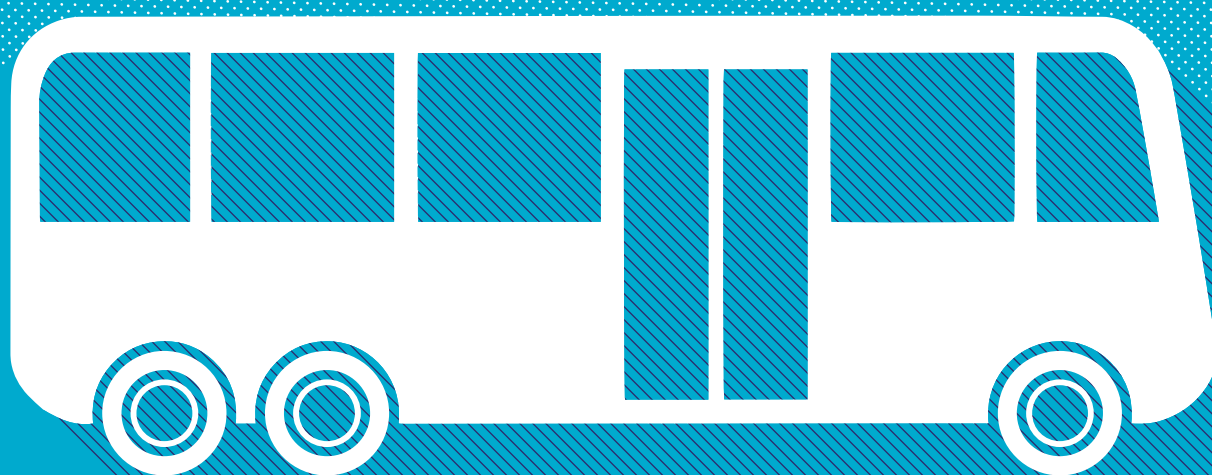


SPL

TRANSPORT / MOBILITÉ



**RETOURS D'EXPÉRIENCES
D'ÉLUS EN CHARGE DES TRANSPORTS
ET DE LA MOBILITÉ**

ÉDITO

Jean-Luc RIGAUT
Président d'AGIR
Président du Grand Annecy

LA SPL, UN OUTIL AU SERVICE DE LA PROXIMITÉ

La Société Publique Locale (SPL) est née en 2010 de la volonté du législateur de proposer aux collectivités territoriales un nouvel outil de gestion directe de leurs services publics locaux.

Depuis, la SPL a bel et bien trouvé sa place dans la panoplie des modes de gestion. Entreprise publique, elle est ancrée dans le tissu économique local et constitue un outil de développement du territoire, au service des habitants.

Déjà près de 20 SPL ont été créées par des collectivités territoriales pour l'exploitation d'un réseau de transport urbain ou interurbain. La plupart d'entre elles ont résulté d'un choix de la collectivité en faveur de la gestion directe plutôt que déléguée à un opérateur privé.

PERFORMANCE, SOUPLESSE ET OUTIL DE COOPÉRATION

La SPL permet une bonne maîtrise des coûts car elle associe les avantages économiques de la gestion directe, la garantie d'une prise en compte immédiate des décisions et orientations politiques et la souplesse d'une société anonyme.

Le contrat n'étant pas figé, la formule "SPL" permet aux collectivités qui en sont les actionnaires de faire évoluer le service facilement en fonction par exemple de modifications du périmètre géographique ou bien de l'offre de transport confiée au délégataire comme un BHNS, les vélos, ou encore le stationnement.

L'actionnariat des SPL étant constitué de collectivités locales, il permet à plusieurs autorités organisatrices de travailler conjointement sur des projets de coopération intercommunales à l'échelle d'un bassin de vie, incluant notamment la possibilité de conduite de pro-

jets multimodaux, la création de nouveaux services de mobilité entre les territoires, etc. Des AO voisines peuvent ainsi construire ensemble une politique de mobilité cohérente.

Souple et agile, la SPL est une alternative à la gestion déléguée permettant aux collectivités de mettre en place de nouveaux projets de mobilité, au plus près des besoins du territoire et au service du projet politique. Avec la volonté d'échanger les bonnes pratiques, les élus et décideurs de collectivités qui l'ont testé ont souhaité partager leur expérience.

SOMMAIRE

•
À **ANNECY**, LA SIBRA PORTE LES PROJETS
DE MOBILITÉ AU DELÀ DE L'AGGLOMÉRATION / 04

À **SAINT-BRIEUC**, TRANSPORTEUR ET COLLECTIVITÉ
SONT SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDE / 06

ANGOULÊME ET COGNAC MUTUALISENT
LEURS TRANSPORTS PUBLICS / 08

SAINT-NAZAIRE : LA STRAN PRÉSENTE
SUR TOUS LES FRONTS DE LA MOBILITÉ / 10

CHARTRES : LA MAÎTRISE LES COÛTS
NOUS PERMET D'INVESTIR / 12

•

À ANNECY, LA SIBRA PORTE LES PROJETS DE MOBILITÉ AU DELÀ DE L'AGGLOMÉRATION



Jean-Luc Rigault,
Président du Grand Anancy et de la SIBRA



Christophe Babé,
Directeur Général de la SIBRA

À Anancy, la SIBRA est le bras armé de la ville pour répondre aux enjeux de mobilité sur son territoire, mais également sur le grand bassin de vie. À ce titre, l'opérateur de transport public travaille actuellement à la création d'un réseau urbain à Rumilly. Cette collectivité, limitrophe au Grand Anancy, est en effet devenue actionnaire de la Société Publique Locale.

