes JICA



Nouakchott, la capitale de la Mauritanie, présente les mêmes caractéristiques des villes, capitales de pays en développement : une forte et rapide urbanisation et une concentration de la majorité des activités économiques. Selon le dernier Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH 2013), la population totale de la Mauritanie était de 3 537 000 habitants et celle de la ville de Nouakchott d'environ 958 000 habitants, soit 27% de la population nationale. La population de la ville de Nouakchott a augmenté sur un rythme plus important que celui du pays en général. Le taux de croissance annuel moyen de la ville de Nouakchott était de 4,3% entre le recensement de 2000 et celui de 2013, tandis que celui de la Mauritanie était de 2,7% au cours de la même période.

Pour la période située entre les recensements de 2000 et de 2013, les communes situées dans la partie Est de la ville avaient les taux de croissance les plus élevés de Nouakchott, RIYADH à 8,1%, suivi de TOUJOUNINE à 7,5% et Dar NAIM à 6,8%, alors que TEVRAGH ZEINA, KSAR et SEBKHA, situées dans la partie Ouest de

la ville, avaient des taux de croissance négatifs ou faibles de -0,3%, 0,6% et 1,0%, respectivement.

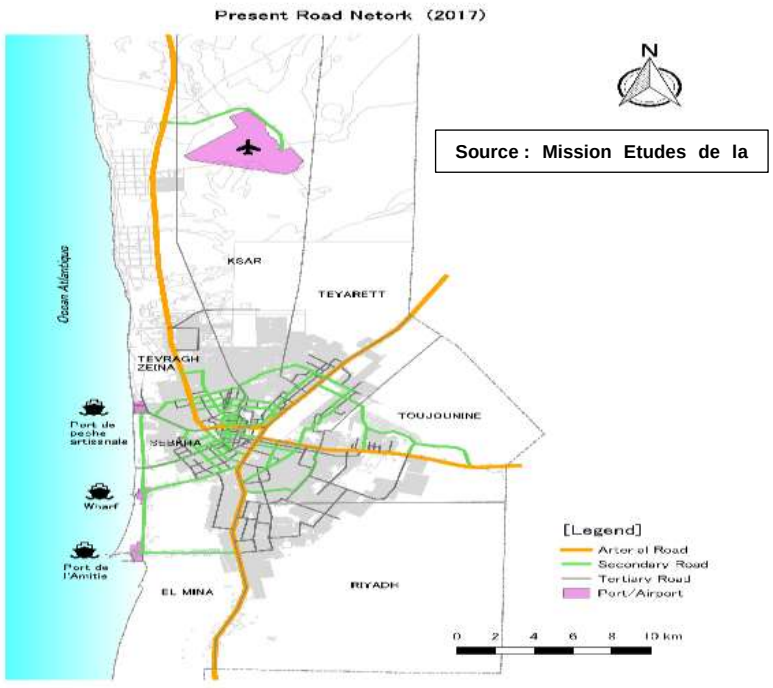
Selon les estimations de l'ONS, la population de Nouakchott a été en 2017 de 1 116 439 habitants et devrait atteindre 1 237 216 habitants en 2020, année charnière du PSD.

En outre, la Mauritanie a connu un taux de croissance du PIB de 4,4% entre 2010 et 2014 et la ville de Nouakchott y a contribué pour une part importante. Néanmoins, ce résultat n'a pas atténué, comme souhaité, la pauvreté, le sous-emploi et les difficultés quotidiennes des populations.

Sur le plan spécifique du transport, le plan d'aménagement urbain en cours de préparation tient compte de l'étalement de la ville et des difficultés liées à une forte urbanisation dans des quartiers précaires.

2.1.3. Situation du transport public dans la ville de Nouakchott

Le réseau routier prend une forme radiale du centre-ville de Nouakchott aux directions Nord, Nord-est et Sud.



Il existe trois modes de transport public dans la ville de Nouakchott, à savoir : bus, minibus et taxi. En raison de la faiblesse des lignes de bus, le taxi est le mode de transport le plus utilisé.

La responsabilité en termes de gestion et de supervision des transports publics incombe au Ministère de l'Equipement et des Transports (MET), et aux deux organismes sous tutelle que sont l'Autorité d'Organisation et de Régulation des Transports Routiers (ARTOR) et la Société de Transport Public (STP).

Il ressort de l'étude réalisée par la Mission Etudes JICA en 2017 sur la mobilité urbaine lors de la préparation du Schéma Directeur de l'Aménagement Urbain (SDAU[1]) que pour ce qui est du mode de déplacement des habitants, la « marche » est le premier mode de déplacement avec 58,3 %, suivie du taxi à 27,3 % et de la voiture particulière à 10,5% (voir tableau et graphique ci-dessous).

[1]Ces données ont été tirées du rapport final provisoire sur le SDAU réalisé par la JICA. Le rapport présente la méthodologie d'enquête, l'échantillon de la population interviewée et les résultats.

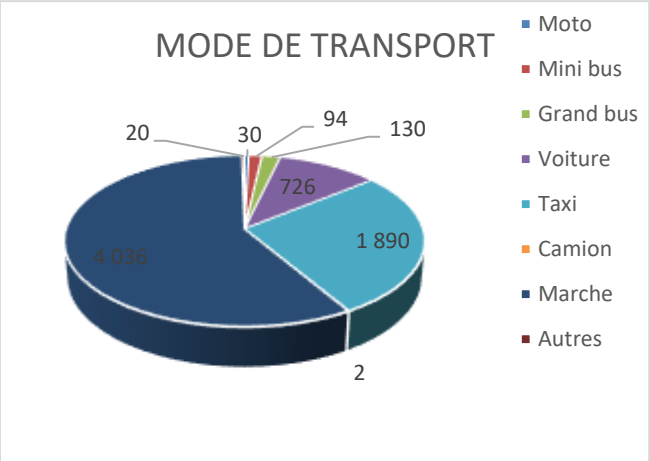
Les transports en commun, y compris les minibus, les bus et les taxis, se partagent un peu plus de 30%, ce qui montre l'importance des transports en commun comme mode de transport pour les habitants de Nouakchott.

Le tableau, ci-dessous, est tiré des résultats de l'enquête réalisée par la Mission JICA en 2017.

Tableau 2 : Répartition des différents modes de transport

Mode	Voyages	Part
Moto	30	0.4%
Minibus	94	1.4%
Grand bus	130	1.9%
Voiture	726	10.5%
Taxi	1,890	27.3%
un camion	2	0.0%
En marchant	4,036	58.3%
Autre	20	0.3%
Total	6,928	100.0%

Graphique : Modes de transport, Mission Etude Jica SDAU



Si on pousse l'analyse à d'autres indicateurs de performance comme la vitesse de circulation et la mobilité, les conclusions de la Mission Etudes de la JICA soulignent une insatisfaction des habitants, et montrent surtout une grande marge de progression du Secteur des transports dans la ville de Nouakchott **:**

- La vitesse de circulation moyenne sur chaque itinéraire était supérieure à 20 km / h, à l'exception des itinéraires aux heures de pointe et en soirée. La circulation est généralement assez fluide ;

En revanche, la vitesse de circulation dans le centre-ville est inférieure à 20 km / h à toute heure de la journée. Cette réduction de la vitesse s'explique par la concentration du trafic et la diminution de la largeur de voirie, conséquence du stationnement abusif sur le bord des routes des voitures, taxis et minibus.

- Concernant la mobilité**,** selon l'enquête, la plupart des sondés ne sont pas satisfaits du service de taxis actuel, en particulier, en termes de « sécurité » et de « confort ».

- En ce qui concerne le service d'autobus actuel, les répondants n'étaient pas satisfaits sur presque toutes les questions posées, sauf sur les billets d'autobus. Seulement 19% des répondants utilisent souvent le bus. Cependant, si une nouvelle ligne d'autobus serait exploitée à l'avenir, 64% des répondants disent être prêts à l'utiliser.

Pour le système de transport actuel, les répondants considèrent que ses contraintes majeures sont : les conditions de voyage (embouteillages), routes et installations (état des routes, éclairage public, etc.), services de transport (insuffisance bus, taxi, désorganisation, etc.).

La problématique actuelle du transport dans la ville peut être résumée comme suit [2]:

- ✓ Les grandes installations urbaines sont concentrées dans le centre-ville et de même pour la circulation ;
- ✓ Toutes les routes nationales sont reliées au centre-ville par des rocades non entretenues ;
- ✓ La plupart des résidents qui utilisent actuellement les transports en commun ne sont pas satisfaits du service de transport actuel ;
- ✓ De nombreux résidents sont prêts à utiliser les transports en commun, mais l'insuffisance du service proposé ne le leurs permet pas.

Ces constats ont été faits avant les travaux réalisés à l'occasion de la tenue du sommet de l'Union Africaine (UA). Il y a lieu cependant de les atténuer, compte-tenu aussi des efforts en cours au sein de la STP pour améliorer son rendement et son efficacité en termes de transport urbain depuis 2017.

1.2. Cadre d'élaboration

L'approche méthodologique pour l'élaboration du Plan Stratégique de Développement (PSD) de la STP s'est inspirée des principes et concepts en vigueur dans ce domaine. Le processus d'élaboration a été de type participatif et itératif dans le but de son appropriation par l'ensemble des parties prenantes.

L'élaboration a été précédée d'une revue et une analyse documentaires, de la tenue de réunions avec les tutelles technique et financière, de la visite de terrain, de discussions avec les principaux acteurs, d'échanges continus avec les responsables au sein de la STP et avec les experts des autres composantes, notamment l'Expert en transport, pour asseoir les bases des hypothèses d'évolution.

Les différentes étapes d'élaboration du PSD sont résumées comme suit :

Etape 1 : Préparation, revue documentaire et collecte des données

- Collecte d'information, revue et analyse documentaire
- Préparation et soumission de la note d'orientation méthodologique
- Elaboration de questionnaire
- Préparation d'un document de diagnostic
- Rencontre préparatoire avec l'Expert en transport
- Identification des listes des structures et personnes à rencontrer lors de notre déplacement sur le terrain à Nouakchott
- Préparation de la visite

Etape 2 : Visites de terrain et rencontres avec les principaux acteurs

[2]S'en référer pour plus d'information au rapport final provisoire de la JICA sur le SDAU.

- Rencontre préparatoire avec la Direction Générale de la STP et le Chef de projet de l'Unité de Gestion du Projet de Gouvernance du Secteur public
- Tenue de rencontres et d'entretiens avec les principales structures intéressées par le PSD
- Visite de terrain en compagnie du personnel de la STP
- Collecte d'information sur le terrain
- Interviews avec certains membres du personnel de la STP
- Echanges avec les différents chefs de service de la STP
- Echanges avec les principaux experts du Projet pour harmoniser et coordonner les travaux

Etape 3 : Analyse

- Analyse des documents et des entretiens obtenus lors de l'étape 2
- Validation des hypothèses de travail avec l'Expert en transport urbain
- Poursuite des entretiens et discussions avec la Direction Générale pour la validation des hypothèses de préparation du compte d'exploitation prévisionnel

Etape 4 : Rédaction et partage du Rapport provisoire

- Synthèse des données et rédaction du Rapport
- Partage du Rapport provisoire avec l'Equipe d'experts
- Transmission du Rapport provisoire à la direction générale de la STP
- Prise en compte des observations de la STP

Etape 5 : Elaboration et Validation du rapport définitif horizon 2023 et du contrat de performance

- Tenue de l'atelier de validation
- Présentation du projet de contrat de performance
- Finalisation du Rapport définitif
- Remise du contrat de performance à l'Expert juriste pour sa transformation en contrat-programme

Etape 6 : Actualisation en interne du PSD Horizon 2023 et ses annexes

- Evaluation de l'exécution du plan d'action 2019
- Révision des objectifs et prolongement de la durée d'exécution à 2024
    - Programmation du déménagement de la FESJ, prévu en Octobre 2020
    - Révision du plan d'investissement pour une réduction des coûts et une adaptation au contexte
    - Intégration du volet relatif à l'exploitation pour la prise en compte du déficit de l'exploitation causé par l'application du tarif social et la réduction appliquée pour le transport estudiantin
- Traduction en arabe du PSD-Horizon-2024 actualisé (Vision STP /Horizon 2024) et ses annexes
- Présentation du rapport et ses annexes au CA et aux Tutelles Technique et financière pour adoption

Etape 7 : Adoption du PSD Horizon 2024 actualisé et annexes

- Elaboration des exposés de motifs pour présentation en Conseil des Ministres
- Adoption en Conseil des Ministres
- Signature du cahier de charges et du contrat de performance

II. PRESENTATION DE LA STP

2.1. Rappel

L'urgence de trouver une solution au problème du transport dans la capitale et dans tout le pays et a amené le gouvernement à créer en 2010, la Société de Transport Public.

La STP a pour mission principale d'assurer le transport de passagers et de marchandises sur l'ensemble du territoire national et à l'international.

La Société a été créée comme société nationale puis transformée en 2011, (décret N°2011-036/PM) en société d'économie mixte pour permettre l'ouverture de son capital au privé. En 2014, après le retrait du GIE-transport, le décret **N° 2014-024** du 27 mars 2014 a transformé la STP en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).

Dès la 1ère année de sa mise en service, La Société a connu des difficultés de tous ordres, financières, techniques et organisationnelles. On peut citer :

- Ordre technique : un parc de bus totalement usés (65 bus acquis neufs, en 2010 et 50 bus acquis d'occasion en 2013), l'absence d'infrastructures adaptés, de pièces et outils pour le remisage et la maintenance du parc ;
- Ordre organisationnel : un effectif pléthorique qui a atteint en 2015, 453 Agents dont la plupart sans expérience professionnelle réelle, recrutés sans fiches de poste et intégrés dans une structure sans organigramme fonctionnel ;
- Ordre financier : un déficit chronique depuis sa première année d'activité, qui a consommé plus que le capital de la Société ;

C'est ainsi qu'en 2016, la nouvelle direction générale avait préparé un plan de redressement pour endiguer la dégradation des activités.

Le plan d'action prioritaire portait principalement sur les points suivants :

- La réorganisation de la société et la réduction de ses effectifs pour son adaptation aux besoins de la production ;
- L'assainissement de la situation financière de l'entreprise à travers :
  - La recapitalisation de la STP grâce à l'inscription des actifs et des valeurs dans son patrimoine,
  - L'apurement du passif de la société,
  - Le rehaussement du niveau de la subvention d'exploitation,
  - Le financement du plan social,
  - La réduction des coûts de la production (maîtrise des coûts de l'exploitation).

Bien que le plan d'action n'ait pas été totalement exécuté, des améliorations sensibles ont été notées dans l'exploitation et la situation financière de la Société.

La mise en place du présent Plan Stratégique de Développement (PSD) 2020-2024 intitulé « **PSD-HORIZON 2024** » va constituer un cadre de cohérence global et

intégré mettant en exergue les missions essentielles, la stratégie et la contribution globale de tous les acteurs à l'atteinte des objectifs et la consolidation des résultats déjà obtenus.

2.2. Missions et attributions

Les missions de la STP sont définies dans les dispositions du décret n° 2014-024 du 27 mars 2014 portant transformation de la Société de Transport Public (STP) en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) et fixant ses règles d'organisation et de fonctionnement (article 2). La STP a gardé la même mission qui lui a été attribuée à sa création en 2010.

Ainsi, la STP a des missions beaucoup plus larges que celles qu'elle accomplit actuellement. La Société peut assurer un service de transport interurbain, à l'international et de marchandises.

Encadré 1 : Mission de la STP

La STP a pour mission d'« **assurer le transport des passagers** et des marchandises sur l'ensemble du territoire national et à l'international et de réaliser toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières ou autres, de nature à faciliter ou développer l'objet cis-vis directement ou indirectement ».

Toutefois, l'action prioritaire demeure pour l'instant le trafic urbain dans la ville de Nouakchott, elle est également fortement impliquée dans le transport des étudiants.

2.3. Organisation

Conformément à son décret de création, la STP est administrée par deux (2) organes : le Conseil d'Administration (CA), organe délibérant et la Direction Générale, organe d'exécution.

Le Conseil d'administration délibère et approuve, entre autres, le budget ou comptes prévisionnels, les programmes annuels d'investissements, les rapports annuels d'activités du Directeur Général, les états financiers sur la base du rapport du commissaire aux comptes, le règlement intérieur, etc.
Le conseil d'administration est composé de huit (8) membres, désignés par l'Etat sauf le représentant du Personnel. Il comprend, outre le président, les représentants des Ministère en charge des Transports terrestres, des Finances, de l'Economie, de l'Intérieur et de la Décentralisation, en plus du Directeur Général des Transports terrestres et du Directeur général des Hydrocarbures raffinées.

Ils sont nommés par décret pour une durée de trois (3) ans.

La Communauté Urbaine de Nouakchott n'a pas été représentée au Conseil d'Administration alors qu'elle était un partenaire incontournable dans les politiques d'aménagement urbain. Dans les prérogatives de la CUN, figurait la gestion de l'espace urbain dont la mobilité. Avec la mutation institutionnelle de la CUN en Conseil Régional, cette nouvelle institution pourrait être cooptée au Conseil d'administration.

La Direction Générale est chargée d'assurer une bonne exécution de l'ensemble des décisions du Conseil. Elle est dirigée par un Directeur Général, nommé par décret sur proposition du Ministre chargé des transports terrestres.

Le chef comptable ou le responsable financier, responsable de la passation des écritures, de la tenue des livres et des journaux, est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition du Directeur Général.

Conformément à ses missions et attributions, la STP a, suite à la mise en place de son plan de redressement, élaboré un organigramme transitoire (cf. annexe 1) conforme à ses nouvelles ambitions.

L'Organigramme actuel de la STP fait ressortir :

- Une Direction Générale : constituée d'un Directeur Général (DG) assisté par un Directeur Général Adjoint (DGA), nommés par Décret du Conseil des Ministres, de conseillers techniques et d'assistants ;
- Trois départements : Exploitation, Réparation & Maintenance et GRH et Affaires administratives ;
- Trois pôles techniques : Systèmes d'information, développement et contrôle de gestion (SID & CG), Etudes et prospection (E & P) et Marketing et Communication (MC) ;
- Deux cellules : Cellule de comptabilité et Affaires financières (CCAF) et cellule d'audit interne et contrôle (AI & C) ;
- Une antenne à Rosso.

Le « Pôle Etudes et Prospectives » n'est pas encore opérationnel.

Le déficit de compétence est réel sur certains postes occupés. Il appartiendra à la Direction Générale d'achever progressivement les recrutements et de mettre en place un programme de renforcement des compétences.

2.4. Situation des ressources humaines

L'évolution des effectifs du personnel sur les quatre dernières années est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : L'évolution du personnel 2015-2019

Désignation	2015	2016 (au 01/09/16)	2016 (au 31/12/16)	2017	2018	2019 prévu[3]	2019
Effectif	453	234	230	242	274	430	308

L'évolution des effectifs à la baisse entre 2015 et 2016 est liée à l'application du plan social. Les recrutements ont été opérés, essentiellement pour les conducteurs et le personnel technique, afin de tenir compte des besoins en personnel dont les compétences sont compatibles avec les postes à pourvoir.

[3] Si on prend en considération le personnel technique et d'exploitation à recruter, soit 155 agents.

Le personnel est majoritairement masculin (les femmes au nombre de 32 ne représentent que 11% de l'effectif total).

Ce volet personnel fera l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la stratégie de planification et gestion des ressources humaines. Il s'agira de renforcer l'attractivité, de promouvoir des compétences vers les métiers des bus par la mise en place d'un plan de formation et de renforcement des capacités en perspective de la hausse probable des effectifs avec l'accroissement du parc.

2.5. Environnement institutionnel

L'environnement institutionnel de la STP est composé de différentes parties prenantes.

Au niveau de la tutelle technique, le Ministère de l'Equipement et des Transports ; la STP collabore directement avec le Cabinet du Ministre, le Secrétariat Général et les directions techniques.

Les Directions Générales de la Programmation et des Etudes, des Transports Terrestres et des Infrastructures de Transports sont appelées à une meilleure prise en compte des besoins de la STP, notamment dans le programme d'investissement sur la mobilité urbaine dans la ville de Nouakchott.

La société entretient également des relations directes avec la Direction de la Tutelle Financière du Ministère des Finances et La Direction des Investissements Publics et de la Coopération Economique du Ministère chargé de l'économie, qui a montré un fort engagement à soutenir et à promouvoir les projets de la STP.

Le Directeur de l'Agence de Développement Urbain a également montré toute sa disponibilité à prendre en considération, les préoccupations de la STP, dans le cadre de ses programmes d'aménagement urbain.

Néanmoins, la STP n'a pas encore développé des relations poussées avec l'Autorité de Régulation et d'Organisation des transports Routiers, alors qu'elles sont les deux principale institutions publiques responsables de l'exécution des politiques gouvernementales en matière de transport public.

La STP gère le transport estudiantin en étroite collaboration avec le CNOU agissant pour le compte du Ministère chargé de l'enseignement supérieur.
Ce transport est géré dans le cadre d'une convention tripartite, entre les Ministères en charge des transports, de l'enseignement supérieur et des finances, signée en 2016. Malgré les augmentations des effectifs et de l'offre du service de la STP, la convention n'a pas été révisée depuis 2016. Ce transport spécifique est appelé à se développer et à s'insérer dans le réseau urbain. En effet, cette zone constitue un futur pôle urbain qui se développera avec le transfert de toutes les facultés vers le nouveau complexe universitaire, du nouveau centre de cardiologie et le début de construction de certains centres d'intérêt.

L'antenne à Rosso offre un service de transport spécifique aux élèves, en dehors du service à la demande que les bus devraient assurer pour le transport des élèves de l'Ecole de Santé Publique de ROSSO (ESP) et des employés du Centre hospitalier de ROSSO (CHR). Le service est exécuté conformément à des conventions annuelles avec ces institutions.

Il faudra enfin citer les relations avec les Sociétés pétrolières qui collectent le soutien financier alloué par l'Etat à la STP et intégré à la structure des prix des hydrocarbures. En effet, le décret n°128-2012 du 22 mai 2012 prévoit qu'un OUGUIA ancien soit reversé à la STP sur le prix du litre des hydrocarbures vendu sur le territoire national. Cette contribution est déterminante pour la bonne marche des activités de la STP et constitue la compensation du service public de transport urbain à tarif social.

III. DIAGNOSTIC DES RESULTATS ENREGISTRES DEPUIS 2016

Le diagnostic portera sur les points essentiels devant permettre de montrer les progrès réalisés et les actions à engager dans le cadre des priorités à définir pour le présent plan stratégique.

Auparavant, il y a lieu de faire un bref survol de la situation de la STP avant les réformes structurelles menées par le Gouvernement pour amorcer la relance des activités de la Société.

3.1. Présentation de la STP avant la réforme de 2016

Les premières années d'activités de la STP peuvent se résumer par les valeurs des indicateurs clés du tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Evolution des principaux indicateurs sur la période 2011-2015

Désignation	2011 année de référence[4]	2012	2013	2014	2015
Passagers transportés (en Millions)	5,2	3,4	3,3	2,1	0,96
Kilométrage parcourus (en Millions)	1, 5	1,7	1,2	1, 2	0, 91
Parc Bus en circulation	65	65	115	115	115
Effectif du personnel	394	394	423	417	453
Revenus (Millions MRU)	70,9	97,8	88,5	90,5	94,2
Chiffre d'affaires[5] (Millions MRU)	27,6	22,6	24,1	21,7	13,6

Source : Rapport diagnostic sur la situation de la STP.

L'évolution de ces indicateurs sur la période montre une dégradation inquiétante de l'exploitation qui s'explique par les raisons suivantes :

- Le manque d'entretien et de maintenance du matériel de transport,
- Les mauvaises conditions de travail,
- Le vieillissement du matériel,
- Le manque de personnel qualifié,
- La pléthore du personnel.

