

**XXIIIe CONGRÈS MONDIAL DE LA ROUTE
PARIS 2007**

LETTONIE – RAPPORT NATIONAL

SÉANCE D'ORIENTATION STRATÉGIQUE TS1

**DÉFIS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE DU
SYSTÈME DE TRANSPORT ROUTIER**

Talis STRAUME
Routes nationales de Lettonie
Riga,
Lettonie
talis@lvceli.lv

ABSTRACT

En 1997 l'administration des routes, qui était financée par l'État, fut réorganisée en une société par actions de l'État sans but lucratif appelée « Latvian Road Administration ». La société a signé un contrat avec le Ministère du transport sur les travaux et objectifs réalisables. Un tel organisme d'entreprenariat de l'organisation de la gestion du réseau routier a obtenu tout de suite une série d'avantages par rapport aux institutions de l'État qui administrent différents domaines. Grâce à ce nouveau statut, la société par actions a eu la possibilité de changer ses méthodes de travail, devenues identiques à celles qu'on utilise dans le privé, ce qui a provoqué une plus grande motivation du personnel dans l'accomplissement du travail. Quantité du personnel, politique salariale, volume des ressources – toutes ces questions sont devenues l'affaire propre de l'entreprise. L'État, en la personne du Ministère du transport, est détenteur de parts de placement de la société par actions.

Une nouvelle réorganisation en 2004 a maintenu ce principe, mais a changé le statut de la société – maintenant c'est un organisme à but lucratif – ainsi que son nom « Latvian State Roads » (LSR). Un projet de développement de la stratégie est en cours d'élaboration qui changera de manière significative la structure intérieure de l'organisme, augmentera le rôle des institutions régionales d'administration, équilibrera la centralisation et la décentralisation entre la capitale et les régions et rendra la société prête à maîtriser un financement deux fois plus grand. La société est un organisme orienté sur le client. Ses clients sont le Ministère du transport d'un côté et les utilisateurs des routes de l'autre côté. La LSR administre plus de 20 mille kilomètres de routes de la Lettonie et reçoit une rémunération pour ce travail de gestion de la part du Ministère du transport, conformément au contrat signé. Depuis 2003 le Système de gestion de la qualité du standard international EN ISO 9001 : 2000 est mis en œuvre.

Le devoir prioritaire de la société LSR est d'atteindre ses objectifs – la modernisation des routes principales, la maîtrise de financement des fonds de l'Union européenne pour la reconstruction de routes, ainsi que développement de nouvelles alternatives financières avec des projets de l'État et de partenariat privé (projets PPP). Les programmes de développement du réseau routier à court et à long terme sont préparés et sont en train d'être réalisés. Le programme le plus important est celui du développement des routes principales. Parmi d'autres : le programme d'amélioration de la sécurité routière, le programme de liquidation des «points noirs», le programme de développement des routes régionales, le programme d'amélioration des pistes en gravier. Le soutien politique est obtenu pour les programmes déjà en cours d'élaboration. Dans le domaine des relations publiques le travail est orienté vers la coopération avec les utilisateurs des routes et les municipalités locales. Cela implique l'information des utilisateurs, la réception de leurs propositions, l'évaluation du travail d'administrateur, des campagnes de presse, la délibération publique des projets, des enquêtes et des recherches pour s'enquérir de l'opinion publique.

1. INTRODUCTION

La Lettonie est située au Nord-est de l'Europe, sur la rive Est de la mer Baltique, et a des frontières directes avec l'Estonie, la Fédération de Russie, la Biélorussie et la Lituanie. En même temps, la frontière Est de la Lettonie est également la frontière Est de l'Union Européenne. La superficie de la Lettonie est d'environ 65 000 kilomètres carrés, mais le nombre d'habitants est de 2,3 millions. La capitale de la Lettonie est Riga, qui est de plus la plus grande ville du pays (environ 1 million d'habitants), la plus grande ville de la région, et un port maritime important pour les trois pays Baltes et le croisement de routes de passage d'Ouest en Est. Les autoroutes européennes avec l'index E – E 22, E 67, Via Baltica et E 77 se croisent à Riga.

La longueur totale des autoroutes mentionnées et de routes nationales en Lettonie est de 70000 km, comprenant 14000 km de surfacage en asphalté et 56 000 km de surfacage en gravier. Le réseau de routes constitue une densité moyenne de 1077 km par kilomètre carré. Le réseau des autoroutes publiques constitue 29 % de tout le réseau d'autoroutes, soit au total 20182 km. Dans cette portion, 40 %, soit 8108 km, sont des autoroutes d'asphalté et d'autres surfacages bituminés, mais 12074 km sont des surfacages en gravier. La densité des autoroutes publiques est de 313 km par kilomètre carré. La classification des autoroutes par importance (selon les données du 1^{er} janvier 2006) est indiquée dans le tableau 1. Pour voir le réseau détaillé des autoroutes publiques en Lettonie, exceptées les autoroutes de seconde catégorie, voir l'image n° 1.

