



Plan de transport 2007 – Réinventer Montréal

Mémoire présenté à la :

**Commission du conseil d'agglomération sur
l'environnement, le transport et les infrastructures**

par

Transdev

7 septembre 2007

Présentation de Transdev

TRANSDEV, filiale de la Caisse des Dépôts, est un opérateur majeur en Europe dans le domaine du transport public.

Avec 12 réseaux de tramway (Grenoble, Madrid, Melbourne, Montpellier, Mulhouse, Nantes, Nottingham, Orléans, Strasbourg, Tenerife, Valenciennes, Utrecht), 2 réseaux en projet (Edimbourg, Reims) et 2 métros en exploitation (Porto, Gênes), TRANSDEV occupe une place de leader mondial sur ce marché.

Transdev est présent en Allemagne, en Australie, au Canada, en Espagne, en France, en Grande-Bretagne, en Italie, aux Pays-Bas et au Portugal. Le Groupe gère un parc de 17 000 autocars et autobus, de 1 027 tramways, 92 métros, 27 trains et 34 navettes fluviales. Il compte 42 000 collaborateurs dont 13 000 en France. Son chiffre d'affaires géré est de 3 milliards d'euros (2007).

En juillet dernier, Transdev a conclu la signature finale de sa transaction avec Limocar Inc., l'une des principales sociétés de transport par autobus au Québec. Avec cette acquisition, annoncée le 29 mars 2007, TRANSDEV fait une percée sur le marché canadien du transport de passagers. La finalisation de cette transaction permet à Transdev d'établir sa présence sur le marché canadien.

Gestion privée et transport public

UN CONCEPT À GEOMETRIE VARIABLE

Au-delà de son caractère de service public, le transport collectif s'ouvre de plus en plus largement à la gestion et à l'investissement privé. En dehors de toute logique idéologique, cette évolution repose sur un certain nombre de considérations éminemment pragmatiques découlant d'aspects à la fois techniques et financiers.

La présente note de cadrage vise à effectuer un rapide inventaire de ces différentes réalités puis à proposer un tour d'horizon des nombreux montages permettant d'appliquer une gestion de type privé aux réseaux de transports publics.

LES APPORTS DE LA GESTION PRIVEE :

Le fait que les réseaux de transport publics dans la gestion desquels des partenaires privés sont impliqués présentent, dans la majorité des cas, un rapport service fourni aux voyageurs / coût pour la collectivité plus favorable ne saurait, bien entendu, être imputé à une quelconque déficience des équipes de management des entreprises publiques. Cette meilleure efficacité globale découle, en effet, directement d'un certain nombre d'opportunités et de services proposés par les grands opérateurs privés :

- ✓ **Expertise sur les différentes composantes du métier du transport public** dans le domaine financier, les questions juridiques et fiscales, les ressources humaines, l'exploitation du réseau, la maintenance, le marketing, la clientèle, la communication, le développement de l'activité et les produits et services nouveaux et ce, grâce à la mutualisation d'experts de haut niveau
- ✓ **Organisation et animation permanente d'un réseau** de sociétés de transport associées permettant à ces entreprises et à leurs cadres :
 - de travailler dans un environnement professionnel élargi
 - de bénéficier de la structure d'échanges du réseau
 - de s'inscrire, pour l'exercice de son métier, dans un partenariat permanent
- ✓ **Vivier de cadres**, géré au niveau Groupe, garantissant la compétence et la mobilité indispensables au dynamisme et au renouvellement des idées et des projets au sein des réseaux de transport public
- ✓ **Souci permanent de la rentabilité**, tant financière qu'en matière de qualité du service offert, des actions engagées

La mise en œuvre coordonnée et concertée de ces différents types de moyens se traduit au niveau des réseaux de transport public gérés par des effets sur :

- ✓ La maîtrise du coût d'exploitation des réseaux pour la collectivité par le biais :
 - D'une moindre exposition des élus aux revendications des personnels
 - D'une rigueur découlant directement de l'exigence de rentabilité induite par la présence d'un opérateur privé
 - soit dans une optique de rentabilité des capitaux investis
 - soit par l'application de systèmes de bonus/malus auxquels le personnel peut être associé
 - De l'application de méthodes de gestion assises sur une diffusion efficace des bonnes pratiques et méthodes innovantes (y compris en matière de politiques sociales)

- La mise en œuvre de contrats globaux de fourniture de matériels et services permettant de bénéficier des économies d'échelles découlant d'une négociation centralisée au niveau du Groupe de certains contrats (matériel roulant, pneumatiques,...)
- ✓ Des engagements de progression du niveau des recettes débouchant sur une rémunération complémentaire de l'opérateur et favorisant ainsi l'investissement tant en matière de promotion que d'innovation (tarifs, information des voyageurs, accessibilité des réseaux, qualité de service,...) de même qu'une lutte efficace contre la fraude
- ✓ Une information permanente de la collectivité sur les conséquences financières de ses décisions et ce, dans la mesure où ces dernières donnent lieu à la rédaction à des avenants aux contrats existants qui engageant tant l'autorité organisatrice que l'exploitant
- ✓ Une gestion plus efficace des compétences de haut niveau grâce aux nombreuses opportunités de carrière existant au sein du Groupe et permettant :
 - De renouveler régulièrement les approches et d'éviter la lassitude
 - D'organiser des parcours individuels développant l'expérience et les compétences
 - D'adapter en permanence les savoir-faires aux besoins et défis des réseaux

Au-delà de ces éléments factuels, il apparaît également que la négociation d'un contrat entre la collectivité et l'opérateur privé impose la définition en commun d'objectifs chiffrés, la définition d'orientations claires et de marges de manœuvre pour l'exploitant (en particulier en matière sociale) qui assurent le réalisme et la cohérence des plans d'action proposés.