Ces difficultés techniques avaient rejailli sur la situation financière avec un déficit d'exploitation que trainait la société depuis sa première année d'exploitation générant une capacité d'autofinancement négative et une dette importante qui atteignait la somme de 1,327 milliards MRO contre 446 Millions MRO de créances.

En dépit des raisons techniques déjà évoquées, les difficultés résultaient également de la faible couverture du coût du transport de passagers par la subvention.

[4] Le service de transport de la STP a été lancé le 28 novembre 2010.

[5] Revenu hors soutien financier de l'Etat et subvention d'équilibre pour le transport des étudiants (montant alloué dans le cadre de la convention relative au transport des étudiants).

Sur le plan externe plusieurs facteurs avaient contribué à la fragilisation de l'exploitation. On pourrait en citer :

- La faible coordination des acteurs du secteur des transports,
- Le chevauchement des missions des structures,
- Le manque d'infrastructures dédiées, facilitant le transport (couloirs, poteaux, gares, abribus),
- Le faible niveau de règlementation du service de transport public.

Ces difficultés conjuguées ont mené à un quasi-arrêt du service de la STP dès décembre 2015 et sur les sept premiers mois de 2016. Après le transfert des trois facultés vers le nouveau campus, la STP n'a pas pu assurer, seule[6], le service nécessaire.

Telles étéaient les raisons qui avaient conduit le gouvernement à mettre en œuvre un plan d'action afin de pallier aux difficultés de la STP.

3.2. Diagnostic de l'activité de la STP

3.2.1. La production du service sur les dernières années

Le tableau[7] suivant montre l'évolution des principaux indicateurs d'offre et de résultats sur la période.

Tableau 5 : Evolution des principaux indicateurs d'offre et de résultat depuis le lancement du service de la STP

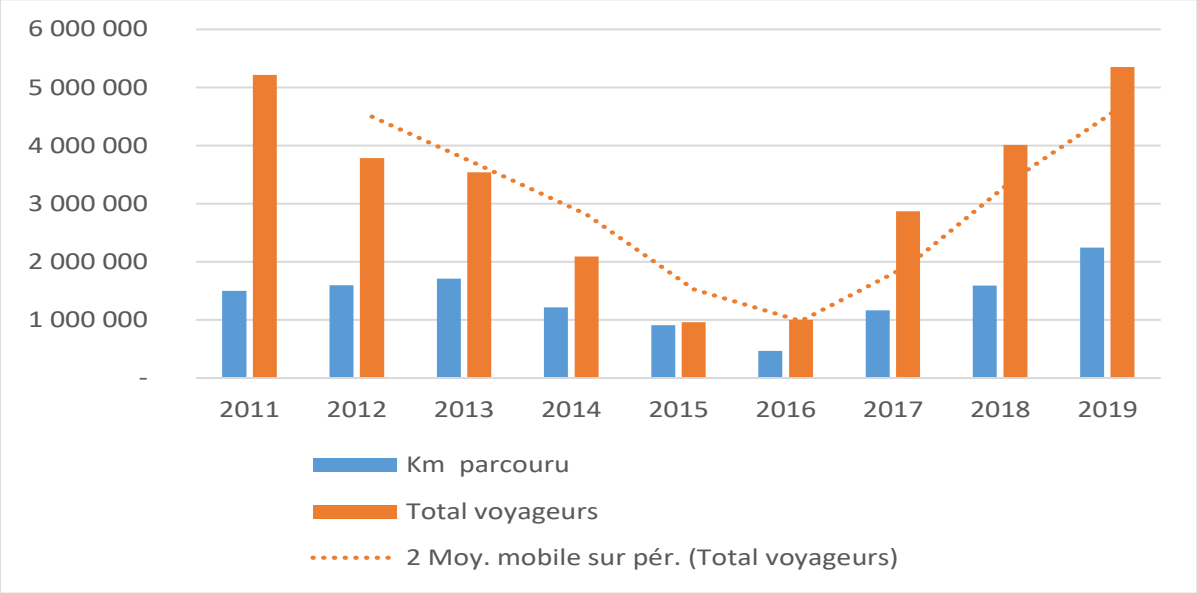
	Km parcouru	Carburant consommé (L)	Total voyageurs	Part des étudiants	Recette vente de tickets et abonnements (MRU) MRO	Effectif du personnel
2012	1 595 461	733 912	3 782 138	16%	182 552 710	394
2013	1 712 003	770 402	3 540 641	9%	190 858 250	423
2014	1 217 332	750 000	2 091 978	12%	132 755 450	417
2015	908 950	624 000	957 773	46%	61 250 000	453
2016	465 346	217 857	999 392	51%	41 738 560	234
2017	1 166 155	501 590	2 870 445	48%	146 643 161	242
2018[8]	**1 590 008**	**701 464**	**4 012 493**	43%	213 675 080	274
2019	**2 242 696**	**960 010**	**5 353 767**	34%	367 378 110	305

Pour illustrer les réalisations, le graphique ci-après, montre l'évolution des deux indicateurs les plus pertinents pour mesurer le niveau de l'activité et la performance de gestion des lignes d'une entreprise de transport public, à savoir le kilométrage parcouru et le nombre de voyageurs transportés.

[6] Le MESRS a contracté avec le privé un service de transport de et vers le complexe universitaire en plus du service d'environ 13 bus que la STP a continué a assuré.
[7] Source : Rapports Annuels d'activités 2016-2019 de la STP.

La tendance s'est inversée pour l'ensemble des indicateurs, on enregistre une progression d'une année à l'autre depuis le lancement du plan de redressement, en septembre 2016.

Graphique 1 : Evolution de l'offre de transport



Pour réaliser ses prestations, la STP offre plusieurs types de services :

- Un réseau urbain
- Un réseau universitaire
- Des navettes Aéroport
- Un service à la demande et de location de bus
- Des réseaux annexes de ROSSO

Pour 2017, qu'on peut considérer comme une année de plein exercice depuis la mise en œuvre du plan de redressement, les résultats se présentent comme suit :

Tableau 6 : OFFRE DE SERVICE POUR L'ANNEE 2017

	Réseau urbain[9]	Réseau université	Navettes aéroport	Service à la demande	Ensemble du réseau	Rosso	Kiffa
Longueur (KM)	**340**	**221**	**35**		**596**	**36**	**17**
Nombre de lignes	**44**	**13**	**1**		**48**	**3**	**2**
Longueur moyenne d'une ligne	**11**	**17**	**35**		**13**	**9**	**8,5**
Terminus desservis	**18**	**13**	**2**		**23**	**4**	**4**
Nombre de bus mis en exploités	**103**		**2**	**15**	**122**	**2**	**2**
Nombre de voyages effectués	**14 820**	**17 859**	**1 643**	**1 290**	**32 679**		
Kilométrage parcouru	**448 965**	**581 763**	**598 877**	**32 598**	**1 123 223**	**34 192**	**8 760**

Source : Rapport annuel d'activités de la STP

[9]Les 44 lignes urbaines sont plutôt les trajets à 50 UM. Un axe est découpé en trajet de taille moyenne entre 8 et 13 km pour la plus part conformément au morcellement pratiqué par le privé.

Le nombre de lignes, indiqué dans le tableau est le nombre prévu, mais en réalité la Société n'exploite que 29 lignes avec de très fortes disparités dans leur dotation en matériel roulant et en fréquence de passage.

Le fort taux de fréquentation des étudiants a amené la Direction Générale à dépasser ses prévisions de mise à disposition de bus pour satisfaire cette demande.

Depuis la mise en œuvre du plan de redressement, les conclusions suivantes peuvent être tirées :

- Une augmentation du nombre de voyageurs transportés qui a été multiplié par trois (3) entre 2016 et 2017,
- Une hausse de la consommation de carburant consécutive à un accroissement des activités particulièrement le service de transport estudiantin,
- Une part importante du trafic Etudiants dans le total des voyageurs,
- La hausse générale de tous les indicateurs de service.

Selon les rapports d'activités 2018 et 2019 de la STP, les mêmes tendances se confirment avec une nette amélioration de tous les indicateurs de production (d'offre et de réalisation) par rapport à 2017. Il a été constaté la suspension des navettes « Aéroport » et l'introduction des Minibus le 28 novembre 2018.
Les autres indicateurs d'activités sur la période sont résumés sur le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Evolution des indicateurs d'activités sur la période 2011-2019

ANNEE	km parcourus	voyageurs	Part Etudiant	Revenu million-MRU	CA[10] million-MRU	Effectif[11]	Carburant
2019	2 242 696	5 353 767	34%	172	45	305	960 010
2018	1 581 313	4 012 493	41%	143	28	274	701 646
2017	1 166 155	2 870 445	48%	135	18	242	501 590
2016	465 346	999 392	51%	100	5,7	234	217 857
Moyenne 2012/2015	1 358 437	2 593 133	16%	89	15,4	422	719 579

Source : Rapports d'activités annuels 2018 et 2019 de la STP

Le tableau montre une nette amélioration de l'offre de service sur les deux dernières années comparativement à la moyenne des années de 2012 à 2015. Le nombre de voyageurs a nettement augmenté, ce qui conforte les résultats de l'enquête de la JICA sur la mobilité urbaine où les populations avaient exprimé leur intention d'utiliser de nouvelles lignes de bus si on les leur propose. L'introduction des Minibus confirme également les résultats de cette enquête, nonobstant la hausse de tarif, observée sur ce type de transport.

L'analyse dans le détail fait toutefois ressortir les constats suivants :

- ✓ Au niveau des lignes actuellement exploitées, une forte concentration des activités, sur environ une dizaine de lignes, au détriment d'une réelle politique de transport de masse. En effet, lors de la visite de terrain, nous avons remarqué que certaines

[10] Revenu hors soutien de l'Etat et la subvention d'équilibre pour le transport des étudiants
[11] Les effets considérés sont ceux au 31 décembre pour charque exercice.

lignes avaient des amplitudes de passage satisfaisantes alors que pour d'autres, l'exploitation ne mettait en circulation que peu de bus.

Cette situation entraine des distorsions dans l'offre de service qui n'est pas régulière, équilibrée et fiable dans toute la ville d'où un désintéressement des usagers.

- ✓ La part prépondérante du trafic des étudiants dans l'activité ; C'est un trafic important et contraignant qui risque à terme de détourner la Société de son activité principale de transport de toutes les catégories. L'autre difficulté pour ce type de transport est son caractère saisonnier, en effet lors des grandes vacances et des fêtes, on observe un arrêt de ce service. Ce réseau pourrait constituer un noyau d'un réseau pour le pôle urbain que le SDAU prévoit sur l'axe nord (NKT-NDB).

La part des étudiants dans les passagers de la STP a explosé par rapport aux 1ères années de service de la STP. Elle est passée d'un pic de 16%, enregistré en 2012 à plus de 40% sur la période 2015 à 2018. Le déménagement de quelques facultés vers le complexe universitaire, excentrique par rapport au centre-ville, a créé une nouvelle demande de transport estudiantin. En 2019, avec l'introduction du nouveau service de minibus et l'augmentation de l'offre du service sur le réseau urbain, la part des usagers de l'urbain a été ramené à 66%.

En ce qui concerne le trafic sur les réseaux annexes de ROSSO, le nombre de voyageurs transportés en 2018 et 2019 reste marginal par rapport à Nouakchott, 52 696 sur 2 066 077 voyageurs, soit environ 2%.

Il faut cependant noter qu'en 2018, la STP a commencé à étoffer progressivement les lignes sur le réseau urbain et à augmenter les cadences de trafic. Ces efforts ont été poursuivis en 2019. La Société a allongé le nombre de jours d'exploitation en incluant le Dimanche.

La principale innovation de l'année 2018, a été l'introduction des Minibus qui annonce des perspectives favorables confirmées par l'analyse de la satisfaction réalisée par la STP auprès de sa clientèle.[12]

En ce qui concerne le trafic sur le réseau de minibus, le nombre de voyageurs transportés en 2018 a été de 38 809 et en 2019 de 499 797 soit 9% du total des voyageurs transportés en 2019.

En conclusion, même si on observe une nette amélioration de l'offre de service depuis 2016, les principales normes qui fondent un réseau performant ne sont pas encore toutes atteintes.

Le Tableau 8 suivant montre les progrès encore à réaliser pour atteindre les normes en la matière.

Si on compare les trois dernières années, on remarque une amélioration dans l'offre de services et une possibilité pour la STP d'atteindre, à moyen terme, les standards dans ce domaine.

[12] Cette étude conduite par la STP durant 2 semaines à partir du 24 décembre 2018 a permis de confirmer l'essentiel du diagnostic figurant sur le rapport et confirme également les améliorations apportées dans l'exploitation.

Les indicateurs, ci-dessous, montrent encore les efforts à accomplir même si on ne peut pas nier les progrès réalisés.

Tableau 8 : La comparaison des normes de services

Indicateurs/paramètres[13]	2019	2018	2017	Standard dans le domaine
Charges: Bus/jour	350	212	250	Entre 400 et 700 dans la sous-région
Régularité du service	Toute la journée avec des fréquences adaptées aux heures de pointe Sur 10 lignes urbaines	Toute la journée avec des fréquences adaptées aux heures de pointe Sur 6 lignes urbaines	Seulement heure de pointe En moyenne toutes les 30 minutes pour les principales lignes	Toute la journée avec fréquence adaptée à la demande Aux heures de pointe toutes les 8 à 10 minutes
Continuité du service	7j/7	7j/7	6j/7	7j/7
Visibilité du service	- 1 poteau tous les 900 mètres - 4% d'abribus	- 1 poteau tous les 800 m - 4% d'abribus	- 1 poteau tous les 900 mètres - 4% d'abribus	- 1 poteau tous les 500 mètres - 30% d'abribus

Un effort en faveur de la visibilité est en cours de réalisation, avec l'implantation des poteaux. Des efforts devraient être déployés pour l'implantation d'arrêts avec abribus et l'aménagement des gares (Terminus) afin d'atteindre la norme dans ce domaine, soit 30% des arrêts habillés d'abribus et ainsi faciliter l'offre de service de la STP et l'accès des usagers au service. Cependant, les investissements nécessaires pour certaines infrastructures comme les abribus et les terminus dépassent les capacités financières de la STP. Aussi, les bus de la STP devraient bénéficier d'une exclusivité d'arrêt et d'occupation des terminus.

Une meilleure collaboration avec le Conseil Régional, permettrait à ce dernier de porter ce programme de construction d'abribus et de gares. En effet, ces infrastructures relèvent de ses prérogatives. Ce qu'on appelle communément le mobilier urbain et les équipements collectifs est de la responsabilité commune de l'Etat et des Collectivités locales.

[13] Les données sont celle du réseau urbain desservi par les autobus.

3.2.2. Diagnostic de la situation financière de la STP

L'analyse des comptes a été réalisée à partir des états financiers annexés aux rapports des commissaires aux comptes de la STP et des bilans d'activités élaborés par les services de ladite société.

A- L'analyse du compte de résultats des exercices 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019

1-Analyse du compte des produits d'exploitation sur la période 2015 à 2019

Le Compte des produits se présente comme suit :

Tableau 9 : Produits en MRU, 2015-2019

Intitulé	2015	2016	2017	2018	2019
Vente de tickets	5 308 540	3 377 686	10 979 055	17 031 428	25 313 835
Recettes abonnements	1 079 400	796 170	2 481 307	2 983 033	2 473 250
Location bus	7 007 668	1 430 633	3 602 952	4 543 092	12 507 420
Produits de publicité			5 800		
Transport Estudiantin/scolaire	21 000 000	20 600 000	50 000 000	40 000 000	50 000 000
Produits et profits divers	206 752	71 673	138 556	302 192	37 679
Produits financiers			845 386	3 065 632	4 652 222
Autres produits	5 308 540	3 377 686	10 979 055	17 031 428	25 313 835
Total produits	**94 167 167**	**99 876 319**	**135 351 255**	**142 873 979**	**171 942 413**

Les produits de la STP proviennent essentiellement de l'activité de transports urbain et universitaire qui bénéficient d'une subvention d'exploitation et d'une contrepartie pour le transport de la population estudiantine.

Le total des produits de la STP, s'est élevé à 942 millions (M) MRO en 2015, à 999 M MRO en 2016, à 1 353 M MRO en 2017, à 1 428 M MRO en 2018 et à 1 719 M MRO en 2019. Les produits étaient en augmentation progressive entre 2015 et 2019, avec une croissance annuelle moyenne de 14%. La croissance du revenu a été de 83% sur les 5 dernières années.

Cependant, il faut remarquer que la subvention d'exploitation représente une part prépondérante dans le total des produits : 63,2 % en 2015, 74% en 2016 et 50 % en 2017. Elle a été de 52% en 2018 et de 45% en 2019.

Si on prend en considération la subvention d'équilibre pour le transport des étudiants, le total de la subvention de l'Etat représentera alors environ 80% des revenus de la STP sur les 3 dernières années (2017 à 2019).

Cet appui doit être compris comme une compensation des missions de service public mais il peut être à l'origine d'un risque de trésorerie au cas où la subvention n'est pas mobilisée de façon régulière et dans les délais requis.

Si on procède à une analyse comparative sur les trois dernières années, on remarque que les tendances observées sur les exercices de 2015 à 2017, se confirment pour les exercices 2018 et 2019.

Après la forte diminution des recettes de vente des tickets et abonnements, constatée depuis 2014, ces dernières sont en progression depuis 2017. Cette progression a été de 55% en 2018 par rapport à 2017 et de 61% en 2019 par rapport à 2018. Ce résultat s'explique en partie par la hausse de l'offre de la STP (la hausse du kilométrage parcouru en 2018 par rapport à 2017 et en 2019 par rapport à 2018 respectivement de 36 % et 41% traduit cette augmentation).

Il s'en est suivi une hausse du nombre de voyageurs qui est passé de 2,9 millions en 2017 à 4 millions en 2018 et à 5,3 millions en 2019, soit une augmentation, de 38% en 2018 par rapport à 2017 et de 32,5% en 2019 par rapport à 2018.

Tableau 10 : Répartition des produits par sources pour les années 2015-2019 (%)

Produits	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019
VENTES DES TICKETS	6%	3%	8%	12%	15%
RECETTES / ABONNEMENTS	1%	1%	2%	2%	1%
LOCATIONS DES BUS	7%	1%	3%	3%	7%
PRODUITS DES PUBLICITES	0%	0%	0%	0%	0%
TRANSPORT estudiantin /SCOLAIRE	22%	21%	37%	28%	29%
PRODUITS ET PROFITS EXCEPTIONNELS	0%	0%	0%	0%	0%
SOUTIEN FINANCIER	63%	74%	50%	52%	45%
PRODUITS Financiers	0%	0%	1%	2%	3%
TOTAL/REVENU	100%	100%	100%	100%	100%

La part des subventions (le soutien financier pour le service urbain et la subvention d'équilibre pour le transport universitaire) a donc régressé ; elle est passé, de 87% en 2017 à 80% en 2018 et à 74% en 2019.
En valeur absolue, elle a enregistré une légère baisse de 2% en 2018 par rapport à 2017 puis une augmentation de 10% en 2019 par rapport à 2018. La hausse enregistrée en 2019 provient de l'augmentation des importations en hydrocarbures en 2019.

L'analyse de la répartition des produits dans le revenu, montre que la part des recettes de la vente des tickets et abonnements dans le revenu est en augmentation sur les 3 derniers exercices. Elle est passée de 10% en 2017 à 16% en 2019.
Malgré l'augmentation des recettes de l'activité, la société reste fortement dépendante de la subvention de l'Etat. Alors qu'elle cette dernière devait être juste un soutien, elle représente pratiquement la part essentielle de ses moyens financiers.

Cette situation traduit un choix politique assez repandu, celui de subventionner fortement ce type de transport public. Cette subvention ne dépasse, 65% des charges pour la plupart des pays alors qu'elle a atteint 90% des charges

Tarification et tarif d'équilibre

Deux tarifs sont appliqués : **5 MRU** pour les autobus, pour un trajet de moins de 8 km et **10 MRU** pour les minibus, pour un trajet de moins de 5 km.

En pratique, le trajet à 5 MRU est d'une longueur moyenne de 13 km et celui à 10 MRU pour un trajet de longueur moyenne de 8 km en 2019.

Le tarif du billet de transport, fixé à 5 MRU le plus répandu, est très bas et la possibilité de l'augmenter n'est pas envisageable pour deux raisons : le tarif appliqué est une décision administrative donc politique mais surtout on ne peut envisager une hausse sans une amélioration notable de la qualité du service pour le justifier auprès des usagers.

Pour les minibus, avec un tarif plus cher et une meilleure qualité de service, le tarif appliqué permet juste d'avoir le même rendement au kilomètre que les autobus sur le réseau urbain.

La tendance à la hausse des recettes de vente des tickets et abonnements au kilomètre, sur le réseau urbain d'autobus, est observée passant de 12,57 MRU en 2017, à 13,51 en 2018 et à 16,6 en 2019.

Pour rappel, l'enquête sur la mobilité urbaine à Nouakchott réalisée en 2017, indiquait que le principal facteur d'attractivité de la Société était le tarif du ticket.

La STP exerce une mission de service public et en subit les avantages et les inconvénients. Présentement, la subvention d'exploitation considérée comme la compensation pour la mission de service public ne couvre pas systématiquement le gap résultant de la non-application du tarif d'équilibre. Il y a lieu donc pour l'Etat de compenser ce manque à gagner, par une inscription au budget de l'Etat des sommes correspondantes, dans l'attente d'une étude qui sera menée pour déterminer le montant réel annuel de la compensation. Le Contrat de performance qui sera signé avec l'Etat devrait en indiquer les principales dispositions.

La lecture de la convention de transport estudiantin a montré que c'est un contrat au forfait payé en contrepartie d'une offre plafonnée de service sur le réseau. L'absence de prise en compte d'indicateurs de performance risque d'entrainer dans le long terme un manque à gagner important pour la STP alors qu'un programme ambitieux de renouvellement et d'augmentation du parc est prévu, pour ce trafic.

La STP devrait demander une juste compensation et pour cela engager des négociations avec les Autorités pour renégocier les termes de la Convention.

Pour l'instant, les possibilités qui s'offrent à la Société pour améliorer durablement ses produits, passent par une amélioration de son offre de service. Cette réorganisation du réseau constituera un point essentiel du présent Plan Stratégique de Développement.

2-Analyse du compte des charges sur la période 2015 à 2019

Les comptes de charges pour les 5 derniers exercices (2015 à 2019) sont présentés dans le tableau, ci-après.

Tableau 11 : Les comptes des charges 2015-2019 (en MRU)

	2015	2016	2017	2018	2019
Achats et Approvisionnements	31 737 783	12 204 558	21 541 401	28 928 213	39 928 030
Charges externes liées à l'investissement	3 184 036	2 145 813	6 861 362	9 916 277	17 610 781
Charges externes liées à l'activité	2 762 547	2 351 998	2 239 499	3 322 294	3 063 835
Charges et pertes diverses	1 795 633			647 873	489 607
Frais personnel	66 155 003	68 043 823	40 796 198	41 359 313	52 364 857
Impôts et taxes	869 865	856 943	439 222	434 254	293 146
Charges financières	445 076	112 908	-	-	
Dotations amortissements et provisions	11 204 979	12 204 371	67 366 943	54 088 604	50 127 320
Total charges	118 154 923	97 920 414	139 244 624	138 696 828	163 877 576
Résultat net AI	- 23 987 756	1 955 906	- 3 893 370	4 177 151	8 064 838

Les charges ont connu une évolution contrastée, mais il faut remarquer une forte progression entre 2015 et 2017, qui a atteint 18,1 %. De 2017 à 2018, on observe une relative stabilité des charges. Pour l'année 2019, le total des charges a atteint 1 628,4 M MRO, soit une augmentation de 18% par rapport à 2018 et de 39% par rapport à 2015.

Le tableau, ci-dessous, montre la répartition des charges pour les 5 derniers exercices. Les principaux postes de charges sont les dotations aux amortissements, les frais de personnel et les achats et approvisionnements.

