

2

Les Voies ferrées du Dauphiné : l'échec de la transformation d'une régie départementale de transports

PRÉSENTATION

La société d'économie mixte des Voies ferrées du Dauphiné, née en 2006 de la transformation d'une régie départementale, est l'un des principaux opérateurs de transports interurbains en Isère.

La régie départementale des Voies ferrées du Dauphiné (VFD), dont le nom tient à l'exploitation, lors de sa création dans les années 1920, d'une desserte ferroviaire, a assuré, jusqu'en 2006, l'essentiel des transports routiers réguliers du département. En l'absence d'obligation de mise en concurrence, la régie a longtemps bénéficié d'un accès protégé aux marchés départementaux en dépit d'une structure de coûts nettement plus élevée que celle de ses concurrents. Sa situation financière s'est progressivement dégradée, au point qu'en 2002, la subvention allouée par le conseil général représentait plus du tiers de ses produits d'exploitation, soit environ 15 M€.

Pour mettre fin à cette situation très pénalisante pour les finances départementales, la régie a été transformée, en 2006, en une société d'économie mixte (SEM) détenue à 80 % environ par le département et dans laquelle le groupe Kéolis a pris une participation minoritaire de 15 %.²⁷ Le changement de statut devait permettre à la fois de rétablir la compétitivité de l'entreprise et d'exploiter des lignes pour le compte d'autres autorités organisatrices, en particulier des transports urbains.

Après avoir contrôlé la régie en 2004, la chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé à l'examen des comptes et de la gestion de la société d'économie mixte en 2012.

De cette analyse, il ressort que la société, contrairement aux objectifs annoncés, n'a pas réussi à s'adapter à l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue, faute en particulier d'avoir diminué

²⁷ Le solde des parts, d'un peu moins de 5 %, est détenu par un établissement bancaire.

ses coûts et diversifié son portefeuille de clients. En imposant des contraintes de gestion incompatibles avec l'intensification de la concurrence, le département porte une responsabilité majeure dans la coûteuse restructuration dont la société doit désormais faire l'objet pour éviter la faillite.

L'organisation des transports locaux

En application de la loi, dite LOTI, n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs, trois catégories distinctes de collectivités territoriales se partagent la compétence d'organisation des transports sur un même territoire : la région est responsable du transport ferroviaire régional, tandis que les départements organisent les transports interurbains de voyageurs, à l'exception des périmètres de transports urbains, dont la responsabilité incombe aux communes ou aux groupements de communes.

Si, historiquement, les départements ont d'abord assuré les transports des élèves scolarisés du premier et du second degré, ils ont progressivement élargi leur mission à une offre de transport tous publics couvrant l'ensemble du territoire départemental. Néanmoins, en dépit de l'extension de l'offre, la clientèle scolaire représentait encore, au niveau national, près de 80 % des voyages en 2010.²⁸

Les départements étant libres de choisir le mode de gestion, le service peut être exécuté soit en régie, soit dans le cadre d'un contrat ou d'une délégation de service public, par une entreprise privée ou une société d'économie mixte. Dans ce dernier cas, les départements peuvent se trouver dans la position ambiguë d'actionnaire majoritaire d'un opérateur privé évoluant dans un monde concurrentiel, tout en étant chargés d'attribuer les marchés publics de transports en qualité d'autorité organisatrice.

²⁸ Source : centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU), données 2006 - 2011.

I - Une adaptation manquée à l'ouverture du marché à la concurrence

A - L'émergence d'une concurrence nouvelle en Isère

L'exploitation des lignes régulières iséroises de transports interurbains était confiée, jusqu'en 2006, à la régie historique ainsi qu'à quelques PME de transport importantes, selon un partage des parts de marchés relativement stable. Si cette situation s'est maintenue au cours des premières années d'existence de la société d'économie mixte, l'intensité de la concurrence s'est fortement accrue à partir de 2010, avec l'arrivée sur le marché d'un nouvel acteur, Car Postal, filiale de La Poste suisse.

L'ensemble des opérateurs isérois a été déstabilisé par les nouvelles conditions du marché. En particulier, une société de transport de plus de 500 salariés a été placée, en juillet 2012, en procédure de sauvegarde par le tribunal de commerce de Grenoble.

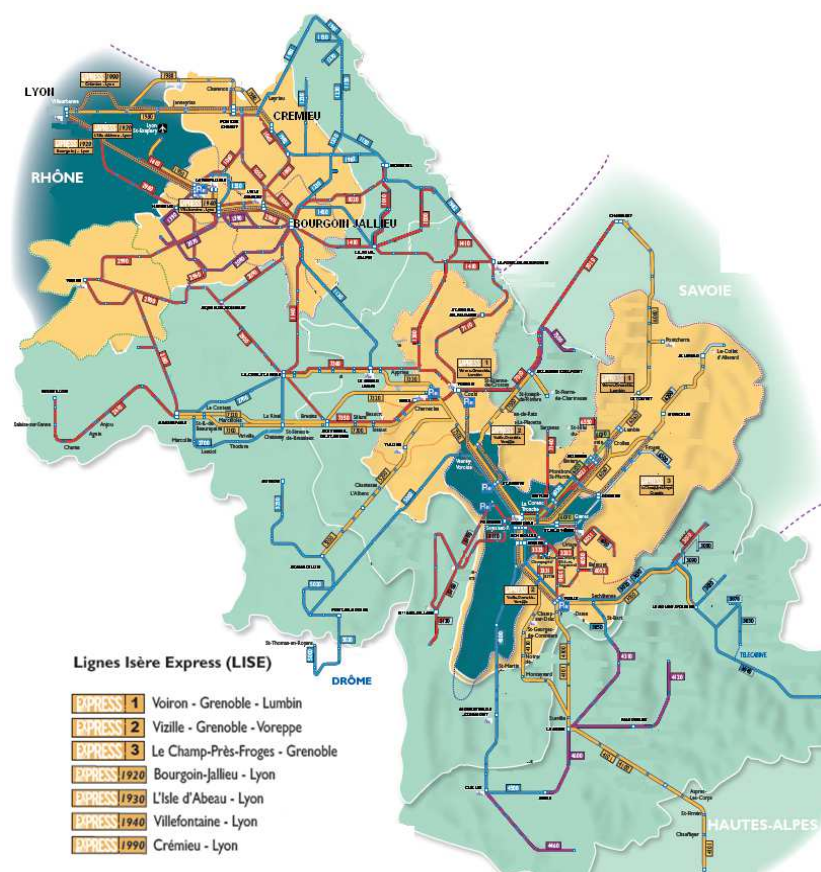
De même, la société d'économie mixte des Voies ferrées du Dauphiné a été profondément affectée par cette concurrence nouvelle, en dépit du temps qui lui avait été accordé pour s'adapter à ce nouvel environnement et pour redresser sa compétitivité. En effet, le regroupement en un seul lot de l'ensemble des lignes départementales exploitées par la régie avait permis à la société, qui était alors seule en mesure de présenter une offre complète, d'emporter le marché en 2006 dans des conditions tarifaires favorables. Cette démarche avait alors préservé, pour cinq ans, près des trois-quarts de l'activité de l'entreprise.

