



GRAND CHAMBERY

**AMO pour le choix du mode de gestion et
type de contrat du service public de
transport public de voyageurs**

Rapport de synthèse

Novembre 2022

Groupement

R2C



www.inddigo.com



REDACTEURS

Roland RUBIO

Patrick SUCHE

Julien BOUTEILLER

CONTACT ADMINISTRATIF

Anne QUESADA

Ligne directe : 04 79 96 46 60

E-mail : a.quesada@inddigo.com

Tout droit de reproduction et représentation sont réservés et la propriété exclusive d'INDDIGO SAS, y compris les textes et les représentations iconographiques, photographiques. L'utilisation, la reproduction, la transmission, modification, rediffusion ou vente de toutes les informations reproduites sur ce document (articles, photos et logos compris) ou partie de ce document (texte y compris) sur un support quel qu'il soit, ou encore la diffusion sur un site internet par le biais d'un groupe de discussion, forum ou autre système ou réseau informatique que ce soit, et ce dans le cadre d'une utilisation à caractère commercial ou non lucratif, sont formellement interdites sans l'autorisation préalable et écrite de la société INDDIGO SAS.

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION	4
2	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC.....	5
2.1	RAPPEL DE LA STRUCTURE CONTRACTUELLE.....	5
2.2	ANALYSE GLOBALE DU CONTRAT	5
2.3	VECU DU CONTRAT PAR LA COLLECTIVITE	6
2.4	POSITIONNEMENT COMPARE DU RESEAU.....	8
3	QUEL MODE DE GESTION POUR DEMAIN ?	11
3.1	RAPPEL DES MODES DE GESTION EXISTANTS	11
3.2	BENCHMARK	12
3.3	ANALYSES THEMATIQUES	15
3.4	SYNTHESE	23

1 INTRODUCTION

La Communauté d'Agglomération du Grand Chambéry compte 38 communes réparties sur un territoire de 526 km² regroupant 135'290 habitants, dont près de 60'000 pour la seule commune de Chambéry.

Elle est l'Autorité Organisatrice des Mobilités (AOM) sur son ressort territorial.

Pour assurer les services publics de transports de voyageur, l'agglomération a confié l'exploitation de son réseau de transports « Synchro » à la société Keolis Chambéry, sous la forme d'une Délégation de Service Public (DSP) à « forfait de charge », qui arrivera à échéance le 31 décembre 2024.

Le périmètre de ce contrat comprend l'ensemble des services de transports publics de voyageurs réalisés à l'intérieur du ressort territorial du Grand Chambéry, notamment :

- ✔ Les services de transport public régulier.
- ✔ Les services de transport scolaire.
- ✔ Les services de transport à la demande.
- ✔ Le service de transport des personnes à mobilité réduite.

Pour l'après 2025, la Communauté d'Agglomération se pose la question du changement éventuel du mode de gestion de son réseau.

Pour l'assister dans ses réflexions, la Direction des Mobilités du Grand Chambéry a souhaité s'attacher les services d'un conseil indépendant pour :

- ✔ Recenser et analyser les différents modes de gestion qui pourraient être pratiqués, en gestion directe ou déléguée.
- ✔ Evaluer les conséquences techniques, économiques, sociales et financières d'un éventuel changement de mode de gestion.
- ✔ Amener à la collectivité les éléments nécessaires à la prise de décision d'un tel changement.

L'étude, confiée à un groupement constitué des cabinets **Inddigo** (mandataire), **R2C** et **B-Avocats**, a débuté fin août 2022 et s'est achevée mi-novembre 2022.

Le présent document constitue le rapport de restitution des points clés de l'étude. Il est une synthèse du diaporama présentés le lundi 7 novembre 2022 au comité de pilotage de l'étude.

2 ELEMENTS DE DIAGNOSTIC

2.1 RAPPEL DE LA STRUCTURE CONTRACTUELLE

La convention liant le Grand Chambéry au groupe Keolis est une convention de délégation de Service Public (DSP) d'une durée de six ans qui s'achèvera fin 2024.

Il s'agit d'une DSP à « forfait de charges » qui fonctionne selon les principes suivants :

- ✓ Sur la base d'un réseau arrêté par le Grand Chambéry, le délégataire s'engage à produire ce réseau pendant toute la durée de la convention pour un prix fixé par la convention. Ce prix est actualisé tous les ans au moyen d'une formule paramétrique.
- ✓ Sur la base de ce réseau et d'une grille tarifaire arrêtée par le Grand Chambéry, le délégataire s'engage sur un niveau de recettes d'exploitations (titres de transports, etc.) qu'il encaisse pour le compte du Grand Chambéry.
- ✓ Les investissements lourds (dépôt principal, atelier, une grande partie du parc roulant...) sont effectués par la collectivité.

Le délégataire assure donc le risque industriel comme le risque commercial.

2.2 ANALYSE GLOBALE DU CONTRAT

Le cadre contractuel qui lie le Grand Chambéry et son délégataire est cohérent, sans faiblesses et sans impasses particulières :

- ✓ Clair et cohérent sur le cœur de métier, avec une prise en compte explicite de la qualité de service et des objectifs de productivité, d'augmentation de la fréquentation, de lutte contre la fraude...
- ✓ Qui a bien résisté au contexte imprévisible de crise sanitaire, avec un partage de ses impacts financiers entre Grand Chambéry et son délégataire.
- ✓ Avec des ouvertures en matière de développement durable, d'insertion sociale...

La qualité de service est jugée bonne aussi bien dans le cadre contractuel que du point de vue des usagers :

- ✓ Le niveau de qualité de service est suivi contractuellement depuis 2020 avec douze indicateurs évalués au travers de 2'400 mesures par an. Les performances étaient moyennes en 2020 (année de rodage) mais bonnes en 2021. L'information voyageurs en situation perturbée est le principal point à améliorer.
- ✓ La qualité perçue par les usagers est mesurée annuellement par le truchement d'une enquête adressée à 10'000 contacts (baromètre satisfaction). Les niveaux de satisfaction relevés sont très corrects, sans être exceptionnels, et ils s'améliorent avec le temps. La densité de l'offre et l'amélioration de la vitesse et de la ponctualité constituent les principales attentes des usagers et les axes de progrès principaux du réseau et du délégataire.

2.3 VECU DU CONTRAT PAR LA COLLECTIVITE

Le vécu du contrat par la collectivité a été appréhendé par le biais d'entretiens menés :

- ✔ **Avec les deux vice-présidents compétents :**
 - Mr Caraco chargé de la mobilité.
 - Mr Léoutre, charge des finances et des moyens des services.
- ✔ **Avec la Commission Mobilité :**
 - Séance du 11 octobre 2022.
- ✔ **Avec les services de Grand Chambéry :**
 - Direction générale des services.
 - Direction de la mobilité.

2.3.1 APPRECIATIONS POSITIVES DE LA RELATION CONTRACTUELLE ACTUELLE

Les principales appréciations positives de la relation contractuelle actuelle formulées lors des entretiens ont été :

- ✔ La qualité de services apportée aux usagers qui est jugée bonne (véhicules, points d'arrêt, régularité, comportement des chauffeurs...).
- ✔ Un délégataire qui a été jugé réactif et performant lors du déploiement de la marque Synchro.
- ✔ L'accord passé avec le délégataire suite à la crise sanitaire (partage en deux des pertes de recettes, non-paiement des kilomètres non produits, décalage d'un an et réduction de 5% des objectifs contractuels initiaux...) qui a été jugé satisfaisant.