Tableau 12 : Répartition des charges, 2015-2019

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Achats et Approvisionnements	27%	12%	15%	21%	24%
Charges externes liées à l'investissement (maintenance et réparation du matériel de transport)	3%	2%	5%	7%	11%
Charges externes liées à l'activité	2%	2%	2%	2%	2%
Charges et pertes diverses	2%	0%	0%	0%	0%
Frais personnel	56%	69%	29%	30%	32%
Impôts et taxes	1%	1%	0%	0%	0%
Charges financières	0%	0%	0%	0%	0%
Dotations aux amortissements et provisions	9%	12%	48%	39%	31%
Total charges	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Elles ont représenté plus de 90% du total des charges, de 2015 à 2018 et 87% en 2019, d'où l'importance de leur suivi régulier en vue de leur rationalisation. Les frais du personnel représentaient le premier poste en 2015 et en 2016, suivis des frais de carburant. Pour les trois derniers exercices (2017, 2018 et 2019), la dotation aux amortissements était le premier poste des charges, suivi des frais du personnel.
La part des frais de maintenance et de réparation du matériel de transport dans les charges a progressé, elle est passée de 5% en 2017 à 11% en 2019.

Il est à signaler aussi que les frais de personnel ont connu une baisse sensible en 2017, passant de 680,4 M MRO à 407,9 M MRO en raison de l'application d'un plan social qui a abouti au départ d'une partie du personnel. Pour l'année 2018, malgré les recrutements opérés, on a observé une stagnation des charges de personnel. Les recrutements ont été compensées par les sorties (licenciements).
Pour l'année 2019, on enregistre une augmentation d'environ 27% des frais du personnel relativement à 2018. Cette augmentation s'explique comme suit :

- L'augmentation de l'effectif, de 11% ;
- L'application d'une prime de performance pour le personnel, limitée à environ 15% du salaire contractuel de l'agent ;
- L'avancement automatique du personnel.

Tableau 13 : % des principales charges dans le revenu

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Achats et approvisionnements	34%	12%	16%	20%	23%
Charges externes liées à l'investissement	3%	2%	5%	7%	11%
Personnel dans le revenu	70%	68%	30%	29%	30%
dotation aux amortissement	12%	12%	50%	38%	29%
Charges/revenu	125%	98%	103%	97%	95%
Ratio du financement (revenu/charges)	80%	102%	97%	103%	105%

Les frais du personnel étaient maintenus à moins de 35% des charges et à environ 30% du revenu sur les 3 derniers exercices.

D'après le tableau 12, ci-dessus, l'exploitation a été déficitaire pour les exercices 2015 et 2017 et pour 2016, le résultat net (1,9 millions d'ouguiyas), a été certes bénéficiaire, mais encore très faible.

Pour les années 2018 et 2019, les résultats se sont améliorés enregistrant un bénéfice certes modeste mais qui conforte les tendances observées depuis 2016. Les charges de la STP ont progressé en 2018 et en 2019 comme ses produits mais dans une proportion moins importante. Ce qui explique l'amélioration du résultat de l'exploitation de la STP en 2018 et en 2019.

Cependant, il faudra mettre un accent particulier sur le poids des dotations aux amortissements, qui sont une des causes principales du déficit observé en 2017 et qui représentent en moyenne 30% des revenus des trois derniers exercices et ce malgré que plus de 2/3 du parc a été acquis en occasion et les bus acquis neuf de sont de bus de gamme moyenne.

Le matériel roulant constitue le principal poste des dotations aux amortissements. Sur l'année 2018, pour un montant total de dotation aux amortissements de 52,7 M MRU,

la part du matériel de transport représentant 49,54 MMRU, soit 93,9% des dotations aux amortissements. Le reste étant partagé entre les autres amortissements.
Le tableau 11, ci-dessus, montre que :

- La part des dotations aux amortissements dans le total des charges d'exploitation a été en constante hausse sur les exercices 2015 à 2017, passant de 9,5% en 2015, à 12,3% en 2016 et à 48,2 % en 2017 ;
- Elle[14] a été de 38% en 2018 et de 31% en 2019. Cette situation impacte les résultats d'exploitation de la STP.

Aussi, s'avère-t-il nécessaire d'envisager, comme recommandé par le Commissaire aux comptes, l'allongement de la durée d'amortissement du matériel de transport acquis neuf, de moyenne et haute gamme, qui est actuellement de quatre ans pour la porter à 6 ou 7 ans pour les bus exploités sur le réseau, pour mieux s'adapter ainsi à l'activité de la société et à la pratique des pays membres de l'OHADA. En revanche, pour le matériel acquis en occasion, la durée devrait être révisée à la baisse, à 2 ou à 3 ans en moyenne, suivant l'état de son acquisition et pour les bus exploités exclusivement pour le service à la demande la durée devrait être de 8 à 9 ans environ.

Il faut noter que le calcul des amortissements ne reflète pas la valeur réelle du matériel roulant et ceci résulte de plusieurs facteurs cumulés, que la Société continue de trainer depuis sa création :

- Une partie de ce matériel acheté par le Gouvernement et remis à la Société, n'est pas en exploitation mais doit être amorti,
- L'âge très avancé de ce matériel, plus de 18 ans en moyenne, fait que les dotations aux amortissements ne représentent pas leur valeur réelle, car ces bus sont pour la plupart amortis après un ou deux ans d'exploitation ;
- La sous exploitation des bus achetés neufs par l'Etat comme les 15 BUS VIP, affecté au service à la demande, acquis lors du sommet de l'Union Africaine et inclus dans le patrimoine alors qu'ils sont amortis au taux plein.

Pour les années à venir, la STP devra faire très attention, non seulement aux dotations aux amortissements mais aussi à l'évolution de sa masse salariale qui risque également de peser sur la rentabilité. Les charges d'entretien et de maintenance devraient faire également l'objet d'une attention particulière.

B- L'analyse des bilans des exercices 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019

Tableau 14 : Présentation du bilan par grande masse.

	2015	2016	2017	2018	2019
	EN MRO			EN MRU	
Fonds propres	-609 548 492	-607 646 063	208 379 005	211 281 521	220 013 778
Provisions pour risques et charges				2 502 901	*2 500 000*
Dettes LMT	0	0	0	0	0
Capitaux permanents	-609 548 492	-607 646 063	208 379 005	213 784 422	222 513 778

[14] Application du dégressif pour les bus acquis neufs en juillet 2016 et comptabilisé en 2017.

Immobilisations nettes	244 039 062	140 759 735	205 315 953	205 539 231	222 821 883
Fonds de roulement (FDR)	-853 587 554	-748 405 798	3 063 052	8 245 190	
Actif circulant	454 699 171	560 521 000	54 123 036	54 124 092	63 381 008
Passif circulant	1 106 646 596	1 242 380 313	53 384 270	60 339 899	65 500 051
Besoin en FDR	-651 947 424	-681 859 313	738 767	- 6 215 807	- 2 119 043
Trésorerie ACTIF	41 550 763	46 268 443	9 891 829	21 551 884	9 378 481
Trésorerie PASSIF	243 190 891	112 814 928	7 567 544	7 567 544	7 567 544
Trésorerie nette	-201 640 129	-66 546 485	2 324 285	13 984 340	1 810 937
TOTAL BILAN	740 288 995	747 549 178	269 330 819	282 332 731	295 581 373

L'analyse financière du bilan révèle l'amélioration des principaux indicateurs. L'augmentation du fonds de roulement constatée en 2017, s'est poursuivie en 2018 passant de 3 à 82 millions MRO alors qu'il était négatif en 2015 et 2016. Cette situation a permis une amélioration de la trésorerie nette, qui est passée de 2,3 M MRO en 2017 à environ 140 M MRO en 2018.

Au niveau de l'endettement à court terme, il est constaté une stagnation des dettes fournisseurs, mais celles dues à l'Etat et aux collectivités publiques, ont continué d'augmenter passant de 48 à 55 millions MRU entre 2017 et 2018.

Comme en 2017, les capitaux propres ont été positifs en 2018 : 211, 3 millions MRU, mais sont toujours inférieurs à 50 % du capital de la société[15]. Pour pallier à cette situation, l'Etat pourrait envisager l'inscription de certains actifs dans le bilan comme les terrains, dépôts et garages mis à la disposition de la Société par l'Etat conformément à l'Ordonnance n° 90-09 du 04 avril 1990 portant statut des établissements publics, des sociétés à capitaux publics et régissant les relations de ces entités avec l'Etat. Cette ordonnance stipule en son article 8, alinéas 3 que « les établissements publics gèrent leur patrimoine et les fonds dont ils disposent en vue de la réalisation de leur objet dans les conditions de rentabilité optimale ».

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des fonds propres sur les quatre dernières années**.**

Tableau 15 : Evolution des fonds propres, 2016-2019 (en MRU)

Libellé	2019	2018	31/12/2017	31/12/2016
	MRU	MRU	MRO	MRO
Capital	**222 513 778**	507 059 606	5 070 596 063	2 306 000 000
Réserves légales				
Report à Nouveau	***-2 913 646 063***	-298 908 984	-2 907 094 941	-2 915 548 492
Résultat de l'exercice	**8 091 390**	**3 116 655**	- 75 443 789	- 1 902 429
Fonds propres	220 013 778	211 281 521	2 088 057 333	6 607 646 063

Source : Rapports des CAC 2016 à 2018 et rapport d'activités 2019

[15] La Loi prévoit de recapitaliser une société si les capitaux propres sont inférieurs de la moitié du capital.

L'inscription des actifs est une exigence de la loi et ses modalités pratiques pourraient se faire sous la forme du « coup de l'accordéon »[16] pour nettoyer définitivement le bilan en résorbant les reports à nouveau déficitaires cumulés d'un montant de 2,9 milliards MRO encore inscrits au bilan. Ces actifs sont constitués des terrains, garages, entrepôts mis à la disposition de la STP par l'Etat.

Cette technique permettrait d'assainir le bilan, de renforcer les capitaux propres et de rendre la société plus présentable devant les banques ou même attrayante dans le cas d'une ouverture du capital à des investisseurs ; Option qui a priori ne doit pas être écartée si l'Etat n'est pas en mesure de faire face aux besoins croissants en investissement de la Société.

On se rappelle qu'en 2017, l'Etat avait accepté une augmentation de capital, portant sur le matériel roulant et les impôts et taxes dus à la Société, pour un montant de 2 764 596 062,7 MRO dont 277 180 261,88 MRO d'Impôts et taxes.

Sur le point précis de la trésorerie, il y a lieu d'insister sur la dette à court terme qui se chiffre à 5,7 M MRU environ au 31/12/2019 et dont les principaux postes figurent sur le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Les principaux postes de dettes exigibles à court terme

Désignation	Montant M MRU Au 31/12/2019	Montant M MRU Au 31/12/2018	Montant M MRU Au 31/12/2015
Dettes fournisseurs	5,85	4,91	8,66
Etat et Autres collectivités	10,2	7,4	28,3
CNSS et CNAM	36,7	35,6	27,8
Concours bancaires courant	7,5	7,5	7,5
Total	60,4	55,9	95,8

L'accumulation de ces dettes s'explique par le retard dans le recouvrement des ressources attendues des sociétés pétrolières. Actuellement, ces sociétés restent redevables à la STP de 363 M MRO. Les délais de paiement longs pénalisent la trésorerie de la Société et le soutien de l'Etat s'impose pour le recouvrement de ces créances.

Une solution à envisager pour régler les problèmes de trésorerie serait le versement d'une subvention exceptionnelle de l'Etat de 50 millions M MRU pour couvrir définitivement la dette à court terme au 31/12/2016.

Pour conclure, bien que la situation financière de la STP s'améliore, il est toujours nécessaire de prendre des mesures en vue de l'augmentation des revenus. Ces mesures passent par la réalisation d'investissements sur le parc, l'amélioration du réseau et du système d'exploitation.

[16] La méthode du coup de l'accordéon est une succession de deux opérations comptables qui ont pour but d'accompagner l'augmentation du capital et de sa réduction immédiate en vue du renforcement des capitaux propres.

3.2.3. Diagnostic du système d'exploitation

Pour obtenir ces résultats encourageants, tant techniques que financiers, la STP a mis en place un certain nombre de moyens et de stratégies. On en examinera les principaux :

➢ LE PARC D'AUTOBUS

Le parc d'autobus de la STP au 31/12/2019 se présente comme suit :

Tableau 17 : Parc de la STP

Type	acquisition 2019	Nombre 2018	Destination
Autobus :			
GMC		75	
HOWO		40	
AGORA standard	10	10	
Agora Articulé	5	5	
Minibus GMC	8	15	
Diverses marques		1	
Autocars YOUTONG		15	Service à la demande
TOTAL	23	161	

Il est composé principalement de trois marques de véhicules : GMC, HOWO et Agora (Voir photos).

Sur ce parc, 22 bus GMC sont en arrêt depuis 2017 (Ils ont été réceptionnés avec des problèmes de moteurs) et 2 Howo-Ville vandalisés lors des évènements du 2 mai 2017, soit un total de 123 bus du parc mis en exploitation en 2019 pour le transport urbain et universitaire.
La STP a procédé, en fin d'année 2019, à l'acquisition de 8 minibus GMC et 15 bus Agora dont 5 articulés. Ces nouvelles acquisitions n'ont été acheminés à Nouakchott qu'en 2020.

Le taux d'indisponibilité du parc en 2018 est estimé à 35%. La raison essentielle est qu'il est constitué principalement de véhicules d'occasion dont la moyenne d'âge est d'environ 20 ans.

Malgré leurs défauts diagnostiqués, les véhicules GMC semblent plus aptes à satisfaire au besoin de l'offre, en termes de robustesse, de fonctionnalité, de coût d'acquisition et d'adaptation à la circulation dans la ville de Nouakchott.

Pour les Bus HOWO achetés neufs, ils ne semblent pas adaptés au besoin de l'exploitation. Ces véhicules paraissent de plus en plus vulnérables, leurs pièces sont indisponibles et le coût de leur maintenance est de plus en plus élevé.

Le taux de disponibilité du parc mis en exploitation en 2019 est estimé à 59%.

En 2019, le parc affecté effectivement à l'exploitation était de 140 bus répartis comme suit :

- Howo-Ville : 38
- GMC standard : 53
- Agora : 19
- Minibus : 16
- YUTONG : 14

De manière générale, tous les bus rencontrent des difficultés d'entretien tant préventif que curatif. Ces difficultés résultent de la faiblesse des compétences des mécaniciens, électriciens et des chauffeurs, de l'absence d'infrastructures de maintenance et de remisage adaptées et également des problèmes d'approvisionnement en pièces détachées.

Les besoins en matériel roulant pour l'extension et le renouvellement du parc vont croitre du fait de l'augmentation attendue de l'activité avec le présent PSD et de la vétusté du matériel exploité dans un environnement difficile.

Le programme d'acquisition sera déterminé de manière précise dans le cadre des axes stratégiques du présent Plan Stratégique de Développement.

En résumé, sur la base du parc exploitable, toutes choses étant égales par ailleurs, les projections attendues devraient permettre de transporter jusqu'à **12 millions de voyageurs en 2024**. Un défi à relever et qui reste dans les capacités de la STP si on tient compte des améliorations attendues du présent Plan Stratégique de Développement.

On n'aura pas évoqué dans ce chapitre, l'équipement et l'outillage des ateliers qui sont non seulement sous équipés et vétustes car ils seront pris en compte dans le programme d'investissement.

➢ LES INFRASTRUCTURES

Les infrastructures soutiennent la qualité de l'exploitation et des services offerts. Certaines infrastructures qui soutiennent l'activité sont inscrites au bilan et d'autres qui participent à l'amélioration de la mobilité urbaine dont le mobilier urbain sont généralement mises à disposition par l'Etat ou financées par d'autres institutions.

Dans son patrimoine, la STP dispose d'un siège en location, de bureaux, de magasins, d'aires pour le stationnement de bus et cuves de carburant au niveau de dépôts dans la ville. L'exigüité des entrepôts et des garages[17] ne permettant pas une bonne organisation des activités d'entretien, de remisage et d'exploitation du parc.

Dans la perspective d'une augmentation de l'offre de service et même du développement des activités économiques vers d'autres pôles de développement, le Gouvernement devra réserver des terrains à la Société, afin de lui permettre de mieux se redéployer.

Un objectif à moyen terme serait aussi de disposer d'un grand centre-bus aux normes, qui contient les services techniques essentiels (maintenance lourde et préventive,

[17] Le garage est juste une aire, souvent partagée, et une fausse d'entretien au niveau de Arafat et quelques équipements de nécessaires.

lavages, centres de formations, parcages, etc.) et de mettre à niveau les autres dépôts et de les doter d'un minimum d'infrastructures pour en faire des dépôts secondaires afin d'améliorer la productivité du travail.

Les infrastructures participent à l'amélioration de l'offre et la qualité du service dont le déterminant principal est la vitesse de circulation ou vitesse commerciale particulièrement aux heures de pointe. De surcroit, la bonne qualité des routes et l'aménagement des couloirs-bus, améliorent la durée de vie du matériel et la vitesse commerciale. Les encoches, les gares de stationnement et de transit et les abribus sont autant d'infrastructures qui pourraient améliorer la qualité du service. Une prise de conscience par les services techniques a été notée en vue de prendre en compte, dorénavant, cette problématique dans les investissements urbains.

Tableau 18 : indicateurs fluidité et visibilité du service, situation et standards

Indicateurs/paramètres	Situation actuelle Heures de pointe	Standards dans le domaine
Vitesse commerciale	4 km/100	Entre 10 et 15km/100
Nombre de poteaux et d'abribus	1 poteau tous les 900 m 4% d'abribus	1 poteau tous les 500 m Au moins 30% des arrêts couverts par des abribus
Couloirs bus et Priorité aux feux	0 km aucune priorité	25% du réseau et priorité aux carrefours à forte pression

Même, s'il a été observé un effort de la Société afin d'augmenter le nombre de poteaux, d'arrêts et des gares, ce nombre reste faible par rapport à la norme et les terminus ne sont pas aménagés et aucune mesure d'amélioration de la vitesse commerciale et de l'accès des usagers au service, n'a été adoptée (priorité aux feux, couloirs bus, exclusivité de stationnement aux points d'arrêts pendant les heures du service, etc.).

Ces équipements et aménagements qui sont indispensables, rendent le transport urbain agréable mais leurs coûts dépassent les capacités financières de la STP. D'ailleurs, ils sont du ressort soit de l'Etat, soit du Conseil Régional.

Une partie de ces besoins, sera satisfaite dans le cadre du SDAU de Nouakchott, qui devra tenir compte des besoins exprimés par la STP, en vue d'étendre son réseau et de bénéficier de dépôts et de gares convenables pour accompagner l'augmentation prévisible du parc et du nombre d'usagers.

Les contraintes liées au développements d'infrastructures de transport, adaptées, seront levées progressivement dans le cadre des programmes d'investissements structurants, en cours, pour améliorer la mobilité urbaine dans la ville de Nouakchott.

➢ LES RESSOURCES HUMAINES

L'effectif de la STP par Direction et catégorie socioprofessionnelle se présente comme suit :

Tableau 19 : répartition du personnel par domaine, 2017-2019

Catégorie	2017	2018	2019	Observations
Personnel administratif et d'encadrement	32	32	31	DG, DGA, 1 conseillers 25 responsables de structures et chefs de section, 2 cadres flottants et 2 agents administratives.
Personnel d'exploitation	152	184	218	Dont 137 conducteurs-bus,
Agents comptables et financiers	8	8	6	
Personnel d'atelier	20	20	28	1 électromécanicien, 8 mécaniciens, 3 électriciens, 3 tôliers, 4 pneumaticiens, 8 aides-mécaniciens
Magasiniers Agents dépôts et sécurité	21	22	21	
Personnel d'appui	5	5	4	
Personnel en disponibilité	4	4	3	Cadres : 2 nommés Et 1 agent de maîtrise
Total	**242**	**274**	**308**	

Les corps de métiers les plus présents sont concentrés dans la production : conducteurs, agents de lignes (commerciaux, vente, guichets, caisse, etc.), personnel technique (mécaniciens, électriciens, tôliers, aides-mécaniciens, etc.), contrôleurs réseaux, régulateurs, agents de sécurité et gardiens.

Tableau 20 : répartition du personnel par métiers pour 2018 et 2019

Métier	Effectif 2018	Part/effectif	Effectif 2019	Part/effectif
Conducteurs	116	43%	139	46%
Agents de Régulation	13	5%	18	6%
Contrôleurs réseaux	12	4%	15	5%
Agents commerciaux, de vente, guichet, caisse, approvisionnement, contrôle versement et approvisionnement	29	11%	31	10%
Agents d'approvisionnement en GO et lavage bus	5	2%	5	2%
Personnel technique (mécaniciens, électricien, électromécaniciens, tôliers, etc.)	19	7%	28	9%
Magasiniers	2	1%	2	1%
Agents de sécurité et gardien	20	7%	19	6%
Total Effectif Actif	**270**	**80%**	**305**	**86%**

Depuis l'application du plan social, on note une bonne maîtrise de la masse salariale. Elle est passée de 662 Millions MRO en 2015 à 408 M MRO en 2017, soit une baisse de 38%. Pour les années 2018 et 2019, elle a été respectivement de, 414 M MRO et 499 M MRO[18], bien que d'importants recrutements ont été opérés et qu'une nouvelle prime de performance pour le personnel a été instaurée(plafonnée à environ 15% du salaire de base et proportionnelle à la note d'évaluation).

Dans le cadre de la revue des effectifs, les ratios et normes de gestion, tels que le taux d'encadrement, le ratio effectif par rapport au parc pour les exercices 2017, 2018 et 2019 se présentent comme suit :

Tableau 21 : principaux ratios pour le personnel et normes dans le domines

Ratios	Normes	2017	2018	2019
Effectif/nombre de bus exploités	Entre 1 et 5	3,36	1,9	2,16
Agents d'encadrement et Administratifs/parc automobile exploité	0,3 à 0, 4	0, 24	0,11	0,10
Agents d'exploitation/bus exploités	4 à 6	1,6	1,3	1,5
Part des conducteurs dans l'effectif	50%	35%	43%	45%
Agents techniques/parc automobile exploité	0,5 à 1,5	0, 2	0,14	0,2
Frais du personnel/total des charges	Entre 45 et 65%	30%	29%	29%

Par rapport aux normes admises dans le secteur, on observe une bonne tenue des indicateurs mais ceci ne doit pas occulter les véritables difficultés des ressources humaines. On peut en citer :

- La faiblesse des compétences techniques notamment dans la maîtrise des appareils et pannes,
- Les conducteurs sont très peu formés, entrainant des pannes répétitives et une augmentation de la consommation de carburant,
- Les postes d'encadrement sont occupés par des agents n'ayant pas les compétences requises, ce qui occasionne des surcoûts de travail pour la Direction Générale,
- Les salaires sont peu élevés rendant la Société peu attractive pour les compétences.

Le grand défi toutefois à prendre en considération dans les années à venir, est le recrutement du personnel d'exploitation et du personnel technique. En effet avec l'augmentation progressive du matériel d'exploitation, ces catégories de personnel devraient croître. Il y a lieu donc d'avoir une gestion prévisionnelle des ressources humaines pour contenir cette hausse dans la limite des ratios et normes du secteur tout en mettant en place un programme de renforcement des capacités. Le département en charge des RH est appelé à jouer un rôle très important dans le recrutement et la surveillance de cette catégorie de personnel.

[18] En 2019, un mois de gratification a été accordé aux travailleurs, proportionnellement à leur note d'évaluation annuelle.

Les prévisions de hausse des effectifs du personnel d'exploitation, du personnel technique et de contrôleurs, seront fixées en fonction du programme d'acquisition des bus, tel qu'arrêté dans le rapport sur l'offre de services de la STP horizon 2024, à partir des critères suivants :

- Nombre de conducteurs par bus,
- Nombre de receveurs par arrêt et terminus,
- Nombre de contrôleurs par nombre de bus et de services,
- Personnel de maintenance par bus,
- Nombre de régulateurs, de responsables et d'inspecteurs par ligne,
- Nombre d'agents financiers et commerciaux par services de vente.

