

**SOUS-TRAITANCE DES SERVICES DE TRANSPORTS PUBLICS  
AUX ÉTATS-UNIS  
ÉVALUER LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS**

*Synthèse des recherches menées à l'Université de Californie*

**Karen TRAPENBERG FRICK**  
Department of City and Regional Planning  
Université de Californie, Berkeley

**Brian TAYLOR**  
Institute of Transportation Studies  
Université de Californie, Los Angeles

**Martin WACHS**  
Transportation, Space and Technology Program  
RAND Corporation  
Professeur Honoraire, Université de Californie, Berkeley

**ÉTATS-UNIS**



## SOMMAIRE

1.	INTRODUCTION .....	57
2.	TRANSPORTS PUBLICS, L'HISTOIRE EN BREF : DES SERVICES PUBLICS ET PRIVÉS EN CONSTANTE ÉVOLUTION .....	58
3.	RAISON D'ÊTRE DE LA SOUS-TRAITANCE DES SERVICES AUJOURD'HUI .....	60
4.	COMPRENDRE LES OBJECTIFS DE LA SOUS-TRAITANCE ET LES RAISONS QUI MILITENT EN SA FAVEUR.....	61
	4.1. Méthodes de recherche et données .....	62
	4.2. Effets de la sous-traitance sur la prestation de services de transports publics.....	62
5.	LA SOUS-TRAITANCE DANS LA PRATIQUE : ARGUMENTS FAVORABLES ET CONSÉQUENCES .....	66
6.	PRINCIPES DIRECTEURS POUR LA SOUS-TRAITANCE DE SERVICES .....	68
	6.1. La sous-traitance fonctionne bien.....	68
	6.2. La sous-traitance risque de ne pas donner de bons résultats.....	69
	6.3. Autres considérations.....	70
7.	RECOMMANDATIONS .....	71
	NOTES .....	73
	BIBLIOGRAPHIE.....	74

Berkeley et Los Angeles, septembre 2006

### Remerciements :

Les recherches dont il est question dans cette étude ont été financées par le *Center for Labor and Employment* de l'Université de Californie, le *California Policy Research Center* et le *Transportation Center* de l'Université de Californie. Les auteurs leur sont reconnaissants de ce soutien financier. Les opinions exprimées et les conclusions formulées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de leurs employeurs ou de ceux qui ont parrainé ces travaux.



## 1. INTRODUCTION

Les usagers, lorsqu'ils envisagent d'emprunter les transports publics, se déterminent généralement selon que ceux-ci desservent ou non les destinations souhaitées en temps voulu et à un coût raisonnable – souvent par comparaison avec les déplacements en voiture particulière. Les choix des organismes responsables des transports publics concernant l'exploitation des services qu'ils assurent – leurs réseaux, la fréquence de desserte et les barèmes de tarifs – pour rivaliser avec les véhicules individuels et offrir la mobilité aux personnes non motorisées constituent le thème de cette synthèse. Celle-ci se penche, plus précisément, sur la décision de « faire » ou d'« acheter » dans la sphère des transports collectifs : les organismes publics devraient-ils exploiter directement ces services (« faire »), ou est-il plus économique de passer des contrats avec des entreprises privées (« acheter ») pour qu'elles se chargent de la prestation ? Cette seconde option est fréquemment appelée « sous-traitance » ou, moins rigoureusement, « privatisation ».

La question de savoir s'il convient d'assurer directement ou d'acheter les services de transports publics a nourri une vive polémique fréquemment marquée par des clivages partisans. Les libéraux américains sont souvent favorables à la prestation directe des services par le secteur public, et craignent que la passation de contrats avec des entreprises privées ne porte préjudice aux salariés. Quant aux conservateurs, ils penchent en général pour l'ouverture à la concurrence dans l'achat de biens et de services, et affirment que la sous-traitance des transports publics est presque toujours plus efficiente que la prestation assurée directement par le secteur public. Or, les questions en jeu sont bien plus subtiles et complexes que ces points de vue opposés, qui sont souvent exposés en des termes simplistes dans les débats publics ou par les médias.

La présente synthèse entend apporter à la fois des nuances et de la rigueur pour tempérer les débats, parfois idéologiques et bruyants, sur les coûts et les avantages de la sous-traitance des services de transports publics. Elle résume un ensemble d'études récemment menées par des chercheurs à l'Université de Californie<sup>1</sup> et s'intéresse surtout au transport par autobus, qui est emprunté par un plus grand nombre de voyageurs que tout autre mode de transport collectif (métro, trolleybus, minibus, etc.) et qui a des itinéraires et des grilles horaires fixes, en trafic mixte dans les rues et les routes de desserte locale.<sup>2</sup>

Aux États-Unis, le terme de « sous-traitance » est généralement employé quand un organisme de transports publics passe un marché avec une entreprise privée pour qu'elle assure un service donné à l'issue d'un appel d'offres. Le service en question peut concerner une partie du réseau, par exemple une ligne d'autobus, ou son intégralité. L'organisme responsable des transports publics conserve en général la propriété du service et le contrôle sur la définition de certaines politiques, notamment eu égard aux tarifs et aux horaires. Ce régime diffère de la privatisation complète, appliquée par exemple au Royaume-Uni, où des sociétés privées possèdent et exploitent les services de transports publics (Iseki, 2004, 3-8). Il est également fait appel à la sous-traitance auprès du secteur privé pour l'entretien des transports publics et la mise à disposition d'infrastructures de transport (pour l'essentiel,

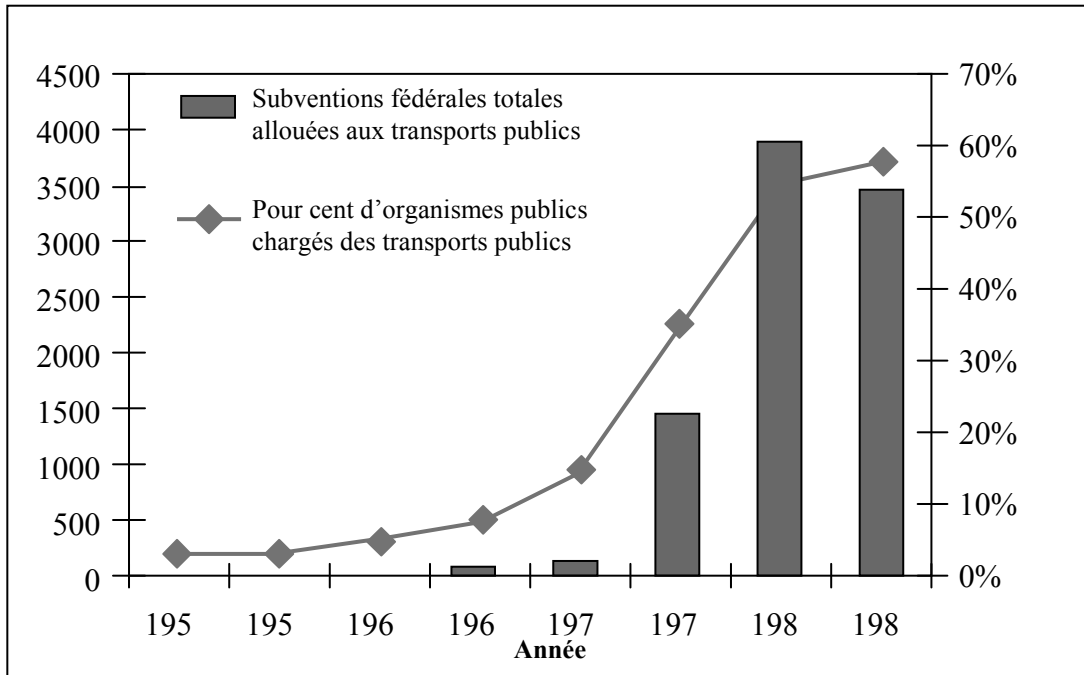
construction de routes et de réseaux ferrés, ainsi qu'entretien de la voirie). Comme la sous-traitance des services de transports publics, la fourniture d'infrastructures par le secteur privé a suscité débats et controverse sur les avantages et les problèmes qui lui étaient attribués.