Dès la remise en concurrence du marché en 2011, décomposé cette fois en quatorze lots, l'offre de la société d'économie mixte n'a pas été retenue pour trois d'entre eux, dont celui comprenant quatre lignes express, considérées *a posteriori* par la direction comme étant « seules rentables ».

Le réseau Transisère

Compte tenu de sa topographie et de la congestion de l'agglomération grenobloise, l'Isère constitue l'un des principaux marchés publics de transports interurbains de France. Le département a regroupé le réseau, opéré par autocars, sous une même marque, Transisère, et l'a doté d'une tarification zonale unique. L'exploitation de ce réseau, assurée par 800 véhicules, représente un coût important pour le département : le budget annuel des transports, qui s'élevait à 71 M€ en 2001, atteignait près de 160 M€ en 2012.

Pour la desserte des points névralgiques, le département a mis en place des lignes express, dotées d'aménagements en site propre (dont une voie sur l'autoroute A48 entre Lyon et Grenoble). La structuration de l'offre autour de lignes pénétrantes sur le modèle du RER parisien assure une desserte cadencée du centre de l'agglomération grenobloise à partir des axes en forme de Y constitués par les vallées environnantes.



Source : Transisère

B - Une compétitivité obérée par l'héritage de l'ancienne régie

1 - Des coûts salariaux élevés

À la création de la société d'économie mixte, le département s'était opposé à toute procédure de licenciement collectif et à la dénonciation des accords collectifs des salariés issus de l'ancienne régie. Ces derniers bénéficient donc des dispositions de la convention collective des voies ferrées d'intérêt local (VFIL), qui sont nettement plus favorables que celles de la convention collective nationale des transports routiers (CCNTR) appliquées aux nouveaux salariés. Le surcoût salarial qui en résulte, évalué à près d'un tiers par la direction en 2006, constitue un handicap majeur pour une entreprise dont les frais de personnel représentent 60 % de ses charges.

Dans ce contexte, la direction a mis en œuvre, à partir de 2006, une politique rigoureuse de modération salariale, assortie de l'application, aux nouveaux embauchés, de la convention collective nationale des transports routiers. Pour indispensable qu'elle soit, cette politique de modération salariale s'est révélée insuffisante pour rétablir la compétitivité de l'entreprise. Le poids des frais de personnel est ainsi demeuré important, sous l'effet conjugué du maintien des accords collectifs antérieurs, de taux d'intérim, d'accident et d'absentéisme élevés, ainsi que de l'insuffisante adaptation des charges et des effectifs de structure.

Les charges résultant des avantages sociaux spécifiques dont bénéficient les salariés issus de l'ancienne régie se révèlent plus lourdes encore en cas de perte de marché en raison des règles spécifiques de droit qui s'appliquent au secteur des transports interurbains.

En effet, contrairement aux marchés des transports urbains, dans lesquels les salariés attachés à un marché sont automatiquement transférés à son nouveau titulaire en vertu de l'article L. 1224-1 du code du travail, les salariés affectés aux marchés des transports interurbains dévolus à un nouvel opérateur disposent, aux termes d'un accord interprofessionnel de juillet 2009, de la faculté de choisir, ou non, leur intégration dans la nouvelle structure. Mais, en cas de transfert, s'ils conservent le bénéfice des avantages acquis au titre de leur contrat de travail, ils prennent le risque de perdre ceux attachés à leur statut collectif.

Lors de la perte des lignes express en 2011, les nouveaux embauchés ont accepté de quitter la société d'économie mixte, tandis que les salariés issus de l'ancienne régie ont refusé de rejoindre le nouvel

opérateur des lignes perdues. Or la différence de coût entre un conducteur sous convention collective des voies ferrées d'intérêt local disposant de 30 années d'ancienneté et un conducteur sous convention transports routiers disposant de 5 années d'ancienneté est de près de 50 %.

Dès lors, l'érosion du chiffre d'affaires née de la perte de lignes express a conduit à un renchérissement du coût salarial moyen et à un alourdissement des frais fixes de structure, qui a eu pour effet de pénaliser encore davantage la compétitivité de la société. En l'absence d'adaptation rapide de la structure de coûts à la perte des lignes express et aux baisses de prix par ailleurs concédées, la société est entrée dans un cercle vicieux dont elle ne pouvait s'extraire sans mettre en place un plan social.

2 - Une politique commerciale inadaptée

La société d'économie mixte a bénéficié, à sa création, d'une position commerciale forte en Isère, héritée de la régie et évaluée à 40 % des marchés départementaux de transports interurbains. Cette position a d'emblée placé la société dans une situation défensive, compte tenu du rééquilibrage prévisible du partage des marchés départementaux au fur et à mesure de leurs renouvellements.

Alors que la diversification du portefeuille de clients et l'identification de relais de croissance constituaient des points de passage obligés pour éviter l'attrition de son activité et de ses effectifs, la société a continué à réaliser plus de 70 % de son chiffre d'affaires avec le département.

De même, la société est restée géographiquement centrée sur l'Isère, alors qu'avec le dépôt de Vénissieux elle dispose d'une implantation urbaine qui lui permettrait de démarcher d'autres autorités organisatrices dans le département du Rhône. Bien qu'aucun partage territorial n'ait été officiellement formalisé avec Kéolis, l'implantation locale de ce groupe, notamment en tant qu'attributaire de la délégation de service public des transports urbains sur le périmètre du Grand Lyon, a pu dissuader la société d'économie mixte d'exploiter toutes les opportunités commerciales existant dans ce département.

En outre, jusqu'en 2011, la direction de la société a minoré l'importance du critère prix dans les appels d'offres départementaux. Elle a ainsi développé, dans la perspective de l'appel d'offres de 2011, un projet d'entreprise qui présentait la société d'économie mixte comme « le modérateur, le régulateur du marché [...] plaçant ses ressources au service des politiques iséroises du conseil général [...] indépendamment

de toute relation commerciale ». Dans ce cadre, la société estimait devoir « protéger le conseil général de toute pratique anticoncurrentielle » et « l'assister techniquement sur tous les marchés ».²⁹

Le plan quinquennal élaboré a mobilisé d'importants moyens humains et financiers sur des projets éloignés du cœur de métier de la société, dans le but de servir les politiques départementales « indépendamment de toute relation commerciale ». En particulier, l'entreprise a soutenu cinquante projets de mécénat culturel et sportif étroitement liés à des politiques départementales, mais étrangers à son objet social. En accordant une importance excessive à ces opérations, la direction a contribué à entretenir l'idée que la proximité avec le département serait de nature à affecter l'issue des appels d'offres à venir.