3.2.4. DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GESTION

Il y a lieu de noter avant tout la bonne qualité des rapports issus du système d'information. La Société dispose de systèmes de gestion très modernes avec un excellent système d'information. La STP est dans la dynamique d'une entreprise moderne, performante et efficace.

Le premier critère pour se positionner comme entreprise moderne est la collecte, le traitement et la mise à disposition d'informations fiables et en temps réel pour permettre à la Direction Générale de prendre, à tout moment, les décisions qui s'imposent.

Sur ce point, la STP dispose de différents modules de gestion :

- Module campus universitaire,
- Module gestion des bus (activité, réparation, entretien),
- Module gestion du carburant,
- Module gestion des stocks,
- Module gestion des titres de transport.

D'autres modules sont en cours de test ou de développement et seront mis en application progressivement, notamment celui des ressources humaines. Le module comptabilité sous SAGE connaitra des améliorations pour couvrir tous les besoins annexes ou sera complété sur le SI.
Néanmoins, une activité reste à automatiser, c'est la billetterie pour réduire les cas de fraude et de dysfonctionnement. Les procédures manuelles pour la tenue des recettes devraient être revues pour garantir une meilleure fiabilité et traçabilité des opérations.

L'élan actuellement observé dans la modernisation du système de gestion, permet d'espérer une maîtrise de l'outil de gestion. Les modules en cours de développement, l'amélioration et l'adaptation continues du système d'information, renforceront certainement la qualité de l'information et de la gestion de la Société.

Pour ce qui concerne le manuel de procédures qui est un outil indispensable au respect des procédures, la STP travaille en interne à son élaboration, même s'il faut noter l'urgence de conclure la réflexion dans les meilleurs délais.

Cependant il faudra étoffer les services de contrôle de gestion et d'audit interne par le recrutement d'un minimum de personnel compétant et en lui assurant la formation continue.

3.3. Diagnostic stratégique

Le diagnostic de la STP a été conduit selon la méthode SWOT qui porte sur le diagnostic interne (identification des forces et des faiblesses), le diagnostic externe (opportunités et menaces) qui doit permettre l'identification des principaux défis et problèmes à résoudre et la définition des orientations stratégiques.

3.3.1. Les Forces

Le Cadre institutionnel, politique et économique de la STP est favorable à son développement :

- Amélioration constante de l'offre de transport avec pour objectif d'augmenter le nombre de voyageurs transportés,
- Mise en place progressive d'un système de gestion performant avec le développement de plusieurs applications informatiques,
- Modernisation du système de transport pour lutter contre la pollution et en réduisant la circulation des véhicules individuels,
- Ressources financières provenant de conventions avec l'Etat (transport des étudiants),
- Ressources issues du soutien financier de l'Etat, intégré à la structure de prix des hydrocarbures comme une subvention à l'exploitation (compensation pour mission de service public),
- Application d'un plan de redressement et versement d'une subvention exceptionnelle par l'Etat pour couvrir le plan social,
- Transparence dans la gestion : absence de dysfonctionnement majeur noté dans la gestion : les comptes de la STP ont été certifiés par les CAC,
- Rédaction de rapports semestriel et annuel donnant une appréciation détaillée des activités
- Tenue régulière des sessions du Conseil d'administration organe délibérant de la Société.

3.3.2. Les Faiblesses

Des insuffisances sont identifiées dans les systèmes de financement et d'exploitation, des ressources humaines et de la qualité du parc :

- Le statut d'EPIC ne permet pas une grande marge de manœuvre à la Direction Générale c'est plutôt le statut de Société qu'elle avait à sa création qui serait le plus adapté ;
- La STP ne dispose pas encore d'un cahier de charges pour l'acquisition de son matériel de transport (Guide des spécifications techniques) ;
- La situation financière de la Société (situation du bilan) n'est pas bonne même si on a observé une nette amélioration depuis 2016, elle souffre encore du cumul des pertes et de dettes enregistrées durant ses premières années de service ;
- La difficulté à mobiliser à temps la subvention d'exploitation auprès des sociétés pétrolières, à la recouvrir intégralement et la défaillance de certains gros consommateurs (SNIM et SOMELEC) ;
- La faible compétence du personnel technique, d'exploitation et d'encadrement ;
- La faiblesse des salaires qui n'incite pas les talents à venir travailler dans la société ;

- Les ressources financières qui ne couvrent pas souvent, les dépenses et qui ne sont pas indexées à l'activité ;
- Le tarif social et fixe du ticket alors que les coûts de production sont en augmentation (carburant, maintenance, etc.) sur toutes les lignes du réseau urbain ;
- La faible recette commerciale par rapport à la subvention d'exploitation ;
- Le système d'exploitation qui privilégie la demande sur l'offre ;
- L'offre de transport qui n'est ni continue, ni régulière sur toutes les lignes du réseau urbain ;
- L'offre de transport peu visible du fait du faible développement d'infrastructures et mobiliers urbains (abribus, terminus aménagés, kiosques, couloirs bus, etc.) ;
- L'absence d'ateliers de maintenance lourde et l'inadaptation des locaux utilisés pour le remisage et la maintenance des bus ;
- Le sous-équipement des ateliers et garages ;
- Le faible taux de disponibilité du parc ;
- Le faible effectif du personnel technique ;
- Le parc composé en majorité de véhicules d'occasion dont la moitié est d'un âge moyen de plus de 20 ans ;
- Le parc de véhicules peu homogène avec plusieurs marques ;
- La méthode d'exploitation des bus qui reste encore peu efficace pour le service universitaire.

3.3.3. Les Opportunités

Le contexte politique, réglementaire et institutionnel est favorable au développement de la Société :

- La volonté politique de l'Etat de soutenir la Société,
- L'application du décret n° 2014-024 transformant la STP en EPIC et fixant ses règles d'organisation et de fonctionnement,
- La prochaine mise en application du SDAU qui accorde une place importante au plan de développement du réseau de transport urbain,
- La mise en place du Conseil régional de la Ville de Nouakchott,
- La révision prévue de la loi d'orientation et d'organisation des transports routiers,
- La réflexion en cours sur la création d'une structure qui aura pour mission d'organiser et de réguler les transports publics à Nouakchott,
- L'urbanisation forte de la ville de Nouakchott avec des besoins croissants en transport,
- L'amélioration programmée des infrastructures urbaines,
- L'engagement de plusieurs directions techniques à prendre en considération les besoins de la STP dans les programmes d'investissement relatifs aux infrastructures,
- L'engagement des PTF comme la Banque Mondiale à travers le SSATP à soutenir la Société,
- La lutte contre la pollution et l'amélioration de l'environnement.

3.3.4. Les Menaces

Les menaces qui peuvent entraver le développement de la Société sont les suivantes :

- Le faible niveau de développement d'infrastructures et de mobilier urbain pour les bus de service de la STP,
- L'absence de mesures incitatrices au service de transport par bus de la STP, pour améliorer sa qualité et son accès aux usagers,
- Le manque de traitement de faveur du transport public par les agents de sécurité et d'organisation routière,
- Une concurrence forte des autres modes de transport comme les taxis,
- Une entrée probable des privés dans le transport urbain avec l'introduction de bus de grande capacité, (évolution observée dans tous les pays),
- La faible coordination entre les acteurs du transport terrestre,
- Le faible niveau de réglementation de transport public,
- Le statut de la Société qui ne permet pas d'ouvrir le capital aux privés en cas de baisse des subventions de l'Etat,
- La faible complicité avec l'Agence de régulation des transports publics (ARTOR) pour bénéficier d'un monopole d'exploitation sur certaines zones géographiques,

A la suite de cette revue critique, le diagnostic de la STP peut être résumé aux plans interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) dans le tableau suivant :

Tableau 22 : Synthèse FFOM de la STP

FORCES	FAIBLESSES
• ***La culture de la performance est au cœur des actions de la Direction Générale*** • ***Des progrès importants ont été réalisés pour améliorer le niveau de services offerts aux usagers*** • ***Une bonne maîtrise des charges d'exploitation*** • ***Des modules de gestion modernes et efficaces ont été mis en place*** • ***Un système d'information adapté*** • ***La STP tend à devenir l'entreprise leader dans le secteur du transport public***	• *L'insuffisance des aires dédiées au stationnement des bus sur le réseau,* • *Le manque notoire de mobiliers et d'infrastructures urbains de transport (poteaux, abribus, terminus aménagés, kiosques, couloires bus, etc.),* • *La faiblesse de développement d'infrastructures de maintenance et de remisage des bus (Ateliers et dépôts),* • *L'exigüité des entrepôts et garages qui ne permet pas une bonne exécution des tâches de réparation, d'entretien et de remisage des bus,* • *Les faibles compétences du personnel technique,* • *Les difficultés financières liées au faible niveau des compensations financières,* • *Les difficultés de recouvrement notamment pour la subvention d'exploitation,* • *L'inadaptation de la politique commerciale qui privilégie la demande par rapport à l'offre*
OPPORTUNITE	**MENACES**
• ***Le contexte politique, réglementaire et institutionnel favorable à la STP avec la réforme***	• *Le cadre réglementaire et organisationnel du transport urbain à*

prochaine du secteur du transport urbain • **L'urbanisation forte de la ville de Nouakchott et les besoins croissants en services de transport,** • ***La confiance et le soutien de l'Etat et des partenaires au développement notamment le SSATP***	*Nouakchott peu favorable au développement de la STP* • *Le mode de financement demeure un enjeu majeur avec l'augmentation attendue du parc et de l'offre* • *Le risque de mise en cause des acquis du plan social exécuté en 2016* • *D'autres facteurs exogènes peuvent menacer sa croissance.*

Pour relever le niveau du transport urbain dans la ville de Nouakchott, le principal défi c'est de fournir une offre de transport régulière et fiable avec un matériel d'exploitation répondant aux critères d'un transport de masse, les populations étant devenues de plus en plus exigeantes en matière de qualité de service.

De manière spécifique, les défis sont d'abord liés à la disponibilité d'un matériel roulant à suffisance, dans un cadre urbain adapté pour assurer un transport de qualité. Il faudra y ajouter la nécessiter de disposer d'un système de financement qui garantit à moyen terme l'équilibre financier, le seul moyen d'assurer la pérennité de l'exploitation.

Il y'a enfin la qualité des ressources humaines. La STP a besoin d'un personnel compétent, motivé et mobilisé pour faire face au besoin d'une exploitation exigeante en homme et en matériel.

IV. STRATEGIE

4.1. Vision, missions et valeurs

NOTRE VISION

La STP se veut une entreprise publique qui assure un transport colletif régulier avec des moyens accrus, fiable et accessible à la majorité des usagers urbains particulièrement ceux de Nouakchott.

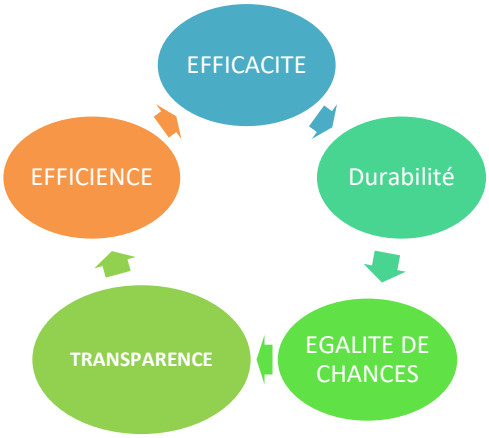
NOS MISSIONS

Les missions de la STP sont définies par les dispositions du Décret n° 2014-024 du 27 mars 2014 portant transformation de la STP en EPIC. *« La STP est chargée d'assurer le transport des passagers et des marchandises sur l'ensemble du territoire national et à l'international et de réaliser toutes les opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières ou autre de nature à faciliter ou développer l'objet susvisé directement ou indirectement* ».

Nos valeurs

Nos valeurs partagées par tous les travailleurs sont :
Un service de qualité dont la devise est :

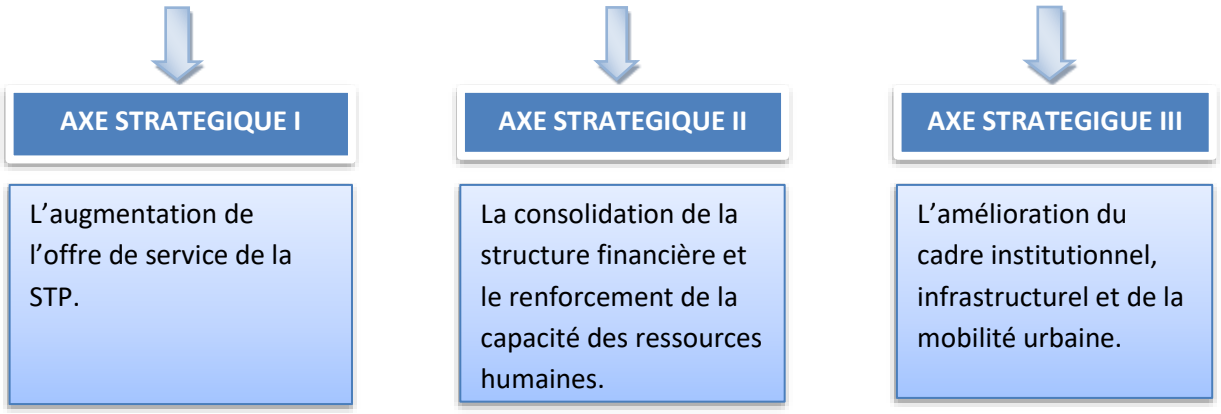
Une gestion qui s'appuie sur **:**



4.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Pour traduire la vision en actions, trois orientations stratégiques ont été définies autour de l'objectif général. La mise en œuvre des actions contribuera à l'atteinte des objectifs définis et à relever les défis de la mise en place d'un système de transport public, régulier, fiable et accessible particulièrement pour la ville de Nouakchott.

Les objectifs spécifiques sont arrêtés suite au diagnostic établi et sur la base des missions assignées à la STP et sont conformes à la politique du transport en général. Il s'agit de :



Les Axes II et III constituent des conditions nécessaires pour l'atteinte de l'objectif stratégique, l'axe I.

V. DIFFERENTS AXES STRATEGIQUES

5.1. AXE I : L'AUGMENTATION DE L'OFFRE DE SERVICE

Les choix stratégiques dans le cadre de l'amélioration du réseau, sont fondés sur une diversification de l'offre de bus plus adaptés avec des places assises et debout, l'aménagement des places pour arrêts, de terminus pour le stationnement des bus et d'une efficacité opérationnelle des ateliers de la STP.

Dans le moyen terme, la STP étoffera son parc par l'acquisition de nouveaux bus, l'introduction des minibus, une adaptation de l'offre à la demande, un étalement des lignes et l'augmentation de ses produits connexes comme la publicité sur les bus et abribus.

Le transport à la demande comme la location de bus « VIP » déjà disponibles, fera l'objet d'une stratégie commerciale adaptée pour en faire un véritable centre de profit. Il est également fait le pari de relancer les navettes « Aéroport » dès l'enregistrement d'une demande justifiant une offre continue.

La planification des acquisitions et réformes est sommairement illustrée pour l'ensemble du parc, par le tableau ci-dessous.

Tableau 23 : synthèse du programme d'extension et du renouvellement du parc et le km parcouru sur la période du PSD

Parc de Bus	2018	2019 Réalisé	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Acquisition	30	23	30	75	70	55	80	80	390
Parc Réformé/en arrêt	24	10	10	45	50	33	40	21	199
Parc Exploitable	109	120	100	125	147	165	183	215	
Total Parc	**146**	**153**	**159**	**189**	**209**	**231**	**271**	**330**	
Taux de disponibilité moyen du parc	67%	52%	67%	79%	79%	79%	79%	79%	67%
K-Km Parcouru	**1 590**	**2 243**	**2 220**	**2 866**	**3 448**	**4 096**	**4 850**	**5 738**	**21 000**

Le principal défi pour sa réalisation sera le respect du plan d'acquisition de 390 bus et minibus sur la période du PSD.

L'autre défi à relever portera sur le taux de disponibilité du parc mis en exploitation. Il résultera de plusieurs facteurs : une main-d'œuvre compétente, des ateliers bien équipés, des stocks de pièces à suffisance et enfin des entrepôts fonctionnels.

L'offre de service est appréciée à travers les distances parcourues. Celles-ci suivront le rythme de croissance du parc et l'étalement du réseau. Elles passeront de 1,6 millions de kilomètres en fin 2018 à 5,7 millions de kilomètres en 2024.

Cette offre reste tributaire de l'amélioration du trafic des bus, sur le réseau et la prise en compte dans les aménagements routiers des besoins de stationnement des bus.

5.1.1. Les principales actions pour l'axe I

Pour l'atteinte de cet objectif spécifique, les actions suivantes sont prévues :

ACTION 1 : Renouvellement, augmentation et diversification du parc actuel

1-1 Respecter le programme d'acquisition des bus ;
1-2Accroitre le parc de bus en exploitation ;
1-3 Diversifier l'offre ;

Ainsi, le programme d'acquisition du matériel de transport pour les différents services de la STP, sur la période du PSD, figure sur le tableau ci-dessous.

Tableau 24 : Programme d'acquisition du parc (pour le remplacement et l'extension des bus)

RUBRIQUE	2018	2019 exécuté	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Bus « urbain »	15	5	5	20	30	20	25	25	125
Bus « université »	05	10	10	40	20	15	20	20	125
Dont bus articulés		5	5	10	10	5	10	10	50
Minibus	15	08	15	22	20	20	25	30	125
Bus touristiques							10	5	15
TOTAL	30	23	30	75	70	55	80	80	390

ACTION 2 : Amélioration de l'accessibilité au service

1-4 Réorganiser les lignes de manière progressive et les répartir suivant leurs caractéristiques, entre les réseaux universitaire, urbain autobus et minibus,
1-5 Proposer de manière progressive, une amplitude, une fréquence et une régularité sur le réseau répondant aux standards avec une amélioration de l'offre pendant le week-end,
1-6 Elaborer un plan de restructuration et d'étalement des lignes,
1-7 Adapter la restructuration et le prolongement des lignes avec des fréquences programmées et une tarification au trajet
1-8 Adapter l'offre aux besoins en déplacement de la clientèle.

ACTION 3 : Amélioration de la productivité dans les ateliers et les dépôts

1-9 Mettre en place les spécificités techniques des bus à acquérir ;
1-10 Aménager et équiper des ateliers au niveau des principaux dépôts de lancement (au moins 3 sur la période du PSD)[19] ;
1-11 Mettre en place un programme d'acquisition d'équipements, d'outillages modernes suffisants et adaptés et un programme de gestion et d'organisation des différents ateliers ;
1-12 Réorganiser les équipes de travail dans les différentes unités de production et au niveau de l'atelier central de maintenance lourde
1-13 Mettre en place des brigades de dépannage sur réseau ;
1-14 Définir une stratégie d'acquisition et de réparation des pièces de rechange et encourager la récupération des organes et pièces remplacées dans les bus, dans le cadre d'un plan de gestion des pièces usées ;

[19] La construction et l'équipement d'un nouveau atelier seront programmés dans l'axe 3, P. 55, Construction d'un nouveau ainsi qu'un niveau dépôt bus de capacité 200 bus.

1-15 Mettre en place un programme de maintenance préventive du matériel de transport et des équipements et outillages des ateliers ;
1-16 Mettre en place un plan de sécurité des parcs, bus et des ateliers.
1-17 Renforcer les capacités du personnel d'entretien et de maintenance

ACTION 4 : Amélioration de l'offre du Service à la Demande et augmentation des ressources connexes

1-18 Lancer une étude de marché pour cette offre,
1-19 Lancer un plan d'action en direction du tourisme balnéaire et religieux,
1-20 Maintenir la politique actuelle d'équilibre financier adoptée pour les antennes régionales,
1-21 Elaborer une étude sur la réorganisation des navettes « Aéroport » pour définir les besoins de cette clientèle et commencer à assurer le service dès l'enregistrement d'une demande qui justifie une offre d'un transport collectif.
1-22L'étude de la mise en place de ce service dans les zones les moins dense ;
1-23 L'étude de mise en place dynamique de ce service

ACTION 5 : Information voyageurs et stratégie commerciale

1-24 Utiliser les espaces publicitaires dans les bus, les abribus et les gares pour informer et sensibiliser les usagers ;
1-25 Mettre en place une politique tarifaire, avec la mise en vente de carnets de tickets électronique, d'abonnements mensuels et annuels, qui sera plus avantageux que l'achat d'un ticket ;
1-26 Afficher sur les bus la ligne desservie et les itinéraires des bus et sur les arrêts principaux, tous les services desservant l'arrêt ;
1-27 Mettre en place un service pour l'accueil, l'information et le traitement des demandes et plaintes des usagers ;
1-28 Utiliser des nouveaux canaux de communication (réseaux sociaux, application avec horaire, trafic en temps réel, etc.) pour rendre plus visible l'offre de l'entreprise et pour informer de la situation du réseau ;

L'amélioration de la compétitivité passera également par une meilleure visibilité des lignes. La STP est en train de faire un effort dans ce sens en implantant des poteaux d'arrêts. Cet effort devra être continu tout en amélioration la signalétique par la pose de poteaux avec LOGO et les numéros de lignes.

Aussi, il est nécessaire que cet effort soit accompagné par les autorités en charge de l'organisation du trafic afin que le réseau puisse accueillir l'offre supplémentaire et pour améliorer l'accès au service.

ACTION 6 : Amélioration du trafic-bus sur le réseau

1-29 Assurer l'accompagnement de tous les services concernés par l'organisation et la régulation du transport terrestre, afin de traduire la volonté politique de développement d'un service public de transport urbain sûr et de qualité,
1-30 Faciliter le trafic des bus de la STP, en rendant l'environnement plus favorable au développement de ses services et en assurant leur accès aux usagers,
1-31 Assurer l'intervention rapide de la sécurité en cas d'incident à bord du bus

ACTION 7 : Amélioration de la connaissance de la demande et du trafic et étude de l'introduction d'une ligne TCSP

1-32Elaborer le plan de déplacement/mobilité pour la ville de Nouakchott

1-33Réaliser une enquête Origine-destination
1-34 Elaborer une étude de faisabilité pour la mise en place d'un TCSP

En résumé, la STP continuera à développer son offre de services par l'amélioration de son réseau, la restructuration des lignes existantes et l'introduction des minibus.

5.1.2. Sommaire des investissements prioritaires de l'axe 1

Le financement du programme d'acquisition de bus sur la période du PSD et des autres interventions prioritaires, , pour la maintenance du parc et la restructuration du réseau (hors l'action 6 qui sera pris en charge par le MET) est présenté comme suit :

Tableau 25 : Coût total estimatif des interventions prioritaires de l'axe Stratégique II **(En MRU et en $ USA= 37)**

Action/interventions prioritaires	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel	Observations
	En $ USA	En MRU	
1. Acquisition Bus Urbain	9 261 630	342 680 320	L'acquisitions de bus neufs, sera opérée dès 2021 de sorte qu'à l'horizon 2024, au moins 50% des bus mis en exploitation serait acquis neuf et l'âge moyen de parc sera de moins de 8 ans.
2. Acquisition Minibus	2 461 080	91 O59 954	
3. Acquisition Bus transport estudiantin	7 231 364	267 560 480	
4. Acquisition bus touristiques	1 500 000	55 500 000	
5. Stocks de pièces détachées	1 442 857	53 385 709	Forfait
6. Réhabilitation des ateliers dans les deux dépôts (capacité totale 70 bus)	100 000	3 700 000	Forfait
7. Equipement des ateliers	285 714	10 571 418	Forfait
8. Restructuration du réseau urbain et élaboration, organisation des ateliers et études techniques	50 000	1 850 000	Forfait
Réalisation des études stratégiques et Etude de faisabilité pour un TCSP	**MET : PM**		
Coût total de l'Axe stratégique 2	**22 332 645**	**826 307 881**	

5.2. AXE II : CONSOLIDATION DE LA STRUCTURE FINANCIERE ET RENFORCEMENT DES CAPACITES DES RESSOURCES HUMAINES

La consolidation de la structure financière passe par une augmentation du capital, portant sur une augmentation des actifs et l'incorporation des impôts et taxes échus et non payés. On se rappelle qu'en 2017, l'Etat avait déjà opéré de la sorte pour augmenter le capital. Cette seconde augmentation du capital devrait permettre à la Société de sortir définitivement de ses difficultés de trésorerie et d'appréhender l'avenir avec plus de confiance eu égard aux résultats déjà obtenus et aux investissements attendus.