Classification des autoroutes	Avec le surfacage d'asphalté ou bituminé (en km)	Avec le surfacage en gravier (en km)	Total (en km)
Autoroutes principales	1622	-	1622
parmi elles les autoroutes européennes E	1068	-	1068
Autoroutes de première catégorie	3990	1337	5327
Autoroutes de seconde catégorie	2496	10737	13233
Total	8108	12074	20182

Table 1 - Classification des autoroutes publique par importance.



Image n° 1 - Réseau des autoroutes publiques de Lettonie, exceptées les autoroutes de seconde catégorie.

Actuellement, l'automobilisation en Lettonie se poursuit très rapidement et pendant trois dernières années le nombre de voitures a augmenté de 1,5 fois et cette tendance se poursuit. Au début de l'année 2006, on comptait 32 voitures pour 1000 habitants. La circulation est surtout plus intense autour de Riga. À certains endroits, le nombre de voitures par jour approche 40000, ce qui correspond à une augmentation de 18 à 26% dans certains itinéraires. Aux alentours de Riga, l'intensité moyenne de la circulation dépasse 4000 voitures par jour et constitue une augmentation de 20% sur les trois dernières années. Le nombre total de voitures déclarées en Lettonie dépasse actuellement le million d'unités. La circulation sur les autoroutes, la discipline des conducteurs et leur capacité à conduire, ainsi que l'adéquation d'autoroutes à forte circulation, sont autant d'éléments qui créent de nombreux problèmes de sécurité routière.

La Lettonie est un pays relativement petit. Pourtant, la distance entre les points extrêmes - Ouest et Est - est de presque 500 km, et le climat dans le territoire passe d'un climat marin dans l'Ouest à un climat continental dans l'Est du pays. Les particularités du climat influencent l'entretien routier en hiver, car le manteau neigeux ne se forme ni en même temps ni de façon homogène dans tout le pays. Les différences de température sont assez grandes, avec des températures négatives 25 fois par an, et beaucoup de dégels pendant l'hiver.

Les températures peuvent varier entre +14⁰ C et -40⁰ C. Ainsi, le printemps ne commence pas au même moment dans tout le territoire letton. Les faits mentionnés ci-dessus provoquent des problèmes de préservation et de maintenance des autoroutes, des restrictions de la circulation et des projets de reconstruction routière ou de nouvelles autoroutes.

La gestion et le développement du réseau des autoroutes publiques ainsi que la circulation et la supervision de tout le réseau routier sont administrées par la Direction des Autoroutes. Depuis la première République de Lettonie (le pays a été fondé 1918) et pendant l'occupation, le nom et le statut de cette institution ont été changés plusieurs fois. À présent, c'est une société commerciale, une S.A. d'état – «Routes nationales de Lettonie», qui dirige l'administration des autoroutes publiques. Ce rapport expose l'expérience du travail de l'institution actuelle de gestion routière.

2. L'ADMINISTRATION DES ROUTES DE LETTONIE DANS LE PASSE

Pendant la première République de Lettonie, qui commença au mois d'août 1919, le Département des Autoroutes et routes de gravier faisait partie intégrante du Ministère du Transport. Cette institution était représentée dans toutes les provinces jusqu'au début de la Seconde Guerre Mondiale. Après la guerre, dans la Lettonie alors incorporée à l'URSS, apparut l'Administration des Autoroutes qui était l'évolution de l'organisation «Autoroutes de Lettonie». Dans ce même système, le bureau d'administration, 11 entreprises de construction et 26 entreprises d'entretien routier travaillaient ensemble. Le réseau des autoroutes publiques et les entreprises en provinces étaient dirigés par de hauts fonctionnaires. A cette époque, la construction semblait plus importante que l'entretien des autoroutes. Les ressources et les tâches étaient distribuées par voie administrative et par division territoriale sans aucune offre publique d'achat. Ainsi, le volume des travaux dépassait souvent les ressources matérielles et techniques assignées.

Après la récupération de l'indépendance en 1991, toute l'administration routière en Lettonie devait être réorganisée, en éliminant les pratiques de l'URSS. Étape par étape, la

réorganisation du secteur se poursuivait. Elle s'est terminée en 1997. Il y a tout de même quelques améliorations qui se poursuivent.

Tout d'abord, l'Administration des Autoroutes (l'institution) était séparée des entreprises de production industrielle. Avant, les entreprises de construction et d'entretien des autoroutes étaient directement subordonnées au Ministère des Transports. Le Ministère signait les contrats de travaux routiers. Le contrôle des travaux était effectué par 26 sections de l'Administration Routière, une section dans chaque circonscription administrative. Les sections ont été créées de sorte que la gestion du réseau des autoroutes publiques soit faite par des experts qui étaient déconnectés des entreprises d'entretien. L'étape suivante fut la privatisation des entreprises de construction et l'introduction d'offres publiques d'achat pour la construction routière.