2.3.2 APPRECIATIONS NEGATIVES DE LA RELATION CONTRACTUELLE ACTUELLE

Les principales appréciations négatives de la relation contractuelle actuelle formulées lors des entretiens ont été :

- ✔ Le ressenti d'un manque de souplesse et d'évolutivité du contrat.
- ✔ Un manque de réactivité et de transparence dans les études d'adaptation de l'offre qui lui sont demandées.
- ✔ Un budget de 500 k€/an (dans le contrat actuellement en vigueur) correspondant à l'assistance technique qui est apparentée à une boîte noire pas suffisamment transparente.
- ✔ Des pistes de progrès du délégataire quant au respect des horaires et à l'information des voyageurs en situation perturbée.
- ✔ Un climat social jugé de qualité médiocre.
- ✔ Sans doute un déficit de management au niveau intermédiaire : il manque un échelon entre la direction au sens large d'un côté, le personnel d'exécution et d'exploitation de l'autre.

2.3.3 DES POSITIONNEMENTS DIFFERENTS POUR LE FUTUR

Concernant le futur, deux positionnements différents ont été exprimés :

- ✓ **Un intérêt et une appétence pour la gestion directe (type SPL) de la part de plusieurs élus :**
 - Retour d'expérience positif de la SPL Ecomobilité et exemple inspirant de la SPL d'Annecy.
 - Ressenti qu'une gestion directe générerait des économies et une plus grande réactivité.

- ✓ **D'autres élus en faveur d'une gestion déléguée qui considèrent que Grand Chambéry :**
 - N'a pas les moyens économiques et humains pour gérer le réseau en direct, assumer les risques industriels et commerciaux et manager le personnel.
 - Doit se concentrer sur sa fonction de pilotage et s'appuyer sur le savoir-faire de professionnels pour gérer le service au quotidien.

2.4 POSITIONNEMENT COMPARE DU RESEAU

L'objectif ici est de regarder comment est positionné le réseau chambérien par comparaison aux autres réseaux français de typologie équivalente (population...).

2.4.1 METHODE ET SOURCE DE DONNEES

Pour positionner comparativement le réseau de Grand Chambéry, nous nous sommes appuyés sur les chiffres clés du transport public, éditées par Union des transports Publics (UTP) pour l'année 2019, qui sont les données les plus récentes disponibles.

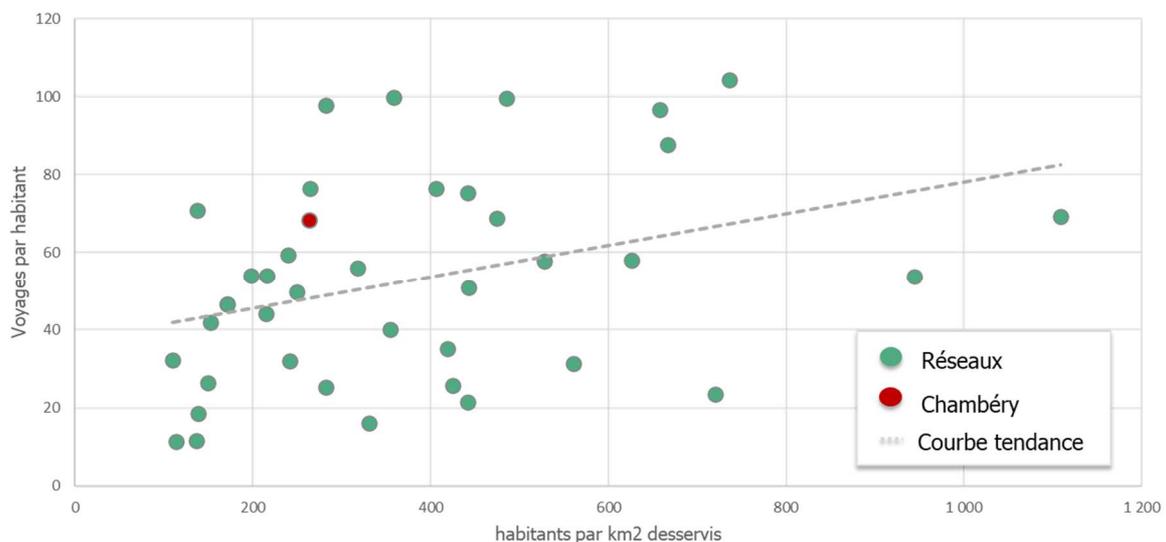
Les réseaux pris en compte dans l'analyse comparative sont les réseaux urbains dont la population desservie se situe entre 100'000 et 250'000 habitants, en écartant les réseaux dotés de TCSP lourds (tramway...).

Au total, **39 réseaux ont été pris en compte** dont ceux d'Annecy, de Bourg en Bresse, de L'Isle d'Abeau et de Roanne en région Auvergne-Rhône-Alpes.

2.4.2 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

2.4.2.1 Fréquentation rapportée à la densité de population dans la zone desservie

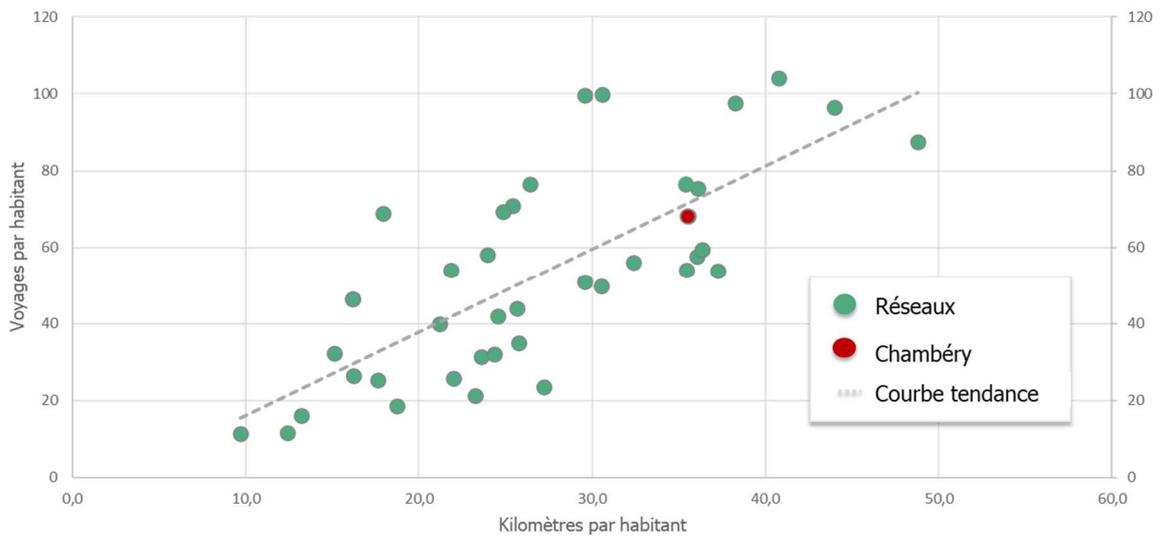
La fréquentation du réseau, exprimée en nombre de voyages annuels, tend logiquement à augmenter à mesure que l'intensité de la desserte augmente.