Sortir du champ de la concurrence, mais surtout répondre aux enjeux de mobilité des nouveaux territoires. Cet enjeu majeur a guidé les élus du Grand Anancy pour transformer le statut juridique de la SIBRA, l'opérateur historique de transport public. Jusqu'en décembre 2015, cette entreprise de 210 salariés était une société d'économie mixte. Elle est devenue le 1er janvier 2016 une société publique locale. "La sortie du champ de la concurrence n'était pas l'objectif premier de cette transformation puisque la SIBRA n'était jamais challengée lors du renouvellement de ses contrats de délégation de service public. Par contre, cela nécessitait de mettre en place de lourdes et longues procédures de mises en appel d'offre", explique Jean-Luc RIGAUT, président du Grand Anancy et de la SIBRA. "De plus, nous ne remettons pas en cause ses indicateurs de performance qui sont très satisfaisants". En effet, cette entreprise affiche un taux de couverture des dépenses par les recettes (R/D) de 29% et a réalisé 16,3 millions de voyages en 2017, en progression de + 2,5%.

UN OUTIL DÉDIÉ À LA MOBILITÉ

Les élus du Grand Anancy voulaient surtout disposer d'un "outil" dédié à la mobilité pour porter leur vision de l'organisation des territoires. Et ce, au moment où la Communauté d'agglomération étendait son périmètre de 13 à 34 communes. Cette décision induisait nécessairement une adaptation et une évolution de l'offre de transport public. "En SPL, la proximité qui existe entre l'autorité organisatrice et son exploitant fait que les décisions politiques peuvent être très rapidement mises en œuvre".

Ainsi, toute extension de l'offre peut être réalisée en un ou deux mois dès lors que le conseil communautaire a donné son feu vert. "Ce rapport de confiance permanent est synonyme d'efficacité : cela rend efficace le service et sa réalisation. Ce qui n'empêche pas les contrôles", souligne le président de la SIBRA. Aussi, les deux actionnaires privés de la SEM (la Chambre de Commerce et d'Industrie et la Chambre de Métiers) ont cédé leurs parts. Ils restent néanmoins membres du conseil d'administration en tant que censeurs. La SPL-SIBRA compte neuf actionnaires : Le Grand Anancy, sept communes et le Canton de Rumilly. Cette collectivité, bien que située hors du périmètre institutionnel annecien est dans le même bassin de vie. De ce fait, de nombreux déplacements sont quotidiennement réalisés entre les deux territoires. D'où l'idée des élus d'organiser la mobilité à cette échelle. Ce qui pour Jean-Luc RIGAUT "est une évidence".



ASSISTANCE TECHNIQUE

Pour mettre en œuvre ce projet, la collectivité s'appuie sur sa SPL, la SIBRA. Charge à cette entreprise de mener des missions d'expertise, d'assistance technique, d'ingénierie pour le compte de ses actionnaires. Premier acte fondateur : la création d'un réseau urbain sur la commune de Rumilly. *"Cette collectivité a estimé qu'il y avait plus de sens que la SIBRA l'accompagne dans ce projet. Les élus de Rumilly souhaitent que les habitants utilisent les bus urbains pour se rendre à la gare afin de prendre un TER à destination d'Annecy"*. La SIBRA a donc évalué les besoins de déplacement, élaboré une offre et chiffré les coûts de fonctionnement et d'investissement.

Ce réseau dont la mise en service est prévue en février 2019 devrait compter trois lignes, exploitées avec quatre minibus. *"Il n'est pas encore acté politiquement que la SIBRA opère ce réseau"*, précise Christophe BABE, directeur de la SIBRA. *"Si les élus le décident il suffira de signer un contrat d'obligation de service public entre la SPL et le canton de Rumilly"*. Une autre collectivité pourrait être intéressée par l'expertise de la

SIBRA : le Syndicat intercommunal du Massif des Aravis. Regroupant quatre stations de ski (La Clusaz, Le Grand Bornand, Manigod, Saint-Jean de Sixt), il souhaite optimiser son réseau de transport en commun ne fonctionnant que l'hiver. *"La SPL peut répondre à ce type de demande. C'est une forme de mutualisation des compétences sur un même territoire"*. Tout comme Rumilly, le Massif des Aravis est étroitement lié au Grand Annecy, notamment au travers d'une marque touristique commune. *"La transformation de la SIBRA en SPL facilite les évolutions d'organisation des territoires"*, affirme Jean-Luc RIGAUT.

GESTION DE LIGNES RÉGIONALES

La SPL facilite également la gestion de nouveaux services de transport public. En effet, depuis l'extension du PTU du Grand Annecy, la SIBRA s'est vue confiée par son autorité organisatrice la gestion de quatre lignes régionales. Les contrats d'exploitation de ces services ont tout d'abord été transférés au Grand Annecy, lequel les a transférés concomitamment à son

opérateur de transport. Une opération qui aurait été impossible si la SIBRA était restée une SEM. Le Grand Annecy aurait alors dû exploiter ces services. *"Cela aurait été compliqué car ce n'est ni sa mission, ni sa vocation"*, souligne Jean-Luc RIGAUT. La SIBRA n'exploite pas directement ces lignes interurbaines. *"Nous les gérons pour le compte de la collectivité"*, précise Christophe BABE.