Pendant le processus de réorganisation, nous nous sommes familiarisés avec la structure organisationnelle et l'expérience de la gestion routière des administrations des autoroutes de pays nordiques, et nous avons également conduit plusieurs expériences en Lettonie. La troisième étape fut la formation en 1997 de 4 relais régionaux d'entretien quotidien (sociétés par actions). (Il faut noter que toutes les sociétés mentionnées se sont unies dans une société d'état en 2006). Mais ce n'est pas tout. L'étape suivante était la réorganisation de l'Administration des autoroutes publiques. Avec la création de Fondation des autoroutes publiques (1995), le financement des autoroutes s'améliora, il fallait poursuivre l'action, mais en même temps les experts de la branche se dirigeaient vers d'autres branches. L'interrogation suivante est alors apparue : comment retenir les spécialistes des autoroutes de cette branche ? La réorganisation était favorisée par la législation, et c'est ainsi que le 1^{er} juin 1997, l'institution nationale de gestion des autoroutes fut remplacée par la société nationalisée à but non lucratif VAS „L'Administration des Routes de Lettonie”. Plus tard, en 2004, une autre réorganisation transforme cette société en une société d'état commerciale à but lucratif appelée VAS „Routes nationales de Lettonie”. En pratique, cela signifie que nous travaillons comme une société commerciale depuis 1997.

3. POURQUOI PRECISEMENT UNE SOCIETE COMMERCIALE ?

On peut se demander pourquoi exactement la société commerciale fut choisie comme la forme la plus adéquate pour l'entreprise nationale.

L'intention était de commercialiser la gestion des autoroutes via la pratique d'affaires contrôlées avec des objectifs concrets et une gestion effective.

Au milieu des années quatre-vingt-dix, juste après la privatisation en parallèle au développement d'affaires en Lettonie, beaucoup de spécialistes travaillant dans les institutions publiques se dirigèrent vers des structures privées, où ils pouvaient gagner plus. L'Administration des Autoroutes de Lettonie ne fut pas épargnée. De plus, la bureaucratie gênait le travail des institutions publiques et limitait même la planification des ressources et des achats. À la même époque, plusieurs sociétés issues d'autres branches avaient déjà approuvé l'existence de nouvelles sociétés par actions avec ses avantages et capacités.

Ensuite, le soutien du Ministère du Transport et du gouvernement permit d'établir la société d'état „L'Administration des Autoroutes de Lettonie”. L'avantage principal de cette étape consistait en l'augmentation du salaire dans le secteur public : peu à peu, les

spécialistes commencèrent à revenir. Nous avons trouvé la possibilité d'accumuler les moyens financiers pour acheter les ressources nécessaires. De plus, on a pu garantir la sécurité sociale et une motivation supplémentaire aux employés. La coordination des opérations intérieures s'améliorait sans avoir la nécessité d'informer l'institution supérieure (le ministère) de toutes les opérations de la société. Depuis lors, le Traité de Délégation - signé pour 5 ans avec le Ministère du Transport - et son annexe, qui contient la liste de travaux de gestion routière annuels, est le document principal de coopération et de réponse aux exigences du ministère.

4. LA GESTION DE LA SOCIETE COMMERCIALE

L'état possède l'intégralité des actions de la société commerciale. Le Ministère du Transport représente l'état dans le rôle de propriétaire. Le Ministère du Transport assigne le Conseil de société d'état pour la supervision de la société commerciale. Le Conseil élit le Comité pour 3 ans et signe le contrat avec chacun des membres du comité. Les deux organes révisent les actualités dans les réunions et prennent les décisions appropriées. La supervision du Traité de Délégation et des actions quotidiennes opératives est effectuée par le Département de la Circulation routière du Ministère. Veuillez vous référer au schéma de la gestion de la société commerciale dans l'image n° 2.