Cette attitude témoigne de l'insuffisante appropriation, par la direction de l'enjeu de mise en concurrence comme fonctionnement normal de la société. Au demeurant, dans sa réponse à l'appel d'offres de 2011, la direction a minoré l'importance du critère prix, pourtant pondéré à hauteur de 60 %. Elle a hiérarchisé de façon inverse les priorités, se présentant avant tout comme « un laboratoire social » pouvant se prévaloir de l'absence de licenciement, sans préciser si cette assertion constituait un constat historique ou un engagement pour l'avenir.

Par ailleurs, compte tenu du maintien du bénéfice des accords d'entreprise aux salariés issus de l'ancienne régie, le coût salarial moyen ne pouvait être contenu qu'en accélérant les embauches de nouveaux salariés « au prix du marché ». La dynamique de croissance et de recrutement constituait, dès lors, une variable clé du rétablissement de la compétitivité coût de l'entreprise.

Enfin la société d'économie mixte a rencontré des difficultés à défendre ses intérêts face au département, qui bénéficie d'une position de force en qualité à la fois de principal client, d'actionnaire majoritaire et de premier fournisseur. Par exemple, il a imposé des modifications de service en 2010, sans que la société ne fasse valoir ses droits à indemnisation, de sorte qu'en l'absence de renégociation du prix au kilomètre, la réduction de l'offre de transport par avenant a entraîné une perte annuelle nette évaluée à 0,9 M€.

²⁹ Source : conseils d'administration de mars et de novembre 2010.

C - La crise de 2011

1 - La dégradation rapide des résultats

Les indicateurs financiers témoignent de la rapidité de la dégradation de la situation financière de la société d'économie mixte dès 2011. En particulier, le flux annuel de trésorerie après financement du cycle d'exploitation et des investissements est devenu très négatif en 2011 (- 6,2 M€) alors que la perte des lignes express et de la baisse des prix sur les autres lots n'ont eu d'effet qu'à partir du mois de septembre.

Au 31 décembre 2011, le bilan était déjà si dégradé que, sans l'augmentation de capital intervenue fin 2011 et l'abandon de l'avance en compte courant du département, le fonds de roulement de l'entreprise aurait été négatif.

Tableau : indicateurs financiers de la société d'économie mixte des voies ferrées du Dauphiné

en M€	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	59,2	44,5	44,6	42,8
Résultat d'exploitation	0,6	2,1	1,9	- 1,2
<i>en % du produit total</i>	<i>1,1 %</i>	<i>4,8 %</i>	<i>4,2 %</i>	<i>- 2,9 %</i>
Disponible après financement du cycle d'exploitation et des investissements	0,6	- 1,6	3,5	-6,2
Capital social et primes	5,0	5,0	5,0	9,6
Fonds de roulement	- 1,2	1,6	1,5	0,4

Source : liasses fiscales et balances générales des comptes ; exercices de 12 mois, sauf en 2008 (16 mois)

2 - La réaction tardive de la direction et des organes de contrôle

Bien que la survie de l'entreprise soit en jeu dès septembre 2011, la direction a tardé à diagnostiquer puis à signaler au conseil d'administration l'extrême précarité de la situation. L'évaluation fine des conséquences économiques et financières de la perte des lignes express a été retardée par l'absence de comptabilité analytique par ligne et par la vacance, durant six mois, du poste de directeur financier.

De plus, faute d'avoir mesuré la gravité de la situation, la société s'est engagée dans le déménagement de son principal dépôt, sans que des contraintes d'urbanisme l'y obligeaient dans l'immédiat, consommant ainsi une partie importante de sa trésorerie dans cette opération.

Un plan de redressement comprenant la suppression de trente postes a été envisagé en 2012 par la direction, mais sa présentation devant le conseil d'administration a été différée jusqu'en mars 2013, sans pour autant qu'une solution transitoire ne soit mise en œuvre. En l'absence de réactivité compte tenu des nouvelles pertes de marchés intervenues dans l'intervalle, le nombre total de suppressions de postes jugées nécessaires au rétablissement de l'équilibre d'exploitation est passé de 30 à 70 tandis que la société a consommé entre 3,5 et 4 M€ d'une trésorerie qui aurait dû être exclusivement mobilisée pour financer sa restructuration et organiser son redressement³⁰.

Par ailleurs, le conseil d'administration ne semble avoir pris pleinement conscience de la gravité de la situation qu'un an après la perte des lignes express, lorsque à la faveur de la présentation du budget 2013, il lui a été annoncé que la société se trouverait en défaut de paiement avant la fin du premier semestre en l'absence d'une nouvelle recapitalisation.

De même, le département de l'Isère n'est pas intervenu pour prévenir la défaillance de la société alors qu'il ne pouvait ignorer que les importantes baisses de prix obtenues au cours de son appel d'offres de l'été 2011 affecteraient l'équilibre économique, déjà fragile, de la société. En dépit d'un premier incident de paiement au premier trimestre 2012 – la société n'a pas honoré le remboursement d'une avance en compte courant accordée par le département –, la collectivité a tardé à exiger de la direction et du conseil d'administration qu'ils mettent en œuvre un plan de redressement dans les plus brefs délais.

La situation de la société est devenue encore plus critique lorsque, faute de pouvoir accéder au crédit bancaire, elle a sollicité la garantie du département qui a opposé un refus en vertu d'une décision de principe à portée générale visant à contenir les risques hors bilan de la collectivité.³¹

³⁰ Le plan de sauvegarde pour l'emploi, communiqué au comité d'entreprise le 20 juin 2013, fait état de 28 suppressions de postes, compte tenu des départs naturels ou négociés intervenus entre-temps.

³¹ Selon les estimations du département, le volume total de garantie est trois fois supérieur à la moyenne des départements.

II - Une impasse particulièrement coûteuse pour le département

A - Un partenariat industriel déséquilibré

1 - Un actionnaire industriel titulaire d'un contrat d'assistance technique

Le département a motivé l'ouverture du capital de la société d'économie mixte à un actionnaire industriel privé par « l'objectif premier d'apporter à la société une expertise technique en vue d'améliorer sa compétitivité ». ³² Il a également précisé, par délibération, que l'apport en capital de l'actionnaire industriel ferait l'objet d'une rémunération sous la forme d'une assistance technique. En vertu de ces décisions, deux procédures ont été lancées successivement, la première par le département pour choisir un actionnaire privé et la seconde, par la société d'économie mixte pour l'établissement d'un contrat d'assistance technique.