Actuellement, ces services sont sous-traités à des transporteurs privés. Lorsque leurs contrats arriveront à échéance, la SIBRA lancera des consultations pour les renouveler. *"Si cela nous paraît pertinent, la SIBRA pourra éventuellement en exploiter certains"*. En attendant, le transporteur public travaille à leur intégration afin qu'ils soient accessibles avec la tarification urbaine.

INTÉGRATEUR DE TOUS LES MODES

Cette mission d'intégrateur des mobilités incombe également à la SIBRA. Elle a pour cela lancé une application mobile en mai 2017 permettant de combiner tous les modes de transport : le bus, le car, le train, les vélos, la marche, la voiture combinée aux parcs-relais et aux parkings publics. Elle associe maintenant le E-TICKET puis le covoiturage. Pour la SIBRA, cette nouvelle vision de la mobilité nécessite une remise en question. En effet son champ d'action n'est plus limité à un territoire urbain dense, mais il est désormais étendu à des secteurs périurbains, ruraux et montagneux. Ce qui implique d'étudier de nouvelles solutions de mobilité, associant la voiture (au travers de l'autopartage et du covoiturage) mais aussi la location de 2 roues électriques (vélos, scooters). L'intérêt : répondre à des besoins de déplacements spécifiques. *"En tant que SPL, nous pouvons également imaginer des prestations telles que la gestion de pôles d'échanges multimodaux, de nouveaux services vélos, et tout autre service favorisant le report modal sur notre territoire"*, indique Christophe BABE.

À SAINT-BRIEUC, TRANSPORTEUR ET COLLECTIVITÉ SONT SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDE



Ronan Kerdraon,
1^{er} Vice-Président de Saint-Brieuc Agglomération

Depuis cinq ans, le réseau urbain de l'agglomération de Saint-Brieuc est opéré par la SPL Baie d'Armor Transports.

Pour les élus, ce mode de gestion est un gage de transparence et un moyen efficace pour mener à bien les grands projets de mobilité - tel le BHNS en cours de réalisation - dans une relation partenariale.

À Saint-Brieuc, les relations entre l'autorité organisatrice et son opérateur de transport sont claires : les élus définissent la politique de mobilité et la Société Publique Locale Baie d'Armor transports la met en œuvre. "Il n'y a pas de parasites en ligne", résume Ronan KERDRAON, 1er vice-président en charge de l'économie et des transports de l'agglomération de Saint-Brieuc et président de la SPL. "Le fait que ce soit la même personne qui préside la commission transport de la communauté d'agglomération et la SPL évite ce que nous pourrions appeler des dérives sur la pratique et la pertinence des choix. Cela permet aussi d'empêcher les jeux d'opposition entre les technostructures. Ce sont bien les élus, qui à travers leur opérateur mettent en œuvre la politique qu'ils ont décidée".

C'est en 2013 que la SPL Baie d'Armor transports a pris les commandes des Transports urbains briochins (TUB). Le réseau était auparavant opéré par un Groupe privé dans le cadre d'une délégation de service public. Avec quatre lignes structurantes, treize lignes complémentaires, une ligne de centre-ville, cinq lignes de soirée, vingt-huit services scolaires et plus d'une centaine en

transport à la demande, les TUB réalisent 6 millions de voyages par an. Un service public assorti d'un budget annuel de fonctionnement de 15 millions d'euros.

SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDE

"Le fait de confier la gestion de ce réseau à une SPL nous garantit une réelle maîtrise de la structure". En effet, le capital de cette Société Publique Locale est détenu à 98% par Saint-Brieuc Armor Agglomération et à 2% par la Région Bretagne. "Il y a une totale transparence en matière de gestion grâce à des procédures de contrôles internes et externes, conciliées à des critères de performance". C'est aussi et surtout le moyen d'être sur la même longueur d'onde avec l'opérateur de transport public. Le directeur du service transport de l'agglomération est membre du conseil d'administration de la SPL, le directeur de celle-ci participe aux échanges de la commission transport. "Nous nous rencontrons chaque mois pour faire le point sur les dossiers. Ce qui permet une grande réactivité dans la mise en œuvre des décisions politiques".

Cette organisation permet une connaissance partagée des contraintes réciproques des deux parties, que ce soit en matière de financement, d'exploitation, mais aussi dans le domaine des ressources humaines. Baie d'Armor Transports emploie 178 salariés, dont 133 conducteurs. "Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, nous avons instauré un dialogue social totalement transparent, ce qui évite parfois les incompréhensions et les conflits", note Ronan KERDRAON.



DISCOURS UNIQUE

Cette relation de proximité et de partenariat entre l'autorité organisatrice et son opérateur permet de partager pleinement les objectifs. *"Il n'y a pas d'écarts entre les positions des élus et le délégataire"*, insiste le vice-président.

Cette confiance est renforcée par la souplesse de la SPL : tant pour adapter l'offre que pour mener à bien des projets structurants. C'est notamment le cas pour la réalisation du bus à haut niveau de service (BHNS). Si l'agglomération et la ville de Saint-Brieuc copilotent ce projet, ils ont confié à la SPL des missions d'expertise et d'ingénierie. Elle a mené les études sur l'insertion urbaine de ce BHNS, élaboré les éléments techniques de sa réalisation et évalué la fréquentation et les coûts de fonctionnement. *"Toutes ces missions ont été inscrites dans le cadre global de son contrat d'obligation de service public qui définit l'offre kilométrique, l'état du parc roulant, les actions de communication et le système de gestion"*, précise Ronan KERDRAON. *"Il y a de réelles interactions entre la SPL et la collectivité et nous arrivons réellement à avoir un discours unique et*

cohérent", poursuit l'élu. *"Avec ce mode de gestion, il est beaucoup plus facile de transmettre un message politique, décider d'une réorganisation de l'offre ou réorienter les investissements qu'avec un délégataire privé"*.

