



BANQUE des
TERRITOIRES



Financement du verdissement des flottes de matériel roulant

SOMMAIRE

Préambule.....	1
1. les enjeux de la conversion énergétique du matériel roulant	4
1.1. Contraintes légales.....	5
1.2. Contraintes techniques	7
2. Les facteurs jouant sur la gestion des flottes de bus.....	16
2.1. Le Compte Administratif des AOM moyennes	16
2.2. La taille et propriété du parc	18
2.3. La propriété du dépôt bus	20
2.4. Le mode de gestion des services de transport	20
2.5. Temporalité des investissements	24
3. Présentation des solutions de financement envisageables	26
3.1. Le leasing ou credit-bail.....	26
3.2. La location de bus	28
4. Orientations pour une structuration des montages financiers adaptée aux collectivités de taille moyenne.....	31
4.1. Profil-type 1 : AOM non contraintes par la loi TECV A gestion limitée du parc.....	32
4.2. Profil-type 2 : AOM contraintes par la loi TECV et dans leur gestion du parc.....	33
4.3. Profil-type 3 : AOM contraintes par la loi TECV peu contraintes dans leur gestion du parc	34
4.4. Accompagner, encourager et soutenir	34
5. Synthèse.....	35

PREAMBULE

La Banque des Territoires accompagne les stratégies de développement et d'aménagement urbain. C'est pourquoi, en ce qui concerne les services innovants de mobilité dans les villes de taille moyenne, l'une de ses principales missions consiste à étudier les modèles de déploiement des bus à motorisation propre, elle identifie au-delà des montages relevant de la commande publique traditionnelle, ceux susceptibles d'en faciliter le déploiement.

Après une présentation des facteurs jouant dans la décision d'une collectivité moyenne de recourir à des bus propres pour son service de transport, l'étude expose :

- une analyse de solutions de financements alternatifs à l'acquisition simple,
- une structuration du « marché » des services de transport des villes moyennes.
- l'adéquation des solutions de financements alternatifs aux différents segments de ce marché et la posture à adopter en vue de leur accompagnement.

➔ VILLES MOYENNES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le périmètre géographique de cette étude repose exclusivement sur l'analyse des 222 villes concernées par le « Plan Action Cœur de Ville » mais s'adresse à toutes les « villes moyennes » de France métropolitaine et les collectivités d'outre-mer.

La plus petite commune en termes de population est Limay avec 3 022 habitants ; la plus grande, Limoges, avec 136 959 habitants. En moyenne, ces villes comptent 33 270 habitants.

D'après le Ministère de l'Economie et des Finances, elles représentent 23% de la population française et 26% de l'emploi¹.



Figure 1 - Carte des 222 communes retenues dans le Plan Action Cœur de Ville (Source : Ministère de la Cohésion des Territoires)

¹ <https://www.entreprises.gouv.fr/coeur-de-ville/222-villes-vont-beneficier-du-plan-national-action-coeur-de-ville>

→ VILLES MOYENNES ET TRANSPORT

Depuis « l'acte III » de la décentralisation constitué des lois MAPTAM (27 janvier 2014), loi relative à la délimitation des régions (16 janvier 2015), et NOTRe (7 août 2015), l'exercice de la compétence transport est réparti entre les différents échelons territoriaux :

- La région en chef de file et directement compétente en matière de transport interurbain et scolaire, en dehors des ressorts territoriaux du bloc communal (communes et intercommunalités) ;
- Le département pour le transport des élèves souffrant de handicap ;
- Le bloc communal pour le transport urbain et scolaire sur son ressort territorial.

Au sein du bloc communal, la taille de l'Etablissement Public de Coopération Intercommunale d'appartenance de la ville moyenne est déterminante pour appréhender l'entité compétente. En effet, depuis la loi NOTRe et l'achèvement de la carte intercommunale, toute commune est rattachée à un EPCI et participe donc au partage de compétences organisé par la loi.

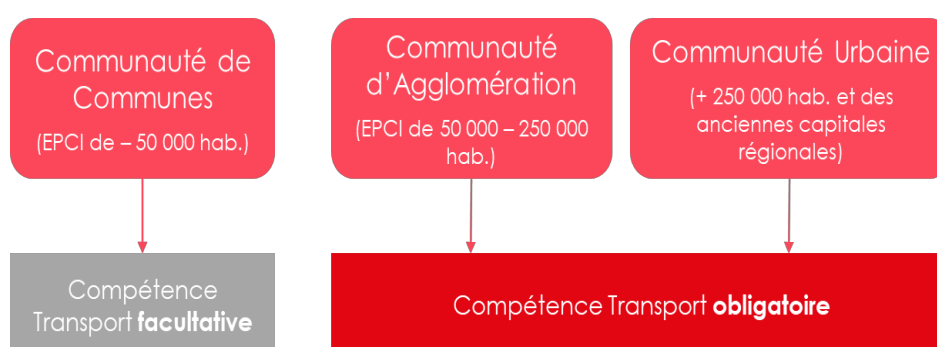
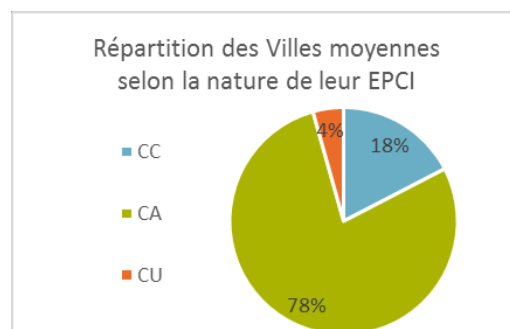


Figure 2 - Classification des principaux modes de gestion d'un service

Les villes de taille moyenne situées dans des communautés de communes peuvent donc exercer directement la compétence transport sur le ressort territorial si cette compétence n'a pas été transférée.

Depuis la loi MAPTAM, la personne publique compétente en matière de mobilité sur son territoire est désignée Autorité Organisatrice de la Mobilité, ou « AOM », en lieu et place d'Autorité Organisatrice de Transport Urbain.

Sur les 222 villes moyennes retenues dans cette étude, 40 appartiennent à des communautés de communes (17%), 180 à des communautés d'agglomération (80%) et 10 à des communautés urbaines (3%). La liste des communes et de leur EPCI d'appartenance est fournie en Annexe 1.



Très majoritairement, les services de transport des villes de taille moyenne sont gérés par leurs EPCI. Les réseaux de transport qui les desservent s'insèrent donc dans un ressort territorial et une gouvernance plus vaste que celle de la commune de taille moyenne concernée par le Plan Action Cœur de Ville.

Toutefois, en étant les « villes-centres » de ces EPCI, elles concentrent la majorité de l'offre de service et pèsent de manière importante dans la gouvernance du service.

1. LES ENJEUX DE LA CONVERSION ENERGETIQUE DU MATERIEL ROULANT

Sont entendues comme motorisations « propres » les motorisations alternatives au thermique (moteurs diesel et essence), à savoir : électrique, gaz naturel, hybride, voire hydrogène, éthanol, etc.

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des différentes motorisations du parc de bus en France au 1er janvier de chaque année².

Il est aisé de constater une nette prépondérance pour les bus diesel/essence, dont le nombre continue de croître, passant de 87 700 bus en 2010 à 95 600 en 2017.

Les technologies « propres » hors Euro 6 restent très minoritaires. On peut observer toutefois une hausse importante du GNV et de l'électrique, et très importante pour l'hybride, tandis que les autres motorisations sont en perte de vitesse.

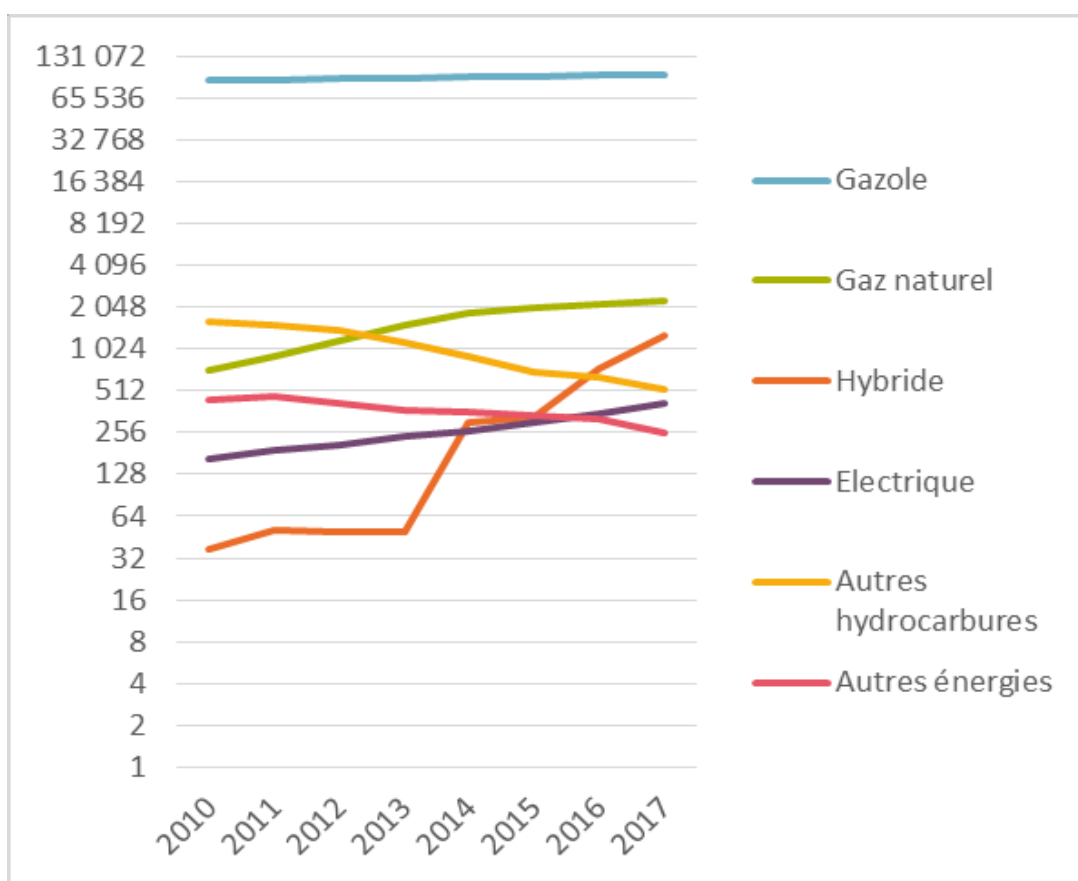


Figure 3 - Evolution du nombre de véhicules par type de motorisation (2010 – 2017). Echelle logarithmique.

² Source : <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/transports/r/vehicules-routiers-parcs.html>

Face à l'enjeu climatique que représente la transition énergétique vers des véhicules propres, la législation française se veut de plus en plus restrictive quant à l'utilisation de véhicules polluants, y compris de la part des Collectivités.

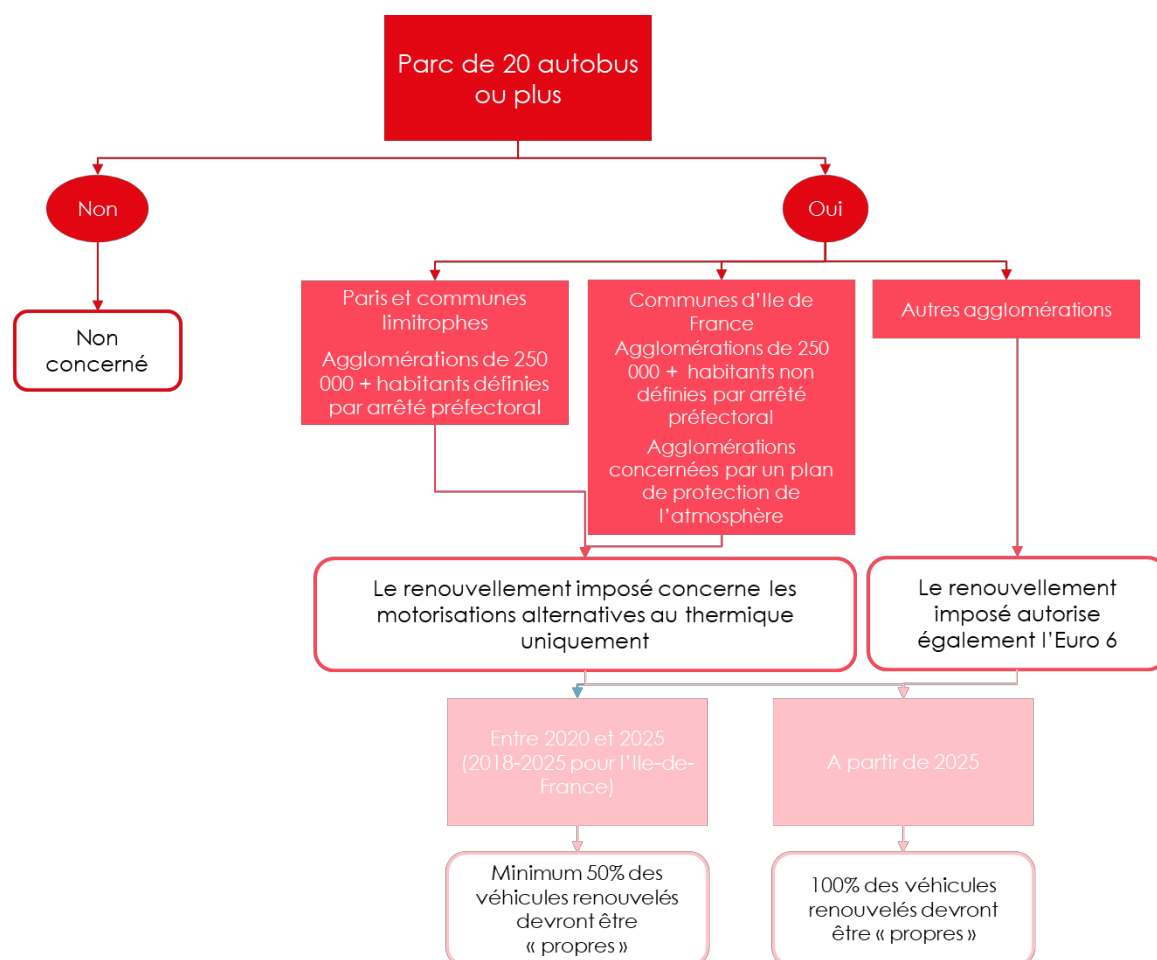
Dans une volonté à la fois d'accompagner les Collectivités et d'accélérer cette transition, La Banque des Territoires cherche à proposer une gamme de solution de financement du renouvellement des flottes de bus des collectivités, et en particulier celles de villes moyennes.