La première et la deuxième partie de cette synthèse retracent l'historique de l'offre de transports publics, en mettant l'accent sur le contexte actuel. La troisième partie analyse et interprète les principaux résultats d'une série d'études menées à l'Université de Californie sur la sous-traitance dans les transports publics. La quatrième examine les raisons qui ont motivé dans les faits le choix de sous-traiter leur exploitation, ainsi que les conséquences de ce choix pour les usagers, les exploitants et les salariés des transports publics. Dans la cinquième partie sont énoncés des principes directeurs généraux qui se dégagent des situations où la sous-traitance s'est avérée la solution la plus prometteuse et de celles où les résultats obtenus sont moins fructueux. La sixième partie, enfin, conclut cette synthèse en formulant des recommandations plus précises.

## **2. TRANSPORTS PUBLICS, L'HISTOIRE EN BREF : DES SERVICES PUBLICS ET PRIVÉS EN CONSTANTE ÉVOLUTION**

La prestation privée de services de transports publics aux États-Unis a une histoire bien plus longue que beaucoup ne pourraient l'imaginer. A quelques rares exceptions près, des sociétés privées à but lucratif assuraient des services de transport collectif, depuis le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'au milieu du 20<sup>ème</sup>, initialement en voitures à chevaux et funiculaires, et ultérieurement en tramway, métro ou autobus. L'expansion rapide de l'usage de l'automobile, surtout après la Première Guerre Mondiale, conjuguée à la proportion considérable de déplacements d'achats et de loisirs reportés des transports publics vers la voiture, a eu pour effet d'encombrer les rues où circulaient les tramways et les autobus. L'attrait grandissant des déplacements en voiture est, entre autres facteurs, à l'origine de la forte baisse de fréquentation des transports publics et des recettes de tarification correspondantes. En conséquence, les entreprises privées ont commencé à réduire les services assurés, à différer les opérations d'entretien des réseaux et des véhicules, ainsi que, dans de nombreux endroits, à cesser purement et simplement leur activité. Dans nombre de villes, les autorités locales ont entrepris de combler le vide qu'elles laissaient en reprenant en main les réseaux de transports publics en faillite, et souvent délabrés. Dans certains cas, les services ont été exploités par les départements des transports des villes ou des comtés et, dans d'autres, des organismes de transports publics régionaux ont été créés. Bien que l'importance des services de transports publics pour la vie métropolitaine fût reconnue de longue date par les dirigeants locaux des villes plus anciennes et plus grandes, c'est seulement dans les années 60 que l'administration fédérale a commencé à contribuer au subventionnement des transports publics (voir Figure 1) (Iseki, 2004, 11-25).

Figure 1. **Tendances dans la prestation de services de transports publics et financement fédéral**



Source : Iseki, 2004, 25.

Faible au départ dans les années 60, le subventionnement fédéral des systèmes de transports publics (surtout pour prendre en charge les dépenses d'investissement, mais de plus en plus les dépenses d'exploitation également) est monté en flèche dans les années 70 et 80. L'étendue et la fréquence des services de transports publics ont certes augmenté au cours de cette période, mais leurs coûts se sont accrus encore plus vite, à des taux dépassant celui de l'inflation, déjà élevé à l'époque. Préoccupés par les obligations liées aux subventions qui s'alourdissaient rapidement, l'administration Reagan et certains membres du Congrès ont demandé aux autorités responsables des transports publics de mettre davantage de services en adjudication publique, afin que des entreprises privées les reprennent, pour réaliser des économies, en faisant valoir que des entités privées seraient en mesure d'offrir les services à un coût beaucoup plus faible, pour les raisons suivantes : 1) la concurrence s'instaurerait entre les soumissionnaires ; et 2) le coût de la main-d'œuvre, élevé dans le secteur public parce qu'elle est syndiquée, pourrait être réduit en payant des salaires plus bas, en réduisant les avantages sociaux et en assouplissant les règles d'organisation du travail. De nombreux réseaux de transports publics ont donc donné suite à cette demande et sous-traité l'intégralité, ou du moins une partie, de leurs services auprès d'entreprises privées. En Californie, 68 pour cent des 65 organismes figurant dans la base « *National Transit Database* » (NTD)<sup>3</sup> sous-traitent certains services à itinéraire fixe ; les dépenses totales au titre de ces services représentaient 227 millions USD en 2002 (Iseki *et al.*, 2006, 1). A l'échelon national, plus du tiers des organismes déclarants de la NTD en 2001 sous-traitaient certains services, le montant total des dépenses à ce titre avoisinant 1.4 milliard USD (Iseki, 2004, 45).

### 3. RAISON D'ÊTRE DE LA SOUS-TRAITANCE DES SERVICES AUJOURD'HUI

Abordons maintenant la question de la prestation de services de transports publics de nos jours. Pour commencer, nous analyserons les modalités selon lesquelles des services ont été sous-traités, ainsi que certains motifs qui expliquent cette démarche. Nous nous pencherons ensuite sur les points concordants et les contradictions entre les raisons avancées pour justifier la sous-traitance et les résultats de plusieurs études menées à l'Université de Californie.

Les exploitants de transports publics sous-traitent les services selon des formules très diverses. Certains en sous-traitent la totalité auprès d'entreprises privées, d'autres une partie seulement, d'autres encore n'en sous-traitent pas. En conséquence, la prestation contractuelle de services par le secteur privé n'est jamais tout l'un ou tout l'autre. Pour quelles raisons les réseaux de transports publics sous-traitent-ils la totalité, une partie ou aucun de leurs services ? Iseki *et al.* (2006) ont constaté que la taille d'un organisme de transports publics et son ancienneté ont souvent une influence sur l'étendue de la sous-traitance : les organismes récents, de plus faible envergure, qui couvrent seulement une ville ou une partie d'un comté par exemple, sont plus susceptibles de sous-traiter tous les services, tandis que les organisations plus grandes, existant de plus longue date, auront davantage tendance à n'en sous-traiter qu'une partie. Les raisons en sont : 1) que les organismes plus anciens ont souvent une longue histoire de prestation publique des services par des salariés publics syndiqués ; et 2) que les initiatives de contractualisation du service sur ces réseaux risquaient d'entraîner des batailles politiques.