TROIS LIGNES DE BHNS

Baie d'Armor transports a signé un contrat d'obligation de service public (OSP) d'une durée de dix ans, dont l'échéance est prévue le 31/12/2022. Soit trois ans après la mise en service de la dernière ligne de bus à haut niveau de service.

L'agglomération qui regroupe 32 communes et près de 152 000 habitants a décidé de construire en trois tranches une ligne de BHNS, avec pour objectif de maintenir une irrigation du cœur de l'agglomération et de participer à la dynamisation du centre-ville de Saint-Brieuc. Un premier tronçon a été mis en service en 2014.

Un second le sera cette année, tandis que le troisième sera opérationnel en 2020. A cette échéance, ce BHNS s'étendra sur 8,1 km construits en site entièrement protégé. Il comptera vingt-et-une stations et deux parkings relais. Un

investissement chiffré à 51 millions d'euros. *"C'est un outil d'aménagement du territoire conçu en complémentarité avec le futur pôle d'échanges. C'est pourquoi il est très important d'avoir avec son opérateur de transport une réelle relation de partenariat et une flexibilité dans la gestion de ce type de projet pour adapter l'offre"*. Ce nouveau mode de transport (appelé TEO car il se déploie sur un axe est-ouest), garantira des liaisons rapides au sein de l'agglomération, en connexion avec les TER, les bus, les cars, les taxis et les vélos au pôle d'échanges multimodal. Il s'accompagne d'opérations de requalification de l'espace public, en lien avec les projets d'aménagement urbain.

ANGOULÊME ET COGNAC MUTUALISENT LEURS TRANSPORTS PUBLICS



Pierre-Yves Briand,
Vice-Président de Grand Cognac



Michel Germaineau,
*Président de la Société des transports
du Grand Angoulême*

Les Communautés d'agglomération d'Angoulême et de Cognac ont créé une société publique locale pour mutualiser les services de transport public. Depuis le 1er janvier 2018, la Société des transports du Grand Angoulême (STGA) opère le réseau urbain de Cognac. Celui-ci va bénéficier de l'expertise du transporteur angoumoisien et de sa force de frappe en matière de communication.

D'un côté, il y a Grand Angoulême : 38 communes, 141 000 habitants. De l'autre, Grand Cognac : 58 communes pour 70 000 habitants. Outre leur proximité territoriale et les liens socioéconomiques qui en découlent, ces communautés partageaient une échéance commune : le 31 décembre 2017 prenaient fin les contrats de délégation de service public pour l'exploitation de leur réseau urbain. Le premier avec la Société des transports du Grand Angoulême (STGA) ; le second avec un Groupe privé. A cela, s'ajoutait une extension concomitante de leur périmètre de transport urbain, nécessitant la mise en place de nouvelles dessertes. Il n'en a pas fallu plus pour que les élus de ces deux Communautés d'agglomération envisagent une mutualisation des services de transport public. Ils ont pour cela créé une Société Publique Locale, détenue à 99% par Grand Angoulême et à 1% par Grand Cognac.

FLASH-BACK À COGNAC

"2017 a été consacrée à la consultation pour renouveler le contrat de DSP", se souvient Pierre-Yves BRIAND, vice-président de Grand Cognac en charge des mobilités. "Nous nous attendions à recevoir plusieurs candidatures, mais seul le groupe sortant s'est positionné sur ce marché. Malgré des tentatives de négociation, sa proposition ne nous satisfaisait pas, ni en termes de prix ni en matière d'offres". D'où la décision de s'affranchir d'un délégataire privé "avec qui les relations n'étaient pas toujours idylliques du fait du rapport de force constant".

Parallèlement, les élus de Grand Cognac avaient eu connaissance de la volonté de Grand Angoulême de transformer en SPL le statut juridique de la STGA, une société d'économie mixte. "Le Grand Angoulême avait besoin d'un deuxième actionnaire et s'est tourné vers nous", poursuit Pierre-Yves BRIAND. Lors du dernier trimestre 2017, Grand Cognac décidait d'entrer au capital de la SPL pour lui confier l'exploitation de ses transports publics. Un service jusqu'alors subventionné à hauteur de 900 000€/an par la collectivité. Le réseau Transcom est composé de quatre lignes desservant deux communes et d'un service de transport à la demande. En 2017, il affichait une fréquentation de 130 000 voyages. Depuis le 1er janvier 2018, cette activité et les salariés ont été pris en charge par la STGA.

LA STGA AU CŒUR DES TERRITOIRES

Du côté de Grand Angoulême, la transformation de la SEM en SPL était guidée par un souhait des élus de disposer d'un "outil" de mobilité souple et réactif. Ils



Véronique de Maillard,
*Vice-Présidente en charge de la mobilité
au sein du Grand Angoulême*

souhaitaient également "se libérer" des contraintes liées aux longues procédures de renouvellement du contrat de la STGA. "Avec une SPL, nous minimisons toutes ces pertes de temps", rappelle Michel GERMANEAU, président de la STGA. "Le temps c'est de l'argent et comme il y a de moins en moins d'argent public, il est très important d'être efficace".