L'équilibre financier de l'exploitation est le seul gage de pérennité des activités. Il faut arriver à moyen terme à ce que l'entreprise puisse compter sur ses ressources propres et sur un système de financement adapté pour se développer. Les ressources externes comme la subvention d'équilibre pour le transport estudiantin sont indispensables mais devront être contenues dans des proportions raisonnables.

En effet, la situation actuelle de la STP en termes de financement du service, peut analogiquement se référer à une « délégation de service public » avec une pris en charge des risques commerciales et industrielles entièrement par l'entreprise.

Le financement de l'ouguiya MRO au Litre des hydrocarbures vendus sur le sol national constitue un mécanisme de financement innovant qui qui peut être interprété comme le forfait que l'exploitants reçoivent en général pour supporter les risques. Cependant, il gagnerait à être généraliser à toutes sociétés importatrices des hydrocarbures notamment la SNIM et la SOMELEC et son montant devrait être rehausser de manière graduelle pour atteindre environ 1% du prix du litre à la fin du PSD, c'est là une manière de l'indexer au développement du service. Aussi, est-il nécessaire de le sortir de sa connotation « impôt ou taxe » et de le présenter comme un mode de financement à l'image du versement transport appliqué chez certains.

Par ailleurs, et afin de garantir son recouvrement optimal, il devrait être recouvré au niveau du cordon douanier ou mettre en place un moyen pour amener les marketeurs à s'acquitter, dans les délais, des dus à la STP.

En tout état de cause, un système de financement pérenne et indexé à l'activité devrait être mis en place et être à la hauteur de l'ambition que l'Etat a pour la société et de sa politique sociale.

L'idéal est que les produits de l'exploitation couvrent ses charges hors amortissement et il est d'usage que les usagers contribuent, au moins, pour 35% des charges d'exploitation. Ceci ne peut être réalisé que par (i) l'augmentation graduelle des tarifs pour augmenter la contribution des usagers, et (ii) l'optimisation des coûts de production du service. Le gouvernement a choisi de subventionner fortement le service offert, il a supporté environ 90% des charges durant les premières années de service de la STP. Actuellement, avec le développement du service à la demande et la maîtrise des charges (en les ramenant dans des proportions inférieures aux standards internationaux), la contribution des usagers est d'environ 15% des charges.

La STP doit avoir pour objectif d'augmenter sensiblement le nombre de voyageurs transportés, pour atteindre, au moins, 12 **millions de voyageurs par an à l'HORIZON 2024**.

Dans le court terme, l'atteinte de cet objectif passera par l'amélioration des performances du réseau. Jusqu'à présent, la STP applique une politique de la

demande, l'offre de service est fournie aux heures de pointes et dans les lignes jugées prioritaires comme le transport estudiantin mais des efforts sont faits pour adapter progressivement cette offre à la demande proportionnellement à l'augmentation de la flotte.

La nouvelle politique devra porter sur une offre qui respecte les conditions d'attractivité de tout service public de transport. L'offre devra être régulière, de qualité avec un matériel adapté de type autobus offrant des places assises et debout, avec des amplitudes de services en fonction de la fréquence. En effet, il est fait le pari que la mise en place d'une politique d'offre de qualité entrainera une augmentation de la fréquentation et permettra également à la STP de remplir pleinement sa mission de service public.

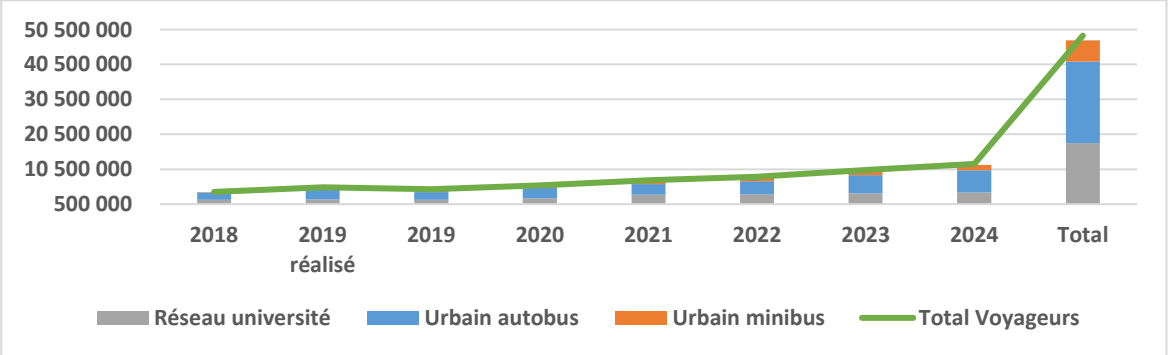
Le principal indicateur de performance, en plus des indicateurs financiers, sera le nombre de voyageurs transportés. Il constituera l'atout principal pour justifier de la pertinence de l'ensemble des efforts consentis par l'Etat et la STP. Les objectifs en terme du nombre de voyageurs à transporter, sur la période du PSD, figurent sur le tableau ci-dessous.

Tableau 26 : Evolution du trafic sur la période du PSD[20]

Voyageurs	2018	2019 réalisé	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Urbain autobus	2 095 866	2 784 741	2 179 197	2 866 753	3 013 873	3 777 508	5 172 918	6 373 340	23 383 588
Urbain minibus	38 809	459 159	742 353	613 452	914 494	1 091 343	1 253 323	1 489 409	6 104 374
Réseau université	1 737 157	1 795 991	1 764 000	2 230 156	3 234 266	3 289 307	3 596 309	3 847 991	17 962 029
Antene de Rosso	84 263	67 439	85 948	85 948	87 667	89 421	91 209	93 033	533 226
Service à la demande	56 398	245 325		110 894	123 626	144 159	191 680	224 853	795 211
Total Voyageurs	**4 012 493**	**5 352 655**	**4 771 498**	**5 907 202**	**7 373 926**	**8 391 738**	**10 305 439**	**12 028 625**	**48 778 428**

On note dans le tableau la mise en exploitation des minibus qui offriront environ**,** une capacité additionnelle de **6 millions** de passagers sur la période du PSD.

Graphique 2 : Evolution du nombre de voyageurs 2018-2019 et leur projection sur la période du PSD (2019-2024)



[20] Cette évolution considère le déménagement de la faculté de l'économie et des sciences juridiques en janvier 2021, actuellement en ville, qui constitue environ 45% des effectifs de UNA. Une partie de cette augmentation sera absorbée par la cité universitaire qui devrait accueillir 2 500 étudiants simultanément avec le déménagement de la faculté. Ce qui demandera d'augmenter le service minibus destiné à la desserte du centre de cardiologie pour pouvoir couvrir la demande des étudiants résident à la cité universitaire.

Ainsi sur la période 2019/2024 du PSD, la Société aura pour ambition de transporter au total, **48,8 Millions de voyageurs**. Un défi que la Société peut relever si les actions identifiées ci-dessous sont réalisées.

5.2.1. Les principales Actions pour l'axe 2

ACTION 1 : LA CONSOLIDATION DE LA STRUCTURE FINANCIERE

2-1 Capitaliser les actifs mis à disposition par l'Etat, des impôts et taxes échus et non payés et procéder immédiatement à l'imputation, sur le capital, des reports à nouveau déficitaires cumulés pour assainir définitivement les fonds propres ;
2-2 Augmenter les actifs de la Société ;
2-3 Eponger la dette à court terme de la STP et recouvrer ses créances effectives ;
2-4 Adapter le mode de calcul des amortissements ;
2-5 Négocier l'exonération éventuelle de l'activité.

ACTION 2 : AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES REVENUS DE LA SOCIETE

2-6 Améliorer sensiblement la part du chiffre d'affaires dans les revenus de la STP par l'augmentation du nombre de voyageurs transportés et de la recette au kilomètre,
2-7 Indexer la tarification à la longueur du trajet et au taux d'inflation annuel,
2-8 Renégocier les conventions notamment celle relative au transport universitaire pour tenir compte de l'augmentation de l'offre de service pour cette catégorie d'usagers ;
2-9 Céder à la Société les produits publicitaires sur le mobilier urbain,
2-10 Augmenter les ressources issues de la publicité
2-11 Développer le service à la demande en négociant des conventions pour un transport spécifique à des prix d'équilibre,
2-12 Développer le service de location de bus et la vente des espaces publicitaires sur bus et mobilier urbain,
2-13 Mettre en place un corps pour le contrôle sur réseau et fixer les amandes pour fraude à un niveau dissuasif ;
2-14 Lancer une étude pour le calcul de la compensation des missions de service public
2-15 Améliorer le recouvrement du prélèvement financier,(l'ouguiya ancien/l) des hydrocarbures ;
2-16 Généraliser le prélèvement à tous les importateurs des hydrocarbures notamment à la SNIM et la SOMELEC ;
2-17 Rehausser le niveau du soutien

ACTION 3 : MAITRISE DE LA TRESORERIE

2-18 Mettre en place un plan de gestion de la trésorerie et en assurer le suivi et l'actualisation
2-19 Respecter le calendrier de liquidation et de versement du soutien financier

2-20 Améliorer le niveau de recouvrement de la subvention d'exploitation (1 OUGUIA MRO/L H) en le recouvrant au niveau du cordon douanier ou en instaurant un mécanisme contraignant pour son versement dans les délais.

2-21 Garantir le paiement de la subvention d'équilibre pour le transport estudiantin, conformément aux modalités de paiement arrêtées.

2-22 Mettre en place une stratégie efficace pour un placement sûr des dotations aux amortissements suivant le programme d'exécution du plan d'investissements

ACTION 4 : POURSUITE DE LA MODERNISATION DE LA GESTION

2-23 Renforcer l'autonomisation de la STP par la mise en place des modules GRH du Logiciel comptable SAGE, de la billetterie et du GRAPHICAGE des horaires.

2-24 Assurer l'actualisation et l'adaptation du Système d'Information Intégré (SII) pour accompagner le développement de l'activité,

2-25 Sécuriser l'archivage des données et mettre en lignes le SII pour le suivi en temps réel de l'activité des régulateurs et inspecteurs sur les réseaux,

2-26 Généraliser la géolocalisation pour tous les véhicules en exploitation et développer un système en temps réel pour l'information des usagers du service.

2-27 Mettre en place une équipe technique capable d'assurer la gestion de la plateforme,

ACTION 5 : AMELIORATION DES PROCEDURES DE GESTION INTERNES ET LE CONTROLE RIGOUREUX DES DEPENSES

2-28 Mettre en place un manuel de procédures, pour harmoniser les règles de gestion

2-29 Procéder à une évaluation régulière des procédures et assurer l'actualisation et l'appropriation du manuel.

2-30 Renforcer le contrôle de gestion interne

2-31 Renforcer la fonction d'audit interne.

2-32 Suivre les charges courantes et maintenir leurs ratios dans les standards

ACTION 6 : ADEQUATION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE AUX NOUVEAUX ENJEUX DE LA STP

2-33 Mettre en place un organigramme fonctionnel adapté au niveau du développement de l'activité notamment pour la Gestion des Ressources Humaines (GRH), l'exploitation et la technique

2-34 assurer son actualisation régulière de l'organigramme adaptée aux besoins de développement de l'activité ;

2-35 Mettre en place une gestion prévisionnelle des ressources humaines ;

2-36 Mettre en place des procédures de recrutement appropriées pour tenir compte de l'augmentation des effectifs liés à l'accroissement du parc avec une formation pré-embauche pour une durée suffisante ;

2-37 Combler l'insuffisance en ressources humaines spécialisées au niveau de l'encadrement supérieur, d'agents de maîtrise et en informaticiens spécialisés

2-38 Elaborer un plan de formation particulièrement pour le personnel d'exploitation et de maintenance.

La mise en œuvre de ces actions suppose la prise en charge du plan de recrutement prévisionnel, ci-dessous :

Tableau 27 : plan prévisionnel du recrutement 2019-2024

RUBRIQUES	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Embauche							
Cadres de haut niveau, spécialisés (en gestion d'exploitation, gestion et organisation de la maintenance, GRH, Informaticiens développeurs, etc.)		4	2	2	2	2	12
Agents de Matrîrise (spécialistes pour seconder le 1ers niveau de conception)		4	4	2	2	3	15
Personnel Maintenance		19	20	14	19	22	94
Conducteurs		54	78	31	37	44	243
Controleurs		13	6	5	4	8	36
Régulateurs, Surveillants et responsables de lignes		8	12	4	0	0	23
Agents de lignes et de Ventes et agents commerciaux		6	12	7	0	0	25
Embauche Agents Caissiers, guichetiers		4	2	2	2	2	12
Magaziniers et aides magasinier		4	3	2			9
Agents de service et de gestion administrative (sécurité, G&GO pompistes, nettoyage, etc)		5	3	4	4	6	22
TOTAL		122	140	72	70	87	491
TOTAL EFFECTIFS	305	427	567	638	709	796	

Le recrutement devrait être effectué suivant les besoins constatés de l'activité et le rendement du personnel.

ACTION 7 : AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE DU CAPITAL HUMAIN ET CULTURE DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

2-39 Doter le service des ressources humaines de moyens technologiques adaptés,
2-40 Créer un cadre de travail adapté pour alléger la pénibilité de certains métiers particulièrement pour le personnel technique et le personnel roulant,
2-41 Elaborer un plan de communication interne pour sensibiliser le personnel de la STP afin de créer une culture d'entreprise favorable à son développement et le Fidéliser,
2-42 Contribuer à la défense de l'entreprise par l'élaboration d'une charte éthique,
2-43 Sensibiliser le personnel sur les questions d'éthique et de performance
2-44 Encourager la création d'une mutuelle du personnel de la STP et assurer son financement,

ACTION 8 : LE MAINTIEN DE L'EQUILIBRE FINANCIER

Sous les hypothèses retenues (Offre de services de la STP, Horizon 2024) et si on suppose :

a) L'acquisition des bus neuf à partir de 2021 ;
b) Les amortissements linéaires, sur une durée de trois ans des bus acquis occasions, de 6 ans pour les bus urbains et universitaires acquis neufs et de 10 ans pour les bus touristiques acquis neuf ;
c) Le maintien de la structure actuelle de la tarification ;
d) L'indexation aux effectifs à transporter, de la subvention d'équilibre pour le transport des étudiants ;
e) Le maintien du niveau du soutien financier à l'exploitation, 1 MRO/L HCL, avec la projection d'une augmentation annuelle au rythme de la moyenne de son évolution sur les cinq dernières années et sa généralisation à la SNIM et la SOMELEC.

Les principaux résultats du compte d'exploitation (voir Annexe …), sont résumés ainsi :

Tableau 28 : Les éléments de synthèse du compte des résultats

Eléments du CCP	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dotations aux comptes d'amortissements	50 743 419	65 694 253	56 150 483	76 029 540	102 634 221	117 690 000
Total Charges	163 391 594	224 133 606	258 099 434	304 872 081	361 948 444	417 719 047
Total charges hors amortissements	112 648 175	158 439 353	201 948 952	228 842 542	259 314 224	300 029 047
Résultat brut	3 860 917	- 40 414 078	- 38 220 615	- 73 419 146	- 107 660 721	- 141 979 679
Impôt sur les sociétés	965 229	- 10 103 519	- 9 555 154	- 18 354 787	- 26 915 180	- 35 494 920
Résultat Net	2 895 688	- 30 310 558	- 28 665 461	- 55 064 360	- 80 745 541	-106 484 760
CASH FLOW	**53 639 107**	**35 383 694**	**27 485 022**	**20 965 180**	**21 888 680**	**11 205 240**
Ratio de Financement (produits/charges)	104%	82%	85%	76%	70%	66%
Compensation (RF =105%), en MRU	1 624 228	51 620 758	51 125 586	88 662 751	125 758 143	162 865 632

Sous ces hypothèse, l'exploitation sera déficitaire pour les cinq dernières années du PSD avec un cumul de déficits estimé à ***298 millions MRU, soit un déficit cumulé sur la période du PSD de 22%***. Ce déficit est estimé à environ 55 millions MRU en 2022 et environ 106 millions MRU en 2024.
Le ratio de financement (produits/charges) passe de 104% enregistré en 2019 à une moyenne de 83% pour les exercices 2020 et 2021, et 71% pour les trois derniers exercices, 2022 à 2024. Ce ratio devrait être, conforme aux standards ; maintenu à un niveau supérieur ou égale à 105%.

Tableau 29 : Les éléments de synthèse des projections des produits 2019 -2024

Produits /Exercice	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2019-2024
Chiffre d'affaire	40 041 260	38 469 528	46 863 081	52 895 486	62 648 037	72 423 077	**313 340 468**
Subvention transprt estudiantin	50 000 000	65 000 000	94 265 739	95 869 949	104 817 811	112 153 322	**522 106 821**
Soutien financier (1MRO/ L hydr)	76 958 006	75 000 000	78 750 000	82 687 500	86 821 875	91 162 969	**491 380 350**
Produits exceptionels	2 937 680	5 250 000	-	-	-	-	**8 187 680**
Total Revenu	169 936 946	183 719 528	219 878 820	231 452 935	254 287 723	275 739 368	**1 335 015 319**

Si on travaille sous l'hypothèse d'une augmentation progressive de la subvention de l'exploitation pour le service urbain : 1,5 MRO/L HC, en 2021 et 2022 et 2,5 en 2023 et 2024, le cumul des résultats de l'exploitation sera déficitaire de 47 millions

Tableau 30 : Les éléments de synthèse des produits avec un soutien de 1,5 MRO/L HC, en 2021 et 2022 et à 2,5 pour 2023 et 2024.

Produits /Exercice	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2019-2024
Chiffre d'affaire	40 041 260	38 469 528	46 863 081	52 895 486	62 648 037	72 423 077	**313 340 468**
Subvention transprt estudiantin	50 000 000	65 000 000	94 265 739	95 869 949	104 817 811	112 153 322	**522 106 821**
Soutien financier (1MRO/ L hydr)	76 958 006	75 000 000	118 125 000	124 031 250	173 643 750	182 325 938	**750 083 944**
Produits exceptionels	2 937 680	5 250 000	-	-	-	-	**8 187 680**
Total Revenu	169 936 946	183 719 528	259 253 820	272 796 685	341 109 598	366 902 336	**1 593 718 913**

Des déficits sont enregistrés pour les exercices 2020 et 2022 qui seront absorbés par les résultats positifs prévus pour les autres exercices. Le ratio de financement sur la période sera estimé à 92%.

.

Tableau 31 : Les éléments de synthèse du compte des résultats, sous l'hypothèse d'augmentation du soutien

Eléments du CCP	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dotations aux comptes d'amortissements	50 743 419	65 694 253	56 150 483	76 029 540	102 634 221	117 690 000
Total Charges	163 391 594	224 133 606	258 099 434	304 872 081	361 948 444	417 719 047
Total charges hors amortissements	112 648 175	158 439 353	201 948 952	228 842 542	259 314 224	300 029 047
Résultat brut	3 860 917	- 40 414 078	1 154 385	- 32 075 396	22 572 091	- 5 235 226
Impôt sur les sociétés	965 229		288 596		5 643 023	
Résultat Net	2 895 688	- 30 310 558	865 789	- 32 075 396	16 929 068	- 5 235 226
CASH FLOW	**53 639 107**	**35 383 694**	**57 016 272**	**43 954 143**	**119 563 289**	**112 454 774**
Ratio de Financement (produits/charges)	**104%**	**82%**	100%	89%	106%	99%
Compensation (RF =105%), en MRU	1 624 228	51 620 758	11 750 586	47 319 001	-	26 121 179

En conclusion, pour équilibrer l'exploitation, il est nécessaire de :

2-45 Mettre en place un mécanisme de financement approprié pour compenser les augmentations du service de transport offert par la STP, prévu tout au long du PSD, avec un tarif social.

5.2.2. Estimation du coût des investissements prioritaires pour l'axe II

Le tableau 29 donne un sommaire des investissements prioritaires de l'axe 2 sur la période du PSD et une estimation de leur coût.

Tableau 32 : coût total estimatif des interventions prioritaires de l'axe Stratégique II **(En MRU)**

Interventions prioritaires	Budget prévisionnel (MRU)	Observations
Consolidation du capital	Charges	Frais d'évaluation des Commissaires aux apports
Règlement du passif à court terme	**50 000 000**	Subvention exceptionnelle Ou capitalisation
Autonomisation de l'activité	**10 000 000**	
Programme de formation	**10 000 000**	
Coût total de l'Axe stratégique 2	**70 000 000**	
Déficit de l'exploitation à financer	**298 374 992**	**A réajuster la subvention à l'exploitation pour couvrir le déficit annuel**

PS : Pour le règlement du passif, les options sont ouvertes et la décision finale sera prise à l'issue des négociations avec l'Etat.

5.3. AXE III : AMELIORATION DU CADRE INSTITUTIONNEL, INFRASTRUCTUREL ET DE LA MOBILITE URBAINE

La société offre son service dans un environnement urbain de plus en plus difficile (forte congestion et désorganisation du trafic, prépondérance du transport informel, etc.) faiblement règlementé. Il est nécessaire de mettre en place un cadre institutionnel et des infrastructures et mobilier urbain dédiés afin de faciliter l'offre de service et son accès aux usagers. Aussi, la Société doit disposer d'entrepôts (parcs) adaptés pour la desserte des axes principaux de la ville. Ces dépôts devraient être de capacités suffisantes pour prendre en charge le parc de bus de la STP et permettre d'assurer convenablement les services essentiels liés au remisage, au stationnement et à la maintenance des bus.

Il s'agira ici d'exprimer les besoins sur le plan institutionnel et infrastructurel de la STP sur la période du PSD.

5.3.1. Cadre institutionnel et mobilité urbaine

Les réformes institutionnelles engagées dans ce cadre devraient permettre :

- d'avoir un partenaire dans la définition de la politique des transports publics sur le territoire de la ville de Nouakchott.
- D'assoir un modèle qui pourra être dupliqué dans d'autres territoires, si la demande de transport urbain devient suffisante pour que la STP y organise un service.
- De disposer d'une instance capable de définir avec l'ONS une politique permettant la disponibilité des données nécessaires pour le développement de la mobilité à Nouakchott : Mise en place d'enquête de transport et déplacement, données sur les flux domicile-travail, taux de motorisation des ménages, …
- A la fin de la mise en place d'une organisation structurelle de la mobilité, les compétences de chaque structure devront être clairement définies pour éviter toute confusion ou chevauchement.

1. La création d'une autorité indépendante.

Il s'agit d'accélérer la réforme institutionnelle du secteur du transport urbain dans la ville de Nouakchott pour donner la priorité à la création d'une autorité indépendante du transport public propre à la ville.

Cette autorité travaillera à améliorer le cadre du service de la STP en créant un environnement plus apte au développement harmonieux du transport urbain à Nouakchott.

2. La réforme du statut juridique de la STP

Dans un premier temps et afin de permettre à la STP de jouer un rôle plus important dans la définition de la politique de transport urbain et de bénéficier d'une plus grande autonomie financière, il faudrait la faire revenir à son statut juridique à sa création de Société Nationale.