Ces tendances générales ont progressivement fait naître certaines idées courantes sur les coûts et les avantages de la sous-traitance. Ce sont les coûts qui retiennent le plus souvent l'attention : « Les objectifs primordiaux de la sous-traitance des transports publics sont de réduire les coûts d'exploitation et d'améliorer l'efficacité » (Kim, 2005, 178). A la rubrique des économies de coûts, les tenants de la sous-traitance font valoir que celle-ci permet principalement :

- de tirer profit des écarts de coûts de main-d'œuvre entre les secteurs public et privé, le salaire horaire des salariés du privé pouvant être inférieur à celui du personnel syndiqué d'un organisme public. Les coûts de main-d'œuvre représentent généralement 70 pour cent des coûts totaux dans les transports publics : au bout du compte, leur réduction peut avoir des incidences considérables sur les coûts (Iseki, 2004).
- de faire régner la concurrence entre soumissionnaires privés pour obtenir la prestation de services et de faire peser la « menace de la concurrence » sur les syndicats de salariés du secteur public, qui accepteraient alors peut-être plus volontiers des modifications de la rémunération globale s'il était envisagé de sous-traiter les services (Kim, 2005, 14-15, 84-85 ; Iseki, 2004 ; TRB, 2001). Mais la concurrence peut aussi s'instaurer lorsqu'une autorité régionale demande à l'organisme public sous sa tutelle de prendre part à un appel d'offres en rivalisant avec des entreprises privées pour exploiter les services concernés.
- d'améliorer l'efficacité des grands organismes chargés des transports publics quand des services moins rentables sont sous-traités. Il pourrait s'agir, par exemple, d'une nouvelle ligne d'autobus reliant une banlieue éloignée au centre-ville. Ce type de service fonctionne normalement en matinée et en soirée pour les migrants alternants, et il arrive souvent que les voyageurs en milieu de journée soient rares. En l'occurrence, il est fréquemment proposé de sous-traiter le service à une entreprise privée qui pourrait embaucher des conducteurs en « horaires fractionnés » pour couvrir les déplacements pendulaires du matin et du soir,



organisation du temps de travail que peut interdire la convention collective existante de l'organisme public. (Un conducteur en poste fractionné travaillerait quatre heures le matin et quatre heures en fin d'après-midi sans rémunération des heures supplémentaires, au lieu d'occuper un « poste à horaire continu » de huit heures consécutives).

Au-delà des ces trois objectifs principaux, la possibilité de *gagner en souplesse dans la prestation de services* est fréquemment évoquée, en particulier quand un organisme de transports publics souhaite mettre à l'épreuve un nouveau service pendant une période limitée, afin d'en établir la viabilité avant d'engager de nouveaux employés du secteur public pour l'assurer (Iseki *et al.*, 2006). La sous-traitance a également été jugée avantageuse pour lancer de nouveaux services à bref délai, en tablant sur la capacité des entreprises privées à se mobiliser plus rapidement qu'un organisme public pour les mettre en œuvre (Iseki *et al.*, 2006).

#### 4. COMPRENDRE LES OBJECTIFS DE LA SOUS-TRAITANCE ET LES RAISONS QUI MILITENT EN SA FAVEUR

La sous-traitance du service d'autobus à itinéraire fixe a-t-elle rempli ses promesses de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle ? Cette partie rapporte quelques découvertes surprenantes sur la prestation de ce service, après un bref examen des méthodes de recherche et des données utilisées pour étudier la question.

##### 4.1. Méthodes de recherche et données

Dans les recherches décrites dans le présent rapport, les chercheurs se sont efforcés de recourir à des techniques rigoureuses des sciences sociales pour analyser les données quantitatives et qualitatives, notamment les distributions de fréquences (pour analyser l'étendue de la sous-traitance et d'autres caractéristiques des organismes/services de transports publics) et des analyses de régression multiple (pour évaluer les rapports entre des variables clés et leur importance relative). Une étude a utilisé la méthode des cas pour examiner une série d'exploitants publics et privés de transports publics, et les effets de la sous-traitance sur la rémunération de la main-d'œuvre, entre autres aspects (Kim, 2005). Une autre a procédé à des entretiens avec des représentants de la direction de treize organismes de transports publics opérant en Californie pour évaluer leurs décisions et stratégies en matière de prestation de services (Iseki *et al.*, 2006). Les données quantitatives ont été sélectionnées, pour la plupart, dans la *National Transit Database*, contenant des informations annuelles très détaillées sur les organismes et les services de transports publics, tenue par la *Federal Transit Administration* qui fait partie du Ministère des Transports des États-Unis. D'autres données sur les taux de syndicalisation, les facteurs politiques/institutionnels et économiques/financiers, ainsi que sur les zones géographiques ont été reprises d'autres sources, notamment le *Bureau of the Census* et le *Bureau of Labor Statistics* au niveau fédéral, ainsi que l'*American Chamber of Commerce Research Association*.

## 4.2. Effets de la sous-traitance sur la prestation de services de transports publics

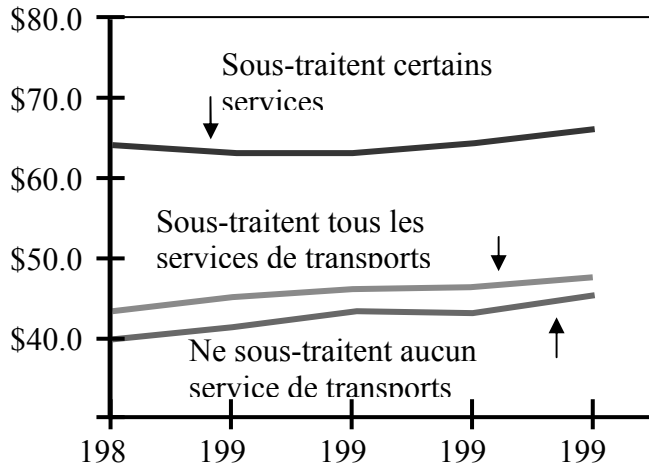
Cette section commencera par aborder l'impact de la sous-traitance eu égard aux possibilités qu'elle offre, selon certains, d'améliorer l'efficacité des services. Ensuite, seront examinées les incidences de ce type de prestation sur les niveaux de rémunération des salariés qui l'assurent.

### 4.2.1. Incidences sur l'efficacité

Les principaux gains d'efficacité revendiqués par les plus ardents partisans de la privatisation sont les améliorations du rapport coût-efficacité – mesurées, par exemple, en comparant les coûts par heure de service des différents prestataires. Certes utiles, ces comparaisons ne disent pas tout – la productivité des véhicules et de la main-d'œuvre sont également des paramètres importants. Les caractéristiques des organismes et les niveaux de service ont une grande influence sur les économies de coûts. En particulier, il importe de faire la distinction entre les organismes qui sous-traitent la totalité des services, certains services ou aucun, et de préciser si les coûts comparés sont les coûts totaux ou ceux de la sous-traitance seulement (Iseki, 2004 ; McCullough *et al.*, 1997).