Peu après la création de la société, le département a donc lancé en 2006 un appel à candidatures auprès d'investisseurs industriels pour une prise de participation au capital de la société. Il a retenu l'offre du groupe Kéolis qui prévoyait d'acquérir 15 à 19 % du capital de la société, écartant deux offres concurrentes *a priori* plus attractives au regard de l'apport en capital, l'une prévoyant de porter la participation industrielle privée de 20 % à 40 % d'ici 2012, et l'autre de 15 % à 49 % dans des délais similaires. ³³

En dépit de sa délibération statuant sur le choix du partenaire et appréciant les offres des candidats au regard, notamment, du pourcentage détenu par l'actionnaire privé et de sa représentation au conseil d'administration, le département a ultérieurement expliqué que le critère de l'apport en capital n'a pas été déterminant.

En 2007, la société a conclu un contrat d'assistance technique avec Kéolis, dont les caractéristiques, y compris tarifaires, avaient été

³² Source : courrier du 13 juin 2013 du président du Conseil général de l'Isère.

³³ L'entreprise candidate, au titre de l'assistance technique, proposait une rémunération fixe de 0,2 M€ l'an (contre 0,35 M€ pour Kéolis), majorée d'une variable en contrepartie d'une prise de participation de 20 % du capital dès 2006, porté à 40 % en 2012. Source : séance du conseil général de juin 2006, rapport du président, dossier n° 2006 DM2 L 4d08.

préalablement arrêtées par le département au moment où Kéolis avait été retenu comme actionnaire industriel. Les dispositions essentielles de ce contrat, de même que son titulaire, se sont donc imposées en l'état aux dirigeants de la société.

2 - Une assistance technique très peu sollicitée

Bien que ce contrat ait été présenté comme l'un des principaux leviers d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, les prestations auxquelles s'était engagé Kéolis ne comportaient que des prestations de conseils, d'analyse et d'expertise, à l'exclusion de toute « exécution [...] de tâches matérielles, de réalisation et de mise en œuvre ». En outre, aucune obligation de résultats, de moyens, ni même de délai de réponse aux sollicitations de la société d'économie mixte n'était opposable à Kéolis.

En pratique, la société n'a que très peu mobilisé cette assistance technique. En 2011, par exemple, la direction estime n'avoir utilisé qu'un tiers de « ses droits à assistance », sans toutefois être en mesure de produire un décompte étayé.³⁴ De fait, les prestations d'assistance, qui n'étaient pas planifiées, n'ont fait l'objet d'aucun suivi par l'une ou l'autre des parties. Elles ont manifestement souvent été confondues avec la contribution de Kéolis, en sa qualité d'actionnaire, à la gouvernance de l'entreprise.

Dans ces conditions, la valeur ajoutée apportée par Kéolis est difficile à quantifier pour les années 2007 et 2008, tandis que, pour les années 2009 à 2011, la matérialité de ses prestations ne ressort pas des pièces transmises à la chambre régionale des comptes.

Pourtant, en dépit de l'inadéquation manifeste des prestations proposées aux besoins de la société, celle-ci a renouvelé le contrat d'assistance dans des termes identiques en 2012, à l'issue d'une procédure d'appel à concurrence qui n'a donné lieu, comme en 2007, qu'à une seule candidature.

³⁴ Aux termes de l'unique réunion de négociation du contrat d'assistance pour 2012, le représentant de la société d'économie mixte chargé du projet a indiqué que « l'utilisation de l'assistance technique pour l'année 2011 semble être plus proche des 100 jours que des 300 évoqués dans la réponse de Kéolis ».

3 - Un coût trop élevé pour l'entreprise

En vertu du contrat d'assistance conclu en 2007, le groupe Kéolis a perçu une rémunération annuelle forfaitaire de 350 000 €, majorée d'une prime variable en fonction des résultats, plafonnée à 250 000 € l'an. De 2007 à 2011, Kéolis a ainsi perçu 2,3 M€ à ce titre. Même avant les pertes de marché enregistrées en 2011, le prix acquitté pour cette assistance technique a constitué une ponction financière insoutenable pour la société : les parts fixes et variables versées de 2008 et 2011 ont, en effet, représenté les trois quarts du résultat d'exploitation cumulé sur cette même période.

Le coût du contrat d'assistance technique inclut une marge destinée à rémunérer l'apport en capital de Kéolis, faute de retour sous la forme de dividendes. Cette rémunération implicite des capitaux investis, bien que contestée par les parties au contrat, a pourtant été explicitement actée par le conseil général par délibération en date du 22 juin 2006.

Ni les parties au contrat, ni le département n'ont été en mesure de produire une évaluation du taux de rentabilité intrinsèque (TRI) des capitaux apportés par Kéolis, mais sa rémunération perçue au titre de l'assistance technique (2,3 M€ au total) a été nettement supérieure à son apport en capital (1,45 M€)³⁵.

En outre, compte tenu de la matérialité non établie des prestations fournies à compter de 2010, il est vraisemblable que la marge réalisée sur ce contrat a permis à Kéolis, non seulement de rémunérer son apport, mais également de récupérer l'intégralité de sa mise de fonds. Suivant cette hypothèse, Kéolis aurait, d'un strict point de vue financier, complètement rentabilisé son investissement dès 2011, et pourrait envisager une éventuelle faillite de la société d'économie mixte sans avoir à en subir un préjudice financier.

B - Une gouvernance inopérante

1 - La transposition inadaptée du mode de gouvernance de Kéolis

La participation au pilotage de l'entreprise constituait un des principaux critères de choix fixés par le département pour retenir le

³⁵ Apport réalisé en deux temps, dont 750 000 € en février 2007 et 694 500 € en septembre 2011.

partenaire industriel de la société d'économie mixte. Conformément à sa proposition, et en application du pacte d'actionnaires conclu avec Kéolis, trois comités spécialisés ont été adjoints au conseil d'administration, sur le modèle de l'organisation en vigueur dans le groupe Kéolis.

Loin de fluidifier la gouvernance, la fragmentation des lieux de concertation et de décision a imposé à l'équipe dirigeante une démultiplication de ses efforts de pédagogie auprès d'une pluralité d'instances, pour maintenir une cohérence d'action.

Sans en constituer la cause principale, cette organisation a pu également contribuer à la faible implication des représentants du département au conseil d'administration de la société, particulièrement marquée à compter de 2010, en les privant d'une vision globale de la situation.

2 - La mise en place d'une charte de partenariat avec le département

Compte tenu des difficultés de la société, le département a pris l'initiative, en 2011, de resserrer son contrôle en formalisant une charte de partenariat dans l'objectif de prévenir la mobilisation des garanties explicites ou implicites qu'il apporte à ses organismes satellites, au nombre desquels figurent la société d'économie mixte. Sous couvert d'améliorer l'information de l'actionnaire, cette charte confère au président du conseil général un pouvoir d'évocation de presque toutes les décisions de gestion, avant même que les administrateurs n'en aient communication.