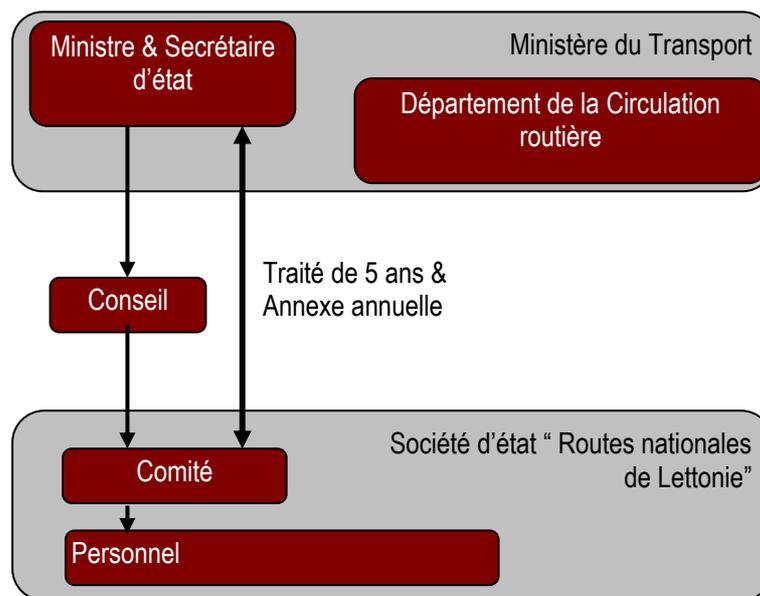


Image n° 2 - Schéma de la gestion de la société d'état „ Routes nationales de Lettonie ”

Tâches principales et travail orienté vers les objectifs

La société d'état «Routes nationales de Lettonie», par ses domaines d'action principaux et l'organisation développée de la filière, assure la gestion et le développement du réseau des autoroutes, par des contrats conclus avec les conseillers, les entreprises d'entretien et de construction, ou les prestataires de services individuels. Veuillez vous référer au schéma de gestion des filières dans l'image n° 3.

Toutes les activités de la société commerciale sont orientées vers un client principal - le Ministère des Transports. Les clients sont les utilisateurs des routes en général.

Selon le Traité de Délégation signé avec le Ministère des Transports, les tâches principales assignées à la société d'état „Routes nationales de Lettonie” sont les suivantes :

- administrer le réseau autoroutier de Lettonie.;
- planifier les coûts des travaux routiers et gérer les finances;
- organiser l'achat public et conduire les négociations sur les contrats de travaux relatifs au réseau autoroutier de Lettonie;
- préparer les programmes/projets à long terme sur l'entretien, la reconstruction et la construction annuelle des autoroutes nationales;
- contrôler l'entretien quotidien des autoroutes;
- superviser l'organisation de la circulation et la sécurité de la circulation sur le réseau routier national et provincial;
- superviser le réseau routier municipal et administrer les dotations correspondantes.

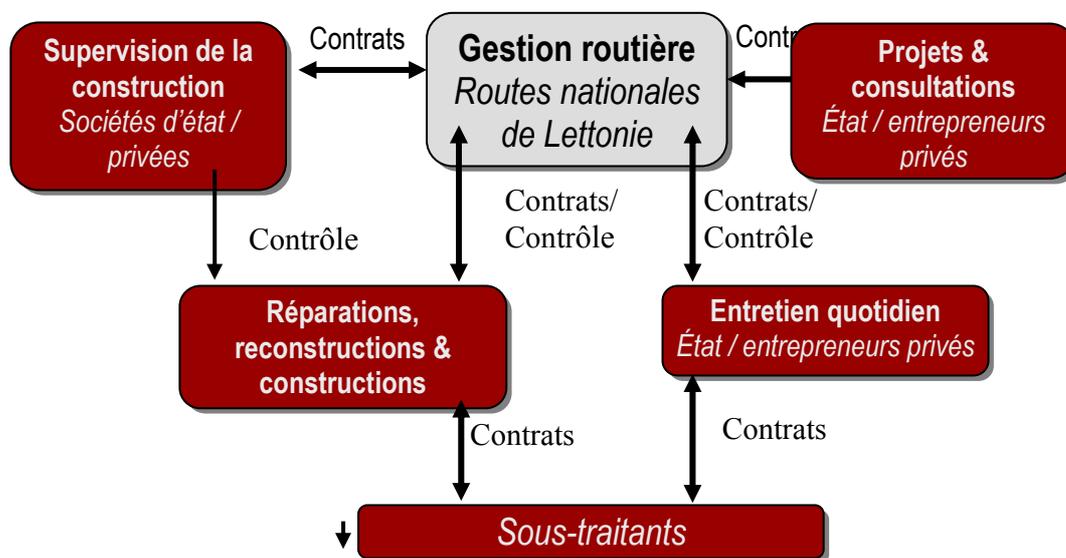


Image n° 3 - Schéma de la gestion de la société d'état " Routes nationales de Lettonie "

Il faut ajouter que les travaux sur les routes des autres propriétaires constituent seulement 2,3 % du volume total.

Le chiffre d'affaires total de 2005 de la société d'état "Latvijas valsts ceļi" était de 8,3 millions EUR et le profit, de 471 000 EUR.

Notre société commerciale, dans son travail, pratique une orientation complète de toutes ses activités vers ses objectifs. La mission de l'entreprise est d'assurer l'administration routière et de parer aux exigences publiques de mobilité. Notre vision de l'avenir prévoit une circulation efficace, confortable et sûre qui répond aux exigences de la société. Nous travaillons à l'accomplissement de cette tâche.