En ce qui concerne les besoins en financement qui sont de plus en plus importants et du fait de son statut d'EPIC ou éventuellement Société Nationale, la STP n'a comme principal bailleur de fonds que l'Etat. On pourrait envisager, dans un second temps, la transformation de la STP en Société d'Economie Mixte pour attirer les investisseurs dans le cadre de son plan de développement, d'autant plus qu'il est prévu une nette amélioration des activités.

Cette ouverture du capital pourrait se faire en direction d'autres entreprises et institutions financières publiques comme la CDD, le Port Autonome de Nouakchott et la SNIM et pourquoi pas la région de Nouakchott. L'Etat pourrait demander à ces Institutions de prendre des parts de capital dans la Société.

Ce nouveau statut donnerait beaucoup plus d'autonomie à la Société et s'inscrit dans la recherche de la performance et l'attraction de partenaires techniques et financiers.

3. La création d'un comité technique, opérationnel pour faciliter le service des bus de la STP

Ce comité n'a pas pour mission de s'impliquer dans la gestion de l'exploitation de la Société. Il est chargé de faciliter le service des bus de la STP dans son environnement urbain, afin de garantir un transport régulier, visible et accessible.

Il s'agit de contribuer à lever les obstacles à un transport de qualité. Plusieurs demandes de la STP qui contribuent à l'amélioration de ses performances pourraient y être présentées. Ses domaines d'intervention englobent les besoins en aménagements urbains, la prise en charge du financement du mobilier urbain par l'Etat et le Conseil Régional, les demandes d'autorisations d'implantations de gares, de la pose des poteaux d'arrêts, des abribus, des aménagements de points de stationnement, de la lutte contre les bouchons, de la gestion des accidents, de la mise à disposition d'aires de stationnement, etc.

Ce comité devait être crée par un arrêté conjoint MET, MIDEC et MHUAT et doit inclure des représentants, de la DGTT, de la DGIT, de la STP, de la région de Nouakchott, des autorités administratives locales, des autorités organisatrices du trafic, des autorités chargées de l'aménagement de l'espace public et des autorités chargées de la sécurités routières.

Le comité doit être doté d'attributions lui permettant de s'acquitter convenablement de ses missions.

4. La révision du décret portant nomination des membres du Conseil d'Administration

Avec la création du Conseil Régional de Nouakchott, il serait souhaitable que ce partenaire de la STP puisse siéger au Conseil d'Administration.

Il devrait en être de même pour d'autres actionnaires ou partenaire notamment l'association des usagers du service public de transport urbain, si celle-ci existe, afin de remonter au plus haut niveau les doléances des usagers.

5.3.2. Besoins en infrastructures

Les infrastructures soutiennent la qualité du service. Certains besoins en infrastructures dépassent les capacités financières de la STP et nécessitent un soutien et un accompagnement de l'Etat par ses partenaires techniques et financiers. Le mobilier urbain hormis les poteaux de signalisation des arrêts, les dépôts ou centres-bus et les locaux pour bureaux sont généralement mis à la disposition des sociétés de transport, par l'Etat et/ou la région et les collectivités locales.

1. Besoins en mobilier urbain.

Le développement du mobilier urbain dédié aux bus et services de la STP, doit répondre aux normes et standards dans le domaine, afin d'améliorer la visibilité du service (Cf. Tableau 8 : La comparaison des normes de services). Le mobilier urbain constitue un critère principal de la qualité de l'offre d'un transport collectif.

Tableau 33 : COUT DE REALISATION DU MOBILIER URBAIN ET D'INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

DESIGNATION	COUT UNITAIRE EN DOLLARS	QUANTITE/ AN	DUREE PSD	TOTAL EN $ USA	MRU
POTEAUX D'ARRET	480	50	250	120 000	4 200 000
FOURNITURE ET POSE DE BANCS EN STRUCTURE METALLIQUE ET TABLIER EN BOIS	ENTRE 100 ET 150 M/L	40 M/L	200	26 080	964 960
ABRIBUS	ENTRE 3000 ET 3600	30	150	500 000	18 500 000
TERMINUS	200 000	2	10	2 000 000	70 000 000
KIOSQUES 2 M×1,5 M	1 420	5	30	42 600	1 576 200
TOTAL				2 668 680	99 481 160

Un prix moyen observé dans d'autres pays a été pris comme base de calcul.
Le taux de change retenu est 1USD / 37 MRU

Les dossiers techniques et d'appel d'offres, affineront le coût réel des investissements.

2. Construction d'un nouveau Centre-Bus de capacité de 200 bus

En amont, la société devrait disposer de centres-bus appropriés pour le remisage, le stationnement et le lancement de son service sur le réseau urbain de la ville. Il est nécessaire que la STP dispose de dépôts répartis sur les axes principaux de la ville avec l'essentiel des exigences d'un dépôt : aire aménagée pour le stationnement des bus, atelier technique pour la maintenance et le contrôle des bus, cuves pour l'approvisionnement des bus en Gasoil, locaux de travail pour des agents techniques et d'exploitation, etc.

En plus de la réhabilitation des dépôts actuellement exploités par la STP, prévue dans l'axe1, il est programmé la construction de manière progressive, dès 2019, d'un centre-bus aux normes d'une capacité de 200 bus.

Des annexes dédiées à la formation et au recyclage du personnel sont à programmer dans ce centre-bus. En effet, la qualité et la pérennité du service de la STP dépendront

fortement des capacités de son capital humain. Le plan de formation du personnel de la STP reposera sur un volet de formation continue, de recyclage du personnel et de la formation pré-embauche particulièrement pour le personnel roulant et le personnel technique. La STP doit disposer d'un centre de formation interne équipé et de capacité suffisante pour pouvoir mener convenablement son plan de formation.

Tableau 34 : Coût construction d'un centre-bus de capacité 200 bus avec tous les services annexe

N Ordre	Désignation	Surface en m2	Cout au m2	Cout total en MRU
1	Clôture terrain et travaux de lutte contre l'ensablement	120 000	Forfait	7 500 000
2	Bâtiment de l'exploitation	200	7 500	1 500 000
8	Bâtiment du service social et médical	5 300	8 000	42 400 000
3	Atelier d'entretien, maintenance et annexes	23 000	1 000	23 000 000
1	Aire de remisage (à ciel ouvert)	21 000	800	16 800 000
7	Surface de rangement et de retenue	300	7 500	2 250 000
Superficie totale du garage		**49 800**		**85 950 000**
4	Equipements Ateliers		Forfait	60 000 000
6	Construction et équipement d'un centre de formation (conducteurs et techniciens)	300	Forfait	42 000 000
5	Aménagement espace de formation pour conducteurs	15 000	1 000	15 000 000
Superficie totale aménagée (1ère période PSD)		**65 100**		**142 950 000**
	TOTAL EN MRU			**210 450 000**
	Total en DOLLAR			**5 687 838**

Il reste entendu que le projet technique et le dossier d'appels d'offres permettront d'affiner les chiffres.

Les montants sont donnés à titre indicatif sur la base des situations observées dans d'autres pays.

3. Mise à Disposition de Terrains

Il est attendu de l'Etat la mise à disposition de la STP de terrains sur les axes principaux (axes : Route de l'Espoir, avenue Cheikh-Zaïd et Axe Akjoujt) pour servir comme aire de stationnement et pour la construction de dépôts stratégiques, décentralisés et facilitant la desserte des principales zones urbaines de Nouakchott. Avec l'augmentation du parc, les sites actuels ne pourront pas suffire pour le remisage et

l'entretien des bus. Aussi, la proximité des parcs de lancement du service contribuera au respect des horaires et à la rationalisation des kilométrages haut-le-pied. Il est également attendu, la mise à disposition dans la ville de sites pour la construction de gares et de terminus.

Il est également nécessaire la construction d'un siège pour abriter la Direction Générale et les supports techniques et financiers de la production afin de réduire les coûts de location tout en améliorant la productivité du travail.

5.3.3. Estimation du coût des investissements prioritaires pour l'axe 3

Le total des investissements attendus pour l'axe 3, figure sur le tableau ci-dessous :

Tableau 35 : Coût total estimatif des interventions prioritaires de l'axe Stratégique III (En MRU et en $ USA)

Interventions prioritaires	Budget prévisionnel En dollars	Budget prévisionnel En MRU	Observations
1 : Développement du mobilier urbain et des infrastructures collectifs	**2 688 680**	**99 481 160**	
2 : Construction d'un nouveau dépôt	**5 687 838**	**210 450 000**	
3 : Construction d'un siège	**200 000**	**7 400 000**	Forfait, pour mémoire
4 : Terrains sur les axes stratégiques	Au moins sur les 3 principaux axes de la ville sur lesquels la STP ne dispose pas de dépôts		Mis à disposition par l'Etat
5 : Sites pour gares et terminus			Mis à disposition par l'Etat et le CR.
Coût total de l'Axe stratégique 3	**8 576 518**	**317 331 160**	

VI. CADRE DE FINANCEMENT ET MECANISMES DE SUIVI-EVALUATION

Les mécanismes de suivi-évaluation du PSD s'inscrivent dans le dispositif existant au sein de la STP.

La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du cadre de performance et du plan d'actions de la STP, impliquent toutes ses structures et les tutelles technique et financière. La STP assure la mise en œuvre et le suivi du degré d'atteinte des résultats.

6.1. Cadre de mesures de rendement

Le Cadre de Mesure de Rendement (CMR) est l'outil de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) permettant de suivre les indicateurs et de mesurer les résultats atteints en fonction de la planification.

Le CMR de la STP pour la période 2019-2024 est consigné dans les annexes. Le tableau ci-après décrit, par axe stratégique, les principaux indicateurs de performance.

Tableau 36 : Principaux indicateurs de suivi de la performance par Axe

Axes stratégiques	Principaux indicateurs
AXE I : **Augmentation de l'offre de service**	• L'augmentation du Kilométrage parcouru • Le respect du programme d'acquisition des bus Urbain et Estudiantin • Le respect du programme d'acquisition des minibus • Le taux de disponibilité du parc • La construction des ateliers et garages Modernes
AXE II : **Consolidation de la structure financière et renforcement de capacité des ressources humaines**	• L'amélioration du niveau des fonds propres • L'augmentation du nombre de voyageurs transportés • L'amélioration de la Recette kilométrique • Le recouvrement du soutien financier : 1 MRO/L HC • Le maintien du ratio de financement (produits/charges) dans les normes • Le respect du plan de recrutement • Programme de formation du personnel
AXE III : **Amélioration du cadre institutionnel, infrastructurel et de la mobilité urbaine**	• Mise en place d'un cadre de coordination et de concertation des intervenants dans l'environnement urbain • L'amélioration de la vitesse commerciale aux heures de pointe • Développement du mobilier urbain : nombre de poteaux de signalisation, d'abribus, de gares et terminus aménagés aux normes et standards internationaux • La construction d'un nouveau centre-bus multifonctionnel • Réforme institutionnelle du secteur du transport urbain

6.2. Cadre financier

Le Plan d'action opérationnalise le PSD. Les actions identifiées sont traduites en activités (plan de travail annuel) inscrites dans le cadre budgétaire de la STP.

Le coût total du Plan d'investissement sur la période 2019-2024 est estimé à UN MILLIARD DEUX CENT QUATORZE MILLIONS MRU (**1 213 639 041 MRU)**.

Tableau 37 : Le coût du plan d'action 2019-2024

AXES	MONTANT MRU	Répartition	Observations
Augmentation de l'offre de service	**826 307 881**	75%	Acquisition bus neuf dès 2021
Consolidation de la structure financière et renforcement de capacité des ressources humaines	**70 000 000**	6%	Ne considère le financement du déficit de l'exploitation sur la période du PSD, estimé à ***260 millions MRU*** .
Amélioration du cadre institutionnel, infrastructurel et de la mobilité urbaine	**317 331 160**	19%	
TOTAL	**1 213 639 041**	**100%**	

La stratégie du financement du plan d'action s'adossera au cadre de la politique économique et de la ligne directrice dégagée par l'Etat, pour encourager et assister les entreprises publiques.

Ainsi, la STP compte assurer le financement de son Plan d'action par des ressources propres et d'autres provenant de l'Etat et des partenaires techniques et financiers.

Les partenaires techniques et financiers seront sollicités pour contribuer au financement à taux concessionnel par le biais de l'Etat.

Il n'est pas également exclu de solliciter les banques et les investisseurs privés pour combler les besoins en financement.

Les négociations qui suivront l'adoption du présent PSD, permettront de définir les modalités de financement et les engagements de toutes les parties.

6.3. Plan et sources de financement

Sur la durée du PSD, la STP fait le pari d'améliorer sensiblement sa situation financière, de trouver un équilibre durable et de mener à bien son plan d'investissement.

Les conditions pour le réussir ce pari sont les suivantes :

- Le soutien financier de l'Etat pour le financement du déficit annuel de l'exploitation et la prise en charge du plan d'investissement ;

- La mise à disposition par l'Etat d'un cadre institutionnel et de mobilité urbaine aptes et de terrains pour organisation du service ;
- Les ressources propres de la Société ;
- La mobilisation d'un appui des partenaires techniques et financiers.

Le cash-flow généré par le compte d'exploitation prévisionnel de **MRU 170** millions environ ne couvre pas les besoins en investissement estimés à **MRU 1 213** millions environ d'où la nécessité de chercher des partenaires.

Dans l'attente de l'adoption du PSD et des négociations qui suivront avec les autorités, il est proposé le plan de financement ci-dessous :

Tableau 38 : plan de Financement

Axes stratégiques	Plan de financement du plan d'actions du PSD 2019-2023			
	STP	ETAT /	ETAT/Conseil Région/PTF/SECTEUR PRIVE	TOTAL
Augmentation de l'Offre de service	200 000 000		626 000 0000	826 000 000
Consolidation de la structure financière et renforcement de capacité	20 000 000	55 000 000		70 000 000
Amélioration du cadre institutionnel, infrastructurel et de la mobilité urbaine	109 000 000	208 331 160		**317 331 160**
Terrain		Pour mémoire		
Total	***329 000 000***	***Etat /Autres***	***884 639 041***	**1 213 639 041**
Pourcentage	27%		73%	100%

6.4. Dispositif et outils de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation sera intégré au système global d'informations et de suivi-évaluation notamment du service SII-G qui sera chargé de collecter et de fournir les données.

Les résultats attendus du PSD seront mesurés par des indicateurs de performance qui feront l'objet d'une évaluation régulière et donneront lieu à des rapports de performance.

Les outils de mise en œuvre du système de suivi-évaluation sont :

- Le budget annuel,
- Le plan d'actions annuel,
- Le tableau de bord de suivi des indicateurs,
- La production de rapports périodiques d'exécution,
- Le contrat de performance.

Le système de suivi-évaluation sera articulé autour des actions suivantes :

- Les rencontres trimestrielles pour faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PSD,
- La revue annuelle d'avancement de la mise en œuvre du PSD,
- La revue à mi-parcours à la fin de la deuxième année afin de réorienter au besoin le cadre stratégique,
- La revue finale au quatrième trimestre 2024 pour évaluer les résultats qui serviront à l'élaboration du prochain PSD.

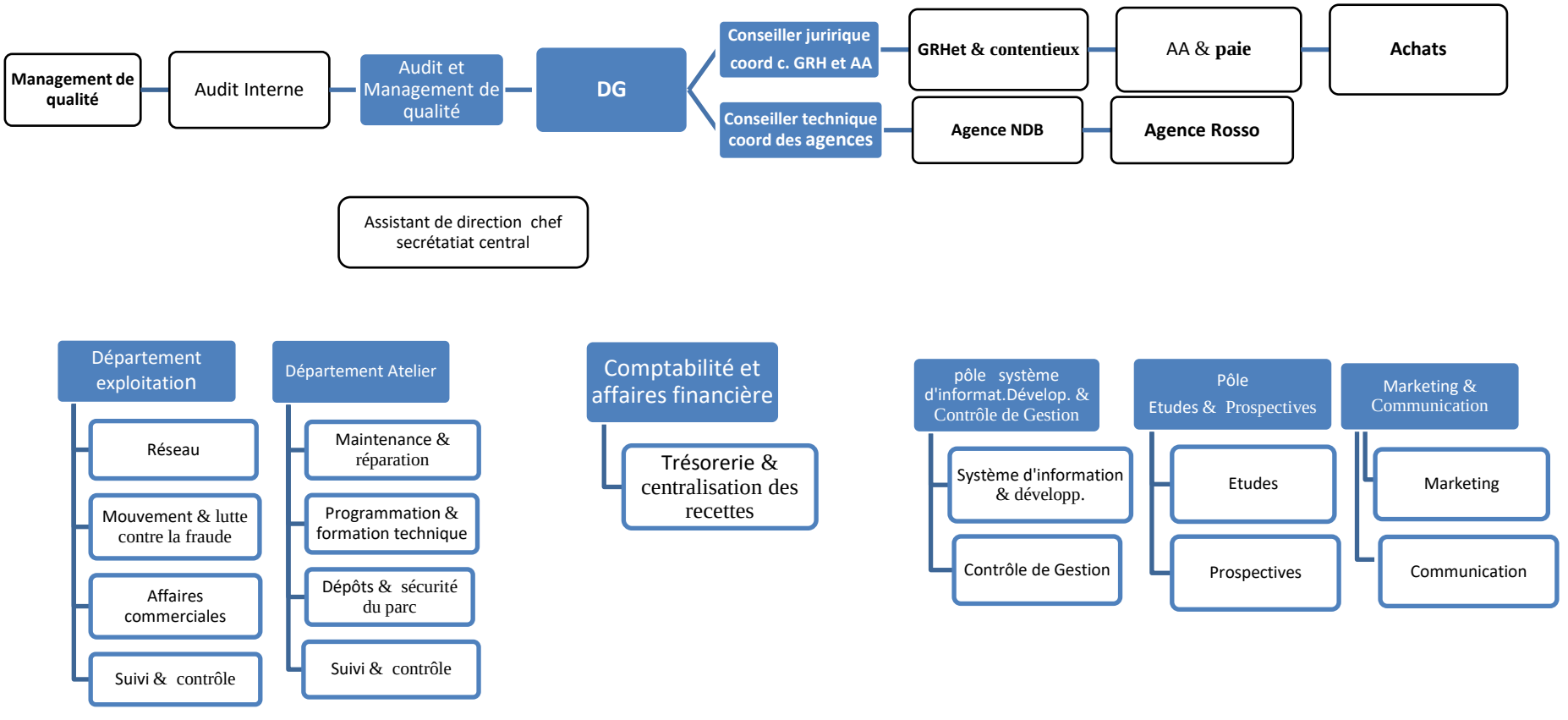
6.6. Plan de communication

Enfin, la STP élaborera un plan de communication en phase avec ses orientations stratégiques. Ce plan devrait contribuer à informer les usagers, le personnel et ses partenaires sur le futur ou le positionnement souhaité de la STP en 2024.

VII- ANNEXES

7.1 Annexe I : Organisation

7.1.1 Organigramme Adopté actuel



STP

Organisation

Objectif

Accompagner le développement de l'activité par une organisation optimale, opérer les recrutements et pourvoir les postes selon les besoins prédéfinis.

Compétences

Le diagnostic des ressources humaines a montré l'absence de profil de cadres de conception et la prédominance des profils opérationnel.

Le personnel de la STP, retenu suite au plan social, a développé, pendant les quatre dernières année, l'expérience de gestion opérationnelle du service.

Organisation

A COURT TERME

Une nouvelle origination sera adoptée avec la mise en œuvre du 1er plan du PSD. Cette organisation considère le dépôt comme unité de base de la société. Il sera organisé de façon à ce que l'ensemble des fonctions de production et de soutiens y soient représentée dans le cadre d'une vision qui projette de le doter de plus d'autonomie pour l'exécution de service.

Les départements de GRH et AA, contrôle réseau et sécurité et la cellule des Affaires financières et de la comptabilité seront maintenues moyennant quelques aménagements.

Le pôle Marketing & communication accueillera la section affaires commerciales qui sera érigée en sous-pôle et représentée par des agents commerciaux au niveau des unités de production (ancien dépôts)
Pôle Affaires Commerciale, coopération et communication.

Le pôle Systèmes d'information, contrôle de gestion et développement sera organisé ainsi

- Un responsable du contrôle de gestion qui coordonne des cadre contrôleurs de gestion ;
- Un responsable du suivi et de la gestion des approvisionnements en GO et lubrifiants ;
- Un responsable de la Maintenance réseaux et matériel informatique

Et sera renforcé par l'expertise d'informaticiens de développement et informaticiens de gestion.

Afin de doter la STP de profil de conception et de managers utiles pour porter le présent PSD, la Société prévoit le recrutement d'experts dans les domaines pertinents pour la gestion des entreprises de transport, à savoir : économie de transport, finance et gestion des entreprises, électromécaniques, audit, contrôle de gestion, etc.

Ces cadres auront des primes de responsabilité et de risque en fonction des dossiers dont ils sont responsables.

Les départements chargés de l'exploitation, de la maintenance et réparation, d'études et prospectives devraient disparaître et laisser la place, dans un 1er temps à un pool d'experts où toutes les compétences seront représentées.

Ce pool viendra en appui à la Direction Générale dans le domaine de la conception, encadrement et du suivi de la vison horizon 2024. Ce qui leur permettra de se familiariser avec les problématiques posés, de s'approprier la vision et de se confirmer avant d'être promis pour occuper les postes de direction prévus pour accompagner la 2ème phase du PSD à l'horizon 2022.

Par ailleurs, la cellule Audit sera coordonnée par un auditeur principal et animé par des auditeurs internes confirmés. Le Statut auditeur interne procurera aux auditeurs une prime spéciale et ce statut ne peut être occupé que par le profil prédéfinis.