Si cette charte est aussi motivée par le souci du département de pallier les lacunes de ses administrateurs, il n'en demeure pas moins qu'en attribuant ces prérogatives, à titre exclusif, au président du conseil général, qui n'est pas membre de droit du conseil d'administration, le département porte atteinte à l'autonomie de gestion de la société. Il lui faut, soit réformer la gouvernance de la société d'économie mixte, soit mettre en cohérence le niveau de contrôle qu'il entend exercer avec le statut juridique de l'entreprise.

C - Une responsabilité financière potentiellement illimitée du département

En conservant 80 % du capital d'une entreprise chargée d'un service public dont la continuité d'exploitation se doit d'être assurée, le

département s'est, *de facto*, posé comme le garant implicite de la pérennité de la société d'économie mixte. Dans ces conditions, le département est tenu de participer à toute recapitalisation rendue nécessaire par les pertes accumulées par l'entreprise.

À l'inverse, la contribution des actionnaires minoritaires, dont en particulier celle de Kéolis, demeure à leur libre appréciation, sauf à ce qu'ils se soient contractuellement engagés *ex ante* à le faire dans le cadre d'un pacte, ce qui n'est pas le cas en l'espèce. En effet, s'il existe bien un pacte d'actionnaires, celui-ci confère à Kéolis la garantie de demeurer l'actionnaire industriel exclusif de la société, sans pour autant l'engager à suivre une augmentation de capital *au prorata* de sa participation en cas de difficulté financière de l'entreprise.

Cette convention interdit donc au département de procéder à une augmentation réservée de capital au bénéfice d'un autre industriel, ou de céder tout ou partie de ses parts sociales à un autre investisseur industriel sans, au préalable, organiser le rachat de la participation de Kéolis. Cette disposition est d'autant plus protectrice des intérêts de Kéolis que, faute de définir clairement la méthode de valorisation des titres détenus par l'actionnaire industriel, elle tend à déconnecter leur prix de la valorisation réelle de l'entreprise, créant ainsi une barrière d'entrée d'autant plus dissuasive que les recapitalisations successives ont porté le capital social à un niveau sans rapport avec les résultats futurs attendus.

Le département peut se trouver seul indéfiniment responsable du passif de l'entreprise, en cas de refus de Kéolis de contribuer à son renflouement. Dès lors, compte tenu de la part détenue par le département dans le capital social, la décision de ce dernier de contenir les risques hors bilan en limitant ses garanties bancaires, pour légitime qu'elle puisse être, est mise en échec par le pacte d'actionnaires qu'il a conclu.

Jusqu'en 2012, le département a participé aux augmentations de capital en privilégiant les apports en nature de biens mobiliers et immobiliers, plutôt que des apports en numéraire, qui ont une incidence directe sur son budget. Suivant ce mécanisme, le capital social de la société a été porté de 1,5 M€ en 2005 à 5 M€ en février 2007 puis à 9,6 M€ en septembre 2011, dont un quart environ sous forme de liquidités, presque exclusivement apportées par les actionnaires privés.

À ce stade, le seul apport en numéraire réalisé par le département a consisté dans l'abandon d'une avance remboursable d'un montant équivalent aux provisions constituées par l'ancienne régie, en prévision des départs à la retraite du personnel transféré.

Les modalités d'intervention jusqu'alors utilisées par le département pour éviter que les pertes de la société ne pèsent sur son

budget ne sont plus reproductibles pour l'avenir. En effet, la partie du matériel roulant dont le département est toujours propriétaire a perdu l'essentiel de sa valeur, compte tenu, notamment, des normes d'accessibilité en faveur des personnes à mobilité réduite qui interdiront l'usage des cars non équipés en 2015. Le département va donc devoir recapitaliser la société d'économie mixte principalement par des contributions financières et non plus par des transferts d'actifs non financiers.

Pour sortir la société de la situation catastrophique dans laquelle elle se trouve, le département a été contraint de valider le plan de redressement acté le 30 mai 2013 par le conseil d'administration de la société d'économie mixte, à la suite duquel il a apporté, en juillet 2013, une nouvelle avance en compte courant de 5 M€, et s'est engagé à participer, à hauteur de 4,5 M€, à une recapitalisation cumulée de 5,4 M€ en 2014 et 2015. Au total, le département devrait donc avoir investi, d'ici 2015, près de 15 M€ dans la société d'économie mixte depuis sa création, soit l'équivalent de 25 000 € par salarié³⁶.

Les fonds publics engagés pourraient toutefois se révéler plus élevés encore en cas d'échec du plan de redressement, dès lors que, pour répondre aux besoins complémentaires en trésorerie, le département a, en outre, consenti à rééchelonner le loyer de 2,6 M€ dû pour 2012 au titre de la mise à disposition, auprès de la société, des autocars dont il est resté propriétaire, qu'une opération similaire est envisagée au titre des loyers dus pour 2013, et qu'en outre, l'État et les organismes sociaux ont accordé des délais de paiement sur leurs créances pour 12 mois à compter de juillet 2013.

³⁶ Dont (i) apport en capital de 1,5 M€ en 2005, 2,8 M€ en 2007, 3,5 M€ en décembre 2011, 0,8 M€ en 2012 ; (ii) apport en compte courant de 1,2 M€ en 2007, puis de 5 M€ en 2013 ; (iii) apport prévisionnel en capital de 4,4 M€ en 2014 et 2015.

III - Une nécessaire inflexion stratégique pour sortir durablement de la crise

A - Une restructuration financière sur fonds privés non sérieusement envisagée

La restauration de l'attractivité des Voies ferrées du Dauphiné auprès des investisseurs – présents et potentiels, sans exclusivité – passe non seulement par l'allègement de sa structure de coûts, mais également par une restructuration financière contraignant les actionnaires actuels à constater la perte de valeur de leur participation.

Or si le département s'est engagé à recapitaliser et à restructurer la société, il n'a pas pour autant modifié sa structure actionnariale. Ce faisant, il risque d'assumer l'essentiel du coût de la restructuration, sans avoir résolu pour autant les problèmes de gouvernance qui sont en partie responsables de la situation actuelle. En outre, faute d'avoir fait constater la dépréciation des titres des actionnaires minoritaires, il risque de financer l'essentiel de la restructuration à leur seul bénéfice, en cas de privatisation ultérieure de la société.

Une alternative était pourtant possible. En l'absence de pacte d'actionnaires conférant une exclusivité à Kéolis, rien ne s'opposait à ce que le département cède, au prix du marché, l'intégralité de ses titres à un industriel, qui aurait alors pris le contrôle de la société anonyme ainsi constituée. Ce faisant, le département n'aurait pas endossé le coût de la restructuration et aurait créé les bases d'une gouvernance saine, dans laquelle l'actionnaire industriel de référence aurait été intéressé aux résultats.