Autre volonté : placer la STGA au service des territoires et avoir les coudées franches pour mener à bien les grands projets de mobilité. En particulier, l'extension du réseau urbain et la réalisation de deux lignes de bus à haut niveau de service. Soit un réseau de 31 km (dont 6 km en site propre), dont la mise en service est prévue en 2019. "La SPL nous permet de conforter la STGA dans sa mission de mise en œuvre de tels projets sur le long terme", affirme Véronique DE MAILLARD, vice-présidente en charge de la mobilité au sein du Grand Angoulême. "De plus, nous connaissons bien ce mode de gestion puisque nous avons créé des SPL dans le domaine de l'aménagement et de l'eau. C'est un gage de transparence et une garantie pour défendre l'intérêt général".

La STGA est depuis 40 ans l'opérateur du réseau de transport an-

goumoisin. Depuis l'intégration des salariés du réseau Transcom, cette entreprise emploie 253 personnes. Elle dessert 27 communes avec 9 lignes régulières, du transport à la demande et un service dédié aux personnes à mobilité réduite. Elle gère aussi une flotte de 250 vélos électriques en location longue durée. Pour exploiter ces services, la STGA fonctionne avec un budget annuel de 17 millions d'euros (hors taxes). En 2017, elle a réalisé 10,4 millions de voyages et affiché un taux de couverture de ses dépenses par les recettes de 26%.

MUTUALISATION DES MOYENS

Depuis le 1^{er} janvier 2018, elle est aux commandes du réseau Transcom. "C'est un bon exemple d'optimisation des moyens publics", souligne Pierre-Yves BRIAND. "Outre la souplesse pour faire évoluer l'offre de transport, cette organisation va nous permettre de réaliser des économies d'échelle en matière de coûts de fonctionnement et de ressources humaines". Certains services pourront être mutualisés. Ce sera aussi le cas dans le domaine des achats puisqu'ils

seront groupés. "Nous pourrions également dupliquer notre expérience sur les systèmes d'aide à l'exploitation ou de billettique", note Michel GERMANEAU. Dans le cadre de cette union, la STGA s'est vu confier la mission d'analyser les besoins de déplacement de Grand Cognac afin de proposer une nouvelle offre. L'objectif : limiter le trafic automobile dans un souci écologique. Ainsi, l'expérience et l'expertise de la STGA ont été mises au service de Grand Cognac. "C'est une reconnaissance de son professionnalisme, de son savoir-faire en matière d'exploitation et de sa connaissance de la mobilité charrentaise", se félicite le président de la SPL. Le réseau Transcom va également bénéficier de la force de communication de la STGA pour promouvoir l'usage du transport public et de ses capacités d'innovation. "Nous avons confiance dans le professionnalisme de la STGA pour booster notre réseau urbain et accroître sa fréquentation", assure Pierre-Yves BRIAND.

ÉLARGIR LE CHAMP DES POSSIBLES

L'exploitation commune de ces deux réseaux urbains pourrait s'étendre à d'autres services de mobilité. Les élus ont, en effet, envisagé la création d'une ligne régionale qui relierait Cognac à Angoulême. "Cela fait partie du champ des possibles", affirment conjointement Pierre-Yves BRIAND et Véronique DE MAILLARD. Mais pour l'instant, ils ne souhaitent "rien brusquer", mais se disent confiants "sur le fait que cette association au sein de la SPL va déboucher sur des projets concrets". Une évaluation de cette nouvelle organisation sera réalisée après quelques mois d'exploitation. "Nous pourrions alors mesurer les incidences économiques de cette association", indique la vice-présidente du Grand Angoulême.

SAINT-NAZAIRE : LA STRAN PRÉSENTE SUR TOUS LES FRONTS DE LA MOBILITÉ



Jean-Jacques Lumeau,
Vice-Président de la CARENE

En gérant le réseau de transport public, le stationnement et la location de vélos en longue durée pour le compte de la Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire (CARENE), la STRAN est un acteur de mobilité globale.

Initialement, la Société des transports de l'agglomération nazairienne (STRAN) ne gérait que les transports publics de l'agglomération. *"Lorsque les SPL ont été créées en 2010, il est apparu à l'ancienne majorité comme une évidence d'opter pour ce statut juridique"*, explique Jean-Jacques LUMEAU, vice-président de la CARENE (10 communes – 122 165 habitants) en charge des déplacements et président de la SPL-STRAN. Ce statut permettait aux élus d'avoir une garantie "inscrite dans le temps" pour mettre en œuvre leur politique de mobilité. *"À l'époque, la CARENE remettait à plat son réseau de transport en commun à l'occasion de la mise en service d'une ligne de bus à haut niveau de service. Il y avait un changement de paradigme, assorti d'importants investissements financiers"*. Aussi, en 2011, la STRAN est devenue une Société Publique Locale en lieu et place d'une Société d'Economie Mixte. La SPL est détenue par les dix communes de la CARENE, la ville de Saint-Nazaire et le Conseil départemental de Loire-Atlantique et la communauté d'agglomération. Lors de sa création, la SPL ne gérait "que" les transports urbains.

DU TRANSPORT PUBLIC AU STATIONNEMENT...