Cela sous-entend des réalisations de qualité, pour une exploitation de long terme des surfacages des autoroutes, la maintenance de standards et des améliorations de la sécurité routière. Les sections suivantes décrivent les travaux concernant l'orientation vers ces objectifs.

5. LES RESSOURCES, LE SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE, ET LE TRAVAIL ORIENTE VERS LE CLIENT

Les valeurs essentielles de la société d'état sont : un personnel professionnel, dynamique et orienté vers le client, des compétences dans les technologies modernes et l'accessibilité de nos services dans tout le territoire du pays. La structure générale d'organisation du personnel est exposée dans l'image n° 4.

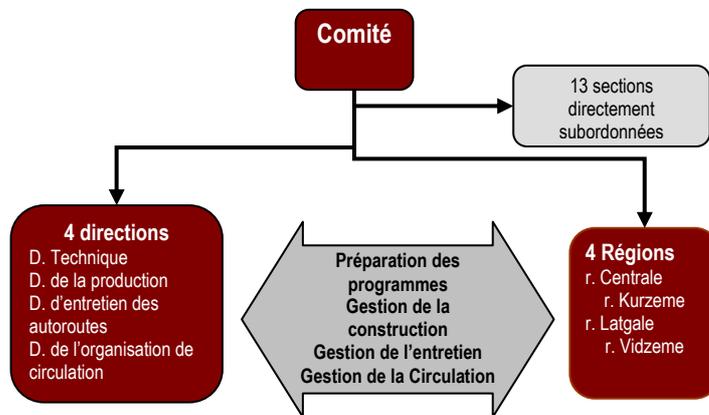


Image n° 4 - Structure organisationnelle

Veillez vous référer à la division territoriale des régions dans l'image n° 5.

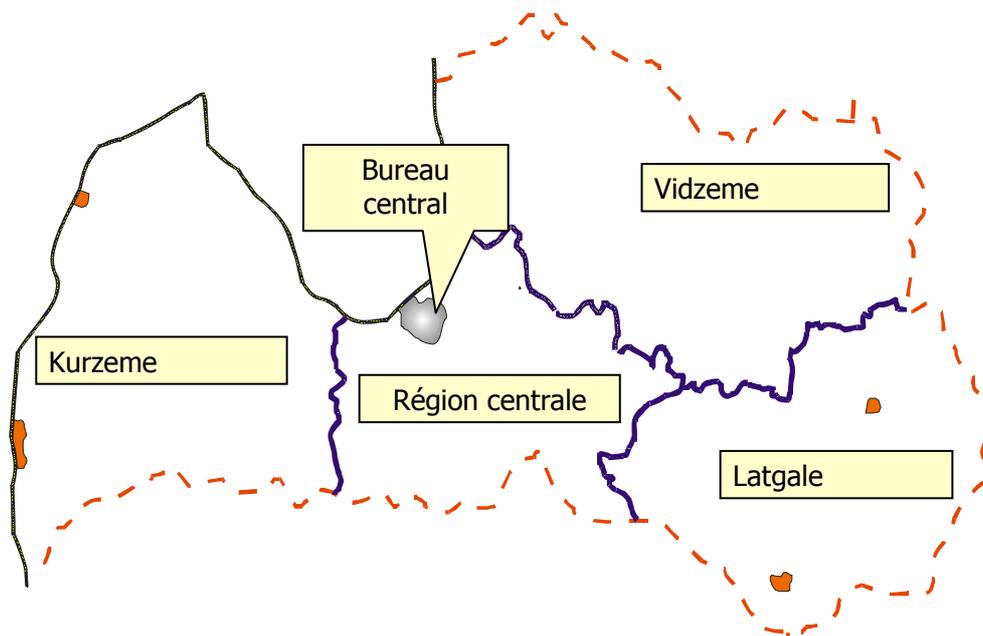


Image n° 5 - Division des autoroutes de Lettonie, par régions

Le personnel dans les centres des régions est directement subordonné au directeur régional. Il y a de 3 à 5 sections dans les unités de division territoriale (régions), au total 26 sections dans tout le pays.