McCullough, Taylor et Wachs (1997) ont établi que la productivité des véhicules et l'utilisation de la main-d'œuvre sont de meilleurs paramètres pour mesurer les gains d'efficacité réalisables grâce à la sous-traitance que les indicateurs classiques de coût-efficacité tels que le coût par heure de service. La « productivité des véhicules » renvoie à l'intensité de la fréquentation et à la distance parcourue sans voyageurs, parcours appelés « haut-le-pied ». Les distances franchies entre le dépôt et le terminus de départ, entre la fin du service sur un itinéraire et le début du service sur un autre, et le retour au dépôt à la fin d'une période de service sont autant d'exemples de parcours haut-le-pied. L'utilisation des véhicules est également fonction des caractéristiques de la zone de desserte : dans certains cas, par exemple, les autobus doivent couvrir de grandes distances et traverser des régions faiblement peuplées, ou bien l'organisme de transports publics doit desservir un vaste territoire qui ne cesse de s'étendre en assurant des niveaux de service minimums. D'après McCullough *et al.* (1997, 22), « ce sont souvent la prestation de services dans des zones difficiles (et) des règles contraignantes d'organisation du travail qui contribuent le plus directement à la hausse des coûts d'exploitation ». Ces auteurs, qui ont étudié 142 exploitants d'autobus à l'échelon national entre 1989 et 1993, ont constaté que les organismes qui ne sous-traitaient *aucun* service enregistraient les coûts d'exploitation *les plus faibles*, et étaient suivis par les organismes qui en sous-traitaient la totalité. Étrangement, les organismes qui sous-traitaient une partie des services affichaient les coûts les plus élevés par heure de service générateur de recettes. La différence entre les organismes ne sous-traitant aucun service et ceux qui les sous-traitaient tous se chiffrait à 5.64 USD par heure en 1990 (voir Figure 2). Pourquoi les coûts des organismes confiant certains services en sous-traitance étaient-ils tellement supérieurs ? Les auteurs ont avancé l'hypothèse selon laquelle ces résultats ont peut-être été biaisés par le choix des exploitants eux-mêmes qui, en présence de coûts très élevés, ont probablement commencé à sous-traiter une partie de leurs services dans un souci de maîtrise des coûts. En d'autres termes, ce n'était pas la sous-traitance de certains services qui était la cause des coûts élevés, mais plutôt ces derniers qui ont été à l'origine de la sous-traitance.

Figure 2. Coûts d'exploitation par type d'organisme de transports publics



Source : Figure 1 in McCullough, Taylor et Wachs, *Access*, 1997, 25.

A partir du cadre d'analyse de McCullough *et al.* prévoyant trois scénarios de sous-traitance (totale, partielle et aucune), Iseki (2004) est arrivé à la conclusion que la sous-traitance des services de transports publics n'autorisait, en moyenne, que de faibles économies de coûts – davantage que ne le prétendaient de nombreux détracteurs de la sous-traitance, mais beaucoup moins que les 40 pour cent ou plus pronostiqués par ses partisans. Dans cette étude, Iseki a examiné 400 organismes au niveau national sur une période de neuf ans, entre 1992 et 2002. Sur la base d'un coût moyen d'exploitation des véhicules de 53.06 USD par heure, l'auteur tire les conclusions suivantes :

- les économies réalisées grâce à la sous-traitance partielle, par rapport à la prestation directe de services, ont représenté en moyenne 4.09 USD par véhicule-heure (soit une réduction des coûts de 7.8 pour cent)
- la sous-traitance complète, par rapport à la prestation directe de services, s'est soldée par de faibles économies de 2.89 USD par véhicule-heure, en moyenne (soit une réduction des coûts de 5.5 pour cent).

En appliquant des méthodes différentes, Nicosia (2002) conclut que la sous-traitance peut faire baisser de 15-19 pour cent les coûts d'exploitation du réseau. Elle a également constaté que les organismes publics sont plus susceptibles de recourir à la sous-traitance dans les zones où les taux de syndicalisation dans le secteur public sont plus élevés, à l'instar des organismes de plus grande envergure qui affichent des coûts moyens supérieurs, surtout parce qu'ils pratiquent de plus hauts salaires. Remarquant que Nicosia parvient à des estimations des économies de coûts imputables à la sous-traitance plus élevées que celles de sa propre étude, Iseki fait observer que l'analyse de Nicosia n'a pas tenu compte de plusieurs facteurs dont on pense qu'ils exercent une grande influence sur les coûts des transports publics, dont notamment : (1) le nombre de véhicules supplémentaires nécessaires pour assurer le service aux heures de pointe (mesuré par le « ratio en pointe/en base ») ; (2) l'efficacité d'utilisation des véhicules (mesurée par le « ratio heures payantes/heures à l'arrêt »), et la productivité de la main-d'œuvre (mesurée par le ratio heures salariées/heures de service de transport) (Iseki, 2004). Nicosia est toutefois parmi les premiers à avoir tenu compte d'un biais imputable au choix des

exploitants eux-mêmes, à savoir que les organismes de transports publics ayant de bonnes raisons de recourir à la sous-traitance des services le font plus probablement que ceux pour lesquels la prestation directe est rentable et qui, de ce fait, ont moins tendance à y faire appel. Autrement dit, nous ne saurions en conclure que les bons résultats de la sous-traitance pour certains organismes de transports publics doivent laisser supposer que ce sera forcément une solution efficace pour la plupart des autres ou pour tous.

Hormis la question du choix des exploitants eux-mêmes, Nicosia a également constaté que la sous-traitance avait un effet négatif sur la qualité du service de transports publics et le service proprement dit : dans son échantillon couvrant environ 320 organismes publics, elle a observé que le service sous-traité enregistrait un taux plus élevé de collisions des véhicules (supérieur de 70 pour cent) et davantage de pannes (36 pour cent de plus).

#### 4.2.2. *Incidences de l'efficience potentielle sur la main-d'œuvre*

La sous-traitance des transports publics a été largement débattue et étudiée en privilégiant les questions d'efficience, mais il y a lieu de s'intéresser aussi à une question fondamentale, qui est celle des effets de la sous-traitance sur les travailleurs du secteur. Ceux-ci, qui assurent les services quotidiens proposés aux voyageurs, comprennent les conducteurs d'autobus, les régulateurs, les équipes chargées de l'entretien, les gestionnaires du service et autres personnels sur le terrain. Les principales questions à se poser à cet égard sont, en règle générale, les suivantes :

- Lorsque les services ont été sous-traités, comment les salariés du secteur privé sont-ils rémunérés, par rapport aux salariés syndiqués du public ?
- Si des économies ont été réalisées, sont-elles surtout imputables à des réductions de salaires et avantages dans le secteur privé ?

Pour aborder ces questions, Kim (2005) a entrepris la première étude exhaustive de l'influence de la sous-traitance des services sur les salaires et avantages des salariés des transports publics. L'auteur a également pris en considération le taux d'utilisation de la main-d'œuvre et le rapport coût-efficacité dans ses études de cas de douze exploitants de transports publics aux États-Unis durant la période allant de 1995 à 2001.

#### *Rémunération des travailleurs*

Eu égard à la rémunération de la main-d'œuvre, Kim affirme :

*« Dans l'ensemble, les conducteurs travaillant pour des sous-traitants privés étaient rémunérés 52 pour cent de moins [que des employés publics comparables], alors que les coûts d'exploitation par heure de ces sous-traitants étaient inférieurs de 43 pour cent. En somme, il apparaît que les économies de coûts découlant de la sous-traitance étaient obtenues au détriment de la main-d'œuvre, et n'étaient pas nécessairement le fruit d'une véritable amélioration de la productivité »* (Kim, 2005, 2).