En présence d'un pacte d'actionnaires conférant une exclusivité à Kéolis, la même démarche était possible, sous réserve toutefois d'organiser la restructuration financière dans le cadre d'une procédure collective, sous la forme d'une mise sous sauvegarde par exemple, de façon à forcer les actionnaires minoritaires à constater la perte de valeur de leur participation.

Bien que cette alternative eût sans conteste été plus économe en fonds publics, et pas plus douloureuse socialement, le département ne l'a manifestement pas sérieusement envisagée, en dépit de la démarche engagée par la directrice générale pour qu'une entreprise de transports à capitaux publics entre au capital de la société mixte en substitution ou en complément de l'actionnaire industriel en place.

B - La difficile conciliation de l'intérêt actionnarial du département avec son rôle d'autorité organisatrice

Le département, à qui il incombe d'organiser les transports de passagers sur son territoire, a décidé, dès 2004, de maintenir un opérateur propre. Ce choix était justifié par le fait que « dans un contexte de concentration des entreprises au niveau national, il est important de maintenir une entreprise publique départementale de transport au service de l'ensemble du territoire isérois, toutes autorités organisatrices confondues³⁷ ».

La décision de créer une société d'économie mixte était fondée sur le constat que la demande de transports collectifs tendait à se concentrer dans les zones urbaines dans lesquelles vivent plus des trois quarts de la population iséroise et dont la compétence appartient aux communes et groupements de communes. La recherche d'un partenaire privé devait, en outre, contribuer à assurer « un fonctionnement normal de la concurrence »³⁸.

Le département peut avoir intérêt à conserver un opérateur propre, s'il estime que les prix du marché sont conjoncturellement déstabilisés par l'irruption d'un nouvel acteur et que, passée une période de consolidation, les prix sont susceptibles de remonter sous l'effet d'une inversion du rapport de force entre l'offre et la demande. Mais il doit, dans ce cas, donner à son opérateur les moyens d'affronter la concurrence, en lui laissant notamment la plus grande latitude en matière de politique sociale, sous peine de voir sa garantie implicite mobilisée pour combler les pertes accumulées.

Si, à l'inverse, le département considère que l'intensité concurrentielle actuelle est pérenne, il a tout intérêt à céder la société d'économie mixte à un opérateur privé, de préférence avant d'avoir financé l'intégralité de la restructuration, de façon à optimiser les conditions de mise en concurrence sans avoir à assumer les risques d'exploitation induits par la baisse durable des prix.

Or le département de l'Isère ne semble pas avoir procédé à cette analyse, laissant inchangées les contraintes de gestion pesant sur l'entreprise sans prendre en considération le bouleversement des conditions économiques induites par l'arrivée de la société Car Postal. Si, en qualité d'autorité organisatrice des transports, il a réussi à contenir l'évolution de son budget transport en suscitant une plus grande

³⁷ Source : délibération du 14 juin 2004 du conseil général.

³⁸ Source : annexe à la délibération du 22 juin 2006.

concurrence, il a, en revanche, en tant qu'actionnaire majoritaire de la société d'économie mixte, largement contribué à l'échec de son adaptation aux nouvelles conditions de marché.

Le retour de certains départements à la gestion directe de leurs transports interurbains

Le retour modeste, mais réel, à la gestion directe des transports interurbains, par certains départements, semble répondre au souci de pallier une concurrence jugée localement encore insuffisante en dépit d'une offre moins concentrée que dans les transports urbains où deux opérateurs détiennent plus des deux-tiers des marchés.³⁹ Mais, à la différence des transports urbains, le recours à la gestion directe peut être partiel, en raison du fractionnement possible par lots des différentes lignes interurbaines.

Cette souplesse est intéressante, sous réserve qu'elle ne conduise pas à déléguer au secteur privé l'exploitation des lignes bénéficiaires, quand la collectivité conserve à sa charge les lignes les moins attractives.

Certains départements limitent le recours à la régie directe aux marchés déclarés infructueux, faute d'offre ou en présence d'offres financières très supérieures à l'évaluation produite par l'administration. Par exemple, en Ille-et-Vilaine, le marché des transports interurbains a été scindé, lors de son dernier renouvellement, en quatre lots, dont un a été attribué à la régie départementale après que le marché a été déclaré sans suite au motif que les offres étaient toutes supérieures de 15 % à l'estimation de référence.

Dans d'autres cas, des sociétés publiques locales (SPL), dont le capital doit être intégralement détenu par au moins deux collectivités territoriales,⁴⁰ ont été mises en place dans le secteur des transports interurbains. Le département de Saône-et-Loire et la région Bourgogne ont ainsi créé, en 2011, la société publique locale Sud Bourgogne Transports Mobilité à laquelle a été confiée l'exploitation d'une ligne représentant près de 40 % de l'activité.

De même, l'exploitation du réseau interurbain du département du Tarn, répartie entre une quinzaine d'entreprises privées jusqu'en 2012, a été confiée à une société publique locale qui sous-traite 20 % de l'offre kilométrique, le plus souvent pour les lignes secondaires, à des transporteurs privés.

³⁹ Source : rapport « *L'année 2011 des transports urbains* » établi par le Groupement des autorités responsables de transport (GART), hors Paris.

⁴⁰ Les sociétés publiques locales créées par la loi n° 2010-559 du 28 mai 2010 sont exemptées de mise en concurrence, sous réserve de respecter certaines conditions.

C - Du bon usage des sociétés d'économie mixte

En présence d'un marché concurrentiel, le statut de société d'économie mixte peut présenter l'inconvénient de procurer aux parties prenantes le sentiment trompeur de pouvoir bénéficier du soutien indéfini de l'actionnaire public majoritaire. Le personnel peut ainsi croire son emploi préservé, tandis que l'actionnaire privé et la direction peuvent être tentés d'attendre de l'actionnaire public qu'il sécurise l'activité. Ce risque est plus particulièrement prononcé lorsque l'actionnaire public majoritaire est également autorité adjudicatrice des marchés que la société opère.

Le statut de la société d'économie mixte rend également plus complexe le pilotage de l'entreprise. Pour être viable, une société de ce type intervenant sur un marché concurrentiel doit impérativement être affranchie des contraintes de gestion autres que celles imposées par les collectivités par la voie de leurs appels d'offres. Elle doit également dégager les moyens nécessaires pour diversifier son portefeuille de clients et élargir son assise territoriale.

Le modèle économique des sociétés d'économie mixte rend enfin plus difficile le partage équilibré des risques d'exploitation entre les actionnaires publics et privés. Pour y parvenir, les actionnaires privés doivent être intéressés aux résultats et disposer d'une part significative du capital – tout en restant dans la limite des 49 % autorisés par la loi applicable aux sociétés d'économie mixte. La rémunération de leur apport doit notamment se faire par des dividendes, au besoin préciputaires, et non au moyen de contrats d'assistance non sollicités par la société.