1.1. Contraintes légales

La loi pour la transition énergétique et la croissance verte (loi TECV) du 12 janvier 2017 est venue encadrer les modalités d'acquisition des bus par les Collectivités. Lors du renouvellement de leurs parcs, celles-ci devront, dès 2020, s'orienter vers des véhicules à basse émission.

Elles auront pour cela le choix entre plusieurs types de motorisation : électrique, hybride, hydrogène mais aussi plus traditionnellement des véhicules diesels « Euro 6 ». Les catégories et contraintes varient en fonction du type de véhicule ainsi que de la nature et taille des collectivités.

Le logigramme ci-dessous détaille les obligations qui s'imposent aux flottes de bus et autocars des collectivités :



**Les arrêtés préfectoraux sont pris après avis des autorités organisatrices concernées et en fonction des niveaux d'exposition de la population à la pollution atmosphérique. Le préfet peut également octroyer un délai de 5 ans si les caractéristiques du territoire le justifient (topographie, climat, réseau routier...).*

Les 222 villes moyennes objet de cette étude sont concernées de manière différentes par les contraintes légales, puisque :

Au moins 84 AOM pour lesquelles nous disposons des données sur les parcs de bus (61% de l'échantillon) ont moins de 20 bus, les dispensant de toute contrainte posée par la loi TECV ;

Aucune AOM ne compte plus de 250 000 habitants ou n'est limitrophe de Paris ;

22 villes se situent en Ile de France et sont donc concernées par un renouvellement uniquement vers des motorisations propres alternatives au diesel/essence dans les conditions posées par la loi TECV :

Avon	Limay	Arpajon
Coulommiers	Mantes-La-Jolie	Corbeil-Essonnes
Fontainebleau	Les Mureaux	Etampes
Meaux	Poissy	Evry
Melun	Rambouillet	Saint-Michel sur Orge
Montereau-Fault-Yonne	Sartrouville	Beaumont sur Oise
Nemours	Trappes	Gonesse
		Persan

44 villes sont concernées par un plan de protection de l'atmosphère et sont donc concernées par un renouvellement uniquement vers des motorisations propres alternatives au diesel/essence dans les conditions posées par la loi TECV :

Villes concernées	Départements concernés	Régions concernées
Ajaccio		Ile-de-France
Bastia	Bouches du Rhône	- 7 villes concernées (Limay, Mantes-La-Jolie, Les Mureaux, Poissy, Rambouillet, Sartrouville, Trappes)
Dax	- 2 villes concernées (Arles, Tarascon)	
Creil		Nord-Pas de Calais
Bayonne	Alpes-Maritimes	- 13 villes concernées (Arras, Béthune, Boulogne-sur-Mer, Calais, Lens, Liévin, Saint-Omer, Cambrai, Denain, Douai, Dunkerque, Maubeuge, Valenciennes)
Pau	- 2 villes concernées (Grasse, Vallauris)	
Chalon-sur-Saône		Haute-Normandie
Chambéry	Martinique	- 5 villes concernées (Evreux, Louviers, Vernon, Dieppe, Fécamp)
Niort	- 2 villes concernées (Fort de France, Le Lamantin)	
Avignon		
Poitiers		
Limoges		
Pointe-à-Pitre		

En prenant en compte la double qualification des communes d'Ile-de-France, le tableau suivant récapitule le nombre de communes concernées par les différentes obligations de la loi TECV :

Obligation	Nombre de communes concernées
Absence d'obligation	84 AOM minimum
Euro 6 minimum	79 AOM maximum
Alternatives au diesel/essence uniquement	59 AOM

1.2. Contraintes techniques

Les collectivités autorités organisatrices de la mobilité doivent, lors du renouvellement de leur parc, faire le choix de la « bonne technologie » propre.

Chaque technologie présente des avantages et inconvénients (disponibilité, consommation d'énergie, émission de polluants, bruit, autonomie, image, contraintes d'exploitation, infrastructures nécessaires...) que la collectivité doit évaluer au regard des objectifs de sa politique de mobilité et de sa situation propre.

Cet arbitrage est complexe car l'évolution des technologies en matière de motorisation des véhicules est hétérogène. Si les véhicules diesel/essence sont bien connus des opérateurs et des AOM, les véhicules électriques ou hydrogènes sont encore en phase de développement avec des évolutions rapides et majeures attendues dans les années à venir. Le choix de la technologie devra donc être opéré en fonction :

- des évolutions proposées par les constructeurs ;
- du coût des véhicules ;
- de l'investissement nécessaire dans les infrastructures liées à la technologie choisie.

La méconnaissance des coûts associés à chaque technologie et, plus globalement, le choix du type de motorisation le plus adapté, est un élément central du discours des AOM de taille moyenne. Elle constitue l'un des principaux freins au verdissement des flottes et appelle un accompagnement « pédagogique » des collectivités pour le lever.

A l'heure actuelle, ce dernier est surtout fourni par les exploitants (concessionnaires ou titulaires de marchés) lorsqu'ils existent, au titre de leur rôle de conseil. Cela ne garantit toutefois pas un conseil objectif et éclairé.

Par exemple, une communauté de communes interrogée dans le cadre de cette étude a, par manque de ressources techniques, fait appel à son exploitant sur la question des motorisations propres. Peu enclin à en intégrer dans le cadre de son marché, il n'a pas souhaité creuser la réflexion avec la Collectivité, se contentant d'indiquer que toute technologie propre était « hors de portée » financière.

Le tableau ci-après présente des éléments d'analyse technique des principales motorisations propres. La motorisation Euro 6 est utilisée comme base de comparaison, en rappelant qu'elle constitue le minimum légal pour les renouvellements « propres ».

Motorisation		Analyse technique ³
Diesel	Diesel/essence	Technologie historique, qui reste la mieux maîtrisée et la plus économiquement performante.
Euro 6		
	GNV	Technologie à maturité et compétitive face au gasoil. Ventes importantes depuis les années 2000 (10% du parc de bus français). Réduction des Nox, Particules, Hydrocarbures, mais à faible vitesse les émissions de CO2 sont supérieures à un Euro 6. Evolution à terme vers le BioGaz, du GNV fabriqué, souvent localement, à partir de composantes renouvelables. Nécessite l'installation d'un atelier/dépôt gaz (normes de sécurité, station de compressage...). Nécessite l'installation d'une infrastructure dédiée de distribution dont le coût dépend de la taille du parc, d'une recharge rapide ou lente, de l'ouverture ou non aux flottes privées...
	Hybride	Technologie en usage commercial depuis 2009. Au 1^{er} janvier 2016, représentent 2.4% du parc français avec des flottes importantes en grandes villes (Paris, Bordeaux, Toulouse...). Optimisation de la gestion de l'énergie (-26%) qui permet la baisse des émissions nocives (33%). Pas besoin d'infrastructures dédiées. Faible taux de pannes mais de nature plus immobilisantes. Durée de vie des batteries estimée à 6/7 ans, qui ne permet pas de rentabiliser l'investissement du surcoût par rapport au diesel (rachat de batterie).
	Ethanol	Actuellement considéré comme un carburant expérimental au titre de l'arrêté de 1978. Très peu utilisé (Saint Quentin, Reims), proposé par un seul fabricant (Scania). Pour l'ADEME, une filière « à bout de souffle ». Baisse constatée de 49 à 72% d'émissions de gaz à effet de serre. Coût énergétiques élevés.
	Electrique	Il convient de distinguer le véhicule des batteries. Celles-ci peuvent être achetées ou louées (y compris maintenance) lors de l'acquisition d'un bus. Technologie en voie de maturation avec des progrès importants en matière d'autonomie (200 km environ). Aucune émission polluante lors de la circulation. De nombreuses questions restent en suspens (durabilité, rentabilité, meilleur modèle économique...). Nécessite l'installation d'une infrastructure dédiée de distribution, en fonction du type de charge souhaité : charge lente en dépôt, charge rapide « par opportunité » (en terminus de ligne ou à chaque arrêt, recharge par induction...)
	Hydrogène	Technologie récente qui commence à se diffuser dans quelques villes pionnières. Coût d'achat encore élevé par manque d'effets d'échelle. Aucun retour d'expérience quant aux coûts de fonctionnement et de maintenance. Pile à combustible qui mélange du dihydrogène avec du dioxygène pour créer l'énergie électrique du véhicule, qui ne rejette que de la vapeur d'eau. Nécessite l'installation d'une infrastructure dédiée de distribution, dont le coût ne peut être estimé par manque de retours d'expérience.

³ Source : Panorama et Evaluation des différentes filières d'autobus urbains – Rapport final, ADEME, Août 2015 et Etude comparative sur les différentes motorisations de bus, Centrale d'Achat du Transport Public, 2017

A cela viennent s'ajouter des niveaux et structures de coûts global très variables. Pour chaque technologie sont distingués :

- Le coût d'acquisition du bus ;
- Le coût kilométrique du bus ou « coût énergétique » sur sa durée de vie ;
- Le coût de maintenance préventive sur sa durée de vie ;
- Le coût des infrastructures (notamment de recharge) nécessaires.

Focus sur la place de l'infrastructure de recharge dans l'action publique d'une AOM de taille moyenne

Les infrastructures de recharge (station gaz, hydrogène, transformateurs électriques...) représentent un coût important pour une AOM moyenne (cf. structures de coûts ci-après).

Il ressort de notre panel d'entretiens qu'il est indispensable de prendre en compte l'ensemble des projets et de la collectivité sur son territoire pour mesurer la propension de celle-ci de réaliser un investissement de ce type.

En effet, c'est avant tout dans les collectivités territoriales où il existe une synergie entre projets de plusieurs secteurs différentes (mobilité, environnement, développement économique, etc.) que les infrastructures nécessaires à certaines motorisations propres voient le jour.

Par exemple, au sein d'une communauté de commune rencontrée dans le cadre de cette étude, la réflexion sur un équipement en bus GNV n'est envisagé que si le projet de station gaz alimentée par méthanisation actuellement en réflexion est mené à son terme.

Cette station n'aurait en outre pas l'alimentation des bus comme priorité mais les transports routiers traversant le territoire.

S'il existe pour certaines technologies des idées assez précises des différents coûts qui peuvent y être rattachés sur la durée de vie d'un bus, pour d'autres, les données ne sont pas encore disponibles et sont donc des estimations. En fonction des sources disponibles, ces estimations peuvent présenter des variations importantes.

➔ FOCUS SUR LES FISCALITES APPLICABLES AUX DIFFERENTES SOURCES D'ENERGIE :

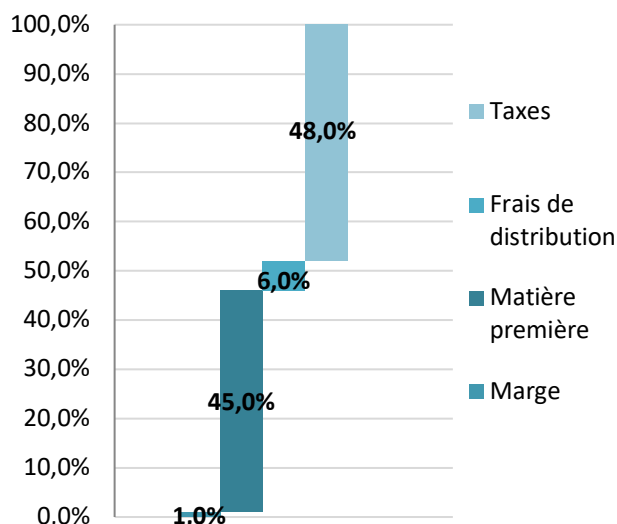
Le coût kilométrique des différentes motorisations est directement impacté par le régime fiscal des sources d'énergies afférentes.

GAZOLE

Actuellement, le prix gazole se situe à environ 1,146€ le litre (mai 2018). Les taxes représentent presque la moitié du prix de l'essence. Elles comprennent :

- La TICPE (Taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques) ;
- Le stock de réserve : contribution au maintien d'une réserve stratégique de gazole de 90 jours minimum (loi du 31/12/1992 codifiée à l'article L. 642-2 du Code de l'énergie), versée au Comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers ;
- La TGAP (Taxe générale des activités polluantes – article 266 sexies du code des douanes) ;
- La TVA (Taxe sur la valeur ajoutée) à hauteur de 20%.

Toutefois, les opérateurs de transport public peuvent bénéficier d'un abattement fiscal sur la TICPE, deux fois par an, à hauteur de 0.1523€/litre (mai 2018). Cela représente donc un coût net de 0.99€/litre.

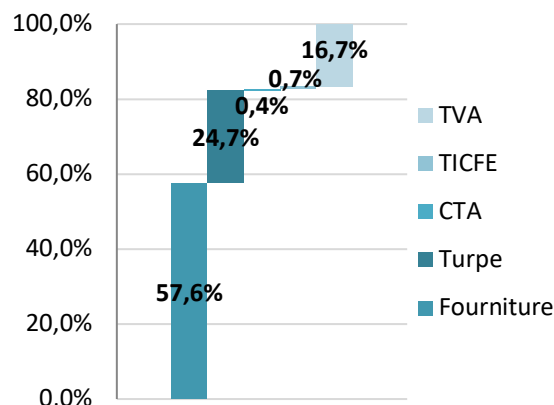


ELECTRICITÉ

Le prix de l'électricité se décompose quant à lui de la manière suivante :

La fiscalité de l'électricité représente environ 40% de son prix :

- TURPE (Tarif d'utilisation des réseaux publics d'électricité), dont le montant est déterminé sur la base d'un tarif régulé par la Commission de régulation de l'énergie ;
- CTA (Contribution tarifaire d'acheminement calculée sur la partie fixe du TURPE), dont le pourcentage est déterminé réglementairement pour financer les droits spécifiques relatifs à l'assurance vieillesse des personnels relevant du régime des industries électrique et gazières ;
- TICFE (Taxe intérieure sur la consommation finale d'électricité), dont le montant est fixé par l'Etat à 22.5€/MWh.
- TVA à hauteur de 20%



Les opérateurs de bus électriques et hybrides rechargeables bénéficient quant à eux d'un taux réduit de TICFE à 0.5€/MWh.