Dans ces conditions l'opérateur privé peut négocier avec les personnels des évolutions de statut basées non sur la remise en cause des éléments structurants de la rémunération et des conditions d'emploi, mais sur l'application de mesures visant à développer la productivité des salariés au bénéfice commun tant de ces derniers que de l'entreprise.

LES DIFFERENTES FORMES D'INTERVENTION DES OPERATEURS PRIVES

L'implication d'un opérateur privé dans la gestion d'un réseau de transport public peut prendre différentes formes et être plus ou moins étroite.

- ✓ La sous-traitance : par laquelle une entreprise publique confie à un opérateur privé l'exploitation d'une partie du réseau de manière à en diminuer le coût de fonctionnement. En France ce type de montage est très courant pour la desserte de banlieues ou secteurs géographiques excentrés (Orléans, Avignon, Montpellier, ...). Dans ce type de dispositif l'opérateur privé peut exploiter sous sa propre image soit sous celle du réseau. Il applique les tarifs définis par le réseau.
- ✓ La délégation de service : dans ce cas, c'est l'autorité organisatrice qui attribue à l'opérateur privé, à la suite d'un appel d'offres, l'exploitation de tout ou partie du réseau. Ce type de gestion déléguée concerne la majorité des réseaux français (réseau complet) ainsi que les transports par bus à Londres (contrats par ligne ou groupe de lignes). L'autorité publique conserve, bien entendu, la responsabilité de la définition de l'offre de service ainsi que de la fixation des tarifs.

- ✓ Les sociétés d'économie mixtes (SEM): dans ces dispositifs, l'opérateur privé acquiert une part (minoritaire ou majoritaire) du capital de l'entreprise public et s'implique très concrètement dans sa gestion, le plus souvent en mettant à disposition des cadres de direction en plus des prestations classiques d'assistance. En France de nombreux grands réseaux (Strasbourg, Nantes, Montpellier, Valenciennes, Mulhouse, Grenoble, Limoges, ...) ont adopté ce mode de gestion qui a démontré toute son efficacité tant en matière de maîtrise des coûts de production que de support à l'innovation, les différentes villes citées plus haut ayant joué un rôle de tout premier plan dans la réintroduction du tramway en France.

Il ne s'agit, cependant pas d'une spécificité française :

- A Gênes, la collectivité a vendu à TRANSDEV une participation minoritaire au capital de son entreprise publique pour une durée de 7 ans à charge pour l'opérateur privé de conduire la modernisation et l'amélioration de la situation économique du réseau. Au terme des 7 ans la collectivité aura le choix soit de proroger le dispositif, soit de céder à TRANSDEV une participation majoritaire, soit de racheter l'ensemble des parts.
 - A Bournemouth, la collectivité a cédé l'entreprise publique et n'a conservé qu'une part très minoritaire du capital, laquelle lui permet, cependant, de conserver une présence au conseil d'administration de la société. Ce dispositif a permis, en une année, d'augmenter la fréquentation du réseau de 25 % et d'améliorer la qualité de service pour atteindre 96 % de ponctualité contre seulement 80 % auparavant.
 - A Nottingham, le montage est plus sophistiqué dans la mesure où TRANSDEV détient, aux côtés de la collectivité, 18 % du capital de la société exploitant le réseau de bus et 50 % de la société exploitant le tramway.
- ✓ L'économie mixte constitue, de plus, un dispositif très évolutif permettant une transition en douceur vers des systèmes impliquant plus profondément l'opérateur privé. Ainsi lors de la dernière consultation d'exploitation du réseau d'Orléans la collectivité a fait le choix de conserver une société d'économie mixte en charge de l'ensemble de la gestion du réseau mais sous-traitant à une société privée la production de l'ensemble du service. A l'issue de l'appel d'offres, cette dernière société a repris l'ensemble du personnel (conduite, maintenance, commercial) précédemment affecté à l'exploitation du réseau. La collectivité confie donc son réseau à un tandem composé d'une SEM assurant le « network management » et d'un opérateur purement privé prenant en charge la production proprement dite du service. Ce montage a permis une réduction des coûts de l'ordre de 5 %.

A Bayonne, la collectivité a, après de nombreuses années d'exploitation en SEM, fait le choix de vendre à TRANSDEV la totalité du capital de la société exploitante du réseau. Cette privatisation s'est donc effectuée entre partenaires (collectivité, TRANSDEV, salariés du réseau) ayant pu développer une grande habitude de travail en commun et une réelle confiance mutuelle. L'opération s'est déroulée sans difficulté sociale.

Les partenariats publics / privés

Le recours à une implication du secteur privé peut aussi découler du besoin pour la collectivité de recourir à des investissements privés pour réaliser certains projets d'infrastructure (tramways, busways, ...) et bénéficier ainsi d'un important effet de levier.

De premières réalisations ou montages exemplaires ont déjà vu le jour :

- ✓ A Nottingham, TRANSDEV est non seulement actionnaires des compagnies exploitant les bus et le tramway, mais a également investi dans le consortium ayant construit ce dernier et fourni le matériel roulant
- ✓ TRANSDEV fait également partie du consortium retenu, à l'issue d'une procédure d'appel d'offres, pour la construction du tramway de Reims (France) et assurera, ensuite, l'exploitation tant de ce dernier que du réseau de bus.
- ✓ Un montage du même type, au sein duquel TRANSDEV est également présent, a été utilisé pour la construction et l'exploitation de tramways à Tenerife et Madrid (Espagne)