

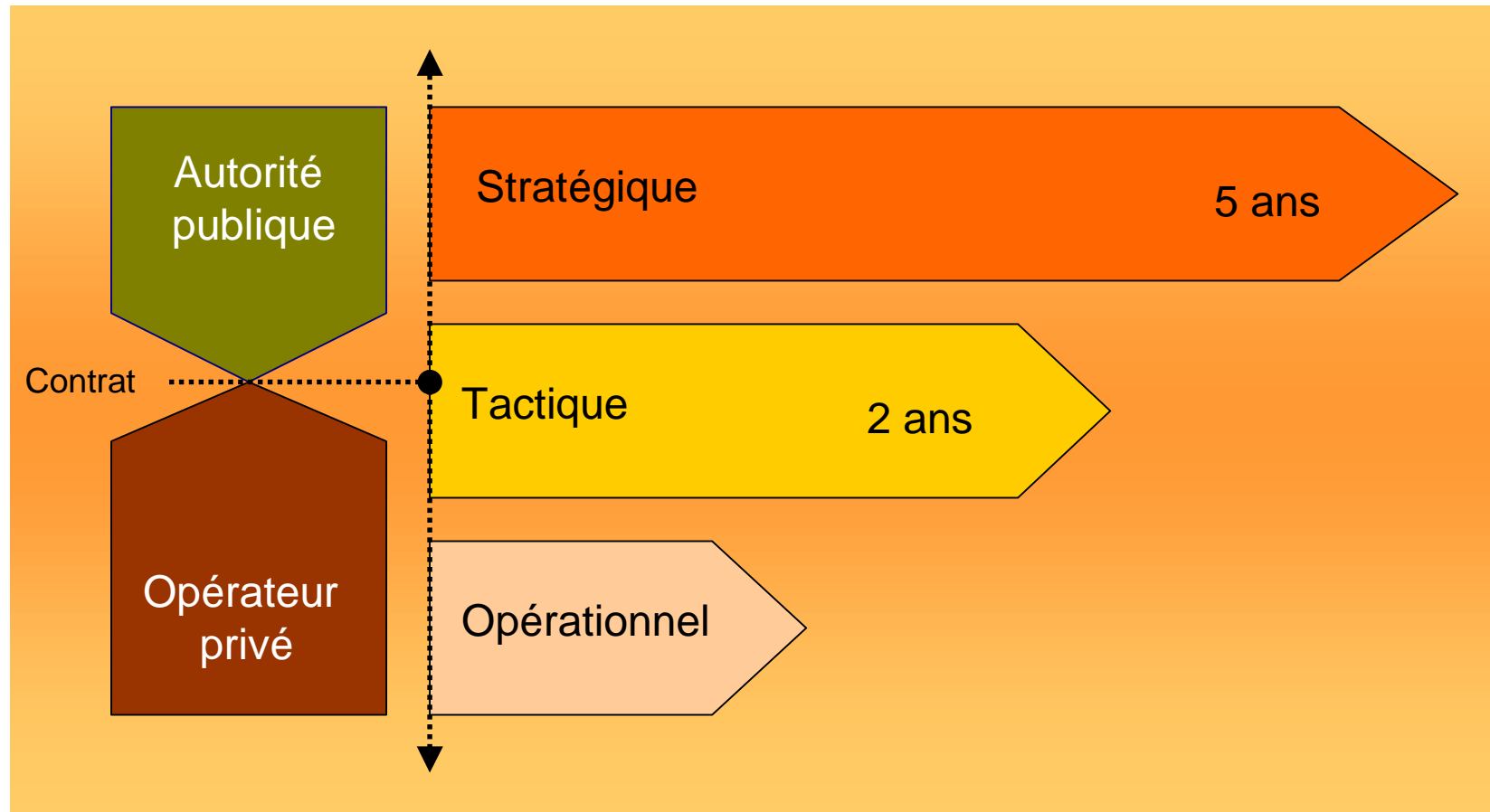
Quel(s) modèle(s) de gouvernance de la mobilité urbaine pour les agglomérations marocaines ?

Quelques éclairages internationaux
sur la contractualisation dans le domaine du transport public

Un contrat pour répartir les rôles

- Un contexte général de régulation du marché
- Préexistence (parfois coexistence) de modèles extrêmes :
 - « tout public » (initiative au à la puissance publique et exécution par la puissance publique)
 - « tout privé » (initiative au marché sans régulation)
- Maintenir l'initiative du côté de la puissance publique sans pour autant se priver de faire intervenir le secteur privé pour l'exécution (ou plus) du service
- Mettre en place une législation nationale pour le transport public
- Clarifier les responsabilités entre les différents acteurs, publics ou privés (niveaux stratégique, tactique, opérationnel)
- Préciser les relations entre l'autorité publique et l'opérateur privé
> **Contrats**

Contrat et « S-T-O »



Un contrat pour répartir les risques

- Assurer la transparence de la passation des contrats
- Remplacer les subventions par des compensations pour obligation de service public
- Exposer de manière transparente le mode de calcul des compensations
- Utiliser la concurrence et/ou le benchmarking pour éviter la surcompensation
- Définir les modalités du contrôle, par l'autorité publique, de l'activité de l'opérateur privé (quantité et qualité)

Une typologie des contrats basée sur la répartition des risques financiers

Qui prend les risques sur...

les recettes ?

les dépenses ?