La conclusion d'un pacte d'actionnaires contraignant l'actionnaire industriel principal à contribuer à toute recapitalisation rendue nécessaire à raison des pertes accumulées par la société, peut, en outre, apporter la garantie que la responsabilité de l'actionnaire public ne soit pas seule engagée en cas de défaillance.

Si l'ensemble de ces conditions ne peuvent être réunies, il apparaît préférable d'envisager un autre statut, soit en optant pour une société publique locale si la collectivité souhaite conserver un contrôle étroit, soit en procédant à une privatisation complète de l'entreprise.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La société d'économie mixte des Voies ferrées du Dauphiné n'a évité le défaut de paiement en 2012 et 2013 que grâce aux avances en compte courant apportées par le département et aux augmentations de capital réalisées et à venir de l'ensemble des actionnaires.

La direction, de même que les actionnaires, n'ont pas été assez réactifs face à la gestion de crise. Leur inertie a aggravé les difficultés de l'entreprise, et a conduit à consommer, en pure perte, d'importants fonds principalement publics. Or, compte tenu du schéma capitalistique et juridique retenu, la responsabilité du département sur le passif de la société d'économie mixte présente un caractère de facto illimité.

Si la plupart des erreurs de gestion commises par la direction traduisent une insuffisante appropriation des enjeux de la mise en concurrence, le département a contribué, par ses immixtions, aux difficultés de l'entreprise, en choisissant notamment dès l'origine, un partenaire technique en lieu et place de la société.

Dans ces conditions, la Cour et la chambre régionale des comptes formulent les recommandations suivantes à destination de la société d'économie mixte des Voies ferrées du Dauphiné et du département de l'Isère :

- 1. mettre en place à court terme un plan de redressement de la société d'économie mixte, incluant bien une restructuration du passif et un infléchissement des contraintes de gestion imposées par les principaux actionnaires ;*
 - 2. revoir le contrat d'assistance technique conclu avec Kéolis, tant dans son contenu que dans ses modalités de rémunération et de suivi, pour que soient introduites des obligations de moyens et de résultats opposables, assorties de pénalités en cas de non-réalisation des objectifs ;*
 - 3. écarter de la charte de partenariat les dispositions qui retirent aux organes de contrôle les prérogatives qui leur reviennent ;*
 - 4. plus généralement, mettre en cohérence le statut du ou des opérateurs avec le degré de contrôle que le département souhaite exercer, avec trois options : le maintien d'une société d'économie mixte avec une participation significativement plus importante du coactionnaire industriel de référence, la création d'une société publique locale, ou la privatisation de l'actuelle société d'économie mixte.*
-

Sommaire des réponses

Réponse commune du ministre de l'économie et des finances et ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget	239
Ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie	240
Préfet de l'Isère	241
Préfet de la région Rhône-Alpes	242
Président du conseil général de l'Isère	243
Président du conseil général de l'Ille-et-Vilaine	244
Président du conseil général de Saône-et-Loire	245
Président du conseil général du Tarn	246
Directeur général de la société d'économie mixte Voies ferrées du Dauphiné	247
Président de Keolis	250

Destinataires n'ayant pas répondu

Ministre de la réforme de l'État, de la décentralisation et décentralisation et de la fonction publique
Président du conseil régional de Bourgogne
Président de la société d'économie mixte Voies ferrées du Dauphiné

Ancien président de la société d'économie mixte Voies ferrées du Dauphiné
Ancienne directrice générale de la société d'économie mixte Voies ferrées du Dauphiné
Ancien directeur général de la société d'économie mixte Voies ferrées du Dauphiné
Directeur régional de Kéolis Sud-Est

**RÉPONSE COMMUNE DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES ET DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, CHARGÉ DU
BUDGET**

*Vos recommandations n'appellent pas de remarque particulière de
notre part. Nous ne souhaitons donc pas apporter de réponse formelle à ce
rapport.*

**RÉPONSE DU MINISTRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE ET DE L'ÉNERGIE**

Ce rapport, qui porte sur l'un des principaux opérateurs de transports routiers interurbains en Isère, n'appelle pas d'observation particulière pour ma part.

RÉPONSE DU PRÉFET DE L'ISÈRE

L'annonce a été faite auprès du comité d'entreprise d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi le 20 juin 2013, la notification administrative du PSE a été réalisée le 12 juillet dernier et prévoit à présent après négociation la suppression de 28 postes. La baisse de la masse salariale suite au PSE, et la diminution des dépenses devrait permettre le retour à l'équilibre du bilan 2014 de la SEM VFD.

Le comité des chefs des services financiers (CCSF) présidé par le directeur départemental des finances publiques, a accordé des délais de paiement des créances publiques pour douze mois à compter du 5 juillet 2013. Cet échéancier est respecté actuellement y compris pour les charges sociales.

La société d'économie mixte VFD loue auprès du conseil général de l'Isère, le parc roulant indispensable à son activité. Cela représente une dépense annuelle de l'ordre de 2,6 M€. Le titre de recette émis par le département pour la mise à disposition des autocars pour 2012, a fait l'objet d'un plan d'échelonnement respecté par VFD. Une demande semblable est en cours de traitement au titre de l'année 2013.

RÉPONSE DU PRÉFET DE LA RÉGION RHÔNE-ALPES

Je ne souhaite pas apporter de réponse ou d'observation à ce rapport.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ISÈRE

Je tiens à rappeler la position du Département face aux difficultés que rencontre actuellement la SEM et apporter des éléments de réponse aux principales observations de la Cour.

Tout d'abord, le Département prend acte de la remarque de la Cour relative à l'impact financier lié au maintien du statut des salariés de l'ex-régie et précise qu'il a demandé à la SEM, dans le cadre de ses difficultés actuelles, de prendre toutes mesures indispensables à son redressement et à la réduction de ses coûts de revient.

Par ailleurs, le Département souhaite rappeler que, face aux difficultés de la SEM, il est intervenu dans des délais rapides, en invitant, dès le début de l'année 2012, la direction de l'entreprise à présenter un état des comptes de la société accompagné d'un plan de redressement, dès qu'il a eu connaissance des difficultés de la SEM. Pour le Département, la production de ces éléments était un préalable indispensable à l'accompagnement qu'il pouvait apporter, en tant qu'actionnaire.

Un plan de redressement a été produit par la société et présenté à son conseil d'administration en mai 2013, qui est de nature à permettre son redressement.

Les mesures d'accompagnement décidées en contrepartie de ce plan sont de deux ordres :

- une avance en compte courant de 5 M€ versée en juillet 2013,*
- une augmentation de capital par les trois actionnaires, dont la première partie, d'un montant de 948 k€ a d'ores et déjà été versée à la SEM et dont la seconde partie s'élèvera à 5,4 M€ et sera appelée en deux temps : 4,5 M€ en 2014 et 0,9 M€ en 2015.*

Enfin, le Département prend acte de l'ensemble des recommandations de la Cour.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL D'ILLE-ET-VILAINE

Vous évoquez en effet dans ce document, la décision du Département d'Ille-et-Vilaine d'allotir l'exploitation de son réseau de transport interurbain et de confier l'exploitation de certaines de ces lignes à la régie départementale des transports d'Ille-et-Vilaine.