Ci-après les études comparatives :

- La Centrale d'Achat des Transports Publics ;
- Angers Loire Métropole ;
- Transamo pour le compte de la Communauté Urbaine du Grand Reims ;

Nous nous référons également aux données communiquées par NEoT à la La Banque des Territoires.

→ CENTRALE D'ACHAT DES TRANSPORTS PUBLICS (CATP)⁴

Les hypothèses financières retenues sont celles d'un bus standard 12 mètres roulant 40 000 kilomètres par an, pour une durée de vie de 15 ans (20 ans pour l'électrique). L'échantillon comprend l'acquisition de plus de 1500 véhicules entre 2013 et 2017 dans le cadre de marchés publics. Les prix sont présentés en HT.

	Euro 6	GNV	Hybride	Ethanol	Electrique	Hydrogène
Acquisition	251 589 €	292 589 €	359 386 €	251 589 €	365 000 €	850 000 €
Energétique	194 483 €	115 620 €	153 568 €	237 269 €	41 000 €	Inconnu
Maintenance	75 803 €	128 998 €	139 703 €	90 963 €	64 000 €	Inconnu
Infrastructure	-	20 000 €/bus (400 000 € 20 bus)	-	-	70 000€/bus (base 5 bus)	Inconnu
Total	521 875 €	537 255 €	652 657 €	579 821 €	Entre 971K et 1.2M€	Inconnu

Ces coûts sont repris dans le graphique ci-dessous :

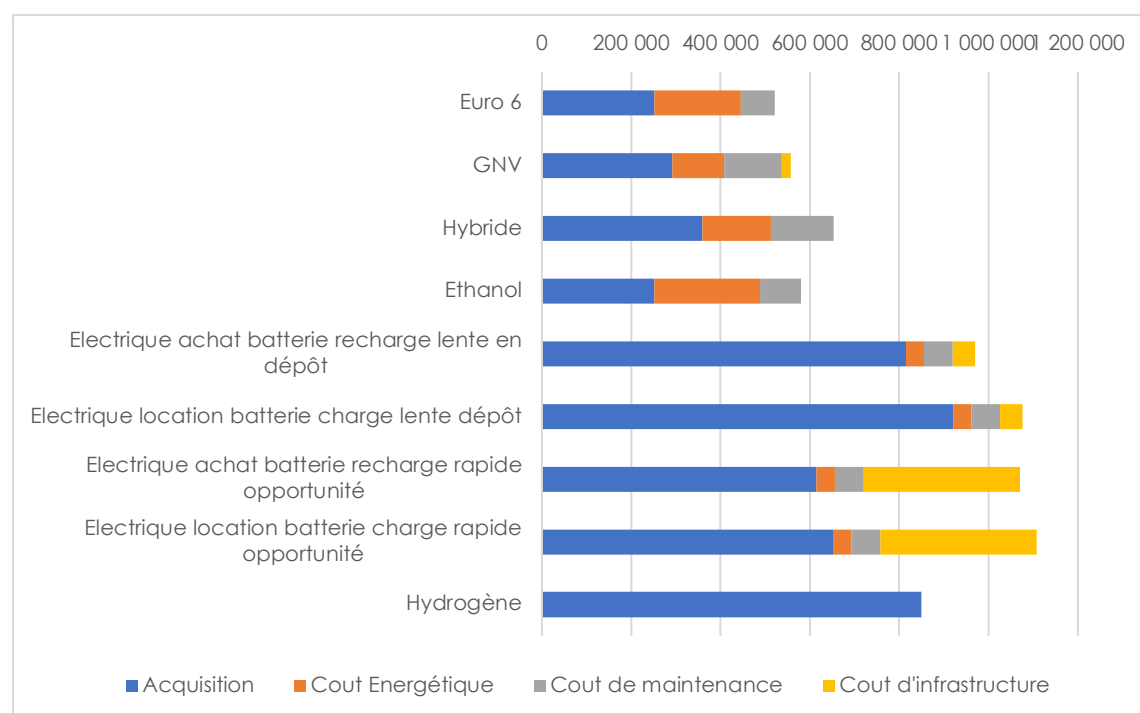


Figure 4 - Comparaison des structures de coûts des différentes motorisations (source : CATP 2017)

⁴ Etude accessible à l'adresse suivante : <http://www.catp.fr/wp-content/uploads/2017/09/Etude-comparative-des-diff%C3%A9rentes-motorisations-de-bus-2017.pdf>

→ ANGERS LOIRE METROPOLE

Angers Loire Métropole a réalisé une étude comparative des motorisations diesel, GNV et électrique (charge rapide) dans le cadre du renouvellement de son parc.

Plusieurs scénarios sont retenus par Angers Loire Métropole avec des hypothèses différentes notamment sur la taille du parc. Sont présentés en annexe toutefois les coûts pour un véhicule. Les hypothèses retenues alors sont les mêmes que celles de la CATP, à savoir un bus standard 12m roulant 40 000 km par an sur 15 ans.
L'estimation sur la motorisation électrique correspond à une charge rapide et un achat de batteries.

	Euro 6	GNV	Electrique
Acquisition	263 000 €	296 000 €	717 000 (avec 2 batteries)
Energétique	222 700 €	114 600 €	52 900 €
Maintenance	107 200 €	129 500 €	71 000 €
Infrastructure	-	29 500€	96 500€
Total	592 900 €	540 100 €	937 000 €

Ces coûts sont repris dans le graphique ci-dessous :

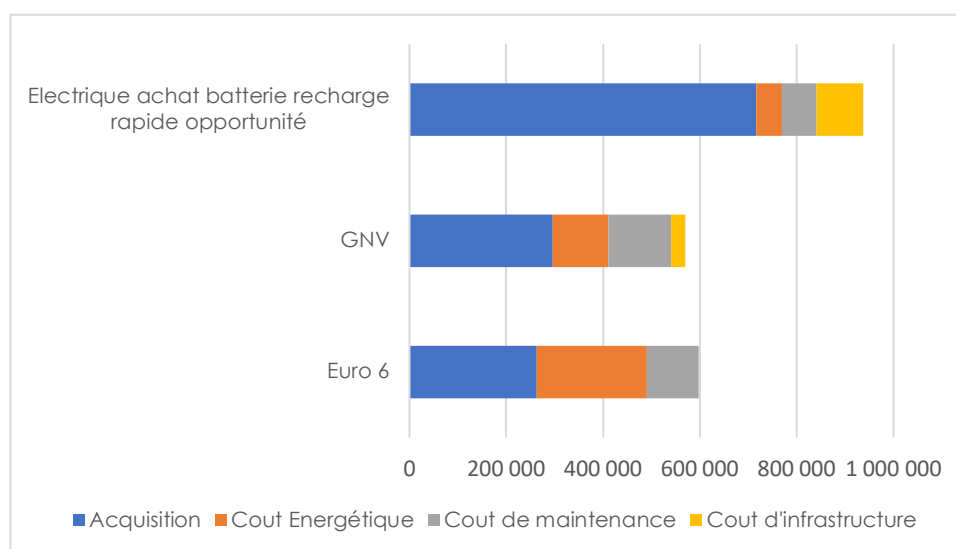


Figure 5 - Comparaison des structures de coûts des différentes motorisations. Estimations d'Angers Loire Métropole (source : Angers Loire Métropole)

→ TRANSAMO POUR LA COMMUNAUTE URBAINE DU GRAND REIMS

La société Transamo (filiale du groupe Transdev) a réalisé en septembre 2017 une étude des structures de coûts des différentes motorisations pour le cadre du Grand Reims.

L'étude présente ses « coûts unitaires », à savoir le prix d'acquisition d'un bus 12m, le prix énergétique au kilomètre, le coût de maintenance au kilomètre, et le prix de l'infrastructure comprenant plusieurs bus. Nous avons donc présenté les données pour 40 000 kilomètres annuels sur 15 ans, et la quote-part de chaque bus dans le coût de l'infrastructure. La motorisation électrique est à achat de batterie et charge rapide. Le renouvellement de batterie, présenté dans la maintenance, est intégré au coût d'acquisition.

	Euro 6	GNV	Electrique
Acquisition	240 000 €	280 000 €	720 000 €
Energie	192 000 €	192 000 €	54 000 €
Maintenance	363 000 €	363 000 €	469 043 €
Infrastructure	-	31 667 €	87 500 €
Total	795 000 €	952 667 €	1 330 543 €

Les coûts de maintenance, plus élevés, s'expliquent par le calcul des coûts de maintenance des infrastructures, dont la quote-part par bus est intégrée à son coût de maintenance.

Ces coûts sont repris dans le graphique ci-dessous :

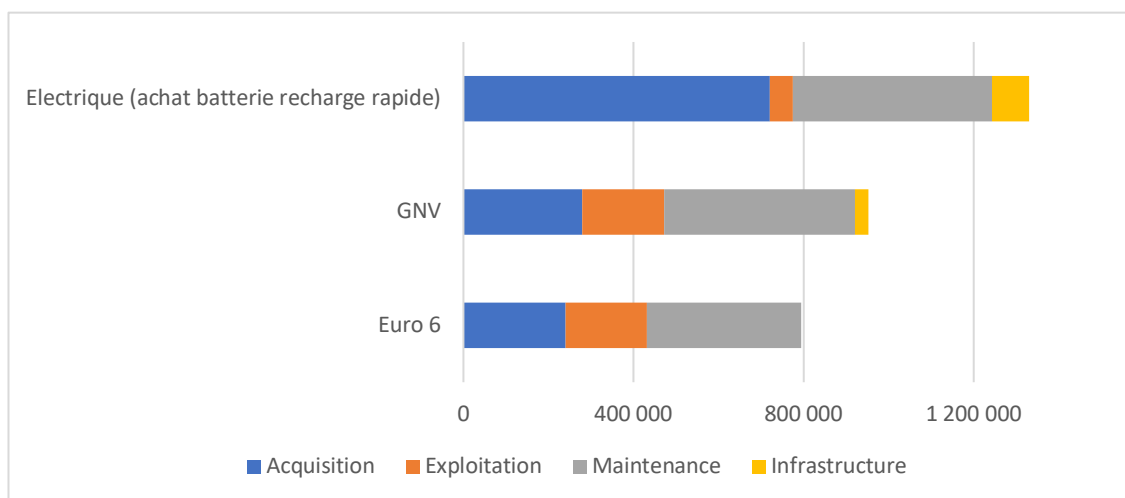


Figure 6 - Comparaison des structures de coûts des différentes motorisations. Scénarios pour le Grand Reims (source : Transamo 2017)

→ NEoT

Enfin, les données communiquées par NEoT nous permettent d'identifier les structures de coût suivantes pour un véhicule électrique :

- Coût d'un véhicule : 400 000 €
- Coût d'une batterie : 160 000 €

Enfin, il est important de préciser que le recours à la motorisation électrique peut, au-delà des coûts unitaires, occasionner une hausse du nombre d'unité d'œuvre nécessaire en fonction des contraintes d'exploitation du territoire.

La topographie de la ligne, la charge transportée, la climatisation/chauffage peuvent plus ou moins lourdement impacter l'autonomie des batteries et donc obliger à dimensionner le parc de véhicules plus largement qu'il ne l'aurait été en motorisation diesel.

Cette dimension étant fortement dépendante de la composition initiale du parc et des contraintes d'exploitations, elle n'est souvent pas intégrée dans les estimations présentées ci-avant.

En moyenne, un surplus de 30% du parc est à prévoir pour une ligne 100% électrique.