Les élus ont ensuite compris la pertinence d'élargir les compétences de cette entreprise au stationnement puis à la location de vélos. Un choix reposant sur deux objectifs principaux : optimiser les coûts de fonctionnement et décliner avec réactivité un bouquet de services pour favoriser l'intermodalité. En 2015, la STRAN s'est vue confier la gestion du stationnement *"qui est l'aboutissement d'un déplacement"*, rappelle Jean-Jacques LUMEAU. Ce marché était jusqu'alors assuré par Vinci Park. *"Il y avait une confusion dans l'esprit des administrés entre le groupe Vinci qui devait construire l'aéroport de Notre Dame des Landes et Vinci Park notre opérateur de stationnement. Pour mettre fin à ces critiques et lever les ambiguïtés, les élus ont donc proposé que cette compétence revienne à la STRAN"*. Celle-ci gère aujourd'hui huit parcs en enclos, dix abris vélos sécurisés, 167 horodateurs et 2 250 places de stationnement en voirie.

... EN PASSANT PAR LE VÉLO À ASSISTANCE ÉLECTRIQUE

Entre temps, les résultats d'une enquête ménage grand territoire menée en 2014/2015, révélait qu'une part importante (71%) des déplacements était réalisée en voiture : 40% d'entre eux étaient inférieurs à 1 km, tandis que 70 % ne dépassaient pas 3 km. *"C'est un peu aberrant d'utiliser sa voiture pour des déplacements aussi courts"*, note l' élu. Pour y remédier, libérer de l'espace public et agir en faveur du développement durable,



le conseil communautaire de la CARENE a souhaité pousser l'usage du vélo. Après avoir mené plusieurs études sur les différents systèmes de location, il a été décidé d'investir dans des vélos à assistance électrique (VAE) en location longue durée car avec un VAE, la distance parcourue est en moyenne de 5,3 km par jour, contre 3,4 km avec un vélo classique. *"Nous souhaitons promouvoir l'utilisation du vélo à des fins utilitaires et non de loisirs"*, insiste Jean-Jacques LUMEAU. La collectivité a choisi des vélos "fun" et "qualitatifs". Pour les VAE, il s'agit d'un choix coûteux puisque chaque vélo est facturé 1 120€. *"Ce n'est pas neutre pour la collectivité"*, note le vice-président. *"Mais c'est la condition pour que s'opère un changement dans les habitudes de déplacement"*. Parallèlement à la location, de nombreuses prestations annexes ont été proposées. *"Si les locataires ont un problème avec leur vélo, nous les dépannons à domicile. Ils peuvent également passer régulièrement à l'agence Vélycéo pour l'entretien et la maintenance"*. Résultat : les habitants de la CARENE se sont tellement appropriés ce service, qu'en un an, la collectivité a dû passer trois nouvelles commandes. Une première vague de 200 vélos a été déployée en avril 2017. Une seconde, compre-

nant autant de VAE, a été mise en service dans les mois suivants. 150 autres ont été livrés en janvier 2018, suivi d'une autre livraison au printemps. Depuis lors, le parc s'élève à 813 vélos dont une très grande majorité de VAE, et le budget voté récemment permet d'atteindre le seuil symbolique de 1.000 vélos d'ici la fin 2018, si la demande continue d'être au rendez-vous. *"Nous avons d'excellents retours : un locataire sur six dit s'être séparé d'une voiture. D'autres s'interrogent sur l'utilité d'en garder une seconde"*.

Concernant le parcours moyen, une enquête menée cet automne a mis en évidence que les utilisateurs vélycéo déclaraient parcourir 14,7 km par jour en moyenne. Cette tendance permettrait de réduire de 71% à 63% la part modale de la voiture. Un objectif fixé au Plan de déplacements urbains en cours de révision.

INTERMODALITÉ

"C'est grâce au statut juridique de la STRAN que nous avons pu mener tous ces projets en très peu de temps. Comme la fonction première de la SPL est la mobilité, si

demain nous voulions créer un service d'autopartage – en sachant que ce n'est pas d'actualité – nous pourrions demander à notre opérateur de s'en charger".

En attendant, la STRAN va déployer un système de billettique en septembre 2018. Celui-ci permettra d'instaurer le post paiement. Il intégrera le stationnement sur le territoire de la CARENE et permettra d'accéder au réseau nantais. L'inverse sera également possible. Par ailleurs, des réflexions sont en cours pour améliorer encore l'offre de transport public. *"Notre réseau actuel a été calibré pour réaliser 10 millions de voyages. Nous sommes aujourd'hui à 9,2 millions. Il va falloir retravailler l'offre pour maintenir la qualité de vie et les atouts de notre territoire"*.

Cette ambition passera par une plus grande attractivité des transports collectifs. Actuellement, ce mode ne pèse que 6% des déplacements, très loin derrière la marche à pied (20%) et légèrement devant le vélo (2%).

hYcéo, la marque ombrelle de la mobilité

Le réseau urbain de la CARENE est composé d'une ligne de bus à haut niveau de service (9 km et 20 stations) et de 11 lignes régulières dont 4 péri-urbaines (Ty'Bus) et 2 mutualisées avec les réseaux voisins (lila et lila presqu'île). Il comprend aussi un système de transport à la demande et un service pour les personnes à mobilité réduite. En 2017, la STRAN a enregistré 9,2 millions de voyages avec une flotte de 70 véhicules. Cette entreprise emploie 204 salariés. L'élargissement des compétences de la STRAN au stationnement et à la location de vélos a donné lieu à la création d'hYcéo une marque ombrelle en référence à l'univers maritime. Chaque service de mobilité a été décliné autour d'un Y : Hélyce pour le bus à haut niveau de service, Yparc pour le stationnement, vélycéo pour la location de vélos.