Gérance
(Management Contracts)

Autorité publique

Autorité publique

--

Prix forfaitaire
(Gross Cost Contracts)

Autorité publique

Opérateur privé

- +

Contribution
financière
forfaitaire
(Net Cost Contracts)

Opérateur privé

Opérateur privé

+ +

Délégation

Comment s'opère la prise de risques ?

- Engagement sur un montant forfaitaire, de charges et/ou de recettes
- Pour la durée du contrat
- Après mise en concurrence et négociation
- Concurrence sur le marché :
 - Dimensionnement du risque (commercial en particulier) difficile
 - Négociation, contractualisation ?
 - Modèle dérégulé, risques et périls
- Concurrence pour le marché : permet à l'opérateur de dimensionner le risque à prendre
 - Droits exclusifs donnés par le contrat
 - Protection du délégataire > obligations de l'autorité publique

La prise de risque industriel par l'opérateur

- **Savoir-faire industriel**
- **Maîtrise des charges**
- **Contrats à coût brut (gross cost contracts)**
- **Lien avec l'investissement**
- **Identification dans le contrat de tous les facteurs qui pourraient amener à revoir la prise de risque négociée (variations du volume d'offre, conditions de circulation, aléas...) : un exercice difficile**
- **Appréciation par l'autorité publique du risque industriel pris par l'opérateur (négociation)**
 - Décomposition fine des tableaux de coûts pour une analyse poste par poste
 - Ratios nationaux ou internationaux
 - Expertise externe
 - Maintien d'une partie de l'exploitation en gestion directe

La prise de risque commercial par l'opérateur

- **Savoir-faire commercial**
- **Maîtrise des recettes**
- **Contrats à coût net (net cost contracts)**
- **Lien avec la politique tarifaire**
- **Identification dans le contrat de tous les facteurs qui pourraient amener à revoir la prise de risque négociée (politique tarifaire, suppression ou création de grands générateurs de déplacements...) : un exercice difficile**
- **Appréciation par l'autorité publique du risque commercial pris par l'opérateur (négociation)**
- **Type de contrat en fort développement : visibilité budgétaire (déficit d'exploitation forfaitisé)**

Une formule intermédiaire : l'intéressement au bon fonctionnement commercial du réseau

- **De nombreux systèmes de type bonus-malus**
 - Objectif de fréquentation ou de recettes
 - Écart positif > partage du dépassement > bonus opérateur
 - Écart négatif > malus opérateur
- **S'assurer que la mesure de l'écart à l'objectif sera faisable et aisée**
- **Comment définir l'objectif à atteindre ?**
 - Calé trop haut : malus trop pénalisant
 - Calé trop bas : bonus trop gratifiant
 - Dispositif peu crédible ou difficilement applicable : danger
- **Dans quelles conditions mettre en place un intéressement ?**
 - Réseau nouveau ou modifications importantes : contrat à coût brut
 - Réseau stabilisé, bonne connaissance des charges et des recettes : contrat à coût brut avec intéressement
 - Évolution possible vers un contrat à coût net
- **L'intéressement à la qualité**

Le lien avec l'investissement

- **Propriété du patrimoine**
- **Investissement initial et renouvellement**
- **Autorité publique propriétaire**
 - Continuité du service public
 - Meilleures conditions d'emprunt
 - Groupement d'achat
- **Impact de l'état du patrimoine sur les coûts (et les recettes) de fonctionnement**
 - Coûts de maintenance, consommation d'énergie, confort usager...
 - À identifier dans le contrat
 - Plan de renouvellement permettant de dimensionner les risques
- **Société de patrimoine**
 - Si distincte de l'autorité publique : relations contractuelles avec l'autorité et/ou l'opérateur

Le suivi du contrat

Le contrôle de l'exécution du service

- **Nécessité d'une expertise solide côté autorité publique :**
 - Au moment de la mise en concurrence, négociation, mise au point du contrat
 - Durant toute la vie du contrat
- **Le suivi et le contrôle sont au cœur de la démarche de délégation**
 - Contrôle du bon usage des fonds publics
 - Contrôle de la quantité et de la qualité du service offert à l'utilisateur
- **Définir le bon niveau de monitoring et se donner les moyens de le mettre en oeuvre**
- **Déléguer le service, cela a un coût :**
 - Coût de la mise en concurrence
 - Coût de contrôle de l'exécution
 - Coût du suivi du contrat
- **Retour sur investissement : bon monitoring > meilleur contrat suivant**