→ COMPARAISON

Le tableau ci-dessous présente une mise en relation des données présentées :

- En valeurs absolues,
- En valeurs relatives base 100 Euro 6

Comparaison coût absolu		Acquisition	Energie	Maintenance	Infrastructure	Total
Euro 6	CATP	251 589	194 483	75 803	0	521 875
	ALM	263 000	227 700	107 200	0	597 900
	Transamo	240 000	192 000	363 000	0	795 000
	Moyenne	251 530	204 728	182 001	0	638 258
GNV	CATP	292 637	115 620	128 998	20 000	557 255
	ALM	296 000	114 600	129 500	29 500	569 600
	Transamo	280 000	192 000	449 000	31 667	952 667
	Moyenne	289 546	140 740	235 833	27 056	693 174
Electrique	CATP	615 000	41 000	64 000	70 000	790 000
	ALM	717 000	52 900	71 000	96 500	937 400
	Transamo	720 000	54 000	469 043	87 500	1 330 543
	NEoT	560 000				
	Moyenne	653 000	49 300	201 348	84 667	1 019 314

Comparaison coût relatif		Acquisition	Energie	Maintenance	Total (y-c infra)
Euro 6	Base 100	100	100	100	100
GNV	CATP	116,32	59,45	170,18	106,78
	ALM	112,55	50,33	120,80	95,27
	Transamo	116,67	100,00	123,69	119,83
	Moyenne	115,18	69,93	138,22	107,29
Electrique	CATP	244,45	21,08	84,43	151,38
	ALM	272,62	23,23	66,23	156,78
	Transamo	300	28,13	129,21	167,36
	Moyenne	272,36	24,15	93,29	158,51

Source : Espelia

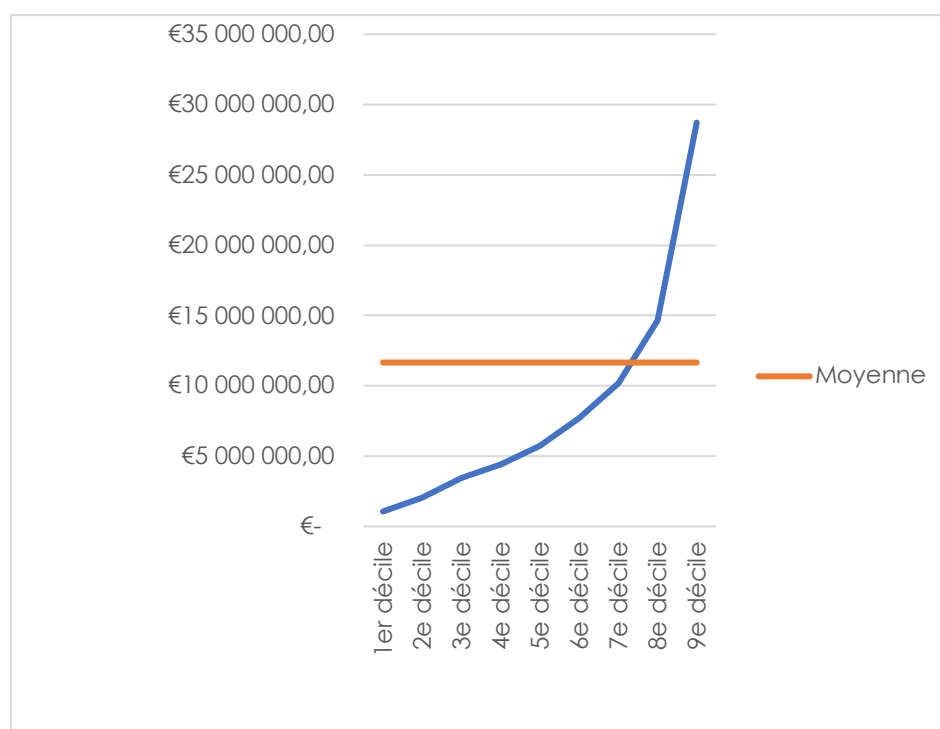
Au vu de ces éléments, il apparaît que les « villes moyennes » et leurs EPCI sont tenus entre une obligation légale de renouvellement et des prix de véhicules propres encore élevés, qui font que la motorisation diesel/essence Euro 6 offre le meilleur ratio coût/performance énergétique. De fait, il semble pertinent d'anticiper les comportements suivants :

- Les plus petites AOM concernées par cette étude (min. 84 des 222 AOM) échappent au critère préliminaire du parc de 20 véhicules et donc à toute obligation légale. Elles devront tout de même éventuellement renouveler leur flotte vers des véhicules diesel/essences Euro 6 car ceux-ci seront les seuls disponibles sur le marché. A l'heure actuelle, le renouvellement vertueux de leur parc doit passer par une volonté politique de « faire mieux » que le minimum légal. Notre sondage auprès des collectivités montre que si ce portage politique existe parfois (labels PCET, programme TEPOS...), il peut également être totalement absent, avec des collectivités qui n'affichent aucune intention d'aller vers des bus propres à l'avenir.
- Les collectivités AOM avec un parc de plus de 20 véhicules mais de moins de 250 000 habitants et non concernées par un plan de protection de l'atmosphère (max. 79), n'ont pour obligation que de renouveler leur flotte vers de l'Euro 6 minimum. En sachant que toute motorisation alternative à l'Euro 6 représente un surcoût à l'achat, elles auront logiquement tendance à se tourner vers celui-ci.
- Pour les collectivités AOM de plus de 250 000 habitants et celles concernées par un plan de protection de l'atmosphère, soit 44 des 222 AOM de notre étude, un arbitrage entre les motorisations propres devra être opéré entre :
 - Des coûts d'infrastructures élevés pour des coûts de roulage plus faibles (électrique) ;
 - Des coûts d'infrastructure moyens pour des coûts de roulage moyens (GNV) ;
 - Des coûts d'infrastructure nuls pour des coûts de roulage plus élevés (Hybride) ;
 - Une incertitude sur les coûts d'infrastructure et de roulage (Hydrogène).

Au-delà d'une simple analyse « prix », il semble nécessaire de comprendre quels sont les facteurs qui peuvent jouer sur les décisions des AOM de villes moyennes dans leurs politiques de renouvellement et surtout comment la Banque des Territoires peut intervenir auprès d'elles pour orienter ce renouvellement vers des technologies propres.

2. LES FACTEURS JOUANT SUR LA GESTION DES FLOTTES DE BUS

2.1. Le Compte Administratif des AOM moyennes



Le service de transport d'une AOM (Ville ou EPCI) est un service clé qui peut représenter un coût important pour la Collectivité.

Le budget annuel moyen des 222 AOM étudiées s'élève à 11 714 236 € mais cette moyenne cache d'importantes disparités. Une répartition statistique par décile montre que 70% des AOM étudiées ont un budget transport inférieur à cette moyenne ; la moitié des AOM ont un budget transport qui ne dépasse pas les 5 M€.

Figure 7 Répartition des budgets transport parmi les 222 AOM de villes moyennes

Le détail du Compte Administratif de ces AOM montre également les éléments suivants :

- Le Versement Transport (cf. ci-après) ne couvre pas l'intégralité du coût du service pour la collectivité ;
- 40% des AOM étudiées affichent une section d'investissement nulle ou quasi-nulle ;
- 30% seulement déclarent affecter une partie de leur section d'investissement à de l'achat de matériel roulant. Les montants annuels sont relativement faibles puisque 80% des AOM ont dépensé moins de 246 000 € en 2015 (1 bus standard environ) et 10% plus de 1 917 800€ (7 bus standards environ).

Derrière ces deux dernières statistiques, il peut être inféré que l'investissement est plutôt porté par l'opérateur et couvert par la Collectivité à travers la subvention ou le prix qu'elle lui verse, imputé à sa section de fonctionnement et non d'investissement.

Focus sur le Versement Transport

Impôt mis en place en 1973, le Versement Transport (VT) vise à financer les services de mobilité sur un territoire. Il est prélevé sur la masse salariale des entreprises dudit territoire de plus de 11 salariés, en fonction d'un taux qui varie selon la nature de l'EPCI et les infrastructures de mobilité présentes.

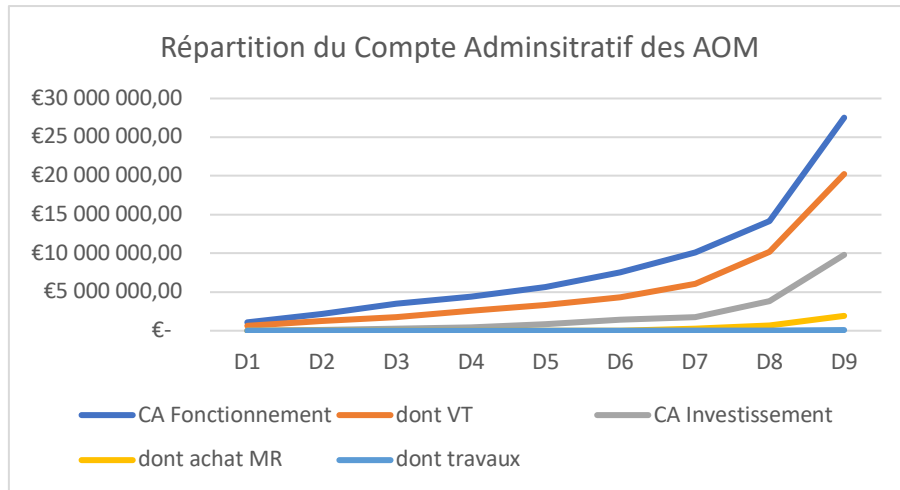
Les statistiques du CEREMA, ainsi que les entretiens menés auprès des collectivités dans le cadre de cette étude, convergent pour montrer une grande diversité dans (i) le produit du VT et (ii) son taux de couverture des charges.

En effet, selon l'activité économique du territoire et son niveau de vie, le produit du VT peut varier sensiblement. Selon que le territoire soit plus ou moins dense et étendu, donc nécessitant un service de transport plus coûteux, il couvrira plus ou moins les charges du service. Ces deux variables sont décorrélatées et influent lourdement sur la marge de manœuvre financière d'une collectivité, notamment en termes d'investissements dans de nouvelles motorisations.

Il est intéressant de noter toutefois que la Collectivité préfère afficher des dépenses d'investissement plutôt que des dépenses de fonctionnement. L'investissement est en effet considéré comme un élément de bonne gestion de l'argent public et fait l'objet d'un faible suivi bilanciel en comparaison du suivi budgétaire. De même le pilotage financier des collectivités isole souvent les frais d'investissement pour ne s'intéresser qu'aux dépenses de fonctionnement d'un service (Excédent Brut d'Exploitation, Valeur Ajoutée, etc.). Cela est devenu d'autant plus vrai que les contrats financiers Etats-Collectivités actuellement en cours de passation se focalisent sur les dépenses brutes de fonctionnement.

L'opérateur souhaite quant à lui porter le moins possible d'investissement sur son bilan.

La contradiction entre préférence pour la section d'investissement et la faiblesse de dépenses d'investissements dans les comptes administratifs des collectivités moyennes s'explique par le fait que les petites AOM n'ont souvent pas les moyens (financiers, humains, techniques) pour porter directement ces investissements. Plus encore, face au risque que représente les motorisations propres et a fortiori l'électrique, en termes d'évolution des coûts et des contraintes de fonctionnement, les AOM font souvent le choix d'externaliser l'ensemble de la gestion de la flotte de bus à un tiers.



Il est également important de souligner le rôle, si ce n'est structurant pour certaines collectivités, des programmes de subventions et autres appels à projets nationaux et européens, dans la capacité d'investissement des AOM moyennes vers des bus propres.

Une communauté d'agglomération interrogée dispose au sein de ses équipes d'une cellule dédiée à la réponse aux appels à projets européens. Historiquement centrée sur la mobilité et élargie à d'autres secteurs de son action publique depuis, cette ingénierie spécifique a permis le financement de très nombreux projets innovants en matière de mobilité et notamment de motorisation propre. Le dernier exemple en date est le programme TIGA (Territoire d'Innovation de Grande Ambition) auquel répond la Collectivité afin de financer un projet de navettes maritimes à hydrogène. Plus modestement, une autre communauté d'agglomération nous a indiqué avoir commencé sa réflexion sur les bus propres lors d'un appel à projets lancé par la Banque des Territoires.

Sur les 222 AOM concernées par cette étude, seule une minorité semble afficher un budget de taille suffisante pour envisager l'achat de véhicules sur son budget, de manière régulière. En ce qui concerne les autres AOM, il peut être envisagé, à partir de notre retour d'expérience et des entretiens menés :

- qu'elles fonctionnent avec des petits parcs de bus circulant peu, ayant donc une fréquence de renouvellement plus faible
- Surtout, qu'elles ne détiennent pas de parc et fassent donc appel à de la location ou au parc d'un exploitant privé

2.2. La taille et propriété du parc

En partant de notre comparatif des réseaux de villes moyennes pour lesquelles nous disposons des données du CEREMA⁵, nous observons une corrélation entre le nombre de bus utilisés pour exploiter le réseau, leur propriété et la « taille » budgétaire du réseau.

77 des AOM étudiées sont propriétaires de leur parc (55%), contre 64 AOM où c'est l'exploitant qui l'est (information non communiquée pour les AOM restantes).

En moyenne, ce sont 23 bus qui composent le parc des réseaux des villes moyennes. Toutefois, plus le parc est important, plus il a tendance à appartenir directement à la Collectivité puisque le parc moyen détenu par une AOM est de 35 véhicules. A l'inverse, les parcs mis à disposition du service par les exploitants sont plus petits, de 9 véhicules en moyenne. A noter que ces moyennes sont légèrement influencées par quelques parcs importants, le nombre de véhicules médian étant respectivement de 25 et 5.5 véhicules.

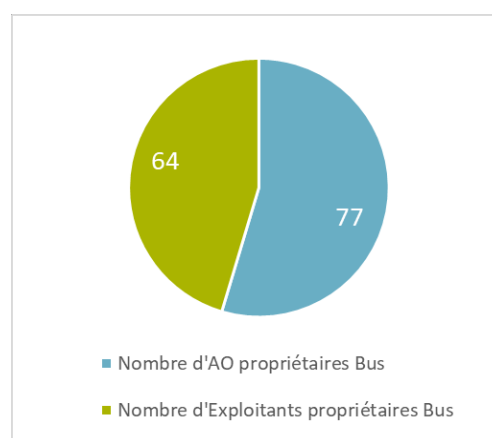


Figure 8 - Répartition des AOM selon la propriété du parc

Les plus petits parcs sont souvent l'héritage de réseaux interurbains devenus urbains lors de l'achèvement de la carte intercommunale et la fusion des intercommunalités. En effet, des lignes interurbaines précédemment de la compétence du Département, se sont retrouvées intégralement comprises dans des ressorts territoriaux d'EPCI nouvellement créés, donc de la compétence de ceux-ci.