CHARTRES : "la maîtrise des coûts nous permet d'investir"



Gérard Besnard,
Vice-Président en charge de la mobilité au sein de Chartres Métropole et président de la SPL

Chartes Métropole a réussi à réduire et à maîtriser les coûts de fonctionnement du réseau urbain Filibus en confiant sa gestion à une Société Publique Locale. Deux ans après cette reprise en main, les résultats d'exploitation sont repassés dans le vert. Ce redressement est lié à l'augmentation de la productivité, à une meilleure gestion sociale et à une politique commerciale offensive.

Chartes Métropole a décidé de confier la gestion et l'exploitation de son réseau urbain à une Société Publique Locale, du fait de l'absence de concurrence au moment du renouvellement de la délégation de service public. La gestion de ce service avait été attribuée à un groupe privé jusqu'au 31 décembre 2014. "Seul cet opérateur a répondu à la consultation et son offre était impossible à financer par l'agglomération", se souvient Gérard BESNARD, vice-président en charge de la mobilité au sein de Chartres Métropole et président de la SPL. Une collectivité regroupant 66 communes pour 135 350 habitants.

Au cœur du problème : une offre insatisfaisante et un montant de la subvention d'équilibre qui avait quasiment doublé par rapport à la précédente. "Si nous avions accepté cette proposition, nous n'aurions plus eu de marges de manœuvre pour investir". Aussi, les élus de Chartres Métropole ont décidé de reprendre en direct la gestion de ce réseau au travers d'une SPL, dont la Métropole et la ville de Chartres sont les ac-

tionnaires. Pour créer cette entreprise, ils se sont fait assister par l'association AGIR Transport. "Il a fallu préparer le business plan, organiser le transfert d'activité et des 150 salariés. Il fallait également constituer la structure d'encadrement, recruter un directeur général, un directeur des opérations et un responsable marketing. Le tout en moins de six mois", rappelle Gérard BESNARD. Officiellement créée en octobre 2014, la SPL a pris les commandes du réseau Filibus le 1^{er} janvier 2015. "À partir de là, nous avons maîtrisé totalement l'exploitation et la gestion financière de cette société".

RÉDUCTION DE L'ABSENTÉISME

Pour repartir sur des bases saines, tous les coûts de fonctionnement et l'organisation interne des services ont été passés à loupe. La nouvelle équipe dirigeante s'est en premier lieu focalisée sur les ressources humaines. "Le climat social s'était fortement dégradé les trois dernières années de la DSP. Le solde de congés et de jours de récupération se chiffrait à plusieurs milliers de jours. Par ailleurs, le taux d'absentéisme était supérieur à 10%", explique Gérard BESNARD. D'où la nécessité d'instaurer une gestion sociale, qualifiée de "saine" par le président de la SPL. Première action : une présentation détaillée aux salariés du projet d'entreprise avec ses tenants et aboutissants. "Les salariés et les partenaires sociaux ont très rapidement compris que la situation allait changer et ont adhéré à notre projet". La deuxième action a consisté à instaurer des règles rigoureuses



en cas d'absence. Les salariés arrêtés plus de trois mois sont systématiquement remplacés par des personnes en contrat à durée déterminée. Conséquence de cette nouvelle organisation : le taux d'absentéisme a été réduit de moitié. *"Nous avons réussi à retrouver la confiance des salariés. Ils se sont fortement impliqués dans leur outil de travail. Leurs efforts ont été récompensés par le versement d'une participation, dès que nous avons réussi à rétablir l'équilibre financier"*. Car ce point-là était une autre source de conflit avec le précédent délégataire. *"Le compte d'exploitation de l'opérateur privé était structurellement déficitaire"*, affirme le président de la SPL.

Pour redresser la barre, les frais de structures ont été considérablement réduits. Ils s'élevaient à 540 000€ en 2013 contre 310 000€ aujourd'hui. *"Nous avons supprimé les flux financiers qui remontaient vers le siège social de l'opérateur et les provisions non justifiées"*. Des efforts ont également été menés pour réduire la consommation de carburant, notamment au travers de la formation et la sensibilisation des conducteurs à la conduite économique.

AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Les dirigeants de la SPL se sont ensuite penchés sur l'exploitation des services : l'enchaînement des services par les bus (le graphica) et l'affectation des conducteurs (l'habillage).

L'objectif : trouver des marges de productivité. *"Ce travail d'ordonnement est capital et doit être effectué régulièrement. Cela avait été le cas lorsque le précédent opérateur avait pris les commandes du réseau, mais cet opérateur s'est ensuite un peu reposé sur ses lauriers"*, estime Gérard BESNARD. *"Ce type de contractualisation est une situation de rente pour les groupes privés de transport : ils savent que pendant 6 ou 8 ans, ils seront rémunérés quoi qu'il se passe. De ce fait ils ne se remettent pas vraiment en question"*.

Conséquences : une dérive des coûts et une offre qui avait perdu de son efficacité. Non seulement ce réseau coûtait chaque année plus cher à la collectivité, mais en plus les indicateurs de performance se dégradaient. *"Chaque*

fois que nous demandons une modification ou la création d'une ligne, le Groupe nous la facturait. De plus, les nouveaux services se superposaient et perdaient en attractivité. Nous avons donc rebattu les cartes pour dégager des marges de productivité".