Chambéry se situe dans la fourchette haute des réseaux de même densité de desserte, assez nettement au-dessus de la courbe de tendance.

2.4.2.2 Fréquentation rapportée à l'offre

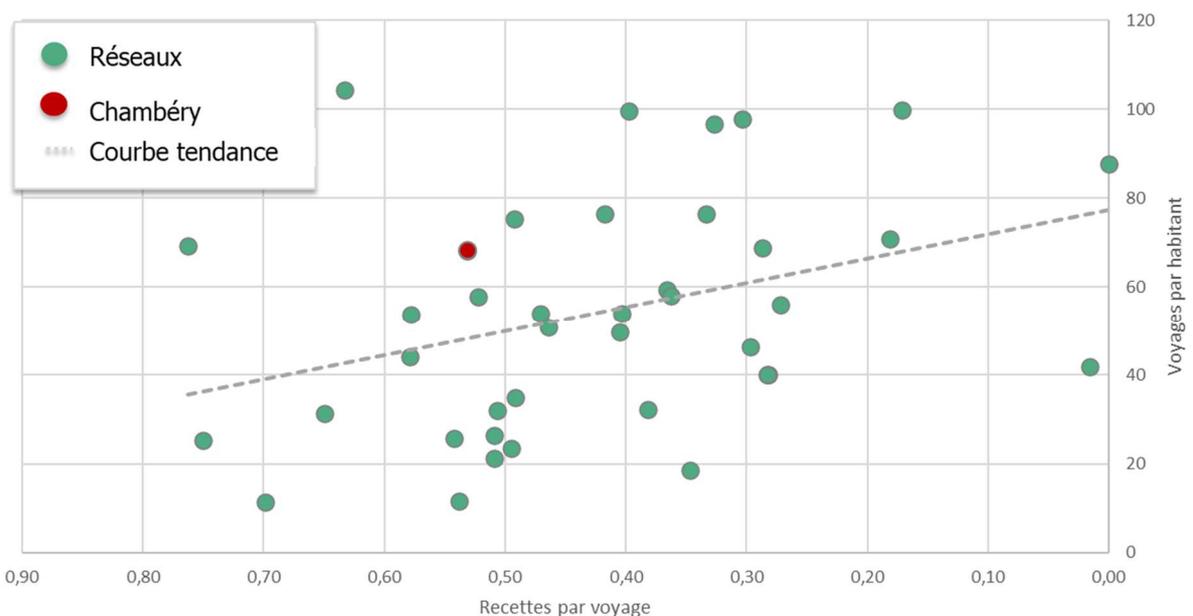
La fréquentation, exprimée en voyages par habitant, augmente logiquement avec l'offre kilométrique par habitant :



Chambéry se situe dans la moyenne, sur la courbe de tendance.

2.4.2.3 Fréquentation rapportée aux recettes commerciales

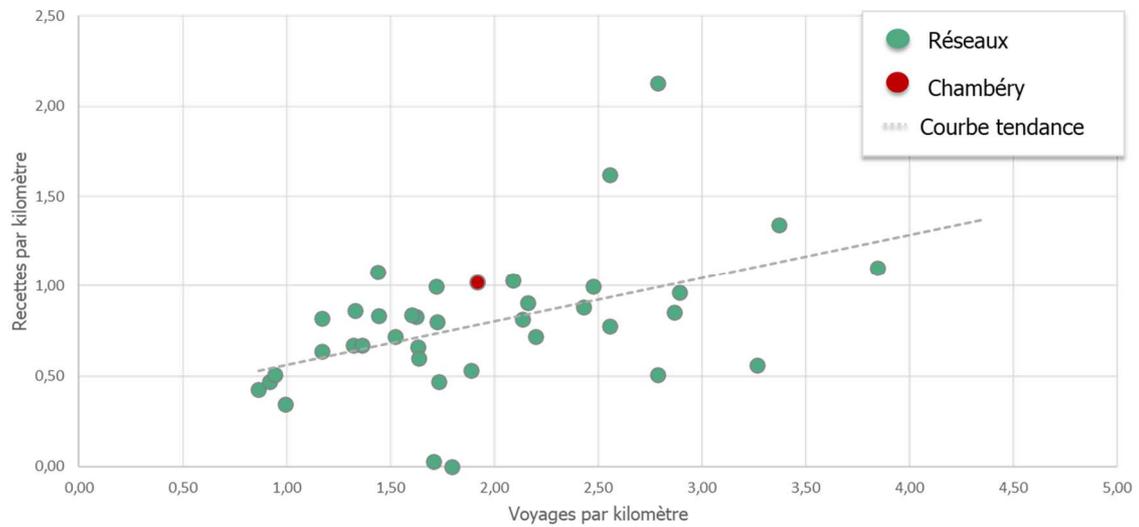
Représenter l'évolution de la fréquentation en fonction des recettes commerciales par voyage permet de comparer entre eux des réseaux de gammes tarifaires proches :



On note que Chambéry se situe dans le haut de la fourchette dans sa gamme tarifaire, ce qui signifie que le réseau optimise bien les recettes globales.

2.4.2.4 Recettes par kilomètre en fonction des voyages par kilomètre

Les recettes par kilomètre tendent logiquement à augmenter avec le nombre de voyages par kilomètre mais avec de forts écarts pour certains réseaux (influence des tarifs) :



On note que Chambéry se situe dans une bonne moyenne.

3 QUEL MODE DE GESTION POUR DEMAIN ?

3.1 RAPPEL DES MODES DE GESTION EXISTANTS

3.1.1 LA GESTION DIRECTE

En gestion directe, l'exploitation du service peut être réalisée :

- ✓ Soit par un régie directe avec autonomie financière (RAF).
- ✓ Soit par un opérateur interne qui peut être :
 - De droit public : EPIC¹.
 - De droit privé : SPL².

3.1.2 LA GESTION DELEGUEE

En gestion déléguée, pour assurer l'exploitation de son réseau, la collectivité peut faire appel à une société privée commerciale (type Keolis, Transdev ou RATP Dev) ou à une société d'économie mixte (SEML³ ou SEMOP⁴).

Les contrats de DSP peuvent prendre différentes formes :

- ✓ Régie intéressée.
- ✓ Contribution financière forfaitaire (CFF).
- ✓ Contrepartie forfaitaire (CF), appelé aussi Forfait de Charges (FC).

La régie intéressée est un mode de gestion lourd administrativement mais qui peut être intéressant du point de vue fiscal.

La principale différence entre les deux autres contrats est d'ordre fiscal : le redevable fiscal de la TVA est l'AOM en CF tandis que c'est le délégataire en CFF.

Il est à noter que la mise en œuvre d'une DSP en CF nécessite un taux de couverture des recettes par les dépenses d'au moins 10%, ce qui est le cas du réseau urbain de Grand Chambéry.

¹ Régie à autonomie financière et à personnalité morale.

² Société Publique Locale.

³ Société d'économie mixte locale.

⁴ Société d'économie mixte locale à opération unique.