Le graphique suivant illustre cette corrélation :

⁵ Source : outil interne Datamouv¹ by Espelia à partir de la base TCU 1995-2015 CEREMA

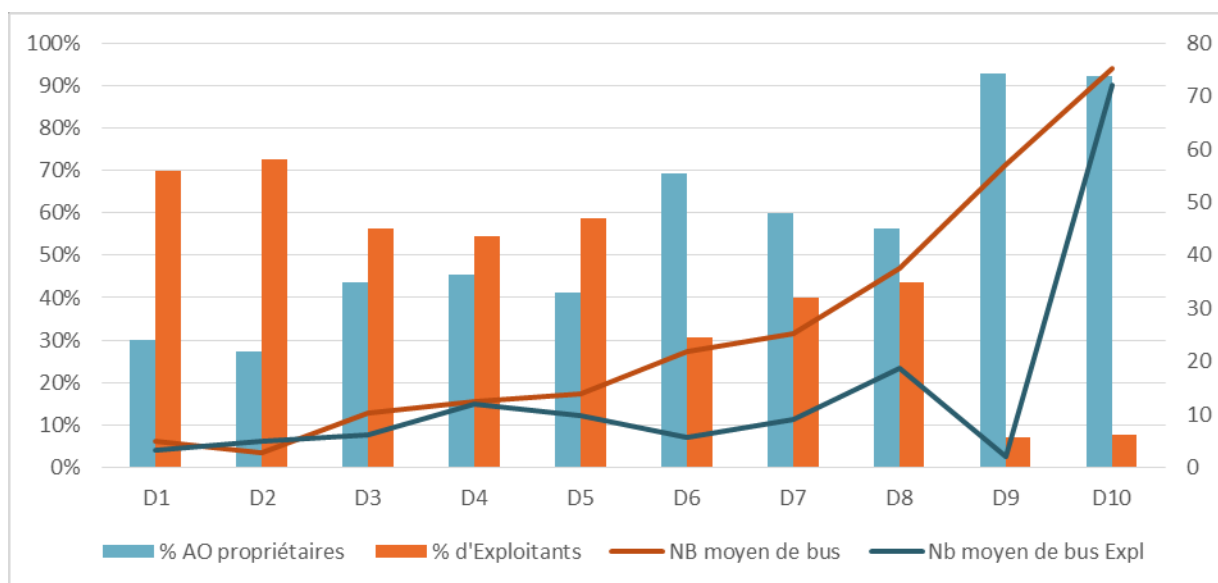


Figure 9 - Propriété et taille du parc selon la taille du budget Transport (source : Espelia)

Les parcs détenus par les exploitants sont toujours des parcs de moins de 20 véhicules en moyenne (sauf exception au décile 10), et se retrouvent donc surtout sur les réseaux aux plus petits budgets. A l'inverse, les parcs propriété de l'AO, à partir du décile 6, sont en moyenne supérieurs à 20 véhicules et sont de plus en plus fréquents.

Cette corrélation permet donc d'identifier trois catégories de réseaux :

- Les réseaux aux budgets transport plus faible (inférieur à 7.1M€, soit 50% de l'échantillon) où les parcs tournent autour de 8 véhicules en moyenne et sont environ aux 2/3 propriété des exploitants ;
- Les réseaux aux budgets transports plus importants (supérieurs à 7.1M€ et inférieurs à 18M€, soit 30% de l'échantillon), où les parcs détenus par les AO deviennent majoritaires (environ 2/3 des réseaux) et sont composés d'environ 20 bus, mais où on trouve encore des parcs détenus par des exploitants, de plus petite taille (autour de 10 bus, 1/3 des réseaux) ;
- Les réseaux aux budgets transports les plus importants des 222 réseaux étudiés (supérieurs à 18M€, soit 20% de l'échantillon), où les parcs détenus par les AO sont ultra-majoritaires (entre 80 et 95% des réseaux) et sont composés entre 60 et 80 bus en moyenne.

Cette répartition n'indique cependant pas si les bus de l'exploitant reviennent gratuitement de droit à la Collectivité en fin de contrat, dans le cas de DSP (« biens de retour »). C'est pourtant de notre retour d'expérience le cas le plus courant. Dans tous les cas, le coût du service inclut le coût d'amortissement du bus s'il n'appartient pas à la collectivité.

Au-delà, la propriété ou non du parc constitue un facteur important de gestion des flottes.

Par exemple, une communauté d'agglomération rencontrée qui n'est pas directement propriétaire de son parc de bus (biens de retour de sa DSP), relève une plus grande difficulté à opérer des changements dans sa stratégie d'investissement. Les subventions d'organismes publics seraient avant tout destinées à des parcs propriété des AO. Qui plus est, basculer vers une propriété du parc par l'AO impliquerait un lourd travail de réorganisation des procédures (gestion, entretien-maintenance, financement...) que la Collectivité ne souhaite pas opérer. Elle assume donc d'être contrainte par les renouvellements de ses DSP pour opérer des évolutions dans son parc de véhicules.

A l'inverse, une autre communauté d'agglomération sondée, propriétaire de son parc pour ce qui concerne le transport urbain régulier, a pu plus facilement opérer la transition vers des bus propres, enclenchée en 2015. Le renouvellement se fait de manière progressive, la Collectivité n'hésitant pas à repousser l'âge maximum de certains bus selon les années et selon leur usage afin d'optimiser le rythme d'investissement sur la durée.

2.3. La propriété du dépôt bus

La propriété du matériel roulant ne peut être abordée sans prendre en compte la propriété du dépôt bus (et l'ensemble des équipements techniques qui peuvent s'y trouver). Bien que ne disposant pas de données statistiques, notre retour d'expérience et les entretiens que nous avons menés auprès de plusieurs collectivités indiquent que la propriété ou non d'un dépôt bus par la Collectivité est un facteur déterminant pour la gestion du service de transport.

L'absence de dépôt appartenant à la Collectivité signifie généralement que le dépôt actuellement utilisé est mis à disposition par l'exploitant. Cela accroît la dépendance de la Collectivité à ce même exploitant : dans le cadre d'un nouvel appel d'offres pour la gestion du service par marché ou concession de service public, l'exploitant sortant dispose d'un avantage d'autant plus important que le foncier est rare et que son dépôt est bien situé par rapport au tracé des lignes. Les autres candidats devront intégrer la construction d'un nouveau dépôt ou le rachat du dépôt existant.

En termes de renouvellement du parc vers des technologies moins émissives, la propriété du dépôt est encore plus déterminante puisque les motorisations électriques, GNV ou hydrogène supposent des investissements spécifiques sur les dépôts. Ces mêmes investissements ne peuvent être engagés par la Collectivité si le dépôt en question ne lui appartient pas.

Cette réflexion a été menée par deux collectivités rencontrées. Dans les deux cas, les collectivités ont souhaité attirer le maximum de candidats lors de leur procédure de passation de concession de service public. Dans le cas de la première, il s'agissait de s'assurer que la concurrence joue pleinement lors du passage à de l'électromobilité. Alors que cette même collectivité a fait le choix d'aménager directement le dépôt, hors concession, en associant les acteurs de la mobilité lors d'un processus de sourcing (co-construction du cahier des charges du futur appel d'offres), l'autre a simplement mis à disposition un terrain pré-aménagé, afin que le futur concessionnaire l'aménage en fonction de ses besoins.

2.4. Le mode de gestion des services de transport

Pour exploiter leurs services de transport urbain, les AOM peuvent opter pour plusieurs modes de gestion, plus ou moins externalisés et répondant chacun à une organisation juridique et financière propre. Depuis 2016 notamment, les délégations de service public et les marchés publics sont régies respectivement par les ordonnances n°2016-65 et 2015-899.

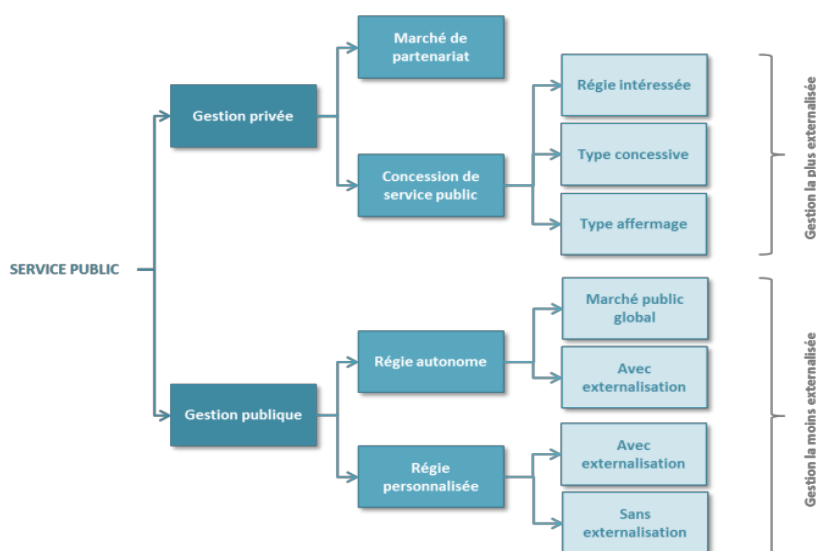


Figure 10 - Classification des principaux modes de gestion d'un service

En matière de gestion du service public de transport, le choix à opérer par les AOM peut se simplifier aux deux options suivantes :

- soit conserver la responsabilité pleine et entière de l'exploitation du service public et supporter les risques associés (régie) ;
- soit décider d'associer plus étroitement une entreprise privée au service public et lui transférer tout ou partie de la responsabilité et des risques d'exploitation (marché public de service ou Concession de service public).

Quel que soit le mode de gestion toutefois, la collectivité conserve son rôle d'organisation du service et en comble le déficit structurel (différence entre coûts et recettes commerciales). En effet, les recettes commerciales ne couvrent qu'en moyenne environ 80% du coût du service.

En se basant sur notre benchmark des réseaux de transport urbain desservant les villes moyennes⁶, il apparaît une nette préférence pour la gestion concédée. 73% des réseaux comparés sont gérés par une délégation de service public, contre 13% par voie de marché, 11% en régie et 2% par Société Publique Locale.

Le graphique ci-dessous illustre ces éléments avec un plus grand niveau de détail :

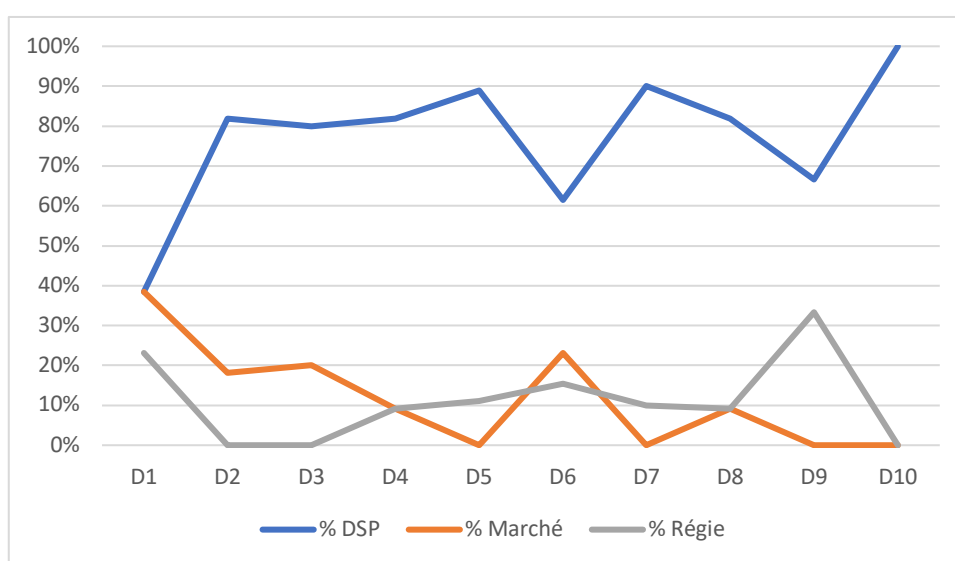


Figure 11 - Mode de gestion des services de transport selon le budget transport des AOM (source : Espelia)

En observant le choix du mode de gestion des services de transport selon la taille du budget de la collectivité, ce graphique permet de distinguer deux groupes de collectivités :

- Un premier groupe représentant les plus petites collectivités en termes de budget (moins de 1.07M€, soit 10% de l'échantillon), où gestion par DSP et par marché occupent chacun 40% des modes de gestion retenus ;
- Un deuxième groupe représentant les 90% de l'échantillon restant (budget transport supérieur à 1.07M€) où la DSP devient le mode de gestion dominant (avec une irrégularité statistique au décile 6 dû à un échantillon réduit), et où le marché devient rare (9% des services en moyenne) et la gestion directe plus fréquente (11% en moyenne)

⁶ outil interne Datamouv' by Espelia à partir de la base TCU 1995-2015 CEREMA

2.4.1. La Régie

La régie est une modalité de gestion du service public, à travers laquelle la collectivité gère directement le service.

Dans le cadre d'une gestion du service public en régie, la collectivité prend en charge les aspects stratégiques et opérationnels de la gestion du service public.

Dès lors :

- le personnel est directement recruté par la collectivité chargée de la gestion du service public, qu'il s'agisse de fonctionnaires ou d'agents contractuels de droit public ou de droit privé⁷ ;
- les biens nécessaires à l'exploitation du service public et notamment le matériel roulant et le dépôt sont financés par la Collectivité, soit dans le cadre d'une acquisition, soit dans le cadre d'une location, d'un crédit-bail...
- le financement du service public en régie est assuré par le budget transport de la collectivité sur lequel sont imputées les charges de fonctionnement et d'investissement. Le budget transport est abondé du versement transport mais également des recettes commerciales du service et, le cas échéant, d'un virement depuis le budget général.

La Collectivité est entièrement responsable de l'organisation et de la gestion du service.

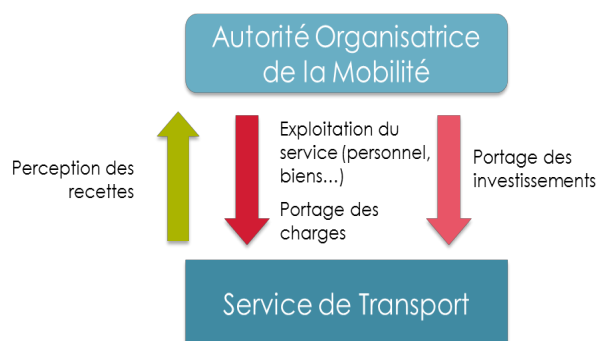


Figure 12 - Flux d'une exploitation en Régie

2.4.2. Le marché de service

Le marché de service de transport fait l'objet d'un paiement par la collectivité correspondant au coût de l'ensemble des prestations prises en charge par le prestataire qui agit pour le compte de la collectivité.

La collectivité perçoit les recettes tirées de l'exploitation du service, elle assure le recouvrement des sommes dues par les usagers⁸ et plus largement la relation contractuelle avec les usagers et le risque du prestataire est alors limité à la bonne détermination des charges prévisionnelles. Le risque d'exploitation est donc partagé entre Titulaire (sur le niveau de charges) et Collectivité (sur le niveau de recettes).

