

**REPONSE DE**

**M. Gille**  
**ancien directeur**  
**de la régie des transports de Marseille**

Alain GILLE  
6 rue du Bac  
78600 Maisons Laffitte

Paris le 11 janvier 2006

P.J. : réponse au rapport d'observations

Monsieur le Président,

Par lettre du 15 décembre 2005, vous avez bien voulu m'adresser les extraits me concernant des observations de la Chambre que vous présidez relatives à la gestion de la régie des transports de Marseille.

Vous m'informez de la possibilité qui m'est donnée d'apporter une réponse écrite.

Le rapport d'observations fait suite à un travail d'instruction qui a duré plus de trois ans. Il est dense et complet et peut donner lieu à plusieurs lectures.

Ayant eu de nombreuses occasions de m'exprimer devant la Chambre, je me suis contenté d'en donner la mienne, dans la perspective d'aider mes successeurs et la communauté urbaine à établir le meilleur diagnostic possible et à trouver les voies d'un progrès que nous souhaitons tous pour la régie des transports de Marseille

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération distinguée.

Alain GILLE



Monsieur Bertrand SCHWERER  
Président de la Chambre Régionale des Comptes  
17 rue de Pomègues  
13295 Marseille CEDEX 08

En mémoire de la RTM

« Le service public de transport urbain de voyageurs à Marseille est perfectible à bien des égards ». Telle est la conclusion du rapport de la Chambre régionale des comptes.

Les progrès sont à réaliser sur le plan économique, et c'est naturellement à cet aspect que la Chambre consacre l'essentiel de son rapport.

Qu'il me soit cependant permis de rappeler en préambule de mon propos que ce que l'on attend d'un service public de transport, avant même sa performance économique, c'est sa fiabilité : les Marseillais doivent pouvoir compter sur le service produit par la RTM : fiabilité technique, fluidité des transports en commun, mais aussi fiabilité sociale ; à défaut l'économie marseillaise souffre, les Marseillais s'organisent en se « motorisant », la ville s'engorge.

La fiabilité fait donc partie intégrante des marges de « perfectibilité » de la RTM.

Mon expérience passée m'autorise à dire un mot d'un des aspects de cette fiabilité : la fiabilité sociale :

Une « culture » quasi ancestrale amène la RTM à considérer que les « acquis » obtenus par la « lutte » ont plus de valeur que les accords issus de la négociation ;  
Un sous produit de cette conviction est le culte du « tous ensemble », qui amène les nombreux syndicats à fusionner leurs revendications ... quitte à couper tous les fils de la négociation.  
Une « tradition » ... qui semble remonter à l'époque de la « Marseillaise » ... veut également que la RTM fasse preuve dans les conflits nationaux d'une exemplarité combative.

Ceci, conjugué avec quelques conflits inévitables (comme ceux concernant la sécurité), ou relatifs à une perturbation des équilibres établis<sup>1</sup>, donne une mauvaise image de la qualité de service de la RTM, qui pourtant jour après jour, en temps ordinaire, s'évertue tel Sisyphe à reconquérir sa clientèle.

On peut regretter cette propension au conflit, on peut s'en offusquer, mais je pense qu'il faut en analyser les racines si l'on veut soigner ce mal.

o o  
o

Mais abordons le cœur du rapport de la Chambre : tout lecteur a envie d'y trouver la réponse ou les indices susceptibles de mener au chemin de la perfection.

Ayant été observateur privilégié et acteur de la RTM de 1996 à 2001, j'ai bien sûr tendance à analyser les commentaires qui accompagnent ces chiffres à l'aune de l'image que j'en ai gardée.

---

<sup>1</sup> Les conflits peuvent également partir de rien : d'un orgueil froissé, d'un mot de vocabulaire « connoté ».

Faute d'aliments, les conflits se transforment alors en une lutte pour montrer à l'autre qui est celui qui détient le pouvoir ; notion parfaitement vaine, parce que les syndicats savent qu'ils ont le pouvoir d'empêcher, pas celui de produire, et que la direction sait aussi qu'elle a besoin de fiabilité et d'efficacité, et donc d'un minimum d'adhésion du personnel .

**L'évolution me semble bien retracée par le rapport** : oui, il y a eu un effort constant et continu de mon prédécesseur pour maîtriser les dépenses ... avec une poigne de fer : le sommet de cette politique se situe en 1992 avec un blocage des salaires.

La mise en place du double statut a fait déborder le vase ; la ville n'a pas suivi ; le personnel a fait un raccourci trop rapide entre une RTM pauvre qui se prive et une RTM riche qui se paye « Réseau Libertés » pour préparer son avenir.