HAUSSE DES RECETTES COMMERCIALES

Et ce avec une nouvelle donne : une réduction de 400 000€ de la contribution financière de la collectivité, décidée pour des raisons d'arbitrage budgétaire. Cette décision a motivé l'opérateur pour développer des actions de marketing destinées à conquérir et fidéliser la clientèle. *"Dès la deuxième année, les recettes commerciales ont été en hausse de 400 000€, alors qu'elles baissaient régulièrement depuis une dizaine d'années"*, affirme Gérard BESNARD.

Ce grand ménage et l'apurement des comptes ont permis à la SPL de dégager des bénéfices. *"Une partie a été redistribuée aux salariés, quelques royalties ont été reversés aux actionnaires et le reste a été consacré au dévelop-*



pement de l'offre". L'amplitude de service a été élargie, les parcs d'activités et les centres commerciaux ont été desservis en transport en commun.

La SPL a également repris l'activité périscolaire de la ville de Chartres et celle de la maison du vélo. En 2017, le réseau Filibus a réalisé 8,4 millions de voyages avec une soixantaine de véhicules.

UN BHNS EN 2020

"Nous sommes entrés dans un cercle vertueux. L'augmentation des recettes commerciales, la maîtrise des coûts et les économies qui en découlent nous permettent d'investir". Cette capacité d'investissement est également liée au dynamisme du versement transport. "En 2018, nous prévoyons de percevoir près de 17 M€ à ce titre, dont 8,4 M€ seront dédiés à l'exploitation même du réseau. Le reste permettra de financer les grands projets de mobilité".

Parmi ceux-là, figure le déploiement en mars 2018 d'un nouveau système

billettique. Coût de l'opération : 1,7 M€.

Chartres Métropole cofinance aussi les travaux visant à transformer la gare ferroviaire en pôle d'échanges multimodal.

Enfin, cette collectivité prévoit de mettre en service en 2020 une première ligne de bus à haut niveau de service. A termes, ce BHNS devrait compter quatre lignes. Soit un réseau s'étendant sur 16 km, dont 60% construits en site entièrement protégé. Une opération dont le coût est estimé entre 3 et 5 M€/km.

La CATP, outil d'aide à la création d'une SPL

Si Chartres Métropole s'est largement appuyée sur l'association AGIR pour la création juridique de la SPL Filibus, elle a eu recours aux services de la Centrale d'Achat du Transport Public pour mettre en place ses achats. Louis SEMBLAT, Directeur général Adjoint de Chartres Métropole, pilotait le dossier. *"Nous avons bénéficié de l'expertise technique de la CATP pour que la SPL puisse fonctionner le jour J. Carburant, pneumatiques, assurances, etc. nous avons confié à la CATP la quasi-totalité des achats, ce qui a permis de gagner du temps et de sécuriser les procédures, tout en bénéficiant de conseils sur l'identification de nos besoins, mais également d'obtenir des prix optimisés. Nous constatons aujourd'hui qu'avec la SPL, nous réalisons de meilleurs achats qu'à l'époque de la DSP, contrairement à ce que l'on nous laissait entendre à l'époque. Les économies qui sont réalisées par ce biais bénéficient à la collectivité".*

AGIR, L'EXPERTISE INDÉPENDANTE DE LA MOBILITÉ

L'EXPERTISE INDÉPENDANTE

L'Association pour la Gestion Indépendante des Réseaux de transport public (AGIR) a été créée en 1987 par des élus et des techniciens de collectivités locales qui poursuivaient l'objectif de se doter d'une expertise indépendante des Groupes de transport.

Aujourd'hui, plus de 250 adhérents, dont 180 collectivités territoriales et 70 entreprises de transport, bénéficient de l'expertise développée par AGIR, en toute neutralité.

UN RÉSEAU DYNAMIQUE DE PLUS DE 250 ADHÉRENTS

Dans un secteur en pleine mutation, AGIR a connu une forte croissance ces dernières années avec plus de 30 nouvelles adhésions par an. Ce développement significatif est lié à la qualité de l'expertise et la pertinence des services proposés dans le cadre de l'adhésion.

L'ASSISTANCE PLURI DISCIPLINAIRE

AGIR met à la disposition de ses adhérents les services d'experts sur toutes les problématiques liées au transport public et aux nouvelles mobilités.

Qu'il s'agisse de questions de réglementation, d'offre de transport, de choix du mode de gestion, de nouvelles technologies, etc., AGIR s'est doté de multiples

ressources pour répondre aux demandes opérationnelles de ses adhérents.

AGIR propose à ses adhérents la garantie d'un conseil indépendant grâce à une équipe permanente qualifiée et un réseau de consultants reconnus : avocats, fiscalistes, experts de l'exploitation, ingénieurs spécialisés, conseils en marketing, etc.

AGIR est également organisme de formation agréé et propose à ce titre plus de 50 formations par an aux professionnels du transport public. Enfin, en 2011, AGIR a créé la Centrale d'Achat du Transport Public (CATP), association indépendante spécialiste de l'achat public pour les réseaux de transport.



•
AGIR

8 villa de Lourcine
75014 Paris

01 53 68 04 24

info@agir-transport.org

www.agir-transport.org