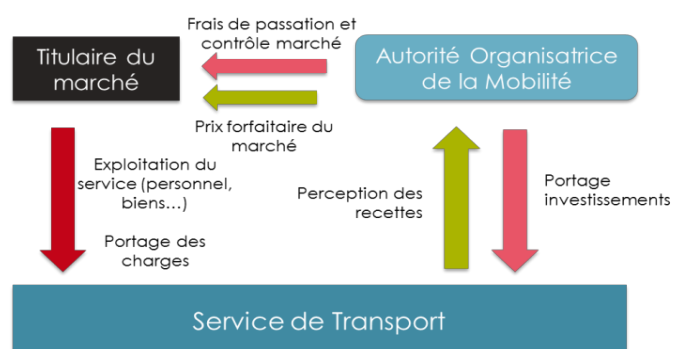


Figure 13 - Flux d'une exploitation par marché

En ce qui concerne des biens nécessaires à l'exploitation du service et donc le matériel roulant, le Titulaire du Marché peut mettre à disposition ses propres biens ou bien utiliser ceux de la Collectivité, selon le montage retenu. En cas de réalisation d'investissements, ceux-ci seront ainsi soit portés par le Titulaire et apparaîtront à son bilan, soit par la Collectivité sur la section d'investissement de son budget transport.

⁷ A noter que dans un Service Public Industriel et Commercial, comme le sont les transports, le personnel est de droit privé à l'exception du directeur et du comptable de la régie.

⁸ Le prestataire agit souvent comme régisseur de recettes pour le compte de la collectivité, celui-ci étant en contact avec les usagers, ce que n'est pas la collectivité.

2.4.3. La gestion concédée

La concession de service public (ou délégation de service public), au sens de l'Ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 et du Décret n° 2016-86 du 1er février 2016, est un contrat par lequel une collectivité territoriale confie la gestion d'un service public dont elle a la charge à un concessionnaire, en transférant à ce dernier le risque lié à l'exploitation du service, en contrepartie du droit d'exploiter le service en se rémunérant sur son exploitation.

Dans le cadre d'une concession de transport par laquelle les biens nécessaires à l'exploitation du service (bus, dépôts, etc.) sont remis au délégataire par la collectivité, le Titulaire du contrat assure la gestion du service et se rémunère par les recettes qu'il tire de son exploitation. Il reverse à la collectivité une redevance au titre de la mise à disposition des biens et de leur exploitation.

Le Titulaire peut également être chargé de réaliser et financer des investissements (ilots concessifs), par exemple la construction d'un dépôt bus, d'aménagements pour une ligne de BHNS, etc. Il est également chargé de mettre à disposition les biens nécessaires à l'exploitation du service quand cela n'est pas fait par la Collectivité (c'est le cas des bus). Ces deux éléments, dits « biens de retour » ou « de reprise », reviennent à la collectivité en fin de contrat, le plus souvent gratuitement.

Au final, le concessionnaire supportera :

- l'aléa économique, lié à l'évolution de l'activité et en particulier la fréquentation,
- l'aléa technique, lié aux travaux à réaliser et à l'obligation de maintenir les équipements en bon état,
- la responsabilité des dommages causés aux usagers et aux tiers dans le cadre de l'exploitation du service.

On notera qu'il existe plusieurs schémas de flux financiers pour les concessions dans le secteur, structurellement déficitaire, de la mobilité. Ces différents schémas sont apparus, notamment, afin de limiter le coût fiscal des contrats au regard de la TVA non récupérable et de la taxe sur les salaires qui peuvent venir renchérir le coût net pour la collectivité. Egalement, il convient de noter l'indépendance du droit fiscal au regard du droit administratif : ainsi un contrat entrant, en droit administratif, dans le champ de la concession peut être analysé comme un marché public par l'administration fiscale. Ainsi, parmi les schémas de flux les plus courants, peuvent être signalés :

- La concession à « forfait de charges » : la collectivité paie un prix au concessionnaire permettant de couvrir ses charges, le concessionnaire collecte les recettes du service pour le compte de la collectivité et les lui reverse, il est intéressé à la fréquentation à la hausse comme à la baisse ;
- La concession à « subvention forfaitaire d'exploitation » : la collectivité paie une subvention au concessionnaire couvrant la différence entre les charges et les recettes prévisionnelles du service. Le concessionnaire collecte et conserve les recettes pour son propre compte.

Le premier schéma, plus favorable d'un point de vue fiscal à ce jour, tend à se généraliser.

Classiquement, les contrats ne distinguent pas plusieurs versements couvrant différents types de charges (amortissements, loyers d'un côté, coût kilométrique ou entretien de l'autre, etc.) mais un seul versement.

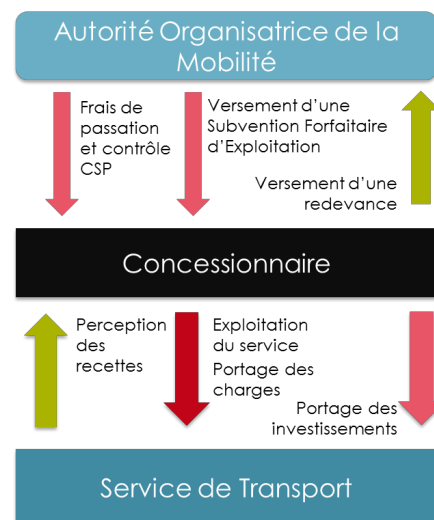


Figure 14 - Flux d'une exploitation par gestion concédée à subvention forfaitaire d'exploitation

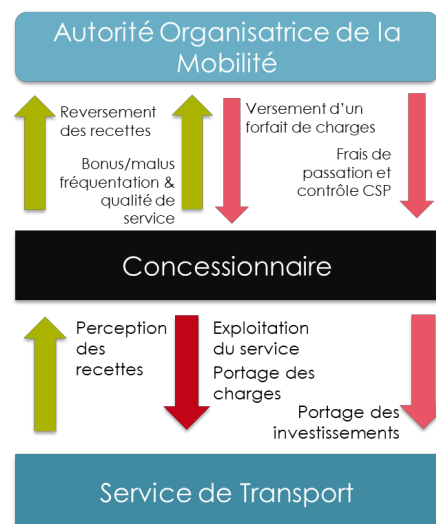


Figure 15 Flux d'une exploitation par gestion concédée "à forfait de charges"

Focus sur la perception de la commande publique par les Collectivités

Alors qu'on pourrait penser que le cadre des contrats de concession ou de marché public constituerait une contrainte pour les collectivités en termes de renouvellement du parc (manque de flexibilité, dépendance à l'exploitant, absence de visibilité sur le coût réel de maintenance des nouvelles technologies, intéressement de l'exploitant à la bonne performance énergétique), notre campagne d'entretiens en révèle une bonne perception.

Le contrat de concession, plus particulièrement, est apprécié pour :

- La capacité d'initiative qu'il laisse aux concessionnaires pour compléter les compétences/ressources de la collectivité ;
- La connaissance des nouvelles technologies et des prix constructeurs (dans une communauté d'agglomération interrogée, l'exploitant anime une journée de formation-sensibilisation des élus et des services sur les avantages, inconvénients, évolutions et prix des différentes solutions de motorisation propre) ;
- La possibilité de lisser l'investissement en matériel roulant sur la durée du contrat (subvention annuelle à l'exploitant) et l'externalisation du processus d'achat ainsi que du risque financier et technique ;
- Le temps de réflexion qu'il fournit aux collectivités entre deux renouvellements.

Pour les collectivités les plus petites de l'échantillon des villes moyennes, il semble donc incontournable de s'insérer dans les cadres classiques de la commande publique.

2.5. Temporalité des investissements

La gestion du parc roulant d'une AOM est rythmée par la durée de vie des différents véhicules qui le composent et du renouvellement qui en découle. Le renouvellement du parc peut être de deux ordres :

- Progressif, au fur-et-à-mesure que les bus atteignent leur durée de vie maximale (généralement fixée à entre 8 et 15 ans⁹ selon les bus et les réseaux), conduisant à des parcs hétérogènes en termes de motorisation (normes Euros, technologies propres).
- En bloc, avec une évolution de tout ou de la majorité du parc vers une nouvelle technologie (norme Euro plus vertueuse ou technologie propre par exemple), que cela corresponde avec la durée de vie maximale du véhicule ou non.

Le choix entre ces deux régimes dépend d'une combinaison de facteurs politiques, légaux ou encore contractuels.

Ainsi le mode de gestion retenu pour les services de mobilité impacte directement la question du matériel roulant et de son renouvellement vers des motorisations dites « propres ». Si le matériel roulant est fourni par un exploitant tiers dans le cadre d'un marché ou d'une CSP, alors le plus souvent les investissements vers de nouveaux bus s'opéreront lors du renouvellement de ces contrats (ex : pour une CSP, dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissements), afin de ne pas bouleverser l'économie des contrats en cours. Si la gestion du parc roulant est directement l'affaire de l'AOM, alors l'engagement des investissements peut être décorrélé des échéances contractuelles.

- Par exemple, la collectivité AOM qui gère son service en interne n'est pas tenue par un contrat et un plan pluriannuel d'investissements et peut librement procéder à des renouvellements de son parc de bus.
- Dans le cadre d'une DSP voire d'un marché, le recours à un matériel roulant plus coûteux à l'investissement et/ou plus économe en frais kilométriques en cours de contrat devra en toute hypothèse nécessiter la passation d'un avenant et d'une renégociation des termes économiques du contrat par la modification de l'équilibre économique du service entraîné.

⁹ La durée d'amortissement d'un bus conventionnelle s'élève à 10 ans, mais dépend des durées votées lors de délibérations de l'AOM (ex : Sytral Rennes Métropole, Tours Métropole: 15 ans)

Une communauté urbaine avec qui nous avons échangé, non comprise dans les 222 villes du Plan Action Cœur de Ville, est propriétaire du parc de bus et des dépôts, qui sont mis à disposition de l'exploitant dans le cadre d'une Délégation de Service Public. Cela lui permet d'enclencher un processus de renouvellement de ses bus diesel/essences vers des bus GNV et de réaliser les investissements au niveau des dépôts, indépendamment du terme de la DSP en cours et sans en modifier l'équilibre économique. En revanche, la future délégation (en cours de passation) prévoit un mécanisme de compensation soit en direction de la Collectivité en cas de baisse des coûts kilométriques du fait des nouveaux bus GNV, soit en direction du délégataire s'ils entraînent un renchérissement.

Aussi, un renouvellement anticipé sur la durée de vie initialement prévue d'un véhicule occasionne des coûts pour la collectivité, puisqu'elle continuera de payer leur amortissement en même temps que celui des nouveaux véhicules.

Ces différents facteurs peuvent être synthétisés de la manière suivante :

- L'investissement est principalement porté par la collectivité. Toutefois l'analyse des comptes administratifs montre que pour les villes moyennes, il n'est majoritairement pas réalisé directement. Seules les plus grandes AOM affichent des sections d'investissement affectées à l'acquisition de bus. Dans les autres cas, c'est l'exploitant privé qui réalise l'investissement, couvert par les subventions de l'AOM.
- L'exploitation du service est principalement externalisée à un tiers privé, par une délégation de service public ou par marché. Dans tous les cas le service est très majoritairement financé par la collectivité par le biais d'une subvention, forfait de charges ou prix du marché, car l'activité est structurellement déficitaire.
- Indépendamment du mode de gestion, l'entretien-maintenance est encore davantage externalisé : soit par un marché de services dans le cadre d'une gestion en régie, soit par l'exploitant ou son sous-traitant dans le cadre de DSP ou de marchés.
- Le rythme de renouvellement du parc est contraint par un ensemble de facteurs : durées de contrats de DSP, durée des amortissements des biens déjà acquis, volonté politique d'améliorer la qualité de service...

Cela permet de tirer les conclusions suivantes :

- Plus le service est important (taille du budget, du parc de bus...), plus l'AOM a une gestion souple de son parc : gestion du parc en direct et via un exploitant, taille du parc impliquant des renouvellements partiels fréquents/en continu, budget permettant des investissements, gestion en régie plus fréquente...
- A l'inverse, les petites AOM ont une gestion de leur parc plus contrainte : non propriété ou propriété par le biais d'un exploitant, petit parc aux renouvellements occasionnels, budget donnant des marges de manœuvre limitées
- Dans tous les cas, la gestion du parc de bus relève globalement de l'AOM mais doit prendre en compte son utilisation par un exploitant tiers, voire plusieurs en ce qui concerne son entretien

3. PRESENTATION DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT ENVISAGEABLES

Nous présentons ci-après des solutions de financement pouvant être envisagées pour l'accompagnement du renouvellement des flottes de bus des AOM de taille moyenne vers des technologies plus propres. Certaines sont déjà mises en œuvre par la Banque des Territoires tandis que d'autres sont en état de réflexion ou présentées par souci d'exhaustivité.

Elles sont organisées selon une logique de « continuum de solutions » où le financement des bus implique un portage plus ou moins important du risque par la Banque des Territoires.



3.1. Le leasing ou credit-bail

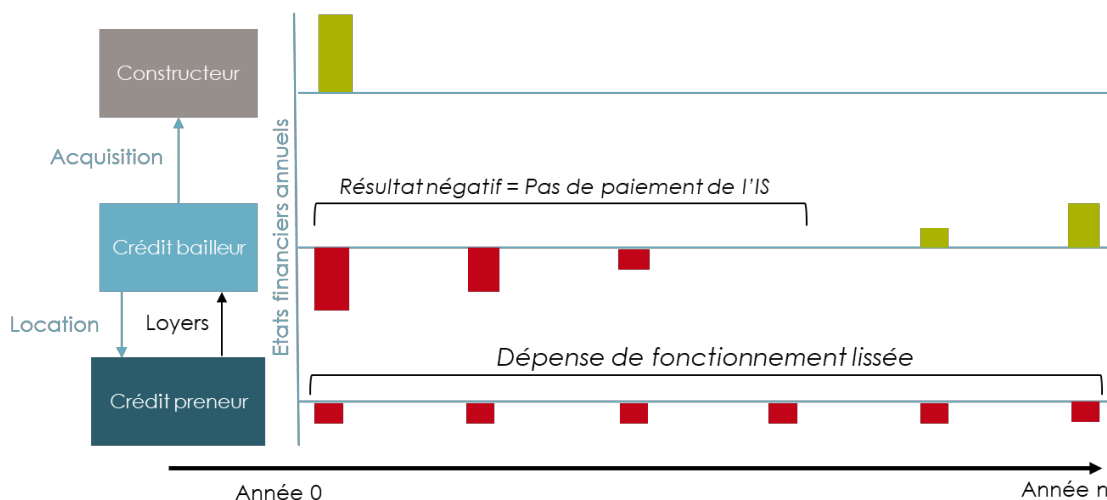
3.1.1. Principe

Le leasing (ou crédit-bail, similaire mais réservé aux professionnels), est un contrat de location longue-durée avec une option d'achat en fin de contrat.