3.2 BENCHMARK

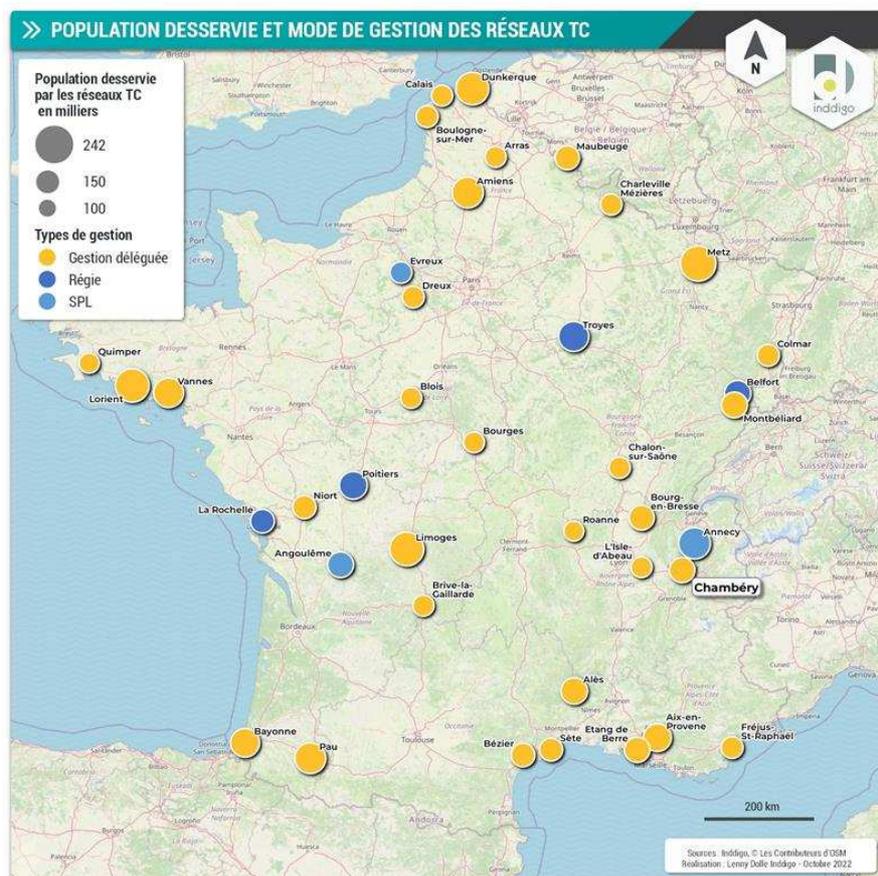
3.2.1 METHODE ET SOURCE DE DONNEES

Les données et la méthode de travail sont identiques à celles utilisées dans l'analyse comparée des réseaux, sauf qu'elles sont mobilisées ici avec l'objectif de comparer les réseaux en gestion directe et les réseaux en gestion déléguée.

Pour information, dans certaines analyses, certains réseaux ont pu ne pas être pris en compte, du fait que les données correspondantes étaient visiblement incohérentes, erronées ou très atypiques (cas notamment des réseaux gratuits dans les analyses de fréquentation et de recettes commerciales).

Cette approche, qui a l'avantage d'être objective (pas de biais d'échantillonnage) présente néanmoins des limites qu'il convient d'avoir en tête :

- ✓ **Pas de garantie sur la fiabilité des données sources :**
 - Les données fournies par l'UTP sont issues d'un important travail de collecte auprès des AOM mais elles sont déclaratives et ne font pas l'objet d'un contrôle fin de cohérence.
 - Il est certain qu'elles ne prennent pas toutes en compte exactement le même périmètre et les mêmes sources de données.
 - Ces différences d'approches jouent notamment sur les voyages (voyages titres vs voyages billettiques) et sur les dépenses (non prise en compte de dépenses indirectes par exemple).
- ✓ **Faible représentativité statistique des réseaux en gestion directe** (seulement 7 pour 32 en gestion déléguée).