Quant au salaire horaire, Kim a constaté que les conducteurs travaillant pour des exploitants privés de lignes d'autobus étaient payés entre 10 et 11 USD l'heure, soit 6 à 8 USD de moins que les conducteurs travaillant pour des organismes publics en 2001. En raison de cette différence de salaire horaire, la rémunération annuelle par salarié à plein temps était inférieure d'un montant compris entre 10 000 et 12 000 USD. Les conducteurs du secteur privé bénéficiaient également d'avantages sociaux annuels inférieurs, en moyenne, de 12 000 USD à ceux des conducteurs du secteur public.

Enfin, s'agissant des congés payés, dans le cas des vacances par exemple, les conducteurs du secteur privé n'étaient rémunérés que pour 15 jours par an, tandis que ceux du secteur public avaient droit à 52 jours. Globalement, Kim a relevé que, par rapport à leurs homologues du secteur public, les conducteurs du secteur privé percevaient un salaire horaire inférieur de 38 pour cent et une rémunération annuelle inférieure de 34 pour cent, tandis que leurs avantages sociaux représentaient 58 pour cent de moins que ceux des conducteurs du secteur public.

### *Productivité et pratiques des exploitants de transports publics*

Outre la rémunération et les avantages sociaux, Kim a évalué la productivité et les pratiques des exploitants de transports publics ; en particulier, elle a analysé la proportion de l'emploi de conducteurs à temps partiel et le surcroît éventuel de dépenses découlant de la sous-traitance, par exemple pour le suivi et le contrôle du respect des contrats.

Son étude a révélé que plusieurs postes de dépenses importants étaient plus élevés chez les prestataires privés de services de transports publics sous revue, à savoir la rémunération des heures supplémentaires, les frais d'assurance et les programmes de formation des conducteurs. Eu égard aux heures supplémentaires, un conducteur du secteur privé travaillait normalement 100 à 200 heures de plus qu'un conducteur du secteur public par an, quoique souvent pour une rémunération totale moindre. Les exploitants privés devaient également supporter des coûts plus élevés au titre des assurances (notamment, indemnisation des travailleurs et responsabilité civile) et des programmes de formation des conducteurs, parce que leurs taux de rotation des conducteurs étaient en général plus rapides et que leurs bilans en matière de sécurité laissaient davantage à désirer.

Une autre question débattue de longue date concernant la sous-traitance dans les transports publics est celle de savoir si les exploitants privés appliquent des règles d'organisation du travail plus souples et emploient davantage de conducteurs à temps partiel, par exemple, pour renforcer la desserte aux heures de pointe et éliminer le problème des « postes fractionnés » dont il a été question plus haut. Chose étonnante, Kim a constaté que les conducteurs à temps partiel ne représentaient que 2 pour cent du total dans le secteur privé, contre 11 pour cent dans le secteur public<sup>4</sup>. Ce résultat -- moins de conducteurs à temps partiel chez les sous-traitants --, observe-t-elle, « est le contraire de ce que croient les tenants de la sous-traitance des transports publics, selon lesquels les exploitants privés peuvent être plus flexibles parce qu'ils sont soumis à moins de restrictions sur le recours au temps partiel » (Kim, 2005, 114-115).

Kim a également relevé que les coûts de quatre des cinq sous-traitants privés examinés étaient plus élevés que ceux des exploitants équivalents du secteur public en raison des règles d'organisation du travail -- autre résultat qui va à l'encontre des idées reçues<sup>5</sup>. Ces dépenses plus importantes chez les exploitants privés s'expliquent surtout par la rémunération des heures supplémentaires et le temps de travail payé en dehors des horaires de service (par exemple les temps d'attente et le temps de formation des nouveaux conducteurs). Kim conclut que « la conséquence essentielle en est que les exploitants privés d'autobus ne bénéficient pas d'une plus grande souplesse des règles d'organisation du travail applicables aux conducteurs, et qu'ils ne sont pas foncièrement plus efficaces » (Kim, 2005, 114).

De plus, Kim a établi que les sous-traitants privés qu'elle a passés en revue étaient moins efficaces dans leurs dépenses non liées à la main-d'œuvre, à des postes tels que véhicules, carburant, entretien, assurance, personnel administratif, heures supplémentaires et formation. De ce fait, la majorité des exploitants privés enregistraient des coûts d'exploitation hors main-d'œuvre supérieurs à ceux des organismes publics. Kim a donc fait ressortir que, contrairement à ce qu'affirmaient les partisans de la privatisation qui montraient du doigt les organismes publics pour leur inefficacité quant

à l'utilisation de la main-d'œuvre et des équipements, les avantages de coûts du secteur privé tenaient principalement aux salaires inférieurs et aux moindres avantages sociaux accordés, couplés à une utilisation plus efficace des salariés et des véhicules. En conséquence, certains organismes publics examinés par Kim ont fait un meilleur usage de la main-d'œuvre et des équipements, et sont ainsi devenus aussi efficaces que des exploitants privés, même en étant grevés par le financement d'avantages sociaux sensiblement plus onéreux.

Implications pour l'action publique : Ces études sur l'efficacité, la main-d'œuvre et les pratiques en matière d'organisation du travail donnent à penser, dans l'ensemble, que la sous-traitance des services de transports publics n'est pas toujours aussi efficace que ne l'ont prétendu les partisans de la privatisation. En fait, certains organismes publics sont plus performants pour ce qui est de l'utilisation des salariés et des véhicules que des exploitants équivalents du secteur privé. Il semble que la sous-traitance permette de réaliser des économies de coûts essentiellement sur les salaires et les avantages sociaux, qui sont en corrélation négative avec certains paramètres de qualité des services de transports publics lorsqu'ils sont inférieurs.

## **5. LA SOUS-TRAITANCE DANS LA PRATIQUE : ARGUMENTS FAVORABLES ET CONSÉQUENCES**

Pourquoi certains organismes de transports publics cherchent-ils à sous-traiter des services et d'autres pas ? Les recherches menées à ce jour amènent à penser que ces organismes ont adapté la sous-traitance à leurs besoins et objectifs précis, lesquels sont récapitulés ci-après :

- 1) Faire correspondre la taille de l'organisme et les ressources : La taille de l'organisme de transports publics a une grande influence sur la probabilité qu'il recoure ou non à la sous-traitance des services. Les organismes de moindre envergure sont beaucoup plus susceptibles de sous-traiter la totalité des services, parce qu'ils ne disposent pas aisément du savoir-faire nécessaire en interne et/ou parce qu'ils souhaitent éviter des négociations avec les syndicats. Les exploitants de plus grande taille ont tendance à ne sous-traiter qu'une partie des services et ils ne sont pas nombreux (environ 8 pour cent) à le faire (Iseki, 2004).
- 2) Tirer profit des plus bas salaires du secteur privé : Les organismes opérant dans des régions où il existe un écart de salaires entre les secteurs public et privé ont cherché à tirer profit des économies qui en résultent en recourant à la sous-traitance (Iseki, 2004 ; Nicosia 2002 ; Richmond, 2001 ; TRB, 2001).
- 3) Mieux utiliser les véhicules : On a fait appel à la sous-traitance pour assurer des services spéciaux aux heures de pointe des migrations alternantes, ainsi que pour démontrer la viabilité de certains services ou les assurer de façon temporaire, quand les véhicules et les employés du secteur public étaient d'ores et déjà tous en service. La sous-traitance a

également souvent concerné des lignes peu rentables, comme celles qui desservent la grande banlieue ou sont peu fréquentées, sur lesquelles il peut convenir d'utiliser des véhicules de petite taille (Iseki *et al.*, 2006 ; TRB, 2001).