Ce modèle n'est pas encore développé pour les autobus à motorisation propre.

Dans un tel montage, le risque technologique et industriel n'est pas porté par la Banque des Territoires car c'est le crédit-preneur (la collectivité) qui assure l'exploitation, l'entretien et la maintenance (directement ou via un exploitant tiers).

Le crédit-bail est un montage parfois utilisé pour ses possibilités d'optimisations fiscales : on parle alors de crédit-bail fiscal. L'amortissement accéléré des actifs (amortissement dégressif) permet, au crédit-bailleur de différer dans le temps le paiement de l'impôt sur les sociétés. Bien que la somme des résultats du crédit-bailleur soit nulle sur la durée du contrat de crédit-bail, la valeur actuelle nette du différé fiscal est positive et permet la bonification des loyers du crédit-bail.



3.1.2. Modèle économique

Le modèle économique général du leasing est analysé ci-dessous :



Avantages	Inconvénients
- Les AOM peuvent renouveler leurs flottes de bus sans que cela pèse dans leur investissement (dépense de fonctionnement lissée dans le temps). - En cas d'acquisition, celle-ci aura été financée progressivement, évitant ainsi d'emprunter en une seule fois la totalité du financement (économies sur le taux d'intérêt). - Le montant des loyers prend en compte l'optimisation fiscale de l'impôt sur les sociétés.	- Le renouvellement des flottes pèse dans le budget de fonctionnement des AOM, parfois contraint. L'AOM reste dépendante du loueur en termes de durée du contrat. - Le montant du loyer peut inclure une internalisation du risque et/ou une prime permettant l'option d'achat en fin de contrat.
Le crédit-bail se situe entre la location et l'acquisition directe, car il finance une potentielle acquisition via des loyers. Par l'optimisation fiscale qu'il permet, le crédit-bail peut être un montage financier intéressant pour les collectivités. Toutefois, il n'existe pas encore à notre connaissance d'entreprises ou d'organisations proposant du leasing pour bus propres. En l'état, il n'existe pas de marché secondaire sur lequel le crédit-bailleur puisse revendre les bus propres en cas de défaut du crédit-preneur ou si celui-ci décide de ne pas exercer son option d'achat à l'issue du contrat de location. Cela désincite fortement une société ou un organisme public à se porter crédit-bailleur.	

3.1.3. Pistes de structuration

Dans le cadre de nos réflexions, deux pistes ont été envisagées :

- Un portage de la dépense sur la section d'investissement du budget de la Collectivité ;
- Une optimisation des flux de TVA (FCTVA et récupération de la TVA).

En matière de comptabilité publique des Collectivités Territoriales, le principe est clair : les loyers d'un crédit-bail sont une dépense de fonctionnement (compte 6122, « Crédit-bail mobilier », ou compte 6125, « Crédit-bail immobilier », tandis que la levée de l'option d'achat (à la valeur résiduelle du bien) constitue une dépense d'investissement¹⁰.

Ce n'est qu'au moment de la levée de l'option qu'une Collectivité devient propriétaire du bien et peu l'inscrire à son actif. Selon la même logique, les loyers ne peuvent être éligibles au FCTVA. Toutefois, dans la mesure où ils sont grevés par la TVA, ces loyers peuvent faire l'objet d'une récupération de la TVA par la Collectivité par la voie fiscale.

L'optimisation peut donc jouer :

- en privilégiant des contrats de durée moyenne permettant de scinder la dépense totale entre dépense de fonctionnement et dépense d'investissement, en fonction de la stratégie budgétaire de la collectivité. Ainsi, par exemple, une collectivité avec des marges de manœuvre en matière d'investissement pourra privilégier un contrat plutôt court à valeur résiduelle du bien élevée ;
- Lorsque le service est exploité en DSP à subvention forfaitaire d'exploitation, et donc que la Collectivité n'est pas exploitante fiscale du service : par un portage des loyers du crédit-bail par le concessionnaire, afin que ceux-ci ne représentent pas une dépense de fonctionnement de la Collectivité sans possibilité pour elle d'en récupérer la TVA, mais soit rentré dans le dimensionnement de la subvention forfaitaire, non frappée de TVA. Dès lors que l'AOM est exploitante fiscale du service (régie, marché, DSP à forfait de charges), une récupération de la TVA sur les loyers du crédit-bail se fait sans difficulté, que ce loyer soit porté par l'AOM directement ou par un exploitant tiers.

3.2. La location de bus

3.2.1. Principe

La location de bus existe déjà pour les véhicules diesel/essences. Elle permet à l'exploitant d'un réseau de transport de louer des véhicules auprès d'un propriétaire en échange d'un loyer et du droit de les utiliser à des fins commerciales.

Plusieurs types de locations peuvent être envisagés, notamment au vu de ce qui est actuellement développé en matière de bus propres :

- Une location simple, des bus et/ou des batteries dans le cas des bus électriques, tel que le proposent certains constructeurs ;
- Une location enrichie de « services », où avec la location du véhicule sont fournis un ensemble de services connexes comme la garantie de la batterie, la garantie des véhicules, la maintenance, etc.

Ce dernier cas est ce qui est actuellement développé par NÉoT. Il comporte une prise de risque du loueur car le prix du loyer est forfaitaire est défini en début de contrat, alors que les coûts de maintenance, de durée de vie de la batterie, etc. sont incertains.

3.2.2. L'exemple de NÉoT Green Mobility

NÉoT Green Mobility est une plateforme d'investissement financée par la Banque des Territoires et la société NÉoT Capital, détenue par EDF, Mitsubishi et la PME Française Forsee Power, qui vise à acquérir l'ensemble des équipements nécessaires au fonctionnement d'un bus électrique (batterie, véhicule, infrastructure de charge...) pour les louer aux collectivités souhaitant renouveler leurs flottes de bus vers des technologies plus propres.

¹⁰ Instr. budgétaire et comptable M14, t. 1, éd. 1er janv. 2016, spéc. p. 79

La location peut aussi comprendre un ensemble de services sur la durée de vie du contrat. Chaque location fait l'objet d'un contrat « sur mesure » dans lequel sont comprises plus ou moins d'options :

- Location d'un ou plusieurs bus, avec ou sans batterie,
- Location d'une ou plusieurs batteries uniquement,
- Fourniture d'un ensemble de services : maintenance, support technique, gestion de la fin de vie...
- Garanties de la batterie, du bus pour un certain nombre d'années,
- Etc.

Le prix de la location varie donc en fonction du périmètre du contrat. Dans tous les cas, il inclue des coûts administratifs, de gestion d'actifs, des coûts opérationnels, etc. ajoutés au montant de la location.

La société NEoT Green Mobility s'appuie en outre sur le savoir-faire de ses investisseurs en termes de véhicules électriques : des contrats de maintenance sont passés avec EDF et Forsee Power, retour d'expérience de la filiale Sodetrel d'EDF (entre 2011 et 2014, location de batteries pour minibus électriques aux collectivités territoriales), installation d'infrastructures d'électrification des flottes dans les collectivités, etc.

3.2.3. Modèle économique



Par sa proposition de valeur différente de la simple location, les avantages et inconvénients de la location de service peuvent être différents :

Avantages	Inconvénients
Location simple	
• Les AOM peuvent renouveler leurs flottes de bus sans que cela pèse dans leur investissement (dépense de fonctionnement lissée dans le temps) • Le risque technique/industriel est partiellement externalisé, puisque les véhicules sont choisis par la société de location donc expertisés • Les durées de contractualisation peuvent être courts et ainsi permettre une expérimentation sans engager la Collectivité.	• Le renouvellement des flottes pèse dans le budget de fonctionnement des AOM, parfois contraint • Les AOM ne deviennent jamais propriétaires de leurs parcs de bus ; les biens ne leur reviennent pas gratuitement après amortissement • Le coût de la location-maintenance devrait intégrer les risques externalisés par l'AOM et donc être plus cher qu'une acquisition, surtout sur de la longue durée • L'AOM reste dépendante du loueur en termes de durée du contrat.
La location de bus / batteries électriques peut être attractive pour les AOM moyennes qui souhaitent expérimenter une motorisation propre en alternative aux véhicules diesel/essences sur des durées courtes, sans que cela pèse dans leur section d'investissement Le risque technique est partiellement externalisé puisque le choix des véhicules disponibles se fait à partir d'un panel de véhicules présélectionnés par le loueur. Plus la durée est courte, plus le risque de panne et le besoin de maintenance préventive sera faible. Toutefois, l'entretien courant et la maintenance du bus seraient a priori à la charge du locataire. Ce schéma est donc de moins en moins intéressant plus la durée de location est longue.	
Location de service	
• Les AOM peuvent renouveler leurs flottes de bus sans que cela pèse dans leur investissement (dépense de fonctionnement lissée dans le temps). • Elles externalisent le risque technique/industriel : la maintenance, le renouvellement du bus/de la batterie (garanties) est compris dans la location. • Les contrats sont « sur-mesure » et intègrent un niveau de service et donc de coût ajusté aux besoins de la Collectivité. • Les durées de contractualisation peuvent être courts et ainsi permettre une expérimentation sans engager la Collectivité.	• Le renouvellement des flottes pèse dans le budget de fonctionnement des AOM, parfois contraint. • Une acquisition en fin de contrat est possible mais peut représenter un coût supplémentaire à la location. • Le coût de la location-maintenance devrait intégrer les risques externalisés par l'AOM et donc être plus cher qu'une acquisition, surtout sur de la longue durée et pour un nombre de services importants. • L'AOM reste dépendante du loueur sur la durée du contrat pour un pan important de la gestion de sa flotte.
La location « de service » semble attractive pour les AOM souhaitant externaliser au maximum le risque technique et industriel lié à l'incertitude des coûts des motorisations propres. Par les garanties associées à la location (batterie, véhicule, maintenance...), les collectivités peuvent plus ou moins s'assurer d'une stabilité des coûts, quitte à payer davantage par un prix de location plus élevé.	

4. ORIENTATIONS POUR UNE STRUCTURATION DES MONTAGES FINANCIERS ADAPTEE AUX COLLECTIVITES DE TAILLE MOYENNE

L'idée de cette section est d'identifier si des « profils-types » d'AOM en termes de gestion du parc face à la loi TECV existent et, si oui, quelles sont les solutions de financement qui leur sont le plus appropriées. Enfin, dans chaque cas les facteurs de réussite ou « prérequis » de chaque solution seront précisés.

Raisonnement en termes de « profils-types » peut présenter un intérêt dans le cadre de notre analyse mais il faut toutefois souligner que chaque profil est une pure construction statistique sur la base de moyennes et répartitions. Chaque AOM pourra s'en détacher plus ou moins largement. Opérationnellement, il conviendra donc de bien appréhender la situation de chaque collectivité.

En croisant les séries statistiques par corrélation et sur la base de leur population et de la taille de leur budget, nous pouvons dresser à partir des 222 AOM moyennes les profils types suivants :

Catégorie	AOM non contraintes par TECV à gestion limitée du parc	AOM contraintes par TECV à gestion limitée du parc	AOM contraintes par TECV à gestion plus souple du parc
Population	Entre 10 509 et 60 206 Moyenne : 24 949	Entre 14 619 et 77 282 Moyenne : 44 159	Entre 26 294 et 136 959 Moyenne : 66 327
Budget transport	< 7.1M€/an	7.1M€/an – 18M€/an	>18M€/an
% de l'échantillon	50%	30%	20%

Contraintes posées par TECV	Absence d'obligation (parc inférieur à 20 véhicules) 5 AOM soumises à un Plan de Protection de l'atmosphère*	Majoritairement obligation vers de l'Euro 6 minimum (parc supérieur à 20 véhicules) 8 AOM soumise à un Plan de Protection de l'Atmosphère*	Majoritairement obligation vers des motorisations alternatives au diesel (parc supérieur à 20 véhicules) 13 AOM soumises à un Plan de Protection de l'Atmosphère*
-----------------------------	---	---	--

Mode de gestion	A 80%, DSP et marchés à parts égales	DSP à 80%, Marchés 10%, Gestion directe 10%	DSP à 80%, Gestion directe à 20%
Taille du parc	10 véhicules en moyenne	28 véhicules en moyenne	70 véhicules en moyenne
Propriété du parc	Exploitant dans 2/3 des cas	AOM dans 2/3 des cas	AOM dans 90% des cas

* Ne disposant pas de données sur 12 des AOM soumises à PPA, nous ne pouvons les classer. Ces chiffres sont des minimums.

4.1. Profil-type 1 : AOM non contraintes par la loi TECV A gestion limitée du parc

Ce profil type correspond à 50% de l'échantillon de cette étude. Il renvoie à une AOM de petite taille, avec un service transport également modeste.

Aucun ne possède de fait un parc de plus de 20 véhicules, ce qui l'exonère de toute contrainte posée par la loi TECV. Toutefois, comme évoqué au point 1.2, chaque nouveau bus sera forcément un bus aux normes Euro 6, hors achats d'occasion, car ceux-ci sont dès à présent les seuls sur le marché.

Ces AOM doivent dans leurs réflexions sur l'évolution de leur parc prendre en compte l'exploitant de leur service. Pour 80% d'entre elles, le service est exploité à parts égales soit par voie de délégation de service public, soit par voie de marché. Ainsi, si la Collectivité finance plutôt indirectement le parc, celui-ci est surtout de la propriété de l'exploitant.