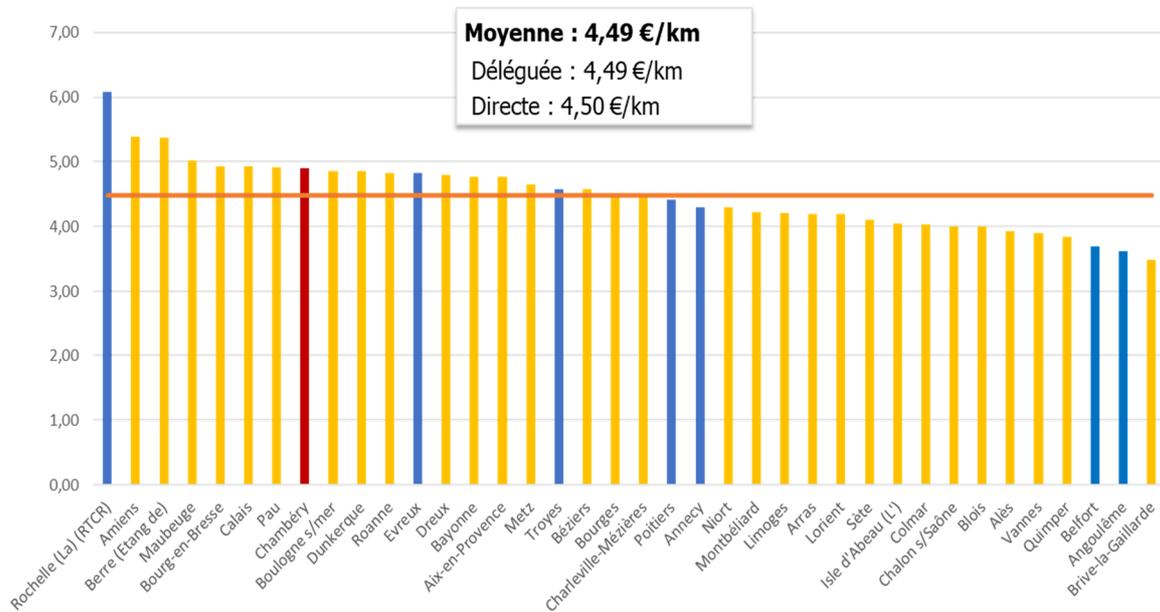


Population desservie et mode de gestion des réseaux étudiés

3.2.2 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

3.2.2.1 Dépenses par kilomètre

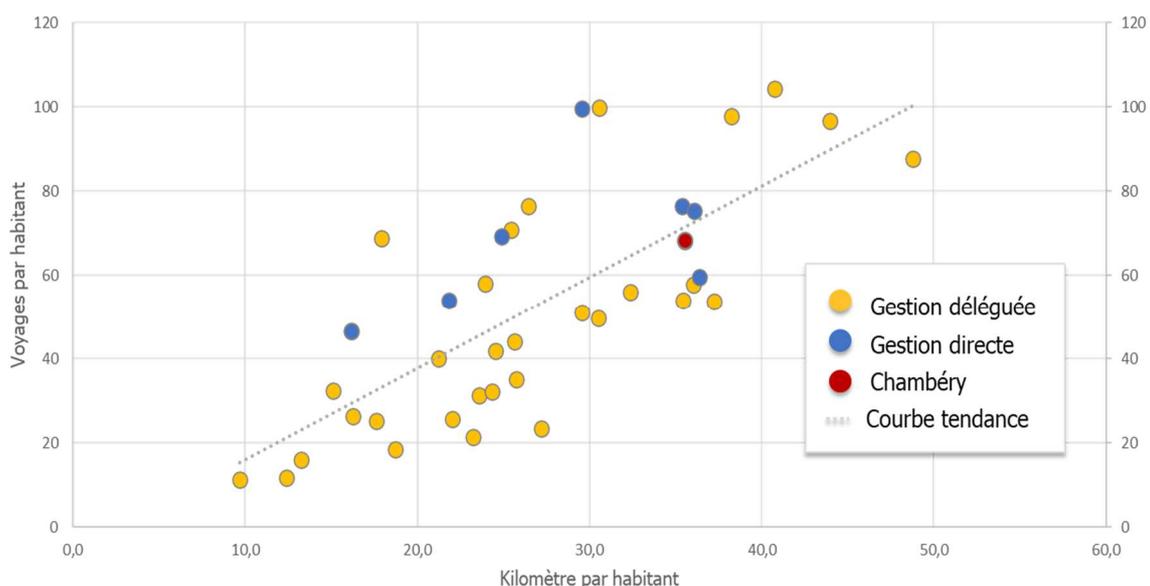
L'analyse des données indique que la dépense par kilomètre est identique entre mode de gestion directe et mode de gestion déléguée.



On note également qu'avec un coût de 4.90 €/km, la dépense au kilomètre du réseau de Grand Chambéry est supérieure de 9% à la moyenne (4.49 €/km).

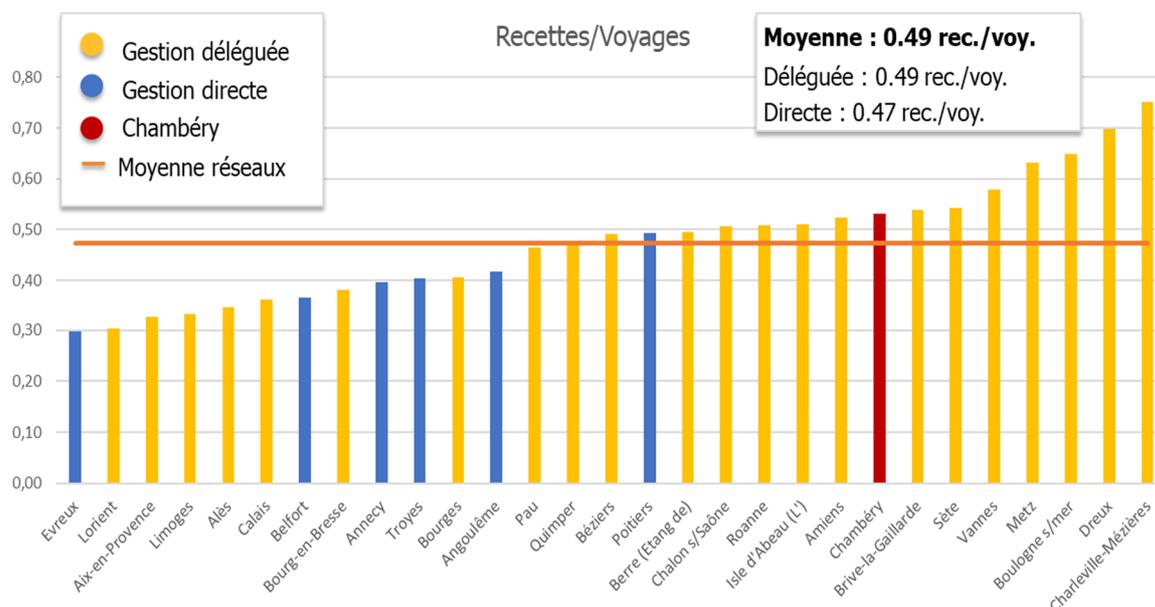
3.2.2.2 Fréquentation rapportée à l'offre

Dans le panel des réseaux étudiés, les réseaux en gestion directe sont en moyenne mieux positionnés que les réseaux en gestion déléguée (six sur sept sont au-dessus de la courbe de tendance) :



3.2.2.3 Efficacité commerciale

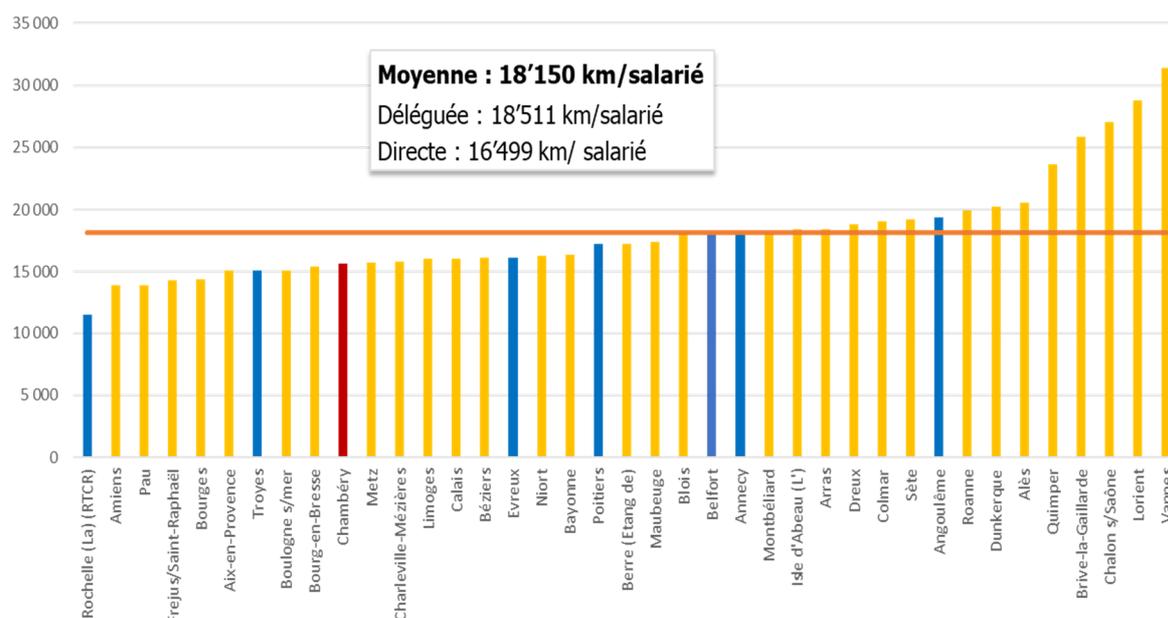
L'analyse des données indique que les recettes par voyage sont plus importantes dans les réseaux en délégation :



On note également qu'avec 0.53 € de recettes/voyage, les recettes par voyage de Chambéry sont supérieures de 8% à la moyenne (0.49 € de recettes/voyage).