Le directeur régional est responsable de 5000 km d'autoroutes publiques (environ), cependant environ 600 – 900 km d'autoroutes relèvent de la compétence du chef de la section régionale. Cette structure organisationnelle et cette division du réseau routier ont

permet au personnel de se rapprocher des clients et d'assurer une meilleure accessibilité de notre entreprise

Depuis le mois de janvier 2003, le Système de gestion de la qualité du standard international ISO9001:2000 est mis en œuvre. Ce système comprend la gestion du réseau des autoroutes nationales, l'enregistrement et le développement de l'entretien quotidien et périodique des autoroutes, l'administration de la reconstruction et de la construction routière ainsi que la gestion de la société commerciale, des ressources, des écritures et des services rendus. (Veuillez vous référer à l'image n° 6)

Le système a déjà été audité plusieurs fois, et en janvier 2006, il a reçu un nouveau certificat qui expirera en janvier 2009. Il faut remarquer que l'introduction dans la société commerciale du Système de gestion de la qualité a amélioré notablement l'administration des autoroutes. Nous sommes parvenus à arranger les affaires, les processus et les documents, ainsi qu'à s'assurer que les disparités soit découvertes et éliminées de manière efficace et d'avoir un niveau élevé de responsabilité des employés. Le développement du système est périodiquement audité aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. Chaque audit donne lieu à l'élimination de disparités et à des améliorations.

Depuis juin 2005, la section «Laboratoire des autoroutes» est complétée par le Contrôle des recherches des autoroutes et de la qualité de construction, conforme au standard international ISO 17025.

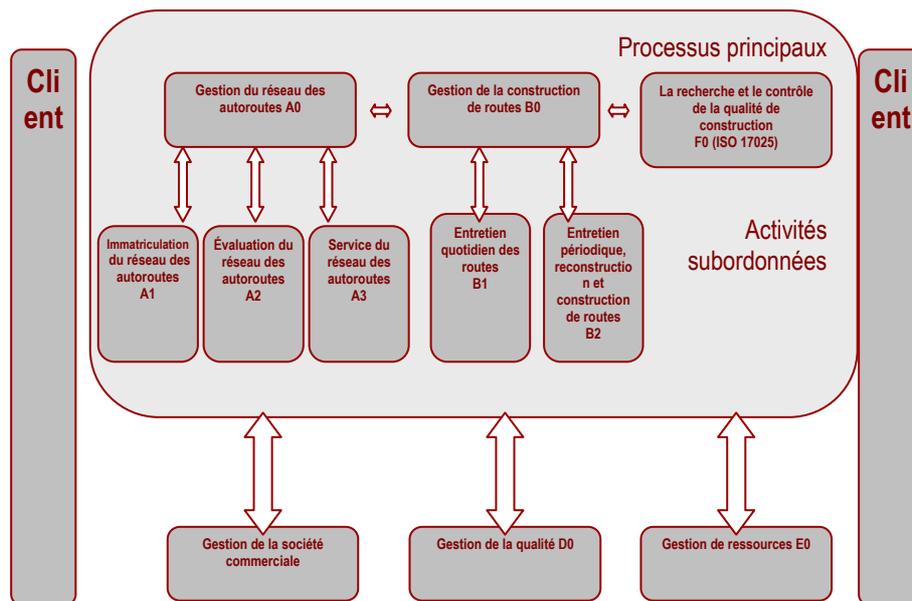


Image n° 6. Schéma de la gestion de la qualité.

Grâce au statut de société commerciale et à son profit, nous avons pu assurer à notre personnel les ressources nécessaires pour le motiver et retenir ainsi les spécialistes les plus compétents. Parmi les ressources mentionnées, il y a les ordinateurs personnels et les logiciels, les voitures pour les voyages d'affaires, l'intranet basé sur nos serveurs, le courrier électronique, les garanties des logiciels et les bases de données. Le personnel du service du Centre d'Information de la Circulation est toujours au courant des changements météorologiques et des événements sur le réseau des autoroutes.

Les clients de la société d'état «Routes nationales de Lettonie» sont :

- les utilisateurs des routes (la société en général);
- le Ministère du Transport;

- Les municipalités ;
- Les autres propriétaires de routes.

Pour l'année 2005, la proportion des revenus destinée à notre client principal – le Ministère du Transport - était de 97,7%. Les services d'information organisés pour les utilisateurs des autoroutes et pour la société en général ont été financés en accord avec l'accord du Ministère. Actuellement, la liste des travaux annuels du Ministère comprend les activités d'information mentionnées. Presque toutes les ressources sont destinées à accomplir les tâches de notre client principal. Selon la vision générale et les ordres du Ministère du Transport, nous avons défini les objectifs supérieurs de notre entreprise «Routes nationales de Lettonie»

- L'administration du réseau des autoroutes et les garanties de développement ;
- La réalisation complète des projets planifiés dont le processus d'achat public a été entamée.
- l'entretien des autoroutes selon les actes normatifs.

6. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Pendant le période passée, par manque de volonté politique et donc de décisions correspondantes, l'entretien des autoroutes n'a pas reçu un financement suffisant et c'est pour cette raison que actuellement, pour l'année 2006, le volume de travaux routiers est dix fois supérieur au volume de travaux prévus dans le réseau des autoroutes nationales.