Ce sont souvent ces raccourcis indus qui provoquent les crises ...

Oui, il y a eu augmentation des dépenses par la suite ... parce qu'il a fallu certes desserrer un peu l'étreinte du double statut...

... mais, je l'ai dit à la Chambre lors de mon audition le 6 juin 2005, et écrit en particulier dans un mémoire documenté remis à cette occasion, l'essentiel de cette augmentation était tout sauf une dérive :

- C'était une « remise à niveau » : la RTM ne pouvait fonctionner correctement avec des conditions de rémunération de ses personnels durablement inférieures à celles des réseaux comparables ; la ville en avait pris conscience avant même mon arrivée et m'avait mandaté pour opérer un rattrapage – en douceur –. Lorsque je l'ai quittée, la RTM avait rejoint le taux horaire moyen des autres réseaux.
- C'était une réponse aux situations rencontrées : Il y eut des « bouffées de violence » incompréhensibles pour un personnel qui exerçait un service public ; s'ensuivirent des décisions du maire en accord avec le préfet de police de demander à la RTM d'assurer sa sécurité, de recourir à des vigiles ( « avec notamment une multiplication par 10 des frais de gardiennage » note la Chambre), de renforcer ses équipes de contrôle et de vérification : à mon arrivée, on pouvait contrôler par équipes de deux ; mais il suffit de regarder autour de soi pour savoir que les temps ont changé ; à mon départ, les effectifs des équipes de contrôle sont passés à quatre agents, y compris un chauffeur assurant la mobilité de l'équipe ; ce sont des effectifs en plus et des dépenses en plus
- C'était l'application de la loi : La nation décida de réduire le temps de travail ; cela fit là aussi des effectifs en plus, et des dépenses en plus.

J'en passe ; tout cela a été écrit.

Que l'on ait pu dans ces conditions, comme l'écrit la Chambre, limiter l'augmentation des dépenses de la RTM à 17,4 % entre 1997 et 2002 alors que durant la même période, les autres réseaux soumis à des contraintes moins fortes voyaient leur dépense progresser de 24 %, cela relève de l'exploit, même si l'honnêteté intellectuelle impose de dire que la mariée est un peu trop belle : les décisions prises sous mon autorité ont continué après mon départ à alourdir les charges : il faut en tenir compte pour avoir une juste appréciation du résultat.

**La Chambre ne se contente pas d'observer l'évolution des dépenses ; elle cherche à juste titre à évaluer la performance de la RTM** « en valeur absolue » à un moment donné.

Si ce qui est dit dans le rapport sur l'évolution des dépenses correspond à mon ressenti, ce qui est dit sur la comparaison avec les autres réseaux correspond un peu moins à la réalité que j'ai vécue, pose quelques questions et suscite des commentaires.

Tenter de comparer la RTM aux autres réseaux est à la fois nécessaire et terriblement complexe ;

**C'est nécessaire** parce que le « benchmarking » est la seule alternative à la mise en compétition des réseaux ; or le système de régie<sup>2</sup> échappe à l'obligation de mise en concurrence.

... mais **c'est aussi complexe**, car la comparaison suppose de prendre en compte les divers modes ( métro – automatique ou non –, tramway, bus en site propre, autres bus), de prendre en compte la géographie et la topographie des lignes ( le métro de Marseille est très profond, ce qui entraîne des surcoûts importants), les conditions de circulation, la répartition des charges entre l'autorité organisatrice et l'exploitant, etc., etc.

Tous les directeurs généraux s'y sont employés : moi-même bien sûr, mais mon prédécesseur aussi et sans nul doute mon successeur, tant en « introspection » interne qu'en ayant recours à des bureaux d'études extérieurs.

Une des grandes forces des « groupes concurrents » opérant dans le transport est de bénéficier de bases de données des réseaux constituant le groupe et de pouvoir ainsi faire leur « benchmarking » en interne ;

Ce n'est pas le cas de la RTM : elle est seule ; elle a besoin d'un regard externe.

On ne comprend dès lors pas très bien la remarque de la chambre concernant le coût de ces études : 3,46 millions d'euros sur 10 ans si l'on en croit le rapport. Y a-t-il eu des études que la chambre juge superflues ? Lesquelles ?

Je pense qu'il faut au contraire encourager la régie à poursuivre son « auscultation » en se faisant assister de compétences externes (en évitant bien évidemment tout gaspillage, mais je pense que ce n'est pas dans les habitudes de la maison).