- 4) Améliorer la productivité de la main-d'œuvre par des modifications des règles d'organisation du travail : Certains exploitants publics espèrent gagner en efficacité en modifiant les règles d'organisation du travail et les dépenses de rémunération correspondantes (notamment, réduction de la rémunération des heures supplémentaires en cas de postes fractionnés, levée des restrictions sur le travail à temps partiel, allongement de l'ancienneté requise pour atteindre le taux de salaire maximum et utilisation de véhicules plus petits en employant des conducteurs non qualifiés pour conduire les autobus normaux, mais pouvant le faire avec des véhicules de petite taille) (Iseki *et al.*, 2006). Bien que Kim conclue que les exploitants privés ne peuvent pas tous assouplir les règles d'organisation du travail, notamment en ce qui concerne les conducteurs à temps partiel, et qu'ils dépensent peut-être davantage en rémunération d'heures supplémentaires, le recours sélectif à la sous-traitance des services peut accroître globalement (secteurs public et privé confondus) les taux d'utilisation des véhicules et de la main-d'œuvre.

Compte tenu de ces raisons qui poussent à sous-traiter des services de transports publics, les études dont nous faisons ici la synthèse donnent une image parfois contrastée des résultats de la sous-traitance :

- Coût-efficacité : La sous-traitance n'est pas aussi efficace par rapport aux coûts que ne l'ont fait valoir les partisans de la privatisation ; cependant, la « menace de concurrence » peut améliorer l'efficacité interne (Kim, 2005).
- Salaires et avantages sociaux : Dans les entreprises privées de transports publics, le personnel perçoit généralement des salaires plus bas et reçoit des avantages sociaux moins généreux que des employés comparables du secteur public (Kim, 2005).
- Utilisation des véhicules : La sous-traitance peut améliorer globalement les taux d'utilisation des véhicules, surtout dans les grands organismes de transports publics qui sous-traitent partiellement les services. Néanmoins, ces organismes peuvent aussi modifier des caractéristiques opérationnelles, et notamment créer des services avec correspondance intercompagnies, adapter les itinéraires ou déplacer les installations d'entretien des véhicules et les dépôts pour limiter les courses d'autobus sans voyageurs (appelées service « non générateur de recettes »). Les changements de règles d'organisation du travail sont également de nature à accroître la productivité de la main-d'œuvre, par exemple en autorisant les conducteurs à travailler à temps partiel, en réduisant la rémunération des heures supplémentaires sur les postes fractionnés, et en allongeant l'ancienneté requise pour que les conducteurs atteignent le taux salarial le plus élevé (McCullough *et al.*, 1997 ; Iseki, 2004).
- Qualité et productivité de la main-d'œuvre : En économie du travail, un axiome veut que, pour un emploi donné, des rémunérations plus faibles aillent de pair avec une rotation plus rapide du personnel, et les études de la sous-traitance dans les transports publics ici passées en revue le corroborent. Il peut en découler, dans la sous-traitance des services de transports publics, une hausse des coûts de formation et d'assurance (Kim, 2005).

- Qualité des services : La majeure partie des recherches antérieures sur la sous-traitance dans les transports publics étaient axées sur les coûts, et non sur la qualité des services. Or, les études dont nous présentons la synthèse laissent entendre que la qualité des services (mesurée en nombre d'accidents et d'appels sur ligne) serait moindre chez les sous-traitants à faibles coûts (Kim, 2005 ; Nicosia, 2002).

Implications pour l'action publique : Lorsque des organismes de transports publics procèdent à la sous-traitance de services, ils doivent trouver un compromis délicat entre le rapport coût-efficacité et la productivité, la rémunération des conducteurs et la qualité du service. Les recherches dont il est rendu compte ici concluent que les effets de la sous-traitance diffèrent en fonction de la rémunération plus ou moins satisfaisante des conducteurs du secteur privé laquelle, à son tour, peut influencer sur la qualité du service. En conséquence, certains prestataires de services de transports publics précisent dans leurs contrats la rémunération minimum pour attirer et garder des conducteurs et des mécaniciens qualifiés. Les organismes qui font appel à la sous-traitance ne fixent pas tous des règles de ce type, mais la plupart indiquent que la rémunération et les avantages sont pris en compte dans l'évaluation des offres d'entreprises privées proposant d'assurer les services (Iseki *et al.*, 2006).

## 6. PRINCIPES DIRECTEURS POUR LA SOUS-TRAITANCE DE SERVICES

A partir des recherches dont nous avons rendu compte dans ce rapport, nous proposons les principes directeurs suivants à l'intention des responsables publics qui envisagent de recourir à la sous-traitance de services de transports publics.

### 6.1. La sous-traitance fonctionne bien...

La sous-traitance des services de transports publics donne les meilleurs résultats quand (1) un service exploité par le secteur public est relativement onéreux, ou (2) un service de transports publics nouveau ou différent est envisagé.

1. Améliorer des services peu rentables, par exemple sur des lignes qui risquent d'être supprimées en raison de coûts d'exploitation élevés et/ou d'une faible fréquentation (Iseki *et al.*, 2006). Même l'éventualité du recours à la sous-traitance peut inciter les employés syndiqués du secteur public qui assurent directement le service à améliorer l'efficacité, parce qu'ils ont intérêt à freiner le développement de la sous-traitance.



2. Mettre en œuvre de nouveaux services spéciaux, telles les lignes d'autobus pour les migrations alternantes aux heures de pointe. Il s'est avéré plus facile de sous-traiter un service nouveau, parce que cela n'implique pas, en général, de délestage de main-d'œuvre syndiquée (Iseki *et al.*, 2006).
3. Mettre de nouvelles ligne à l'essai, ce qui permet à des organismes de transports publics d'évaluer le service et de procéder à des ajustements avant d'y affecter des effectifs internes supplémentaires (Iseki *et al.*, 2006).
4. Lancer une nouvelle ligne, étoffer un service ou créer un organisme totalement nouveau quand un organisme public ne dispose pas de ressources ou de compétences internes en matière de transports publics. Cette démarche peut être particulièrement utile pour créer de nouveaux organismes ou pour exploiter ceux qui sont de faible envergure. La sous-traitance complète peut aller dans le sens des efforts visant à réduire au minimum les nouvelles embauches dans le secteur public, ainsi qu'à éviter la syndicalisation des salariés du public ou des négociations prolongées avec les syndicats.