La STP opère le recrutement des experts nécessaires à la conception et aux activités managériales qui travaillerons

LOGIQUE D'INTERVENTION

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
AXE I	**AUGMENTATION DE L'OFFRE DE SERVICE**		
EFFET 1	**RENOUVELLEMENT, AUGMENTATION ET DIVERSIFICATION DU PARC**		
	Extrants		
1-1 Respecter le programme d'acquisition des bus **1-2** Accroître le parc de bus en exploitation	Le programme d'acquisition des bus a été respecté : nombre de bus acquis/ nbre de bus programmé Le nombre de bus en exploitation sont en augmentation conformément aux prévisions	Les rapports d'activités annuels /Les rapports d'audit annuel	Difficultés de trouver des bus d'occasion Absence de financement Non-respect des prescriptions techniques
1-3 Diversifier l'offre de service	Le nombre de minibus bus acheté est conforme aux prévisions	Résultats de l'exploitation des minibus	
EFFET 2	**AMELIORATION DE L'ACCESSIBILITE AU SERVICE**		
	Extrants		
1-4 Réorganiser l'exploitation des lignes	Un plan annuel de réorganisation des lignes est mis en place	Une évaluation est faite/ les rapports d'activité annuels, le SI « module réseau »	Réticence de l'exploitation à réformer les lignes
1-5 Proposer une amplitude, une fréquence et une régularité sur réseau répondant aux normes et augmenter l'offre pendant le Week-end	Les normes en matière de fréquences et de régularité de passage des bus sont respectés sur les principales lignes urbaines	Une évaluation est faite/ rapport quotidien de suivi géoréférencé des bus	Le parc n'est pas suffisant **La mauvaise qualité de la connexion des GPS à bord des bus**
1-6 Elaborer un plan de restructuration et d'étalement des lignes	**Un plan de restructuration et d'étalement des lignes a été élaboré**	Les rapports d'activités annuels	**La saturation de l'espace urbain** **Le non accompagnement des autorités**
1-7 Adapter la restructuration et le prolongement des lignes avec des fréquences programmées et une tarification au trajet	**Un plan de restructuration et de prolongement des lignes a été adopté et mis en exécution**	Les rapports d'activités annuels	
1-8 Adapter l'offre au besoin en déplacement de la clientèle	Les bus acquis pour le transport urbain sont conformes aux standards de transport des usagers **L'offre de service est proportionnelle à la demande/ligne**	Rapports d'activité annuels /Les bus en ligne ont des places assises et debout	Les TDRs spécificités techniques des bus urbain n'est pas respecté par l'acquéreur
EFFET 3	**AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE DANS LES ATELIERS ET LES DEPOTS**		
	Extrants		
1-9 Mettre en place les spécificités techniques des bus à acquérir	Les spécifiés technique des bus à acquérir pour les différents services sont mises en place	Rapports annuels de la Commission interne des marchés publics	Difficulté de faire concilier la qualité (les spécificité technique) et le coût
1-10 Aménager et équiper des ateliers au niveau des principaux dépôts de lancement (au moins 3 sur la période du PSD)	Les 3 ateliers au niveau des unités de production sont aménagés et équipés	Les rapports d'activités annuels	
1-11 Doter les ateliers en matériels et équipements suffisants et modernes et d'un programme de gestion et d'organisation	Les ateliers au niveau des dépôts (les unités de production) sont dotés en infrastructures et équipements nécessaires pour la maintenance des bus **Un programme de gestion et d'organisation des ateliers a été élaboré**	Les rapports annuels des différentes unités de production	Difficulté financière/problèmes d'identification des besoins

1-12 Réorganiser les équipes de travail dans les différentes unités de production et au niveau de l'atelier central de maintenance lourde pour améliorer leur productivité **1-13** Mettre en place des brigades de dépannage sur réseau opérationnelles	**Le taux de disponibilité du parc en exploitation est amélioré** Les délais de réparation et d'entretien sont réduits Les pannes sont réduites	**Les rapports d'activités annuels /SI (module gestion BUS) (suivi de l'indicateurs : Le nombre de panne survenues tout les 10 000 km parcourus)**	**Le manque sur le marché national d'un personnel technique qualifié**
1-14 Définir une stratégie d'acquisition et de réparation des pièces de rechange	Une stratégie d'acquisition et de renouvellement des pièces de rechange est adoptée	**Les rapports internes et PV de la commission interne des marchés**	Les difficultés de définir les besoins annuels en pièces de rechanges
1-15 Mettre en place un programme de maintenance préventive du matériel de transport et des équipements et outillages des ateliers	Un programme de maintenance préventive est mis en place	**Rapport interne des unités de production**	L'absence de la culture de la maintenance préventive chez les responsables techniques
1-16 Mettre en place un plan de sécurité des parcs, bus et des ateliers	Les normes de sécurité sont respectées dans les parcs, ateliers et bus	**Evaluation annuelle**	Faiblesse des capacités nationales dans ce domaine
1-17 Renforcer les capacités du personnel d'entretien et de maintenance	Un programme pluriannuel de formation du personnel technique a été élaboré et mis en œuvre	**Les rapports d'activités annuels / les rapports interne de formation**	Difficultés de mobiliser des formateurs qualifiés.
EFFET 4	**AMELIORATION DE L'OFFRE DU SERVICE A LA DEMANDE ET AUGMENTATION DES RESSOURCES CONNEXES**		
	Extrants		
1-18 Lancer une étude de marché pour cette offre,	Etude de marché effectuée	Rapports internes du pôle Marketing	Le monopole du secteurs informel
1-19 Lancer un plan d'action en direction du tourisme balnéaire et religieux **1-20 Maintenir la politique actuelle d'équilibre finnacier adoptée pour les antennes régionale**	Un plan en direction du tourisme balnéaire et religieux est lancé La SAD finance le déficit de l'exploitation des antennes régionale	Rapports internes de la coordination des antennes	Le lancement d'un service régionale avant d'assurer une demande suffisante d'un SAD
1-21 Elaborer une étude sur la réorganisation des navettes « Aéroport » pour définir les besoins de cette clientèle et commencer à assurer le service dès l'enregistrement d'une demande qui justifie une offre d'un transport collectif 1-22 L'étude de la mise en place de ce service dans les zones les moins dense ; 1-23 L'étude de mise en place dynamique de ce service	Une étude sur la réorganisation des navettes « Aéroport » est élaboré	**Les études faites**	**La concurrence déloyale du privé**
EFFET 5	**INFORMATION VOYAGEURS ET STRAT2GIE COMMERCIALE**		
	Extrants		
1-24 Afficher sur les bus la ligne desservie et les itinéraires des bus et sur les arrêts principaux, tous les services desservant l'arrêt ; 1-25 Mettre en place un service pour l'accueil, l'information et le traitement des demandes et plaintes des usagers ; 1-26 Utiliser les espaces publicitaires dans les bus, les abribus et les gares pour informer et sensibiliser les usagers ;	Les spots sont affichés régulièrement à bord des bus et sur les espaces d'affichage sur les arrêts	Evaluation faite/rapport interne Pôle chargé de la communication	**Le taux fort d'analphabétisme**

1-27 Mettre en place une politique tarifaire, avec la mise en vente de carnets de tickets électronique, d'abonnements mensuels et annuels, qui sera plus avantageux que l'achat d'un ticket ;	Une politique de tarification , avec la mise en vente de carnets de tickets électronique, d'abonnements est adoptée	Rapports d'activités annuels	
1-28 Afficher sur les bus la ligne desservie et les itinéraires des bus et sur les arrêts principaux tous les services desservant l'arrêt	Les informations relatives à la ligne, itinéraire sont affichées sur les bus en service sur le réseau urbain	Rapports d'activités annuels	
1-29 Mettre en place un service pour l'accueil, l'information et le traitement des demandes et plaintes des usagers	Le nouvel organigramme prévoit un service accueil de la clientèle		
1-30 Utiliser des nouveaux canaux de communication (réseaux sociaux, application avec horaire, trafic en temps réel, etc.) pour rendre plus visible l'offre de l'entreprise et pour informer de la situation du réseau ;	Une application Android est développée au profit des usagers pour les informer du programme de la desserte des bus en temps réel	Evaluation faite	**La mauvaise qualité de la connexion**
EFFET 6	**Amélioration du trafic-bus sur le réseau**		
EXTRANTS			
1-31 Assurer l'accompagnement de tous les services concernés par l'organisation et la régulation du transport terrestre	Le service des bus sur le réseau est facilité par les autorités organisatrices du trafic	Les rapports interne des services chargés de l'exploitation et du contrôle sur le réseau	**LA faible coordination des acteurs**
1-32 Faciliter le trafic des bus de la STP	Les arrêts sont visibles, accessibles aux bus et aux usagers	Rapports internes et évaluation faite	
1-33 Assurer l'intervention rapide de la sécurité en cas d'accident ou d'incident à bord du bus	La sécurité accompagne les services de la STP en cas d'accidents ou d'incident à bord du bus	Les PV et note internes d'incidents/accidents bus	
EFFET 7	**Amélioration de la connaissance de la demande et du trafic et étude de l'introduction du TCSP**		
EXTRANTS			
1-34 Elaborer un plan de déplacement/mobilité pour la ville de Nouakchott	Un plan de déplacement/mobilité a été élaboré	Rapport disponible	**Retard de lancement des études**
1-35 Réaliser une enquête Origine-Destination	Les résultats d'un enquête Origine-Destination sont mis à la disposition de la STP	Rapport disponible	
1-36 Elaborer une étude de faisabilité pour la mise en place d'un TCSP	Une étude de faisabilité pour la mise en place d'un TCSP a été réalisée	Rapport disponible	
AXE 2	**CONSOLIDATION DE LA SITUATION FINANCIERE DE LA STP ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES RESSOURCES HUMAINES**		
EFFET 1	**LA CONSOLIDATION DE LA STRUCTURE FINANCIERE**		
EXTRANTS			
2-1 Capitaliser les actifs mis à disposition de la STP par l'Etat constitués des terrains, garages et entrepôts et des impôts et taxes échus. 2-1 Capitaliser les actifs mis à disposition de la STP par l'Etat constitués des terrains, garages et entrepôts et des impôts et taxes échus. 2-2 Augmenter les actifs de la STP 2-3 Eponger la dette à court terme de la STP et recouvrer ses créances effectives	Les fonds propres se sont améliorés Les reports à nouveau déficitaires ont été nettoyés du bilan Un plan de remboursement avec les créanciers effectifs a été négocié L'Etat a autorisé de consolider en capital la dette des organismes publics Un abandon partiel des dettes fournisseurs a été négocié	Rapport du Commissaire aux Comptes PV du CA a adoptant la résolution fixant le nouveau capital Les accords signés avec les principaux créanciers Plans de remboursement signés	Non accord de l'Etat sur la proposition Les tensions de trésoreries. Refus de l'Etat de s'impliquer ou de procéder à une nouvelle capitalisation ou de verser une subvention exceptionnelle Refus des privés d'accorder des décotes
2-4 Adapter la méthode de calcul des amortissements 2-5 Négocier les exonérations du service	Les durées d'amortissement du matériel roulant et des équipements sont adaptées à leur état à l'acquisition et à la nature de leur exploitation	Le procès-verbal de conciliation ou la lettre de la Direction des Impôts	Des négociations qui peuvent trainer en longueur

EFFET 2	AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE ET DES REVENUS DE LA STP		
EXTRANTS			
2-6 Rehausser l'activité de transport et la recette au kilomètre 2-7 Indexer la tarification à la longueur du trajet et au taux d'inflation annuel	Chiffre d'affaires a augmenté La recette /km s'est améliorée Le rendement au KM n'est pas affecté par la prolongation des lignes Le système de tarification affiche chaque année une augmentation égale au taux de l'inflation	Le compte de résultat Le nombre de voyageurs transportés Le rapport d'activités Le Chiffre d'affaires réalisé	La concurrence anarchique du secteur informel qui limite la capacité du réseau
2-8 Renégocier les conventions pour le transport des étudiants	La convention Etudiant a fait l'objet d'un avenant signé des parties avec une méthode d'indexation en fonction du nombre de bus mis à disposition	L'avenant signé entre les parties Les rapports d'activités annuels	Le refus des autorités d'accepter une hausse de la contribution
2-9 Céder à la Société les produits publicitaires sur le mobilier urbain, 2-10 Augmenter les ressources issues de la publicité 2-11 Négocier des conventions pour un transport spécifique à des prix d'équilibre 2-12 Développer le service de location de bus et la vente des espaces publicitaires sur bus et mobilier urbain.	Les produits publicitaires sur le mobilier urbain (arrêts, kiosques, bornes, etc.) sont cédés à la STP Un contrat de publicité a été signé Des contrats pour un transport spécifiques à des prix d'équilibres sont signés Les produits issus de la location des bus et de vente des espaces publicitaires ont augmenté	Les rapports d'activités annuels Les contrats signés	Le soutien nécessaire auprès des structures publiques et parapubliques n'est pas mobilisé
2-13 Mettre en place un corps pour le contrôle sur réseau et fixer les amandes en cas de fraude à un niveau dissuasif ;	Un corps pour le contrôle sur réseau a été érigé, Les amandes en cas de fraude sont fixées à un niveau dissuasif et sont appliquées.	L'arrêté mettant en place le corps des contrôleurs de réseau de la STP et fixant leur mission et les niveaux des amandes	
2-14 Lancer une étude pour le calcul de la compensation des missions de service public 2-15 Améliorer le taux de recouvrement du soutien financier de 1 OUGUIA (MRO)/L des hydrocarbures	L'étude pour le calcul de la compensation du service public a été lancé Le recouvrement a été porté auprès du cordon douanier Ou Le décret est révisé et des mesures restrictives (blocage de l'approvisionnement des mauvais payeurs) ont été instaurées. Des actions vigoureuses de suivi et de recouvrement des arriérés ont été menées	Les rapports d'activités annuels Les rapports des CAC Un avocat est saisi pour poursuivre les récalcitrants Les articles relatifs au mode de recouvrement de l'ouguiya, du décret 2012, ont été adoptés d'un commun accord avec l'Etat Les lettres de liquidation de la DGH	Non engagement de la direction générale des hydrocarbures dans la mise en œuvre Refus des Autorités Refus des sociétés sous prétexte d'exonération des taxes et impôts ou certaines conventions avec l'Etat

2-16 Généraliser à tous les importateurs des hydrocarbures notamment à la SNIM et la SOMELEC le paiement de 1 MRO/ L HC consommés **2-17** Rehausser le niveau du soutien financier à 2 OUGUIA (MRO)/L des hydrocarbures, en moyenne, sur les 4 dernières années du PSD	Le soutien financier est généralisé à tous les importateurs des hydrocarbures	Les quittances de paiement des importateurs	
EFFET 3	**Maîtrise de la Trésorerie**		
EXTRANTS			
2-18 Maitre en place un Plan de gestion de la Trésorerie et assurer son suivi et son actualisation	**Un plan de gestion de trésorerie est élaboré et suivi**	**Rapport finnacier**	
2-19 Respecter le calendrier de liquidation et de versement du soutien finnacier (1 OUGUIA MRO/L HC).	**Les liquidations sont signées et distribués au plus tard le 10 du mois suivant** **Les montants liquidés sont versés sur le compte de la STP**	**Rapport finnacier**	**Les retrads d**
2-20 Garantir le paiement de la subvention d'équilibre pour le transport estudiantin, conformément aux modalités de paiement arrêtées. 2-21 Assurer le paiement des factures du service à la demande	**Les tranches de paiement fixées sont respectées** **Les factures du service à la demande sont payées dans les délais**	**Rapport finnacier**	
2-22 Mettre en place une stratégie efficace pour un placement sûr des dotations aux amortissements, suivant le programme d'exécution du plan d'investissement	**Une stratégie de placement est mise en place et respectée**		
EFFET 4	**POURSUITE DU PROGRAMME DE L'AUTOMISATION ET DE LA MODERNISATION DE LA GESTION**		
EXTRANTS			
2-23 Compléter le développement des modules du SI/I	Les fonctionnalités complémentaires du module comptable SAGE et le module GRH ont été mis en place La vente de tickets est automatisée Les horaires ont été conçues par le graphicage ou méthodes équivalentes	Le Module est fonctionnel	Retard dans le développement du module Les difficultés de trouver un matériel adapté pour la vente automatique
2-24 Assurer l'actualisation et l'adaptation du Système d'Information Intégré (SI/I) pour accompagner le développement de l'activité	Le SI/I est suivi et arrimé au développement de l'activité.	Rapport interne	
2-25 Sécuriser l'archivage des données et mettre en lignes le SI/I pour le suivi en temps réel de l'activité des régulateurs et inspecteurs sur les réseaux	Le SI/I est accessible sur le net et un serveur de sauvegarde est installé dans les conditions nécessaires de sécurité	Les termes de référence sont adoptés	Non engagement de la direction générale
2-26 Généraliser la géolocalisation pour tous les véhicules en exploitation et développer un système en temps réel pour l'information des usagers du service.	Les bus de la STP mis en circulation sont doté d'un GPS connecté	Rapports journaliers GPS, Evaluation faite	La mauvaise qualité de la connexion pour assurer une continuité et la couvertures spatiales nécessaires
2-27 Mettre en place une équipe technique capable d'assurer la gestion de la plateforme (SI/I)	Le recrutement des informaticiens de développement, des technicien et un spécialiste de la géolocalisation est opéré et ils ont bénéficié de l'assistance nécessaire pour leur appropriation du SI	Rapport interne sur la GRH	Le faible niveau d'attraction d'un capital humain qualifié

EFFET 5	**AMELIORATION DES PROCEDURES DE GESTION INTERNES ET LE CONTROLE RIGOUREUX DES DEPENSES**		
	EXTRANTS		
2-28 Mettre en place un manuel de procédures 2-29 Procéder à une évaluation régulière des procédures	La société est dispose d'un manuel de procédures Un groupe de travail interne assure son actualisation et le suivi de sa mise en application	Un projet est circularisé à l'interne Les PV et notes circulaires internes relatives aux actualisations des procédures	Non implication du personnel
2-30 Renforcer le contrôle de gestion interne 2-31 Renforcer la fonction d'audit interne	Le contrôle de gestion est renforcé en capital humain qualifié L'audit interne est renforcé en capital humain qualifié	Rapport interne de la GRH	Le faible niveau d'attraction d'un capital humain qualifié
2-32 Suivre les charges courantes et maintenir leurs ratios dans les standards	Les frais généraux sont maîtrisés	Rapport d'exécution, suivi des ratios de la masse salariale et des principales charges dans les charges	La faiblesse de la grille salariale
EFFET 6	**ADEQUATION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE AUX NOUVEAUX ENJEUX DE LA STP**		
	EXTRANTS		
2-33 Mettre en place un organigramme fonctionnel adapté au niveau du développement de l'activité notamment pour la Gestion des Ressources Humaines (GRH), l'exploitation et la technique 2-34 Assurer une actualisation régulière de l'organigramme, adaptée aux besoins de développements des activités	L'organigramme est révisé et adapté aux différentes phases de développement de la Société	Les PV du CA adoptant les adaptations de l'organigramme, Evaluation faite	La non maîtrise des coûts causés par les nouveaux postes de responsabilités
2-35 Mettre en place une gestion prévisionnelle des ressources humaines	Les postes manquants au sein de l'organigramme sont pourvus Les fiches de postes ont été préparées Une grille salariale adéquate est mise en place Un programme de recrutement a été élaboré Des fiches de notation du personnel sont disponibles	Les PVs internes de recrutement Le programme de recrutement annuel Les note d'évaluation annuelle du personnel	Pression syndicale Difficulté de trouver sur le marché du travail les profils requis Les salaires ne sont pas incitatifs pour attirer des compétences
2-36 Mettre en place des procédures de recrutement appropriées pour tenir compte de l'augmentation des effectifs liés à l'accroissement du parc avec une formation pré-embauche pour une durée suffisante	Des procédures de recrutement adaptées suivant les métiers sont définies et adoptées	Manuel de procédures	
2-37 Combler l'insuffisance en ressources humaines spécialisées au niveau de l'encadrement supérieure, d'agents de maîtrise et en informaticiens spécialisés	Un recrutement d'un personnel d'encadrement est opéré suivant des fiches de postes déterminant le profil recherché	PV des commissions internes chargées du recrutement d'un personnel d'encadrement	La faiblesse de la grille salariale
2-38 Elaborer un plan de formation	Les besoins en formation sont identifiés Un plan de formation pour tous les types de métier est élaboré et mis en œuvre	L'agenda préparé pour la formation Les centres de formation ou formateurs identifiés Les rapports internes	La pression quotidienne du service Insuffisance du budget de formation Manque d'une compétence locale spécialisée
EFFET 7	**AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE DU CAPITAL HUMAIN ET CULTURE DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE**		

EXTRANTS			
2-39 Doter le service des RH de moyens technologiques adaptés pour suivre et récompenser la performance	Instaurer un système d'annotation objectif basé sur la performance et le respect des règles de travail Instaurer un système de récompense sur ce système d'annotation Les contrats signés sont des contrats de performance	Evaluation faite Les contrats types	Faible connaissance des textes réglementaires
2-40 Créer un cadre de travail adapté pour alléger la pénibilité de certains métiers	Des équipements et outils qui facilitent et allègent la pénibilité de certains métiers sont mis à leur disposition	Evaluation faite	Manque de culture de suivi
2-41 Elaborer un plan de communication interne pour sensibiliser le personnel de la STP afin de créer une culture d'entreprise favorable à son développement et le Fidéliser,	Le personnel bénéficie de formations sur les procédures et les textes réglementaires Les délégués du personnel sont formés et sensibilisés	Rapports Internes	Mauvaise qualité des formations Faible niveau d'implication des délégués
2-42 Contribuer à la défense de l'entreprise par l'élaboration d'une charte étique	Une charte d'éthique a été préparée Un plan de communication interne est mis en exécution	Le projet de charte est circularisé	Faible implication du personnel
2-43 Sensibilisé le personnel sur la question d'éthique et de performance	Des campagnes de sensibilisation du personnel sur la question d'éthique et la culture de la performance sont menées	Le budget social est adopté par le CA	Ressources non disponibles
2-44 Encourager la création d'une mutuelle du personnel et assurer son soutien financier	Un programme d'entre-aide social mis en place par la mutuelle du personnel La STP verse des contributions annuelles à la mutuelle du son personnel	Le budget social est adopté par le CA	Ressources non disponibles
EFFET 8	**Maintien de l'équilibre financier**		
EXTRANTS			
2-45 Mettre en place un mécanisme de financement approprié pour compenser les augmentations du service de transport offert par la STP, prévues tout au long du PSD, avec un tarif social	Un mécanisme de financement est mis en place	Rapports des CAC	Faible coordination des acteurs
AXE 3	AMELIORATION DU CADRE INSTITUTIONNEL, INFRASTRUCTUREL ET DE LA MOBILIT2 URBAINE		
EFFET 1	**REORGANISATION DU CADRE INSTITUTIONNEL**		
EXTRANT			
2-46 3-1 Proposer un cadre institutionnel unique pour la gestion du transport urbain à Nouakchott	La réforme institutionnelle du transport urbain a été lancée	Textes adoptés	Refus de certaines institutions d'accepter la réforme
2-47 3-2 Reformer le Statut juridique de la STP	Le statut juridique de la STP a été adapté	Le décret de changement de statut	Le mauvais rendement du service
2-48 3-3 Créer un cadre de partage et d'échange sur le transport urbain pour faciliter le service de la STP	Présenter une proposition aux Autorités	Un arrêté est signé	La faible coordination des acteurs
2-49 Engager les réformes nécessaires pour l'intégration des différents modes de transport collectif et la prise en compte des spécifiés du transport en bus	Les espaces dédiés au transport urbain sont spécialisés et les périmètres d'interventions des opérateurs sont identifiés et respectés	Evaluation faite	L'importance de l'informel dans le sous-secteur
2-50 Intégrer les besoins du transport dans les aménagements urbains	Les aménagements urbains intègrent les besoins de transport	Evaluation faite	Faible coordination
EFFET 2	**DEVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES ET MOBILIER URBAIN**		
EXTRANT			
2-51 Habiller le réseau en mobilier urbain et ce conformément aux normes dans le domaine	Le réseau est habillé conformément aux besoins identifiés Poteaux =250 Bancs =200	Evaluation Faite	Retard dans l'octroi du terrain et le financement n'est pas bouclé

	Abribus=150 Terminus=10 Kiosques+30		
2-52 Construire un centre bus multifonctionnel, de capacité 200 bus	L'Etat recherche de financement auprès des de ses PTF d'un centre bus multifonctionnel La STP dispose d'un centre bus multifonctionnel de capacité 200 bus	Rapports Annuels Les rapports d'étapes sur les avancements des travaux	Retard dans la mobilisation des fonds
2-53 Octroyer à la STP des terrains sur les grands axes de la capitale 2-54 Construire un siège pour loger la Direction Générale de la STP et ses structures transversales	La STP dispose de terrains et espace pour le stationnement des véhicules sur les axes stratégiques de la ville Un siège pour la Direction Générale et les directions centrales est construit	Les actes de dévolution signés	Retard dans l'octroi du terrain et le bouclage du financement

PLAN D'ACTIONS

Projets / Actions	Résultats attendus	Couts en milliers MRU/calendrier d'exécution						Responsables	Total général En milliers mru
		2019	2020	2021	2022	2023	2024		
AXE 1 : AMELIORATION DU RESEAU PAR L'OFFRE DE SERVICE									
Produire le kilométrage programmé pour le transport des usagers	Production de 21 000 K-km Transporté 48,8 M-passagers dont 12 en 2024	X	X	X	X	X	X	STP	
Mettre en œuvre le programme d'acquisition des bus	Le programme de renouvellement et extension progressifs du parc est respecté pour les différents services Urbain (autobus et minibus), Universitaire et SAD	13 820	47 211	130 030	141 700	219 085	204 955	Etat/STP	756 801
Accroitre le parc de bus en exploitation	Les bus mis en exploitation sont en augmentation	X	X	X	X	X	X	Etat/STP	
Réorganiser l'exploitation des lignes	Un plan annuel de réorganisation des lignes est mis en place	X		X	X	X	X	MET/Région/STP	1 850
Améliorer la fréquence et la régularité des bus sur le réseau	Les normes en matière de fréquences et de régularité de passage des bus sont respectées		X						
Elaborer un plan de restructuration et d'étalement des lignes	Le réseau urbain est restructuré	X		1 850	X	X	X		
Adapter la restructuration et le prolongement des lignes avec les fréquences programmées et la tarification adoptée au trajet	Le prolongement des ligne n'affecte pas la fréquence et la tarification adoptée au km		X	X	X	X	X		