J'ai pour ma part cherché à évaluer le différentiel de productivité que la RTM pouvait avoir avec les autres réseaux, mais aussi et surtout à identifier les « poches » de productivité ; Yann Briancourt, ingénieur X Ponts précis et rigoureux a passé au crible ce qu'il connaissait des autres réseaux.

Butant sur de multiples fins de non recevoir (soit que les réseaux se refusent à communiquer leurs chiffres, soit qu'ils n'en aient pas reçu l'autorisation), Yann Briancourt a cependant évalué le différentiel de productivité, non explicable par des situations spécifiques, à une trentaine de millions de francs par an ( 4.5 millions d'euros) soit environ 3% des coûts de production, puis a cherché avec les chefs d'unité à identifier les processus en cause, et n'y parvenant pas, a souhaité se faire assister d'un bureau d'études extérieur spécialisé en « benchmarking » : le cabinet Breggs ...

---

<sup>2</sup> Je signale que Toulouse – ville de plus de 300 000 habitants – a rejoint récemment le club des villes exploitant leur réseau de transport en régie, parce que Toulouse estime que c'est le mode de gestion le plus performant



La Chambre utilise principalement les chiffres du CERTU.

Le président de l'UTP et le directeur général du CERTU ont écrit l'un et l'autre à la Chambre pour lui suggérer d'utiliser ces chiffres avec beaucoup de précautions : les données sont « *déclaratives* » ; les réseaux qui les fournissent n'ont aucun intérêt à donner des éléments qui pourraient les mettre en difficulté lors des renouvellements de contrat ; le directeur général du CERTU précise « *qu'il faut s'assurer d'une cohérence des données de base avant d'utiliser un ratio dans un but de comparaison* » le président de l'UTP indiquant qu'il « *ne s'agit en aucun cas d'établir une comparaison de la gestion des réseaux* ».

En effet, comment comparer le ratio des kilomètres par agent roulant entre Marseille, Toulouse et Lyon, alors que ces deux derniers réseaux sont équipés de lignes automatiques de métro ... qui fonctionnent sans personnel roulant .... Quelle peut être la pertinence de chiffres agrégeant tous les modes, métro, tramway, bus, sites propres et autres, alors que seule une comparaison mode par mode serait signifiante ?

Mais le ratio « coût au kilomètre », dont la définition a évolué au cours du temps et agrégeant tous les modes est-il le ratio le plus pertinent ?

Ne faut-il pas préférer la notion de coût du déplacement ? c'est cette notion qu'utilise la Chambre à la fin du § « *un coût élevé* » : « *Le prix de revient d'un déplacement à Marseille atteint en 2002 les 2 € ; ce tarif équilibrant est à mettre en regard des choix tarifaires* »

La notion de coût d'un déplacement a l'avantage de croiser l'aspect « coût de production », l'aspect « fréquentation » et la tarification ( en particulier sur Marseille où le client paye de manière forfaitaire son déplacement avec la « liberté » d'utiliser à sa guise le réseau de la RTM – y compris pour faire un aller retour – pendant une heure) : le prix de revient d'un déplacement de 2 € est il « normal » ? comment se situe-t-il par rapport aux autres réseaux ? quelle part en supporte l'utilisateur ?

Le rapport de la Chambre ne fournissant pas toutes les indications, j'ai repris les données fournies par l'UTP et le CERTU, pour y rechercher les éléments dont on pouvait disposer.

Le CERTU ne donne pas directement le ratio « dépenses par déplacement », mais il suffit de faire la division des dépenses de fonctionnement par le nombre de déplacements – ces deux chiffres étant donnés par le CERTU – pour disposer du ratio.

Je limiterai la comparaison à la période 1999 / 2002, car les données concernant les voyages et celles relatives aux déplacements ne sont apparues qu'en 1997, avec la mise en service de « Réseau Libertés ». Pour éviter l'effet « coupe du monde », nous ne retiendrons pas 1998.

En 1999, le coût par déplacement de la RTM était de 1,58 € à Marseille, celui de Lyon étant de 1,37 € ; en 2002 Marseille passe à 1.87 €, Lyon passant à 1.53 € ... en sachant qu'entre temps, Lyon a ouvert le tramway ... augmentant mécaniquement la fréquentation, et diminuant donc son ratio.

Si donc l'on envisage d'utiliser les chiffres du CERTU pour établir des « points de repère » entre réseaux, la rigueur amène à dire :

Les ratios de performance économique donnés par le CERTU reposent sur des données « déclaratives » des réseaux et ne permettent pas de comparaisons directes entre réseaux.