## 6.2. La sous-traitance risque de ne pas donner de bons résultats...

La sous-traitance des services de transports publics s'est révélée moins intéressante dans les situations suivantes :

1. Lorsque des organismes recourent à la sous-traitance pour tirer profit de l'écart de salaires entre les secteurs public et privé en permettant que les conducteurs du secteur privé perçoivent des salaires et reçoivent des avantages sensiblement inférieurs. Ce qui pourrait avoir pour corollaire une dégradation de la qualité des services et des conducteurs, une rotation plus rapide de ces derniers, ainsi qu'une augmentation des dépenses d'assurance et de formation à la conduite (Kim, 2005 ; Nicosia, 2002).
2. Lorsque des organismes négligent les coûts à long terme de la sous-traitance pour obtenir des réductions de coûts à court terme. Le lancement d'appels d'offres et l'évaluation des soumissions, la négociation des contrats, le suivi de leur exécution et l'application de sanctions en cas de non-conformité sont autant d'exemples de « coûts de transaction » associés à la sous-traitance. Selon Sclar (2000), les organismes publics omettent souvent d'estimer les coûts liés à la sous-traitance, qui doivent toutefois être pris en compte dans leur totalité pour pouvoir estimer précisément les économies (ou les coûts) qui lui seraient imputables.
3. Lorsqu'est transféré au secteur privé un service d'autobus régulier existant et bien utilisé, en particulier s'il est efficacement assuré par des employés du secteur public. D'après des recherches antérieures, il est logique que les groupements de travailleurs s'opposent à cette réforme, parce que ces services représentent, par tradition, l'emploi et les moyens d'existence de leurs adhérents. Dans ce cas de figure, il peut être plus avantageux pour un organisme de négocier des modifications des règles d'organisation du travail, afin de maximiser les taux d'utilisation des véhicules et des conducteurs et de réduire les coûts (Iseki *et al.*, 2006).

4. Lorsque le nombre de sous-traitants privés candidats aux appels d'offres est insuffisant, surtout si l'un des objectifs de la sous-traitance est justement de mettre les soumissionnaires en concurrence.

### 6.3. Autres considérations

Après avoir évalué ces scénarios, nous préconisons qu'un organisme, s'il choisit de sous-traiter une partie ou la totalité de ses services, envisage les actions suivantes :

- ✓ définir des lignes directrices ou des niveaux minimums de rémunération sous forme de taux horaires ou d'avantages complémentaires pour les salariés du secteur privé (Kim, 2005 ; Iseki *et al.*, 2006).
- ✓ examiner les politiques à l'égard du travail à temps partiel des sous-traitants privés, notamment pour vérifier si les salariés sont encouragés à travailler à temps partiel et comment sont structurés leurs salaires et avantages.
- ✓ définir des paramètres pour évaluer les performances des sous-traitants et la qualité des services qu'ils assurent, et prendre des dispositions pour procéder à un suivi régulier de l'évolution de ces paramètres (TRB, 2001).
- ✓ promouvoir un climat de concurrence, afin qu'un sous-traitant ait moins de possibilités d'exercer un monopole sur la prestation de services (McCullough *et al.*, 1997)
- ✓ favoriser des relations ouvertes et amiables entre l'organisme public et le sous-traitant pour faciliter les améliorations des services si le besoin s'en fait sentir (TRB, 2001).

Enfin, si un organisme choisit de ne pas sous-traiter de services, les stratégies suivantes, mises en œuvre isolément ou simultanément, peuvent être utiles pour améliorer la prestation des services :

- ✓ s'efforcer d'apporter des modifications à la convention collective sur les règles d'organisation du travail et la rémunération, prévoyant par exemple des postes fractionnés sans être excessivement pénalisé par les heures supplémentaires, des services avec correspondance intercompagnies, le travail à temps partiel, d'autres réductions de la rémunération des heures supplémentaires, et des modifications de la grille des salaires (y compris la création de nouveaux échelons de rémunération jusqu'au niveau de cadre supérieur) (Iseki *et al.*, 2006).
- ✓ adapter la planification des itinéraires et des horaires pour réduire le temps pendant lequel les véhicules sont en service non générateur de recettes ainsi que pour utiliser plus rationnellement les véhicules, par exemple en assurant en minibus des services dont les taux de fréquentation ne nécessitent pas de grands autobus.
- ✓ Déplacer les dépôts, les garages d'entretien et les arrêts pour rapprocher les installations des itinéraires, si c'est réalisable et d'un coût non prohibitif.

## 7. RECOMMANDATIONS

La sous-traitance des services de transports publics est l'une des nombreuses solutions qui s'offrent aux organismes publics pour améliorer les services et le rapport coût-efficacité ; d'autres solutions seraient peut-être plus indiquées dans certains contextes. Par conséquent, comment les pouvoirs publics peuvent-ils faciliter les améliorations de la prestation de services de transports publics tout en garantissant des conditions de travail de qualité ? Nous formulons à cet égard les recommandations suivantes :

En premier lieu, la planification des transports publics doit adapter les services aux caractéristiques et aux besoins de chaque organisme, en tenant compte dans le même temps de considérations politiques et d'équité. C'est pourquoi, les textes législatifs et les politiques à l'échelon des États (aux États-Unis) ou à l'échelon national (en Europe) qui *imposent* la sous-traitance des services de transports publics (comme cela a été fait dans le Colorado et au Massachusetts) *ne sont pas* à conseiller. Rien ne permet d'affirmer que la sous-traitance des services sera toujours plus efficace par rapport aux coûts. Aucune étude ne confirme non plus la conclusion selon laquelle les États ou les pays devraient promulguer une législation interdisant la sous-traitance ou empêchant les organismes de transports publics d'y recourir, si elle se justifie dans le contexte local.

Deuxièmement, l'information sur les meilleures pratiques en matière de sous-traitance devrait être enrichie et diffusée, afin de mieux faire connaître les avantages qui en résultent, les défis à relever et les obstacles à surmonter pour mettre en œuvre une sous-traitance efficace des services. Ces informations pourraient se présenter sous forme de notices, d'études de cas rédigées dans un langage simple décrivant les meilleures pratiques des organismes qui sous-traitent des services de transports publics ainsi que de ceux qui ne le font pas, d'exemples de conventions collectives et de politiques de rémunération minimum, ainsi que de modèles de contrats passés avec des sous-traitants privés de transports publics, accompagnés d'une liste de personnes à contacter composée de spécialistes accessibles et d'autres acteurs participant à des expériences innovantes dans les services de transports publics. Aux États-Unis, nous préconisons que les États collaborent avec le Ministère fédéral des Transports par l'entremise de la *Federal Transit Administration*, avec le *National Transit Cooperative Research Program* (programme national de recherche en coopération sur les transports publics) du *Transportation Research Board* et/ou avec l'*American Public Transit Association*, pour accueillir des ateliers et fournir d'autres exemples en ce domaine.

