



JONCTION

Rapport de recherche

Secteur public et secteur privé Gestion directe et gestion déléguée dans les réseaux de transport public : les déterminants du choix



Olivier DOMENACH

avec la collaboration de Gilbert CORTASSA

Janvier 2015

*Cette recherche a été réalisée avec le soutien
du GART, de l'UTP, de la Fédération des EPL, de la FNTV*



NB. Les opinions émises n'engagent que leur auteur et les organismes financeurs ne sont pas responsables de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans ce travail

1. 90% des 370 réseaux de transport urbain (TU) sont exploités en gestion déléguée et une proportion encore plus dans les 95 réseaux de transports non urbains (TNU) dans lesquels opèrent environ 1 500 PME.

| | Régies | SPL | SEM |
|-----|--------|-----|-----|
| TU | 32 | 7 | 27 |
| TNU | 13 | 5 | 4 |

Il existe donc actuellement près d'une centaine d'opérateurs publics ou parapublics. Depuis 2011, 7 régies et 7 SPL (société publique locale) se sont créés en TU et 5 en TNU.

Le développement de la gestion directe à travers une entreprise publique reste un phénomène limité mais a le mérite de relancer un **vieux sujet de débat redevenu d'actualité**. Serait-ce un simple retour de balancier après la privatisation d'une dizaine de régies autour des années 1990 qui avait permis au demeurant d'éliminer certains « canards boiteux » ?

2. L'objet de ce travail n'a pas été de comparer les deux modes de gestion afin de déterminer si l'un des deux était meilleur que l'autre mais plutôt de **comprendre les déterminants du choix d'un de ces deux modes**. Nous nous sommes donc efforcés de connaître les raisons des décisions des élus en faveur de tel ou tel mode de gestion de leur réseau de transport. Nous avons analysé les tenants et aboutissants de chaque mode de gestion dans leurs principes mais aussi dans leur mise en œuvre, de sorte que l'on puisse identifier les éléments essentiels à la prise de décision.

Au-delà d'une approche documentaire, **nous avons mené une enquête d'opinion en interviewant plus de 60 personnes** dans toute la France (élus, dirigeants d'associations d'élus et d'opérateurs, responsables nationaux et locaux de groupes privés ou d'entreprises publiques, représentants des salariés, consultants AMO...) pour recueillir leurs avis, fruits de leur expérience en la matière.

3. Faute de disposer de chiffres fiables et de statistiques incontestables sur les éléments caractérisant la gestion financière des réseaux de transports publics en France, **il est très difficile de comparer le coût pour la collectivité d'un mode de gestion ou d'un autre**. De plus, on ne dispose pas des comptes analytiques des opérateurs, ni d'analyse diachronique permettant de connaître l'évolution des coûts à périmètre constant dans le temps.

Nous avons donc tenté de recourir à une méthode empirique fondée sur le chiffrage financier de **deux cas d'école** (un urbain, un interurbain), sur lesquels ont travaillé en groupe 9 entreprises urbaines et 15 interurbaines, tant privées que publiques, sélectionnées de façon relationnelle. Cette démarche, inédite à ce jour dans le secteur des transports, n'a pas

permis de tirer des conclusions irréfragables, faute de représentativité de l'échantillon et de l'anonymat requis par les participants.

Pour compléter l'approche, nous avons aussi procédé à l'analyse d'**un échantillon de 30 réseaux urbains** à partir des seules statistiques de la Plaquette Chiffres clés de l'UTP.

Il s'avère très délicat de porter un jugement définitif sur les économies liées à un passage en gestion directe, tous les cas de figure existant en la matière : plus cher, moins cher ou équivalent.

4. Il ressort de l'analyse générale que **les opérateurs publics sont souvent aussi performants dans leur gestion que les entreprises du secteur privé**, sans bénéficier d'avantages fiscaux particuliers significatifs. Quant à **la gestion par des entreprises privées n'est pas significativement plus onéreuse** que celle des opérateurs publics.
5. **La concurrence existe mais elle contribue à l'affaiblissement des taux de marge faibles et par là à protéger les grands opérateurs d'une concurrence étrangère.**
6. **Quel que soit leur statut juridique**, les opérateurs publics et privés sont soumis aux mêmes règles nationales et européennes pour obtenir avec **un seul objectif : une gestion efficace** et arriver aux mêmes résultats en termes d'efficacité.
8. **Les raisons du choix de la gestion directe** sont multiples :
 - une absence de concurrence,
 - des offres de prix trop coûteuses,
 - la volonté d'acquiescer une culture métier pour maîtriser les finances et les aspects techniques,
 - une garantie de transparence dans la réalité des coûts,
 - le résultat d'un choix en partie idéologique et plus sûrement d'un choix politique à la suite des mauvaises relations avec le délégataire sortant,
 - les risques juridiques de recours,
 - une prise de risque commercial faible due à la prudence des opérateurs privés mais surtout à un taux de couverture des dépenses par les recettes faible (30%) qui, de ce fait, limite le risque que prend la collectivité en créant son opérateur interne, l'exemple d'autres collectivités passées en gestion directe, enfin la souplesse des relations contractuelles.

Les raisons du choix de la gestion déléguée sont elles aussi multiples, on retiendra essentiellement l'externalisation des risques vers les opérateurs privés et leur savoir-faire.