Cependant, il existe depuis bien longtemps une contradiction entre les objectifs et les finances destinées aux travaux routiers. Tout de même, pendant les dernières années, grâce à la pression publique et ministérielle, le gouvernement a pris plusieurs décisions favorables au domaine routier et le financement a été considérablement augmenté. Comparé à l'année 2005, le financement 2006 est de moitié supérieur, et le financement 2007 est 2 fois supérieur. Les changements sont si rapides (et radicaux) qu'ils défient à nouveau l'administration des autoroutes – il faut rendre le travail plus efficace, attirer de nouveaux employés, augmenter la capacité d'administration routière en fonction des prévisions d'augmentation financière dans le secteur routier.

Dans l'image n°7, il est possible de se rendre compte des prévisions de financement du réseau autoroutier.

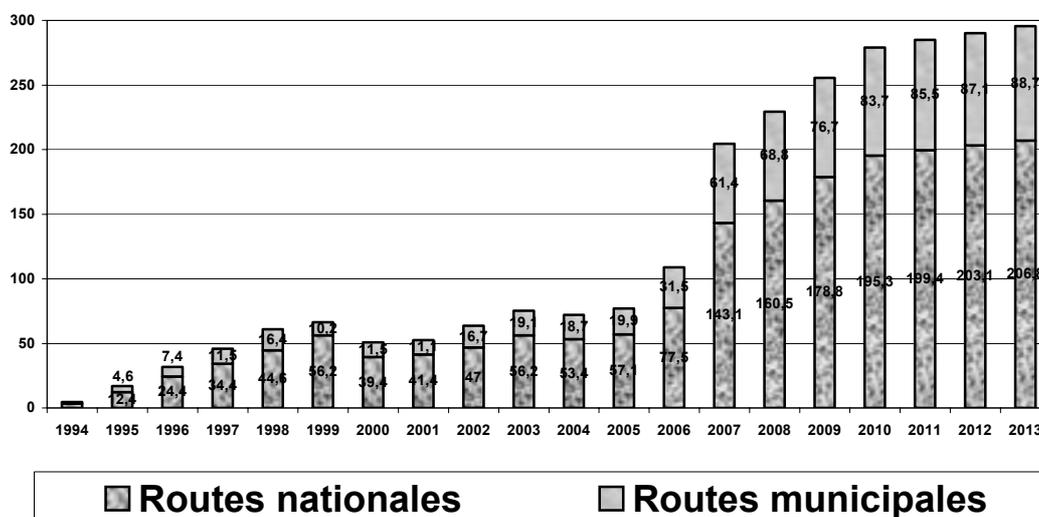


Image n° 7 - Prévisions de financement du réseau autoroutier.

Pour l'augmentation de la capacité de notre société commerciale, nous avons élaboré le Plan de développement stratégique de 2006, qui concerne une période de temps se terminant en 2013.

Le plan d'introduction de la stratégie mentionné comprend trois domaines d'action : l'entretien des autoroutes, la construction des autoroutes et l'administration des autoroutes. La stratégie se base sur la méthode de la carte équilibrée (voir l'image n° 9). Dans notre cas, la carte de «Routes nationales de Lettonie», sur le niveau administratif, contient 41 activités, mais chacun des domaines d'action cités a sa propre carte des activités.

Le plan stratégique a été élaboré sur la base du principe d'approche de l'administration, avec des cartes d'administration balancées (Balanced Score Card – BSC) pour tous les domaines : la gestion, l'entretien et la construction des autoroutes. Comme l'objectif principal de notre entreprise n'est pas le profit, mais l'approvisionnement d'une mobilité viable pour la société, le but final du plan est l'organisation basée sur la stratégie. Les directions du développement et des modifications ont été définies par l'évaluation de quatre groupes de perspectives :

- La perspective de la société et ses clients;
- La perspective des processus intérieurs;
- La perspective des partenaires et des associés;
- La perspective des employés.