Vous soulignez que dans le cadre d'un réseau de transport interurbain, la décision d'une collectivité de recourir partiellement à une gestion directe peut être intéressante « sous réserve qu'elle ne conduise pas à déléguer au secteur privé l'exploitation des lignes bénéficiaires, quand la collectivité conserve à sa charge les lignes les moins attractives ».

Je tenais donc à préciser que lors de la mise en place de son nouveau schéma départemental des transports 2011/2019, le Département d'Ille-et-Vilaine a décidé de scinder l'exploitation des lignes du réseau de transport interurbain en quatre lots afin de stimuler la concurrence entre les opérateurs, car lors de l'appel à candidatures de 2005, une seule candidature avait été présentée pour l'exploitation de l'ensemble du réseau départemental.

Ce découpage a été établi non pas en fonction de la rentabilité économique des lignes, mais par zone géographique et en fonction des moyens matériels et humains mobilisés. En effet, l'objectif de notre collectivité était de disposer de lots nécessitant des parcs de matériels équivalents d'un lot à un autre (entre 40 et 45 véhicules par lot) et d'une dimension telle que le réseau de P.M.E. présentes sur notre territoire, puisse candidater lors de la mise en concurrence des contrats de délégation de service public. Cette stratégie a montré sa pertinence dans la mesure où face aux deux entreprises leader dans les transports, à savoir les groupes Keolis et Veolia, un groupement de P.M.E. locales a en effet répondu à la consultation.

Les candidats ont eu la possibilité de soumettre une offre pour l'exploitation des quatre lots. A l'issue de l'analyse des offres, sur un des lots, les candidats ont tous proposé des offres financières supérieures de plus de 15% à l'estimation administrative de référence. Le Département a donc décidé de déclarer la consultation de ce lot sans suite, et de l'attribuer en direct à sa régie départementale.

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL
DE SAÔNE-ET-LOIRE**

Je vous remercie de citer en exemple la société publique locale « Sud Bourgogne Transports Mobilité » créée entre le Département de Saône-et-Loire et la Région Bourgogne. La description faite n'appelle pas de remarque particulière.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL DU TARN

Ce rapport n'appelle pas d'observations de ma part.

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ
D'ÉCONOMIE MIXTE VOIES FERRÉES DU DAUPHINÉ**

Nouveau directeur général depuis environ huit mois, mon mandat a pratiquement débuté avec la remise du rapport d'observations provisoire de la chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes.

A aucun moment, je n'avais imaginé que la société VFD pourrait faire partie du rapport annuel de la Cour des comptes.

J'espère seulement que cette publication ne viendra pas compromettre le redressement interne engagé de la société VFD. En effet, nous travaillons notre communication interne au regard de l'avenir sans renier le passé de l'entreprise, mais sans le ressasser.

Vous trouverez, ci-dessous, les commentaires qu'appellent, de la part de la société VFD, certains développements de votre projet d'insertion.

<i>Extrait du rapport</i>	<i>Observation de la SEM VFD</i>
<i>Ainsi pour sortir la société de la situation catastrophique dans laquelle elle se trouve, le département a été contraint, au printemps 2013, de valider un plan de redressement aux termes duquel il devra, d'une part, réaliser une nouvelle avance en compte courant de 5 M€ dans l'année, et, d'autre part, participer, à hauteur de 4,5 M€, à la recapitalisation cumulée de 5,4 M€ en 2014 et 2015.</i>	<i>En complément d'information, l'avance en compte courant est effective depuis le 11 juillet 2013. L'augmentation de capital 2014 de 4,5 M€ est en cours de préparation, le Conseil Général devrait apporter en nature des autocars pour une valeur de 3,15 M€, le complément étant apporté en numéraire par les différents actionnaires.</i>

<i>Extrait du rapport</i>	<i>Observation de la SEM VFD</i>
<p><i>Mettre en place à court terme un plan de redressement de la société d'économie mixte, incluant une restructuration de son passif et un infléchissement des contraintes de gestion imposées par les principaux actionnaires</i></p>	<p><i>Un plan de redressement a d'ores et déjà été validé par le Conseil d'Administration du 30 mai 2013.</i></p> <p><i>Outre, les augmentations de capital (cf. tableau ci-joint des prévisions d'augmentation de capital 2014 et 2015) comportent en 2013 un apport en comptes courants d'associés de 5 M€, effectives depuis le 11 juillet 2013.</i></p> <p><i>Cet apport en trésorerie est complété par une facilité de trésorerie d'un montant de 800 K€ de la société SERUS à sa société mère VFD.</i></p> <p><i>Sur le conseil du Président du Tribunal de Commerce, une demande d'échéancier des paiements des cotisations patronales de charges sociales a été mise en œuvre.</i></p> <p><i>Sur l'infléchissement des contraintes de gestion : la négociation d'accord de substitution devrait permettre une organisation plus aisée du temps de travail et globalement moins coûteuse.</i></p>

<i>Extrait du rapport</i>	<i>Observation de la SEM VFD</i>
<p><i>Recommandation n° 2</i></p> <p><i>Revoir le contrat d'assistance technique conclu avec KEOLIS, tant dans son contenu que dans ses modalités de rémunération et de suivi, pour que soient introduites des obligations de moins et de résultats opposables, assorties de pénalités en cas de non-réalisation des objectifs</i></p>	<p><i>A ce jour, il existe un suivi mensuel des interventions demandées par la SEM VFD à KEOLIS.</i></p> <p><i>En janvier 2013, l'assistance technique KEOLIS a été réalisée suivant deux conventions, l'une à destination de la SEM VFD, l'autre à destination de sa filiale SERUS.</i></p>
<p><i>Recommandation n° 3</i></p> <p><i>Ecarter de la charte de partenariat les dispositions qui retirent aux organes de contrôle les prérogatives qui leur reviennent.</i></p>	<p><i>A ce jour, la charte de partenariat n'est pas formellement respectée.</i></p> <p><i>Pour autant, les relations devenues très régulières avec les directions des services du Conseil Général permettent de répondre à la plus grande partie des engagements.</i></p> <p><i>La SEM s'interroge à ce stade sur la validité de la charte, au regard des pouvoirs du Président de la SEM.</i></p>

Source : SEM VFD

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE KEOLIS

Vous nous aviez adressé en son temps le rapport de la Chambre régionale des comptes.

Nous avons fait des observations en réponse. Aucune de ces observations n'ayant été retenue dans le rapport de la Cour des comptes, nous n'avons pas jugé utile de les réitérer.