3.2.2.4 Kilomètres par an et par salarié

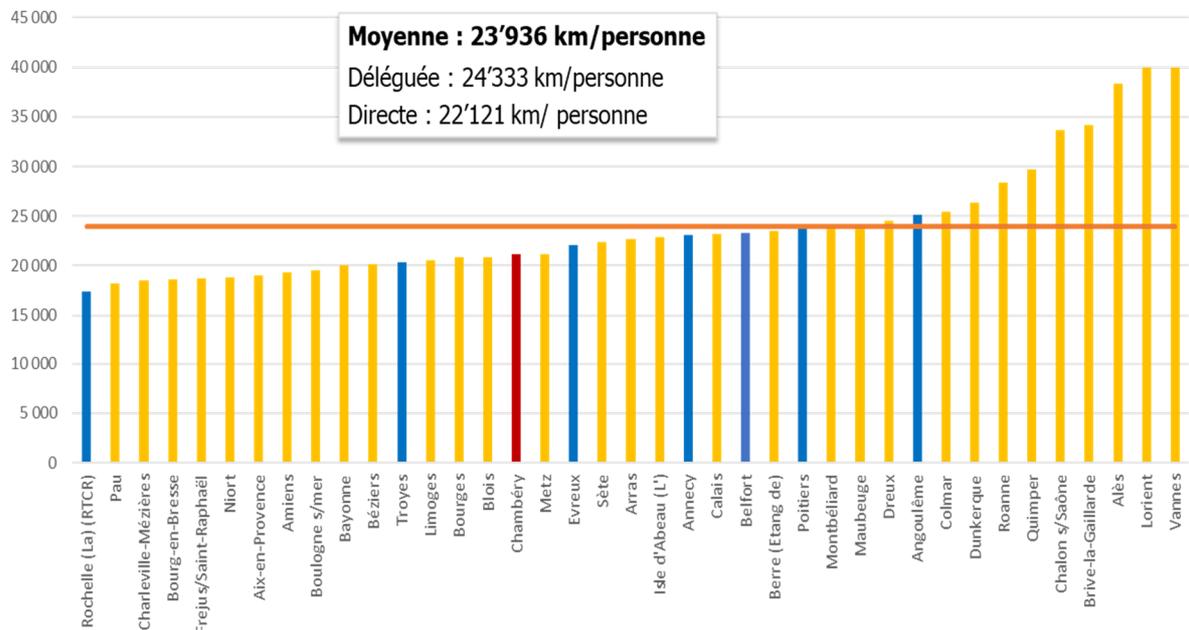
L'analyse des données fait apparaître un kilométrage par salarié plus bas en moyenne en gestion directe (-11%) :



On note également qu'avec 15'634 km, la production kilométrique par salarié de Chambéry est inférieure de 14% à la moyenne (18'150 km/salarié).

3.2.2.5 Kilomètres par an et par personnel roulant

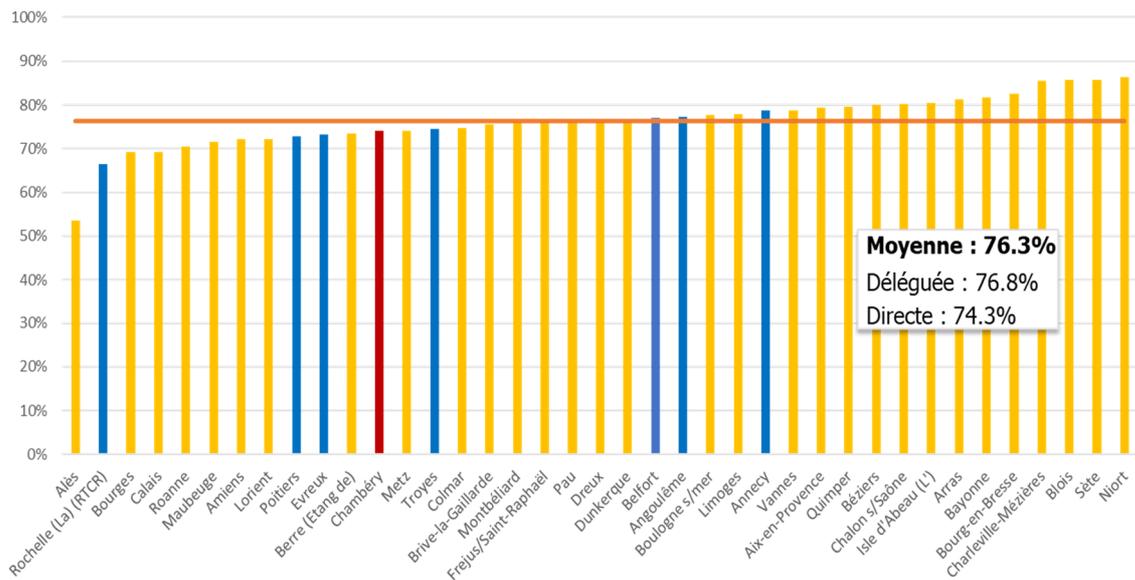
L'analyse des données fait apparaître un kilométrage par personnel roulant en moyenne plus bas en gestion directe (-9%).



On note également qu'avec 21'116 km par an, la production par personnel roulant de Chambéry est inférieure de 12% à la moyenne.

3.2.2.6 Part du personnel roulant dans l'effectif total

L'analyse des données fait apparaître que les réseaux en gestion directe sont situés dans la fourchette basse (6 réseaux sur 7 sous la moyenne) :



On note également qu'avec 74% de conducteurs dans l'effectif du personnel, le réseau de Chambéry se situe 2.3 points en dessous de la moyenne (76.3%).

3.3 ANALYSES THEMATIQUES

Les deux modes de gestion ont été comparés en regard de 13 critères :

- ✔ **Qualité du management du personnel :**
 - Professionnalisme.
 - Politique de rémunération et des conditions de travail.
 - Qualité du climat social.
 - Politique de qualité de service.
 - Productivité.
 - Capacité innovation.

- ✔ **Maitrise de l'évolution du service**

- ✔ **Maitrise des coûts et du risque industriel :**
 - Les coûts globaux.
 - La gestion du parc et des achats.

- ✔ **Maitrise des recettes et du risque commercial**

- ✔ **Contrôle et assistance**

- ✔ **Mise en œuvre et évolutivité :**
 - Mise en œuvre.
 - Evolutivité en particulier dans le cas d'un SMT⁵.

⁵ *Syndicat Mixte de Transport.*

3.3.1 PROFESSIONNALISME

Ce critère a vocation à évaluer la capacité et la facilité de recrutement, la formation du personnel, la gestion des carrières, la capacité à assister techniquement le réseau...

Les points marquants relatifs aux deux modes de gestion sont :

Gestion directe	Gestion déléguée
<p>Souvent des difficultés à recruter aux postes clés (direction...) qui sont totalement stratégiques en gestion directe : il faut que le directeur soit bon.</p> <p>Gestion des carrières plus difficile car peu de possibilités d'évolutions internes.</p> <p>Assistance technique mobilisable en externe, via le réseau Agir. Les réseaux en gestion directe ont l'habitude d'échanger entre eux et de s'épauler.</p> <p>Moins de certitudes et de garanties qu'en gestion déléguée mais pas de handicaps de fond pour bien faire.</p>	<p>Plus de facilités à recruter et à remplacer des départs aux postes clés (promotion interne...).</p> <p>Gestion des carrières facilitée par l'appartenance à un groupe qui offre des perspectives d'évolutions internes.</p> <p>Assistance technique mobilisable en interne (direction régionale et siège) et auprès de partenaires privilégiés du groupe. Des retours d'expérience des autres réseaux.</p> <p>Programmes de formation structurés et suivis (politique RH d'un groupe).</p>

En matière de professionnalisme, on note plus d'atouts en gestion déléguée qu'en gestion directe.