Elles ont un budget alloué au transport modeste, de 3,57M€ en moyenne et ne dépassant pas 7.1M€ par an. Très peu affichent une dépense d'investissement en matériel roulant (13%), en moyenne de 32 000€ par an.

Cela permet un premier niveau d'analyse :

- La stratégie d'évolution du parc est fortement liée à celle que proposent les tiers exploitants : ce sont eux qui portent l'investissement et sont propriétaires du parc. Si un renouvellement peut se faire au cours d'un contrat, il aura été décidé lors de la signature de celui-ci.
- La gestion de la flotte par le biais des exploitants suppose également un faible niveau ou une absence de compétences au sein de la collectivité sur ce sujet (gestion financière, entretien maintenance, etc.)
- La combinaison d'une absence de contraintes légales et d'un faible budget transport tendent à indiquer des renouvellement « a minima » se contentant de véhicules d'occasion ou Euro 6

➔ SOLUTIONS ENVISAGEABLES

La situation de ce type d'AOM les rend peu enclines à investir dans des motorisations propres.

Plus encore, le faible taux de propriété directe des biens limite le type de montages pouvant leur être proposé.

Aussi, un passage vers une gestion publique de la flotte de bus impliquera une charge administrative lourde pour la collectivité (révision importante des procédures et de l'organisation interne), disproportionnée par rapport à la taille du service et du nombre de bus.

Auprès des AOM intéressées par un verdissement de leur flotte, il semble donc pertinent de proposer la solution la moins chère, la moins lourde et externalisant le plus de risques. Ainsi :

- La location simple ou de services, à durée de location calée sur la durée du contrat, et ce lors du prochain renouvellement de contrat ;
- Le crédit-bail fiscal, à durée de location calée sur la durée de contrat, et ce lors du prochain renouvellement de contrat, sans option d'achat.

➔ FACTEURS DE REUSSITE

- Durée moyenne à longue de contrat afin de ne pas payer une prime de loyer pour cause de contrat court ;
- Contrat passé par le cocontractant ;
- En conséquence du précédent, marché de services ou DSP à forfait de charges permettant une récupération de la TVA ;
- Accompagnement de structuration du projet par la Banque des Territoires.

4.2. Profil-type 2 : AOM contraintes par la loi TECV et dans leur gestion du parc

Ce profil-type correspond à 30% de l'échantillon de l'étude. Il renvoie à une AOM de petite taille mais avec un service de transport plus développé. Le nombre de bus affectés au service évolue environ autour de 28 bus en moyenne.

De fait, ces collectivités sont soumises à la loi TECV, sur la tranche la moins contraignante cependant pour la majorité d'entre elles (78%) qui devront au minimum renouveler leurs bus vers de l'Euro 6. Les autres sont concernées par un plan de protection de l'atmosphère et devront donc opter pour des motorisations propres hors euro 6.

Dans les 2/3 des cas, c'est l'AOM qui est directement propriétaire des bus, et les met à disposition d'un exploitant tiers dans plus de 80% des cas.

Leur budget transport est plus conséquent, à 11,212 M€ par an en moyenne et compris entre 7,1M€ et 18,3M€. 60% affichent des dépenses d'investissement en matériel roulant, d'un montant moyen de 898 000€ par an.

Nous pouvons ainsi supposer que :

- Parce qu'elles sont contraintes par la loi TECV, ces AOM étudient la question du verdissement de leurs flottes ;
- Parce qu'elles gèrent majoritairement leur service de transport par délégation de service public, cette réflexion est ou sera menée lors du prochain renouvellement de leur contrat de DSP si ce mode de gestion est reconduit ;
- Etant propriétaires de leur parc, elles peuvent toutefois décorréliser ce renouvellement du montage contractuel ;
- Leur budget transport et leurs dépenses d'investissement en matériel roulant leur donnent une marge de manœuvre mince pour effectuer le renouvellement.

Ainsi, le choix de la motorisation sera le plus souvent guidé par le choix de la solution la moins chère, soit le diesel Euro 6.

→ SOLUTIONS ENVISAGEABLES ?

Un accompagnement correctement dimensionné peut pousser ce type d'AOM à opter pour une solution de motorisation propre. Elle doit constituer une solution de financement et non pas représenter une charge administrative supplémentaire. Ainsi les solutions pertinentes nous semblent être les suivantes :

- La location simple ou de service, à durée longue si besoin, afin d'obtenir le meilleur prix possible. Les services proposés (garanties) pourront « isoler » le risque technique que peut constituer un changement de technologie en cours de DSP pour l'exploitant ;
- Le crédit-bail fiscal, avec une durée décorrélée du contrat si pertinent, et acquisition en fin de contrat ;

→ FACTEURS DE REUSSITE

- Durée de contrat de location/crédit-bail optimisée au regard des durées proposées par les loueurs, en cas de propriété publique des biens, calée sur la durée des contrats dans le cas inverse ;
- Prise en compte du partage des risques en vigueur entre AOM et exploitant, en cas de renouvellement en cours de contrat, notamment en souscrivant à des garanties isolant les risques pour l'exploitant et la collectivité ;
- Hors location, la collectivité porte l'investissement et l'endettement associé
- Dépenses lissées afin de limiter le décaissement initial de la Collectivité propriétaire ;
- Accompagnement de structuration du projet par la Banque des Territoires ;
- Appel à projets focalisé par exemple sur les infrastructures de recharge afin de contourner le problème posé par des parcs propriétés de l'exploitant tiers.

4.3. Profil-type 3 : AOM contraintes par la loi TECV peu contraintes dans leur gestion du parc

Ce profil-type correspond à 20% de l'échantillon. Il concerne les AOM les plus importantes des 222 « cœurs de ville » et qui organisent un service aux dimensions beaucoup plus importantes que le reste de l'échantillon (cf. répartition présentée dans la partie 2). Avec une moyenne de 70 bus, ces AOM sont soumises à la loi TECV. 50% d'entre elles au moins sont par ailleurs soumises à un plan de protection de l'atmosphère les obligeant à un renouvellement vers des véhicules propres hors diesel Euro 6. Ces bus sont par ailleurs propriété de l'AOM à 90%.

Leur budget alloué au service transport est d'un ordre de grandeur bien supérieur aux autres profils-types, puisqu'il se situe entre 13,6M€ et 114,7M€, avec une moyenne de 37,7M€. 84% d'entre elles affichent une dépense d'investissement en matériel roulant, pour un montant moyen de 2.7M€ par an. Le service de transport est géré à 80% par DSP. Ainsi :

- Le verdissement des flottes de bus est un sujet important pour leur service et, en fonction de la technologie retenue, pourra représenter un investissement important ;
- Dans le même temps, le service est suffisamment important pour orienter vers des choix de technologies aux infrastructures de charge mutualisées (dépôts gaz ou électriques) et donc un coût par bus plus faible ;
- De même, le service est suffisamment important pour justifier la mise en place de solutions de financement complexes ;
- Si le meilleur moment pour accompagner ces collectivités sera lors des éventuels renouvellements de DSP, la propriété du parc par l'AOM permet un renouvellement également en cours de DSP.

→ SOLUTIONS ENVISAGEABLES ?

Ce profil de collectivités constitue à nos yeux la tranche la plus susceptible d'être intéressée par des montages permettant d'optimiser le renouvellement de leurs flottes de bus. La contrainte légale plus forte, la taille du service ainsi que le budget plus important sont autant de facteurs favorables. Les solutions pertinentes nous semblent être les suivantes :

- La location simple ou de service, plutôt lors de renouvellements en cours de contrat ou par expérimentation de solutions si le choix de la motorisation n'est pas stabilisé ;
- Le crédit-bail fiscal avec option d'achat ;

→ FACTEURS DE REUSSITE

- Durée de contrat de location/crédit-bail optimisée au regard des durées proposées par les loueurs, en cas de propriété publique des biens, calée sur la durée des contrats dans le cas inverse ;
- Prise en compte du partage des risques en vigueur entre AOM et exploitant, en cas de renouvellement en cours de contrat, notamment en souscrivant à des garanties isolant les risques pour l'exploitant et la collectivité ;
- La collectivité porte l'investissement et l'endettement associé

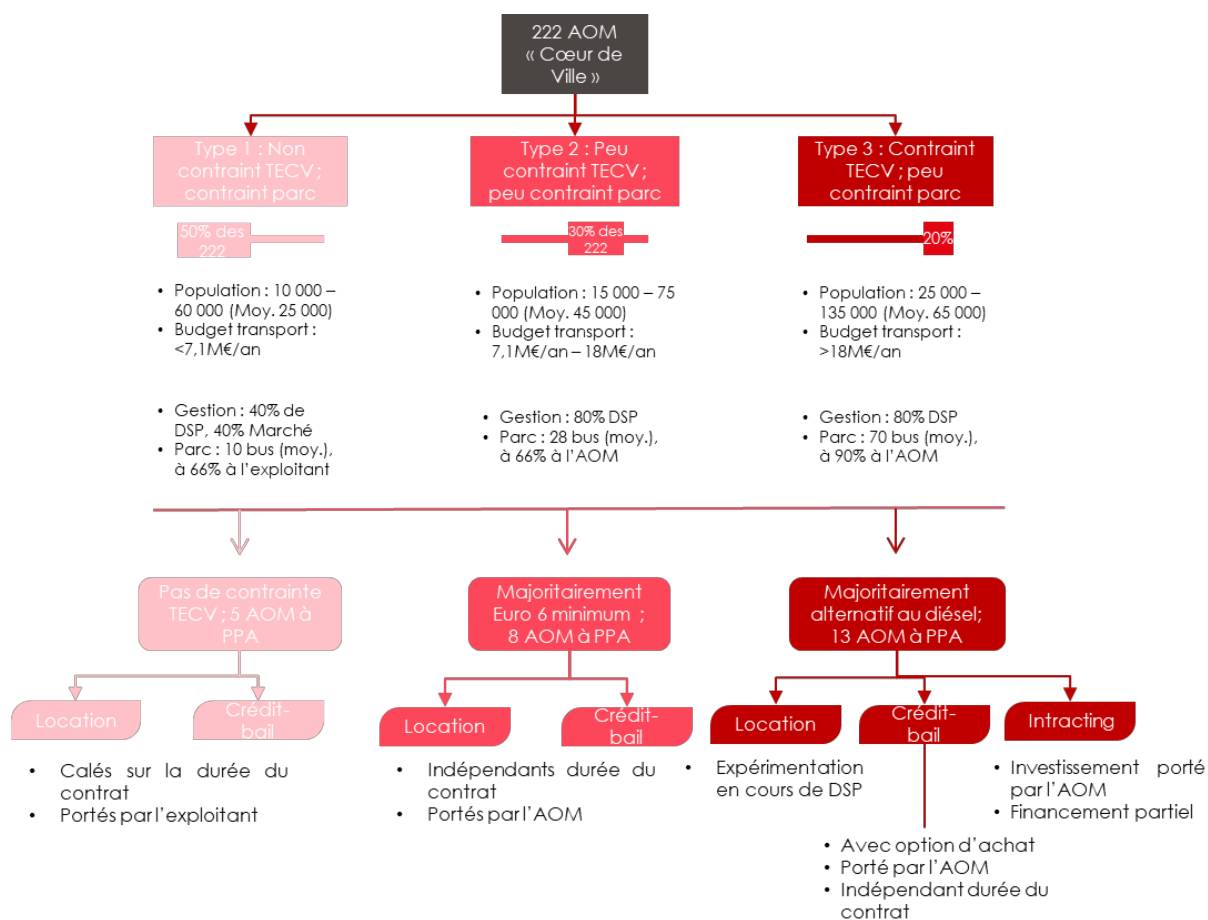
4.4. Accompagner, encourager et soutenir

Tout au long de cette étude, nous avons associé les montages les plus pertinents parmi ceux analysés aux différents profils-types de collectivités. Cependant, il convient de nuancer leur caractère mécanique et absolu. En effet, il faut délimiter les défis afin de considérer les améliorations à la mise en application effective de ces solutions :

- Des procédures ancrées ont fait leur preuves (marché, DSP...) et peuvent/doivent évoluer.
- Nécessité de continuer l'accompagnement des fonctionnalités des nouvelles technologies et de leurs surcoûts éventuels.
- Une taille de services mobilité/transports des collectivités moyennes très réduite, empêchant la mise en place de nouvelles solutions de financement notamment ;
- Une taille du service transport et donc des flottes de bus trop petite pour justifier la mise en place de montages complexes.

Sans être exhaustifs, ces facteurs indiquent tous la nécessité d'associer les solutions de structurations susmentionnées, afin de présenter aux collectivités des solutions « clé en main ».

5. SYNTHÈSE



Cette étude a été réalisée en partenariat avec les cabinets Espelia et Capgemini.



Créé en 1995, Espelia conseille les décideurs publics sur :

- L'organisation territoriale des services publics,
- La gouvernance des services et projets publics,
- La performance opérationnelle des services et projets publics.

Depuis sa création, Espelia a réalisé plus de **5 000 missions pour des collectivités publiques françaises** de toutes tailles :

- **L'Etat central** : Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
- **Des Etablissements publics de l'Etat** dont la Caisse des Dépôts et Consignation, l'Agence Française de Développement, Voies Navigables de France, SNCF Réseau (ex. Réseau Ferré de France), l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, etc.
- **De nombreuses Régions** dont l'Île de France, la Bretagne, la Nouvelle Aquitaine, les Hauts-de-France, la Nouvelle Occitanie, Provence-Alpes-Côte-D'azur, Centre
- **La plupart des Métropoles, Communautés Urbaines et d'Agglomération** dont Paris, Lyon, Bordeaux, Nantes, Toulouse, Strasbourg, Nice, Marseille, Montpellier.
- **Le cabinet est également intervenu à l'international** en Europe (Luxembourg, Balkans, Russie), en Afrique (Maroc, Mali, Sénégal, République Démocratique du Congo, Ethiopie, etc.) ou en Asie (Inde, Vietnam), le plus souvent pour le compte de bailleurs de fonds internationaux (AFD, Banque Européenne d'Investissement, Banque Mondiale, Banque Interaméricaine de Développement, etc.).



banquedesterritoires.fr



| @BanqueDesTerr