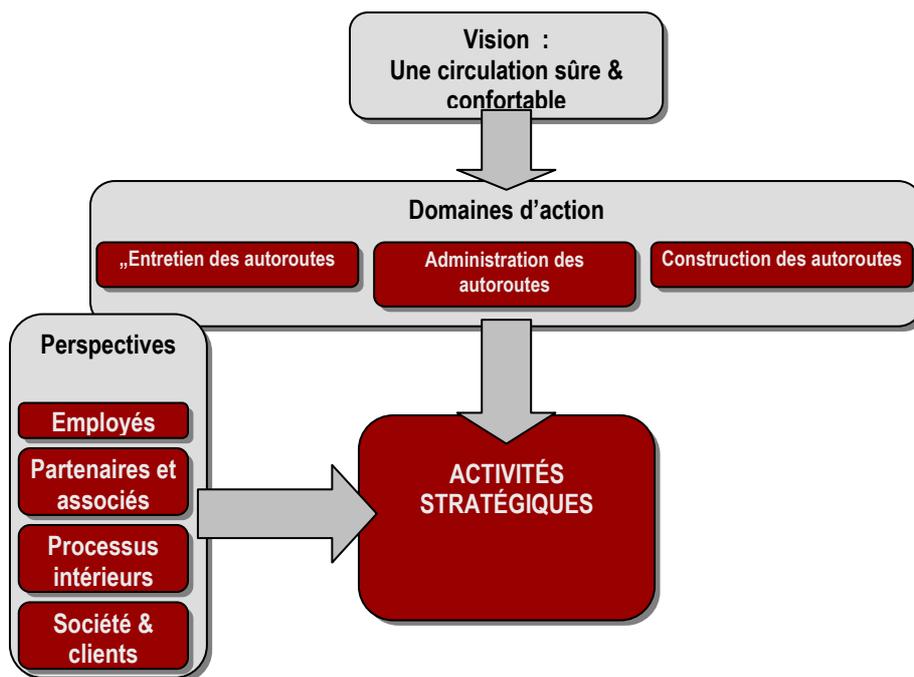


Image n° 8 - Schéma général de la stratégie

Actuellement la perspective des employés est la plus importante. Toutes les activités de la « Routes nationales de Lettonie » sont orientées vers l'augmentation des ressources humaines et l'amélioration du rendement de notre entreprise. 2006-2008 peuvent être des années déterminantes.

La liste suivante énumère les activités les plus importantes d'une liste d'événements trouvée dans le plan de stratégie :

- préparer les propositions de modifications structurelles;
- faire l'inventaire des postes;
- accepter et présenter le plan de ressources humaines nécessaires;
- commencer l'élaboration de modèles de compétences pour les groupes d'employés.
- Créer un mécanisme de partages des compétences et libérer les fonctionnaires administratifs des tâches techniques;
- Créer un système de motivations;
- Augmenter le niveau de compétences administratives;
- Décider d'utiliser les études par correspondance pour la formation et la qualification des employés;
- Améliorer le niveau technique et technologique de la société commerciale et la transformer en une entreprise attractive pour les employés actuels et potentiels, réviser le système de rémunération, présenter des horaires flexibles et organiser des activités corporatives;
- Trouver un nouveau lieu pour les nouveaux bureaux, qui soient plus adéquats aussi bien pour les employés que pour les clients (accessibilité).

Dans une perspective à plus long terme (2009 – 2013), il est prévu une multiplication d'événements telle l'augmentation permanente des compétences administratives, l'amélioration du niveau technique et technologique etc.

Depuis l'automne de 2006 et dans chaque domaine d'action, un groupe de travail est à l'œuvre : il se destine à l'élaboration et l'implémentation des activités du plan stratégique.

CONCLUSIONS

1/ Conclusion essentielle : Le domaine des autoroutes et l'administration des autoroutes ont été modifiés selon les exigences de l'économie de marché.

2/ La réorganisation du domaine des autoroutes et de l'institution de l'administration routière en Lettonie a été effectué graduellement, en 4 étapes, travaillant en même temps avec les ressources humaines.

3/ L'administration du domaine par une société commerciale fut le choix des ces 10 dernières années. Cela fut adapté pour atteindre un très bon niveau d'administration.

4/ Pendant le processus de transformation de régime politique en Lettonie, nous avons pu nous adapter aux changements et aux exigences spécifiques de l'État. Nous avons obtenu l'expérience des autres administrations routières, et appliqué les recommandations de l'Association Mondiale des Autoroutes.

5/ Nous avons développé des mécanismes pour répondre aux exigences du futur, concernant une capacité de financement rapidement augmentée. Ces mécanismes sont : le Traité de Délégation avec le Ministère du Transport et le Plan Stratégique pour le développement intérieur ainsi que les perspectives d'avenir pour implémenter rapidement et de manière efficace les programmes du secteur routier.

6/ Pendant la période passée (presque 10 ans), par manque de volonté politique et des décisions correspondantes, le réseau d'autoroutes a été considérablement détérioré par son utilisation. Malgré des améliorations, ce problème du passé influence toujours le travail d'administration routière, le développement du pays et des régions, etc. Les décisions politiques prises en 2005 ont donné lieu à l'amélioration de la situation sur les routes nationales et municipales.

7/ La menace et le risque de changements de volonté politique existe toujours. Il faut tout de même reconnaître que cette menace est limitée par les directives de l'Union européenne qui limitent les responsabilités du pays et des politiciens dans le domaine routier.

À l'avenir, la Lettonie se basera sur les principes d'économie du marché, comme les autres pays membres de l'Union Européenne, tout en assurant le développement d'actions commerciales dans le domaine de l'administration des autoroutes. L'expérience lettone en matière de réorganisation de l'administration des autoroutes et de l'application d'une structure commerciale pour l'institution administrative de ce domaine pourrait desservir l'intérêt international.