3.3.2 POLITIQUE DE REMUNERATION ET CONDITIONS DE TRAVAIL DU PERSONNEL

Que le réseau soit en gestion directe ou en gestion déléguée, les salariés dépendent de la même convention collective : il n'y a donc pas de différence réglementaire de traitement.

Des écarts peuvent survenir à l'occasion des NAO (Négociations Annuelles Obligatoires) dont l'issue dépend de multiples facteurs (climat social, qualité du management, conditions de travail, rapport de force, personnalités et feuilles de route des négociateurs...).

Les profils du directeur et de ses proches collaborateurs sont au moins aussi impactants que le mode de gestion.

Il n'y a donc pas de différences significatives intrinsèques a priori entre les deux modes de gestion.

3.3.3 QUALITE DU CLIMAT SOCIAL

Il n'y a pas de lien direct automatique entre mode de gestion et climat social. Maintenir un bon climat social est en partie une posture managériale qu'on peut retrouver dans les deux modes de gestion. La gestion des conflits peut être compliquée dans les deux cas. En gestion directe, l'AOM est logiquement plus exposée et peut être plus directement interpellée.

Il n'y a donc pas de différences significatives intrinsèques a priori entre les deux modes de gestion.

3.3.4 POLITIQUE DE QUALITE DE SERVICE

Il n'y a pas de lien direct automatique entre mode de gestion et qualité de service. Travailler à l'amélioration continue de la qualité de service relève d'une posture managériale et d'une culture d'entreprise qu'on peut rencontrer dans les deux modes de gestion.

L'AOM dispose cependant de plus de leviers d'actions pour améliorer la qualité de service en gestion déléguée, avec des dispositifs contractuels punitifs (pénalités) et/ou incitatifs (lier une partie de la rémunération du délégataire à la qualité de service rendu).

En matière de politique de qualité de service, les écarts entre les deux modes de gestion sont peu significatifs mais l'AOM dispose de plus de leviers d'actions en gestion déléguée.

3.3.5 PRODUCTIVITE

Le benchmark précédemment exposé a mis en évidence **une productivité en moyenne meilleure en gestion déléguée** (kilomètres par an et par personne, kilomètres par an et par conducteur...) qu'en gestion directe.

3.3.6 CAPACITE D'INNOVATION

Il n'y a pas de lien direct automatique entre mode de gestion et capacité d'innovation. La capacité d'innovation relève beaucoup d'une posture managériale et d'une culture d'entreprise qu'on peut rencontrer dans les deux modes de gestion.

On relève néanmoins quelques différences :

Gestion directe	Gestion déléguée
<p>Pour mettre en œuvre des innovations, le délégataire peut s'appuyer sur le réseau Agir et profiter de retours d'expériences menées dans d'autres réseaux en gestion directe.</p> <p>Mais pour être lui-même producteur d'innovation, le réseau en gestion directe doit se doter de moyens techniques et humains significatifs (moyens internes comme assistance externe).</p>	<p>La procédure de remise en concurrence incite périodiquement le délégataire à se remettre en question et à innover.</p> <p>Pour mettre en œuvre ces innovations, le délégataire peut s'appuyer sur une assistance technique interne et profiter de retours d'expériences menées dans d'autres réseaux.</p>

Globalement, on peut estimer qu'il **n'y a pas de lien direct fort entre mode de gestion et capacité d'innovation.**

3.3.7 MAITRISE DE L'EVOLUTION DU SERVICE

Les contrats de type DSP sont des contrats qui, sur le principe, peuvent s'adapter assez facilement à l'évolution du service.

Mais ces évolutions sont à discuter et à négocier avec le délégataire, ce qui peut prendre du temps et ne pas être simple (accord à trouver sur les modalités, sur l'impact sur les recettes et possiblement sur les coûts de mise en œuvre). A l'inverse, ces échanges peuvent contribuer à enrichir la réflexion et améliorer la pertinence des orientations mises en œuvre.

La gestion directe offre à l'AOM une réactivité supérieure et une plus grande souplesse.

3.3.8 LES COÛTS GLOBAUX

Le benchmark a fait apparaître que les coûts kilométriques sont les mêmes entre la gestion déléguée et la gestion directe.

Il n'y a pas d'enjeux fiscaux entre la gestion directe et la gestion déléguée sous forme de DSP Forfait de Charges.

La structure des coûts peut en revanche être un peu différente, un délégataire privé dégageant de la marge grâce à une meilleure productivité et une meilleure maîtrise des coûts directs d'exploitation.

En cas de problème et de dérive des coûts, la collectivité est évidemment beaucoup plus exposée en gestion directe (c'est elle qui prend les risques) qu'en gestion déléguée (risques portés par le délégataire). L'épilogue de la crise sanitaire, qui a abouti à un partage de ses conséquences économiques entre Grand Chambéry et son délégataire, en constitue une traduction parlante.

En l'absence de remise en concurrence, avec le temps, il est plus difficile d'avoir des repères comparatifs en gestion directe.

Sur le plan économique, il n'y a pas d'écarts de coûts entre les deux modes de gestion mais il y a une plus grande prise de risque de l'AOM en gestion directe (portage du risque industriel par l'AOM).

3.3.9 GESTION DU PARC ROULANT ET DES ACHATS

Sur ce plan, il existe des différences entre gestion directe et gestion déléguée.

Un délégataire privé capitalise sur l'expérience et l'expertise interne de son groupe tandis qu'une gestion directe capitalise sur les retours d'expériences externes du réseau Agir (donc sur un nombre beaucoup plus faible de réseaux en gestion directe).

En gestion directe, le personnel d'atelier va être particulièrement motivé à la qualité de l'entretien du parc de sa propre collectivité mais l'expérience montre aussi des ateliers en gestion déléguée d'un grand professionnalisme.

Les groupes bénéficient de conditions d'achats un peu meilleures et savent mieux sécuriser les approvisionnements (cf. gestion récente du manque de carburant dans de nombreuses collectivités).

En matière de gestion du parc roulant et des achats, les écarts entre les deux modes de gestion sont peu significatifs mais il la gestion déléguée présente légèrement plus d'atouts.

3.3.10 MAITRISE DES RECETTES ET DU RISQUE COMMERCIAL

Le benchmark fait apparaître qu'à offre comparable :

- ✓ Les réseaux en gestion directe sont mieux placés en voyages et recettes par habitant.
- ✓ Les réseaux en gestion déléguée sont mieux placés en recettes par voyage.

Le risque commercial est complètement supporté par l'AOM en gestion directe, contrairement à la gestion déléguée où il est supporté par le Déléguataire.

Le Grand Chambéry a pleinement profité de ce dispositif lors de la crise sanitaire.

Au niveau de la maîtrise des recettes et du risque commercial, on note que les deux modes de gestion ont chacun leurs atouts avec, en synthèse, un léger avantage à la gestion déléguée qui supporte pleinement le risque commercial.