A titre purement indicatif, les données **brutes** 2002 laissent apparaître des différences entre Lyon et Marseille de 23 % en coût au km, étant observé que la vitesse commerciale à Marseille est inférieure de 12 % entraînant surcoûts d'exploitation et moindre attractivité du réseau.

Le ratio de coût au déplacement, qui intègre la dimension fréquentation à la composante coût de production, fait apparaître elle aussi en 2002 un écart du même ordre de grandeur que celui des coûts au km, Marseille se situant à mi chemin entre Bordeaux (14% plus cher en coût par déplacement que Marseille) et Lille et Toulouse (15% moins chers que Marseille).

Cependant toute comparaison rigoureuse entre réseaux nécessite un examen très précis des conditions d'exploitation, de l'offre de transport, et de la politique tarifaire.

Une seule chose semble certaine, c'est qu'il convient de poursuivre les études de benchmarking, pour comprendre les différences et éventuellement diagnostiquer le mal qui rongerait la régie : la thérapie ne vaut que par la qualité du diagnostic : la chambre n'avait ni le rôle ni la possibilité, ni je pense l'intention, d'établir le vrai diagnostic : elle ne peut que prescrire cette analyse complexe.



### **La question de la performance est étroitement liée à la question de la fréquentation des réseaux.**

Bien que le sujet soit d'importance, la Chambre ne consacre – du moins pour ce qu'il m'a été donné d'en connaître – qu'un court paragraphe : elle note :

*« le nombre de déplacements a globalement progressé, puisqu'il est passé de 78.2 millions en 1997 [( rappelons la première année où la RTM a disposé de renseignements fiables sur la fréquentation) ] et 85.8 millions en 2000 »*

Cette observation pourrait se suffire à elle même, mais mérite cependant quelques commentaires :

La fréquentation est une mesure du service rendu : c'est la raison même d'exister des réseaux.

La seule évolution acceptable est sa croissance, car toute autre évolution ouvrirait une spirale de dégradation du ratio coût par déplacement, induit par des coûts fixes non amortissables.

La Cour des Comptes a récemment montré que de manière générale, sur l'ensemble des réseaux français, les dépenses croissaient beaucoup plus vite que la fréquentation

Ceci s'explique et peut être justifié : pour donner un meilleur service, un surplus même marginal de fréquentation peut être souhaité, même s'il en résulte une « dégradation » non proportionnée des ratios :

Pour illustrer cette problématique nationale, prenons un exemple sur Marseille : la question de l'ouverture du métro la nuit : c'est un sujet d'étonnement pour tout non marseillais arrivant le soir à la gare Saint Charles et trouvant le métro fermé.

La « raison » de l'exploitant conduirait à prôner la fermeture, car les recettes engendrées sont sans commune mesure avec les dépenses engagées, car les fréquences offertes sont peu attractives, engendrant un sentiment d'insécurité.

Et pourtant la décision politique a été prise d'ouverture expérimentale, le week end.



La fréquentation, je l'ai indiqué dans mon propos introductif, dépend au premier chef de la fiabilité ; elle dépend, nous venons de le rappeler de l'offre de transport, mais elle dépend aussi de la politique tarifaire, y compris de sa modulation.

### **Abordons alors la politique tarifaire et la contribution de la collectivité :**

Que l'on ait voulu opérer une **timide dégrèvement tarifaire**, alors que Marseille était parmi les réseaux les plus chers de France, que la **collectivité ait consenti un effort supplémentaire**, alors que Marseille était une des villes qui contribuaient le moins à ses transports, c'est vrai ; Et c'était nécessaire.

Je dis « on », car même si je n'ai pas cherché à accumuler les « preuves » que ces décisions étaient explicitement collectives, ces décisions ont été partagées ; je pense que nul ne le conteste.

L'intervention de la collectivité dans l'économie des transports se fait, outre les questions d'investissement – la chambre décrit bien la situation d'arbitrage entre investissement et fonctionnement –, et outre la définition de l'offre, à trois niveaux :

- Celui de la « subvention d'équilibre » : quelle que soit la performance des réseaux, l'utilisateur ne peut supporter le « tarif équilibrant » ; le coût du déplacement est ainsi réparti entre l'utilisateur (le « prix du billet ») et la collectivité ; c'est cette clef de répartition qui est décrite dans le ratio « taux de couverture des dépenses » ;

A bon droit, le CERTU intègre dans les recettes commerciales les « *ventes de titres aux usagers et aux collectivités locales* ».