Adapter l'offre au besoin en déplacement de la clientèle	L'offre de service /ligne est en adéquation avec la répartition de la demande				X	X	X		
Mettre en place les spécificités techniques des bus à acquérir			X	X	X				
Améliorer la productivité des ateliers : **-**	**Le taux de disponibilité du parc en exploitation est amélioré**							STP/R	
Aménagés et équiper les dépôts en exploitation et leur atelier (70 bus) **Doter les ateliers en matériels et équipements suffisants et modernes et d'un programme de gestion et d'organisation** **Réorganiser les équipes de travail dans les différentes unités de production et au niveau de l'atelier central de maintenance lourde pour améliorer leur productivité** **Mettre en place des brigades de dépannage sur réseau opérationnelles**	Les dépôts au niveau des unités de production sont aménagés et dotés des infrastructures et matériels nécessaires à l'exploitation et la maintenance des bus Les délais de réparation et d'entretien sont réduits Les pannes sont réduites	500	500	1200	500	500	500	STP	3 700
Définir une stratégie d'acquisition et de réparation des pièces de rechange (un stock de pièces détachées Définir une stratégie d'acquisition et de réparation des pièces de rechange)	Les 3 ateliers au niveau des unités de production sont équipés et disposent des pièces et outillages nécessaires pour la maintenance des bus	6 000	8 000	15 000	20 000	5 571	4 386	STP	53 386
Mettre en place un programme de maintenance préventive du matériel de transport et des équipements et outillages des ateliers	La maintenance préventive des bus est programmée et elle est assurée convenablement		X	X	X	X	X	STP	53 957
Mettre en place un plan de sécurité des parcs, bus et des ateliers		X	X	X	X	X	X	STP	
Renforcer les capacités du personnel d'entretien et de maintenance	Le personnel technique bénéficie d'une assistance technique pour le renforcement de leur capacité	X	X	X	X	X	X	STP	

Lancer une étude de marché pour le Service à la Demande (SAD)	La demande pour ce service est mieux connue			X	X	X		STP	
Lancer un plan d'action en direction du tourisme balnéaire et religieux Maintenir la politique actuelle d'équilibre finnacier adoptée pour les antennes régionale	Un plan en direction du tourisme balnéaire et religieux est lancé Le SAD conclu aux antennes régionales finance leur déficit d'exploitation	X	X	X	X	X	X	STP	
Elaborer une étude sur la réorganisation des navettes « Aéroport » pour définir les besoins de cette clientèle et commencer à assurer le service dès l'enregistrement d'une demande qui justifie une offre d'un transport collectif	L'offre de service pour le nouvel Aéroport est en adéquation avec la demande		X	X	X	X	X	STP	
Utiliser les espaces publicitaires dans les bus, les abribus et les gares pour informer et sensibiliser les usagers ;	Les usagers sont informés et sensibilisés à partir des spots et supports affichés sur le bus	X	X	X	X	X	X	STP	
Concevoir un plan de communication pour informer et attirer les usagers et pour fidéliser le personnel	La STP dispose d'un plan de communication avec les usagers et en interne avec son personnel			X	X	X	X	STP	
Afficher sur les bus la ligne desservie et les itinéraires des bus et sur les arrêts principaux tous les services desservant l'arrêt	Les affichage sur bus permettent aux usagers de connaitre sa destination et son itinéraire		X	X	X	X	X	STP	
Mettre en place un service pour l'accueil, l'information et le traitement des demandes et plaintes des usagers	La STP met à la disposition des usagers un service pour le traitement de leur demandes			X	X	X	X	STP	
Développer une application en ligne pour information en temps réel des usagers du service.	A partir d'une connexion sur le site de la STP, les usagers peuvent être informés sur le services à sa proximité géographique et les horaires de desserte				X	X	X	STP	
Assurer l'accompagnement de tous les services concernés par l'organisation et la régulation du transport terrestre	Le service des bus sur le réseau est facilité par les autorités organisatrices du trafic	X	X	X	X	X	X	MET/MID/Région	

Faciliter le trafic des bus de la STP	Les arrêts des bus sont visibles, accessibles aux bus et aux usagers	X	X	X	X	X	X	MET/MID/Région	
Assurer l'intervention rapide de la sécurité en cas d'accident ou d'incident à bord du bus	La sécurité accompagne les services de la STP en cas d'accidents ou d'incident à bord du bus	X	X	X	X	X	X	MET/MID/Région	
Elaborer un plan de déplacement/mobilité pour la ville de Nouakchott	Un plan de déplacement/mobilité a été élaboré			X	X			MET/Région	PM
Réaliser une enquête Origine-Destination	Les données relative à la demande, nécessaires à la planification de l'offre de service bus sont disponible			X	X			MET	PM
Elaborer une étude de faisabilité pour la mise en place d'un TCSP	Le Gouvernement dispose des information technique pour pour la mise en place d'un TCSP			X	X				
AXE 2 : CONSOLIDATION DE LA STRUCTURE FINANCIERE DE LA STP									
Capitalisation des actifs mis à disposition par l'Etat Augmenter les actifs de la STP **Eponger la dette à court terme de la STP et recouvrer ses créances effectives**	Les fonds propres de la STP ont été consolidés Les reports à nouveau déficitaires ont été nettoyés du bilan Les comptes fournisseurs et clients sont assainis		**PM**	**x**				ETAT/STP	
Adapter la méthode de calcul des amortissements **Négocier les exonérations du service**	La durée d'amortissement du matériel roulant est adaptée à son Etat à son acquisition et à leur exploitation La STP bénéficie de l'exonération de GO		X	X X	X			MEF/MET/DGI/	
Rehausser l'activité de transport et la recette au kilomètre	L'offre de transport a connu une hausse ainsi que son rendement	X	X	X	X	X	X	STP	

Indexer la tarification à la longueur du trajet et au taux d'inflation annuel	Un système de tarification social indexé au km et à l'inflation annuel est en place				X	X	X	MET/STP	
Renégocier les conventions pour le transport des étudiants et celles conclues dans le cadre du service à la demande	La subvention d'équilibre pour le transport estudiantin est indexée aux effectifs à transporter ou à l'offre du service		X	X X				MET/MESRSTIC/MEF/STP	
Céder à la Société les produits publicitaires sur le mobilier urbain, **Augmenter les ressources issues de la publicité** **Négocier des conventions pour un transport spécifique à des prix d'équilibre** **Développer le service de location de bus et la vente des espaces publicitaires sur bus et mobilier urbain.**	Les produits publicitaires sur le mobilier urbain (arrêts, kiosques, bornes, etc.) sont cédés à la STP Un contrat de publicité a été signé Des contrats pour un transport spécifique à des prix d'équilibre sont signés Les produits issus de la location des bus et de vente des espaces publicitaires ont augmenté			X X	X X	X X	X X	STP/Région STP	
Mettre en place un corps pour le contrôle sur réseau et fixer les amandes en cas de fraude, à un niveau dissuasif ;	La STP dispose d'un corps de contrôleurs assermentés et les amendes de contraventions sont fixées à un niveau dissuasif		X	X				MET/STP	
Lancer une étude pour le calcul de la compensation des missions de service public exécutés par la STP	Les coûts des différents services de la STP sont calculés				X			MET/MEF/STP	
Améliorer le taux de recouvrement du soutien financier de 1 OUGUIA (MRO)/L des hydrocarbures Généraliser à tous les importateurs des hydrocarbures notamment à la SNIM et la SOMELEC le paiement de 1 MRO/ L HC consommés	La totalité du soutien financier accordé à la STP est recouvert Le soutien est généralisé à la SNIM et la SOMELEC		**x**	**X**	**x**	**x**	**x**	MET/MEF/MPEM/STP	

Rehausser le niveau du soutien financier à 2 OUGUIA (MRO)/L des hydrocarbures, en moyenne, sur les 4 dernières années du PSD	Le soutien financier couvre les besoins en financement de l'exploitation								
Maitre en place un Plan de gestion de la Trésorerie et assurer son suivi et son actualisation	La gestion et le suivi de la trésorerie sont assurés		x	X	x	x	x	STP	
Respecter le calendrier de liquidation et de versement du soutien finnacier (1 OUGUIA MRO/L HC).	La liquidation du soutien et son versement sont faits dans les délais (l***e soutien du mois j est versé avant le 15 du mois j+1***)	x	X	x	x	x	x	DGH/MPEM DGCTP/MEF STP/MET	
Garantir le paiement de la subvention d'équilibre pour le transport estudiantin, conformément aux modalités de paiement arrêtées.	L'Etat verse à la STP la totalité de la convention d'équilibre du transport estudiantin et ce conformément à aux modalités de paiement arrêtées	x	X	x	x	x	x	MET/MEF/STP	
Assurer le paiement des factures des services effectués dans le cadre du service à la demande	**Les factures du service à la demande sont payées dans les délais**	x	X	x	x	x	x	STP	
Mettre en place une stratégie efficace pour un placement sûr des dotations aux amortissements, suivant le programme d'exécution du plan d'investissement	La STP effectue des placements sûrs des fonds, en fonction de leur calendrier de décaissements	x	X	x	x	x	x	STP	
Renforcement de l'automatisation et de la modernisation de la gestion de la Société									
Compléter le développement des modules du SI/I	Les fonctionnalités complémentaires du module comptable SAGE et le module GRH ont été mis en place La vente de tickets est automatisée Les horaires ont été conçues par le graphicage ou méthodes équivalentes	x	X	x	x	x	x	STP	10 000000
Assurer l'actualisation et l'adaptation du Système d'Information Intégré (SI/I) pour accompagner le développement de l'activité	Le SI/I est suivi et arrimé au développement de l'activité.	X	X	x	x	x	x	STP	
Sécuriser l'archivage des données et mettre en lignes le SI/I pour le suivi en temps réel de l'activité des régulateurs et inspecteurs sur les réseaux	Le SI/I est accessible sur le net et un serveur de sauvegarde est installé dans les conditions nécessaires de sécurité	X	X	x	x	x	x	STP	

Généraliser la géolocalisation pour tous les véhicules en exploitation et développer un système en temps réel pour l'information des usagers du service.	Les bus de la STP mis en circulation sont doté d'un GPS connecté	**X**	**X**	**x**	**x**	**x**	**x**	STP	
Mettre en place une équipe technique capable d'assurer la gestion de la plateforme (SI/I) et assurer son appropriation du SI	Le recrutement des informaticiens de développement, des technicien et un spécialiste de la géolocalisation est opéré et ils ont bénéficié de l'assistance nécessaire pour leur appropriation du SI	**X**	**X**	**x**	**x**	**x**	**x**	STP	
AMELIORATION DES PROCEDURES DE GESTION INTERNES ET LE CONTROLE RIGOUREUX DES DEPENSES									
Mettre en place un manuel de procédures	La société est dispose d'un manuel de procédures	**X**	**X**	**X**				STP	
Procéder à une évaluation régulière des procédures et assurer son actualisation	Le manuel de procédures internes est évalué et actualisé régulièrement		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP	
Renforcer le contrôle de gestion interne **Renforcer la fonction d'audit interne**	Le contrôle de gestion est renforcé en capital humain qualifié L'audit interne est renforcé en capital humain qualifié	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP	
Suivre les charges courantes et maintenir leurs ratios dans les standards	Les ratios des frais du personnel, Carburant et entretiens des véhicules sont maintenues dans normes	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**STP**	
ADEQUATION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE AUX NOUVEAUX ENJEUX DE LA STP									
Mettre en place un organigramme fonctionnel adapté au niveau du développement de l'activité notamment pour la Gestion des Ressources Humaines (GRH), l'exploitation et la technique **Assurer une actualisation régulière de l'organigramme, adaptée aux besoins de développements des activités**	L'organigramme est révisé et adapté aux différentes phases de développement de la Société								

Mettre en place une gestion prévisionnelle des ressources humaines	Les fiches de postes ont été préparées Une grille salariale adéquate est mise en place Un programme de recrutement a été élaboré Des fiches de notation du personnel sont disponibles	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP	
Mettre en place des procédures de recrutement appropriées pour tenir compte de l'augmentation des effectifs liés à l'accroissement du parc avec une formation pré-embauche pour une durée suffisante	Des procédures de recrutement adaptées suivant les métiers sont définies et adoptées	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP	
Combler l'insuffisance en ressources humaines spécialisées au niveau de l'encadrement supérieure, d'agents de maîtrise et en informaticiens spécialisés	Un recrutement d'un personnel d'un niveau d'encadrement supérieur et moyen est opéré suivant des fiches de postes déterminant le profil recherché		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP
Elaborer un plan de formation	Les besoins en formation sont identifiés Un plan de formation pour tous les types de métier est élaboré et mis en œuvre	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP	10 000 000
AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE DU CAPITAL HUMAIN ET CULTURE DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE									
Doter le service des RH de moyens technologiques adaptés pour suivre et récompenser la performance	Instaurer un système d'annotation objectif basé sur la performance et le respect des règles de travail Instaurer un système de récompense sur ce système d'annotation Les contrats de travail sont des contrats de performance	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP	

Créer un cadre de travail adapté pour alléger la pénibilité de certains métiers	Des équipements et outils qui facilitent et allègent la pénibilité de certains métiers sont mis à leur disposition	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP	
Fidéliser le personnel et encourager l'esprit du travail en équipe	Le personnel bénéficie de formations sur les procédures et les textes réglementaires	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	STP	
Contribuer à la défense de l'entreprise par l'élaboration d'une charte étique	Une charte d'éthique a été préparée Un plan de communication interne est mis en exécution			**X**	**X**	**X**	**X**	STP	
Sensibilisé le personnel sur la question d'éthique et de performance	Le personnel est sensibilisé sur les questions d'éthique et la culture de performance				**X**	**X**	**X**	**X**	
Maintien de l'équilibre financier									
Mettre en place un mécanisme de financement approprié pour compenser les augmentations du service de transport offert par la STP, prévues tout au long du PSD, avec un tarif social	Un mécanisme de financement est mis en place	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	MET/MEF/STP
AXE 3 : AMELIORATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DE LA MOBILITE URBAINE									
Proposer un cadre institutionnel unique pour la gestion du transport urbain	La réforme institutionnelle du transport urbain est lancée			X	X	X		ETAT	
Changer le statut juridique de la STP	La STP est une société à économie mixte				X			ETAT/STP	
Créer un cadre de partage et d'échange sur le transport urbain pour faciliter le service de la STP	Un cadre de coordination pour la facilitation du service bus de la STP est mis en place dans lequel sont présentés les principaux concernés		X	X	X			MET/R2gion/STP	

Engager les réformes nécessaires pour l'intégration des différents modes de transport collectif et la prise en compte des spécifiés du transport en bus	Les espaces dédiés au transport urbain sont spécialisés et les périmètres d'interventions des opérateurs sont identifiés et respectés			X	X				MET/Région
Intégrer les besoins du transport bus dans les aménagements urbains	Les aménagements urbains intègrent les besoins de transport par bus		X	X	X	X	X	MET	
DEVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES ET MOBILIER URBAIN									
Habiller le réseau en mobilier urbain et ce conformément aux normes dans le domaine	Le réseau est habillé conformément aux besoins identifiés		X	X	X	X	X	ETAT /Collectivité locale /STP	
	Pose des poteaux d'arrêts		888	888	888	888	888		99 481
	Poser des bancs		193	193	193	193	193		
	Construire des abribus		3 700	3 700	3 700	3 700	3 700		
	Construire des terminus		14 800	14 800	14 800	14 800	14 800		
	Kiosques		315	315	315	315	315		
Construire un centre bus multifonctionnel, de capacité 200 bus	La STP dispose d'un nouveau centre-bus multifonctionnel, de capacité 200 bus	18 200	23 200	35 050	53 200	53 200	27 600	MET/STP/PTF	210 450
Octroyer à la STP des terrains sur les axes stratégiques de la capitale	La STP dispose de terrains et espace pour le stationnement des véhicules sur les axes stratégiques de la ville			X	X	X			
Construire un siège pour loger la Direction Générale de la STP et ses structures transversales	Un siège pour la Direction Générale et Structures centrales est construits			X	X			MET/MEF/STP	7 400
Total général									***2 943 639***
Charges d'exploitation		**163 392**	**224 114**	**258 099**	**304 872**	**361 848**	**417 719**	**MET/MEF/STP**	**1 730 000**
Subvention Etat		126 958	140 000	173 016	178 557	191 640	203 316	**MET/MEF/STP**	**1 013 487**

Ressources propres de la STP		42 979	43 720	46 863	52 895	62 648	72 423	**MET/MEF/STP**	**321 528**
A rechercher pour le maintien de l'équilibre			40 414	38 221	73 419	107 661	141 980	**MET/MEF/STP**	401 694
Investissement									***1 213 639***
Subvention Etat Mauritanien									884 639
Partenaires Techniques et Financiers									
Ressources propres de la STP									**329 000**

CADRE DE MESURE DE RENDEMENT DE LA STP

	Logique d'intervention	Indicateurs de résultats	Valeurs de référence	Valeurs cibles						Sources de vérification	Hypothèses /risques
			2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Objectif global	***Assurer un transport public de masse dans tout le réseau avec des moyens accrus***										
AXE1	***Augmentation de l'offre de service***										
		Produire 21 millions km pour transporter 48,8 millions de passagers sur le réseau bus d'ici dont 12 millions en 2024 ***Milliers de Km parcouru***	***1600***	***2220***	***2866***	***3448***	***4096***	***4850***	***5738***	***Rapports Annuels Statistiques de l'exploitation***	
Extrants		***Passagers transportés (milliers)***	***4000***	***4771***	***5907***	***7374***	***8392***	***10305***	***12029***		
	2.1 Acquérir des bus	Le nombre de bus acheté pour l'urbain et l'université		30	75	70	55	80	80	***Rapports annuels***	Absence sur le marché des types de bus souhaités Non respect du cahier de charges Insuffisance de financement
	2.2 Diversifier l'offre	% des passagers transportés sur le réseau urbain des minibus		***15%***	***10%***	***12%***	***12%***	***12%***	***12%***	***Exploitation/STP***	Non respect du cahier de charges Difficultés techniques

	2. 3 Maintenir un bon taux de disponibilité du parc	Bus standards Bus articulés minibus Youtong		67%	79%	79%	79%	79%	79%	***Rapports annuels***	***Faible capacité du personnel technique et l'indisponibilité des pièces de rechange sur le marché local***
	Améliorer la compétitivité du service	Fréquence régulière et continue		1	4	3	2	***80% des lignes***	***90% des lignes***	Direction de l'Exploitation	Augmentation des cadences
	Améliorer la productivité dans les ateliers	Le budget d'achat du matériel en pourcentage d'exécution Le nombre d'agents formés		***70%*** ***30***	***70%*** ***30***	***70%*** ***30***	***70%*** ***30***	***70%*** ***30***	***70%*** ***30***	***TB suivi de l'activité***	***La faible capacité locale***
	Augmenter les ressources connexes	Amélioration de la part des produits provenant du SAD et de la vente des espaces publicitaires, dans les revenus		***1%***	***2%***	***2%***	***2%***	***2,5%***	***2,5%***	***TB financiers***	***Le coût élevé du service et la forte concurrence du secteur informel***
AXE2	***Consolidation de la structure financière et renforcement de capacité des ressources humaines***										
Extrants	Une structure financière solide	Niveau d'adaptation	Les fonds propres sont supérieurs à la moitié du capital								
	1.1 Capitalisation des actifs mis à disposition par l'Etat	Les fonds propres se sont améliorés	Fonds propres inférieurs à la ½ du capital		Fds propres ≥ ½ du capital					Etats financiers	Refus de l'Etat de recapitaliser la STP
		La durée d'amortissement est connue	Durée annuelle est de 4 ans	10 ans	10 ans	10 ans	10 ans	10 ans		Lettre de la DGID	Retard dans le traitement de la demande

	1.2 La méthode de calcul des amortissements est revue										
	Une augmentation des revenus										
	2.1 le chiffre d'affaires a augmenté	Taux de croissance du Chiffre d'affaires est basé sur la recette/Km								Rapports d'activité et états financiers	Absence de moyens humains et matériels
		Recette au kilomètre	Urbain	14,2	14,23	13,4	13,6	13,8	14,04	14,23	Rapports d'activité	Non acquisition du matériel roulant
			Etudiant	9,27	8,4	7,8	7,96	7,96	8,01	8,08		
		Recettes au kilomètre par minibus		Néant	2,86	16,3	16,4	16,6	16,7	16,8		Non acquisition du matériel roulant
	2.2 les conventions ont été renégociées	Convention Etudiant renégociée avec clause d'indexation		40 Millions MRU	50 Millions MRU	65 Millions MRU	94,26 Millions MRU	95,87 Millions MRU	104,82 Millions MRU	112,15 Millions MRU	MEF/MET/MESRS/STP	Refus de l'Etat
		Le recouvrement de la Convention 1L/NUM porté au niveau du cordon douanier		74,9 MRU			réalisé				MEF/MET	Refus de l'Etat de porter la réforme
		La compensation pour mission de service est calculée					Réalisée					Refus de l'Etat d'accepter les conclusions de l'étude
	3.1 Renforcement de l'autonomisation de la STP	Les modules de gestion sont disponibles	billetterie								Rapport d'activités	Retard dans la disponibilité des ressources pour recruter les consultants
			GRH			X	X					
			graphicage					X				
	3.2 mettre en place un manuel de procédures	Un manuel de procédures administratives et				X					Rapports d'activités et du CAC	

		financières est disponible								
	3.4 Réduire les charges d'exploitation	La hausse des charges hors personnel et carburant est limitée à 3%		≤3%	≤3%	≤3%	≤3%	≤3%	Rapports d'activités, rapports d'audits	
	Améliorer l'adéquation des ressources humaines face aux nouveaux enjeux									
Extrants	4.1 Eriger la Cellule RH en DRH			Réalisé						Retard dans la désignation
	4.2 mettre en place une gestion prévisionnelle des RH	Programme de recrutement est respecté pour les nouveaux postes à pourvoir		Programme de recrutement établi en fonction des acquisitions de matériel roulant					Rapport d'activités	Pression syndicale
		Contrôleurs	-	4	5	6	6	6		
		Régulateurs	-	5	3	0	0	0		
		Conducteurs	-	112	50	61	54	49		
		Agents de ventes	-	0	0	9	10	4		
		Caissiers	-	4	2	2	2	2		
		Maintenance	-	30	32	32	10	9		
		Nombre de personnel formé annuellement		25	25	25	25	25	Rapport d'activités	
		Grille salariale et les fiches postes ont disponibles	Inexistant			X			Rapport d'activités	
		Charte d'éthique préparée	Néant			X			Rapport d'activités	
		Environnement de travail plus adapté par un plan de communication	Néant			X			Rapport d'activités	

AXE 3	Amélioration du cadre institutionnel et la mobilité urbaine										
EXTRANTS	Amélioration du cadre institutionnel du transport urbain	La réforme est lancée	Néant			X				Décret et Arrêté	Retard dans la mise en œuvre de la réforme
		Le comité consultatif est mis sur place				X					
		Le Conseil d'administration est élargi				X					
	Amélioration de la mobilité urbaine	Poteaux d'arrêt implantés			50	50	50	50	50	Rapport d'activités Et requête de financement	
		Bancs construits			100 M/L	100 m/l	100 M/L	100 M/L	100 M/L		
		Abribus construits		1	10	10	10	10	10		
		Terminus construits	4	4	2	2	2	2	2		
	Amélioration des capacités des ateliers et hangars	La requête de financement est préparée avec l'avant - Projet Détaillé				X				Requête de financement	Retard dans la présentation du dossier aux PTF