3.3.11 CONTROLE ET ASSISTANCE

L'assistance et le contrôle sont principalement internalisés en gestion déléguée (au niveau régional et au niveau du siège) et plus éclatés et externalisés en gestion directe : appuis techniques du réseau Agir et de prestataires externes, contrôles sous la responsabilité directe des élus du conseil d'administration...

On relève les différences suivantes entre les deux modes de gestion :

Gestion directe	Gestion déléguée
<p>Pas de frais de siège en gestion directe mais des frais de contrôle et d'assistance technique pure (adhésion au réseau Agir, recrutements, achat de prestations d'études et de conseils...).</p> <p>Des opérations de contrôle à ne pas négliger.</p> <p>Une plus forte visibilité qu'en gestion déléguée sur la ventilation et la réalité des dépenses.</p>	<p>L'assistance technique comprend des frais de siège, des frais de contrôle de la filiale par le siège (respect des règles comptables, sociales et fiscales...) et des interventions de spécialistes internes pour assister la filiale.</p> <p>Elle représente actuellement un montant annuel de 500 k€ sur le réseau de Chambéry.</p>

En synthèse, on relève :

- ✓ **D'un côté, des coûts moindres et plus de transparence en gestion directe, mais plus d'investissement en temps et en compétences des services centraux de la collectivité, et plus de responsabilités pour les élus qui doivent exercer un contrôle de ses activités.**
- ✓ **De l'autre côté, la sécurité d'un contrôle d'exploitation entièrement assuré par un groupe professionnel qui a la pleine et entière responsabilité de cette exploitation (en particulier en matière pénale).**

3.3.12 MISE EN ŒUVRE

Les points marquants relatifs aux deux modes de gestion sont :

Gestion directe	Gestion déléguée
<p>La transition vers une gestion directe nécessite une procédure unique et définitive (décision formelle, le montage de la SPL (rédaction des statuts...)), le recrutement de l'encadrement et notamment du (de la) directeur(trice), le transfert du personnel d'exploitation et la contractualisation entre la SPL et l'AOM.</p> <p>A noter que la délégation de l'exploitation à la SPL se fait sans mise en concurrence, ce qui prive la collectivité de points de repère complémentaire sur le juste budget nécessaire à l'exploitation du réseau.</p>	<p>La gestion déléguée nécessite tous les six ans de relancer et de gérer une procédure de mise en concurrence : préparation de la consultation, écriture du programme, analyse des candidatures et des offres, négociation avec les candidats, mise au point du contrat de DSP...</p> <p>Cette procédure permet à la collectivité de choisir entre plusieurs possibilités d'exploiter le réseau, avec pour chacune le budget nécessaire à cette vision.</p>

Nous retenons en synthèse l'existence d'avantages et d'inconvénients différents pour la gestion directe et pour la gestion déléguée.

3.3.13 EVOLUTIVITE

3.3.13.1 Evolutivité en général

Les points marquants relatifs aux deux modes de gestion sont :

Gestion directe	Gestion déléguée
<p>La SPL peut intégrer de nouveaux actionnaires et s'étendre géographiquement.</p> <p>Une fois que le choix a été fait de fonctionner en gestion directe, il est par expérience très compliqué de revenir à une gestion déléguée.</p>	<p>La gestion déléguée peut assez facilement évoluer : on peut juxtaposer plusieurs DSP ou une DSP et des marchés, on peut fusionner des DSP, on peut étendre ou réduire le périmètre d'une DSP, on peut changer de type de DSP...</p> <p>Il est possible de passer d'une gestion déléguée à une gestion directe.</p>

3.3.13.2 Evolutivité en perspective de création d'un SMT.

Les points marquants relatifs aux deux modes de gestion dans la perspective de création d'un SMT sont :

Gestion directe	Gestion déléguée
<p>Dans la perspective de création d'un SMT :</p> <ul style="list-style-type: none">• Si les autres collectivités qui adhèrent sont déjà en gestion directe ou souhaitent y passer, la SPL peut grossir.• Si les autres collectivités qui adhèrent sont en gestion déléguée et souhaitent le rester, il faudra envisager et mettre en œuvre un retour complet à la gestion déléguée (peu aisé). Faire coexister deux opérateurs (un public, un privé) irait à l'encontre des bénéfices attendus par la création d'un Syndicat Mixte. Cela pourrait constituer un point de blocage.	<p>Dans la perspective de création d'un Syndicat Mixte, si toutes les collectivités qui adhèrent au Syndicat Mixte sont en gestion déléguée, il n'y a pas de difficultés particulières pour faire évoluer et converger les contrats en cours dans un délai raisonnable.</p> <p>Au bout de quelques années, il est toujours possible de faire coïncider les dates d'échéance des contrats en cours puis de démarrer un contrat unifié.</p>

En synthèse, on note une meilleure évolutivité en gestion déléguée qu'en gestion directe.

3.4 SYNTHÈSE

Nous résumons ci-après notre positionnement des deux modes de gestion en regard des différents critères, + signifiant « correct », ++ signifiant « bon » et +++ signifiant « très bon » :

Analyses thématiques	Gestion directe	Gestion déléguée
Management - Professionnalisme	+	+++
Management - Rémunération et conditions de travail	++	++
Management - Qualité du climat social	++	++
Management - Politique qualité de service	+	++
Management – Productivité	+	++
Management - Capacité d'innovation	++	++
Maitrise de l'évolution du service	+++	++
Maitrise des coûts et du risque industriel - Les coûts globaux	++	+++
Maitrise des coûts et du risque industriel - Gestion du parc et des achats	++	+++
Maitrise des recettes et du risque commercial	++	+++
Contrôle et assistance	++	++
Mise en œuvre et évolutivité - Mise en œuvre	++	++
Mise en œuvre et évolutivité – En cas de création d'un SMT	+	++

On remarque que :

- ✓ Sur 5 critères (sur 13), les deux modes de gestion sont jugés équivalents.
- ✓ Sur 6 critères, la gestion déléguée est mieux positionnée.
- ✓ Sur 1 critère (maîtrise de l'évolution du service), la gestion directe est mieux positionnée.

AVEC 10 ETABLISSEMENTS ET 6 AGENCES REPARTIS SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE, VOUS TROUVEREZ TOUJOURS UN INTERLOCUTEUR INDDIGO PRES DE CHEZ VOUS !



Notre siège social est basé à Chambéry :

367 avenue du Grand Ariétaz
CS 52401
73024 Chambéry Cedex
Tél : 04 79 69 89 69
Mail : inddigo@inddigo.com

Agence de Paris :

40 rue de l'Echiquier
75010 Paris
Tél : 01 42 46 29 00

Agence de Nantes :

4 avenue Millet
44000 Nantes
Tél : 02 40 48 99 99

Agence de Toulouse :

9 rue Paulin Talabot
Immeuble le Toronto
31100 Toulouse
Tél : 05 61 43 66 70

Agence de Marseille :

11 rue Montgrand
13006 Marseille
Tél : 04 95 09 31 00

Agence de Nancy :

8 rue des Dominicains
54000 Nancy
Tél : 03 83 18 39 39

WWW.INDDIGO.COM