Ce n'est pas parce que des réseaux comme Lyon ou Toulon ont omis d'inclure les recettes procurées par les collectivités dans les données qu'ils ont fournies – rappelons le sur la base d'information déclaratives – qu'il convient comme le fait la Chambre « d'exclure les mesures sociales » du calcul de ce ratio : cela reviendrait d'une certaine manière – puisque l'on n'exclut pas des dépenses les coûts correspondants au transport des bénéficiaires des mesures sociales – à considérer que le transport des Rmistes, des chômeurs, des personnes âgées se fait à coût marginal, donc nul : ce fut la tentation un temps du département des Bouches du Rhône : « *le transport des Rmistes ne vous coûte rien ...* ». Ce pourrait être vrai si le nombre de personnes transportées était marginal, ce qui n'est absolument pas le cas : il faut des autobus en plus, des

conducteurs, des contrôleurs etc., et le coût engendré est supérieur à la contribution des collectivités au titre des mesures sociales.

Le bon usage des chiffres du CERTU à ce titre est (je cite le rapport de la Chambre) :

*« Le ratio établi par le CERTU fait apparaître pour Marseille un résultat de 54.9 en 1999 et 51.2 en 2001 ; il apparaît satisfaisant puisque le CERTU a calculé pour 1999 un ratio moyen de 43.5 pour les réseaux des villes de plus de 300000 habitants »*

Les autres considérations relèvent des paragraphes suivants.

- Autre forme d'intervention de la collectivité, totalement indépendante de la précédente, et qui relève de la seule volonté politique, est de savoir si la collectivité veut ou non prendre en charge pour certaines catégories d'usagers (Rmistes, chômeurs, personnes âgées) la partie du coût du transport qu'ils devraient acquitter ; la collectivité ne faisant que se substituer à l'utilisateur, cela est parfaitement transparent pour l'exploitant ; je n'ai donc pas à commenter les décisions prises par le pouvoir politique en leur faveur.
- Dernière forme d'intervention des collectivités : les « compensations tarifaires » : c'est un domaine à l'évidence partagé entre l'exploitant et la collectivité : comment établir au mieux la péréquation entre jeunes et vieux, entre étudiants et scolaires, entre clients fidèles et occasionnels, etc. On est à mi chemin entre la politique sociale et la politique de fidélisation.

La politique tarifaire menée (pause tarifaire plutôt que véritable décade, attention portée aux jeunes, fidélisation des clients, mise à disposition de cartes personnelles et de cartes à 7.1 € permettant à tous de bénéficier du tarif de base) a eu un impact positif sur la fréquentation, tout en permettant de maintenir les recettes.

*« Les recettes commerciales au sens large s'élevaient en 2002 à 95 millions d'euros contre 89 millions en 1993 »* indique la Chambre

soit une augmentation de 6,7 %, l'augmentation ne s'expliquant qu'en partie (à hauteur de 2.8 millions d'euros) par les « compensations tarifaires », les mesures sociales, comme il a été dit précédemment, étant sans conteste à considérer comme des recettes du réseau

Tout cela j'ai eu l'occasion de le dire et de l'écrire à la Chambre ; cette lettre n'apporte rien de plus.

Je l'ai écrite, simplement et seulement, afin que soit annexée au rapport de la Chambre une trace de mon expérience susceptible d'aider d'éventuels futurs « thérapeutes ».

Le rapport de la Chambre peut donner lieu à plusieurs lectures ; j'en donne la mienne en hommage à tous les agents de la RTM qui se donnent pour servir le public ; ils sont nombreux et méritent d'être salués et encouragés.

Alain GILLE

## Annexe

## Incidence du changement de mode de comptage des kilomètres

	1999 ancien	1999 nouveau	% nouveau/ancien
kms Lyon	52986	45473	0,86
kms marseille	30852	23925	0,78
dépense Lyon €	217687	217687	
dépense Marseille €	136960	136960	
dépense par km lyon	4,11	4,79	1,17
dépense par km Marseille	4,44	5,72	1,29
rapport	1,08	1,20	
vitesse Lyon	15,7	15,7	
vitesse Marseille	14,2	14,2	
dépense par heure Lyon	64,50	75,16	
dépense par heure Marseille	63,04	81,29	
rapport	0,98	1,08	

Si bien qu'en 1999, selon l'ancienne méthode de calcul – qui est la seule dont j'avais connaissance, Marseille était plus cher que Lyon de 8 % ramenés au km, et moins cher à l'heure de transport ... qui est l'unité qui sert à payer le personnel (qui représente 72 % des dépenses d'exploitation).

Avec la nouvelle méthode de calcul des kilomètres, Marseille devenait plus cher de 20 % au km et 8 % à l'heure.