Troisièmement, les administrations des États (aux États-Unis) et les administrations nationales (en Europe) devraient étudier la possibilité de mettre sur pied un programme de financement d'amorçage à l'intention des prestataires publics de transports collectifs, afin qu'ils mettent en œuvre des procédures publiques pour enquêter sur les améliorations de la prestation de services de transports publics. Le programme aurait pour objet de concevoir des stratégies et des plans à court et à long termes visant les services de transports publics. Ces fonds d'amorçage donneraient une incitation supplémentaire aux prestataires de transports publics pour planifier leurs activités au-delà de l'horizon temporel normalement retenu, par exemple dans leurs plans de transports publics à court terme. Ces efforts de planification permettraient de recenser et d'étudier l'éventail complet de services envisageables, notamment la sous-traitance ainsi que des modifications de l'utilisation des véhicules (des itinéraires et des grilles horaires, par exemple) et des règles d'organisation du travail. Les bénéficiaires de ces aides financières seraient surtout les prestataires publics de services de transports collectifs, mais des organismes régionaux des transports pourraient y avoir droit également, s'ils se montraient intéressés par l'élaboration de principes directeurs et d'incitations, ainsi que par la recherche des domaines où améliorer la coordination et l'efficacité des services. Dans le cadre de

l'effort de planification, les bénéficiaires de ces aides financières seraient censés concevoir un plan de mise en œuvre ainsi que des plans de suivi, de contrôle et d'évaluation. Pour encourager une large participation, les financements alloués dans le cadre du programme pourraient servir à couvrir les coûts de la facilitation de séances de discussion entre les principaux acteurs concernés, par exemple des membres de conseils d'administration et du personnel d'organismes de transports publics, ainsi que des représentants du public, du secteur syndical et du secteur associatif/privé. Il est enfin très important que les bailleurs de fonds prévoient des plans globaux de suivi et d'évaluation, afin de mesurer les incidences à court et à long termes du programme de financement d'amorçage. L'évaluation devrait viser à éclairer les bailleurs de fonds sur le succès ou l'échec des innovations lancées dans les services de transports publics, à mesurer les progrès accomplis, à cerner l'étendue des problèmes et à recommander des modifications à apporter au programme, le cas échéant.

Quatrièmement, l'étude approfondie de cette question importante qui relève des politiques publiques devrait se poursuivre. Il est recommandé de mener des recherches plus poussées dans les domaines suivants :

- Évaluations des prestataires de transports publics performants et de grande qualité pour mettre en évidence les actions et les stratégies qui les ont conduits à proposer des services aussi dignes d'intérêt. Il faudrait s'efforcer de prendre en compte un large éventail de prestataires opérant en milieux urbain, suburbain et rural.
- Analyse des conséquences, du point de vue de l'équité, de la sous-traitance et d'autres mesures d'amélioration du rapport coût-efficacité et de la productivité. Autrement dit, à qui profitent les économies de coûts ? Ces économies sont-elles mises au service de l'amélioration de l'exploitation, d'une offre plus abondante de services, d'une meilleure rémunération des conducteurs, du maintien des niveaux de taxation/tarifification, ou d'autres objectifs ? (Iseki, 2004 ; Kim, 2005)
- Documentation et analyse de la main-d'œuvre, des usagers des transports publics et des perspectives du secteur privé dans la prestation de services de transports publics. Dans la plupart des recherches menées à ce jour sur la base d'entretiens, ce sont des représentants d'organismes de transports publics qui ont été interrogés, et les entretiens avec des représentants des personnels, du secteur privé ou des usagers ont été rares, si tant est qu'il y en ait eu. Il faudrait prendre en compte ces groupes concernés dans les recherches futures, pour offrir un registre plus complet des points de vue sur la question.
- Évaluation comparative de l'influence relative des diverses stratégies de prestation de services (sous-traitance, travail à temps partiel, modifications de la rémunération et des avantages ou des règles d'organisation du travail, ajustements des services, choix du lieu d'implantation des dépôts et garages d'entretien des véhicules, etc.) sur l'efficacité et la productivité des transports publics. De nombreux travaux ont tendance à privilégier les seules incidences de la sous-traitance sur le rapport coût-efficacité. D'autres analyses, comparant les différentes stratégies ou ensembles de stratégies, sont nécessaires.
- Analyse des économies de dépenses d'investissement ou de l'efficacité de ces dépenses, le cas échéant. Les recherches menées jusqu'ici se sont surtout intéressées aux coûts d'exploitation, sans procéder à des analyses approfondies cherchant à déterminer si la sous-traitance serait utile pour réduire les coûts d'investissement.

## NOTES

1. Ces analyses ont été financées par le *California Policy Research Center* et le *Transportation Center* de l'Université de Californie, ainsi que par le *Center for Labor and Employment*.
2. Il est à noter toutefois que la sous-traitance a été utilisée, pour une bonne part, pour proposer des services à la demande sur appel téléphonique, souvent appelés "semi-collectifs".
3. La *National Transit Database* (NTD) est une riche source de données financières et d'exploitation concernant tous les systèmes de transports publics des États-Unis qui bénéficient d'une forme ou une autre de subvention fédérale directe.
4. En raison de l'échantillon réduit retenu dans les études de cas de Kim, ces écarts ne sont pas significatifs sur le plan statistique.
5. Encore que, là encore, cette conclusion ne soit pas significative sur le plan statistique en raison de la taille réduite de l'échantillon retenu.

## BIBLIOGRAPHIE

### Recherches à l'Université de Californie

Iseki, Hiroyuki. *Does Contracting Matter? The Determinants of Contracting and Contracting's Effects on Cost Efficiency in U.S. Fixed-Route Bus Transit Service*. Université de Californie, Los Angeles, mémoire non publié, 2004.

Iseki, Hiroyuki, Amy Ford et Rachel J. Factor. "Contracting Practice in Fixed-Route Transit Service: Case Studies in California", *Transportation Research Record*, 1927: 82-91, 2006.

Kim, Songju. *The Effects of Fixed-Route Transit Service Contracting on Labor*. Université de Californie, Berkeley, mémoire non publié, 2005.

Kim, Songju et Martin Wachs. "Transit and Contracts: What's Best for Drivers?" *Access*, 28: 26-31, 2006.

McCullough, William S., Brian D. Taylor et Martin Wachs. "Transit Service Contracting and Cost Efficiency", *Transportation Research Record*, 1618: 69-77, 1998.

McCullough, William S., Brian D. Taylor et Martin Wachs. "Does Contracting Transit Service Save Money?" *Access*, 11: 22-26, 1997.

Nicosia, Nancy. *Essays on Competitive Contracting: An Application to the Mass Transit Industry*. Université de Californie, Berkeley, mémoire non publié, 2002.

Taylor, Brian D. "Review of *You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization*" by Elliott D. Sclar, *Journal of Planning Education and Research*, 22(3): 315-317, 2003.

### Autres recherches et publications

Richmond, Jonathan. *The Private Provision of Public Transport*. Cambridge, MA: Taubman Center for State and Local Government, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2001.

Sclar, Elliott D. *You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization*. Ithaca, NY: Cornell University Paperbacks Division, 2000.

Transportation Research Board (TRB). *Contracting for Bus and Demand-Responsive Transit Services: A Survey of U.S. Practice and Experience*: Transportation Research Board Special Report 258. Washington, DC: National Academy Press, 2001.

## LISTE DES PARTICIPANTS

Prof. Yves CROZET Directeur Laboratoire d'Économie des Transports (LET) Université Lumière Lyon 2 MRASH 14 avenue Berthelot F-69363 LYON Cedex 07 FRANCE	<b>Président</b>
Dr. Rainald BORCK University of Munich Department of Economics Ludwigstrasse 28 D-80539 MUNICH ALLEMAGNE	<b>Rapporteur</b>
Prof. Martin WACHS Director RAND Corporation Transportation, Space, and Technology Program 1776 Main Street P.O. Box 2138 SANTA MONICA CA 90401-3208 ETATS-UNIS	<b>Rapporteur</b>
Dr. Matthew KARLAFTIS National Technical University of Athens (NTUA) Dept. of Transportation Engineering 5 Iroon Polytechniou Str. Zographou Campus GR-15773 ATHENS GRECE	<b>Rapporteur</b>
Prof. Rosario MACARIO Instituto Superior Tecnico TIS - Transportes, Inovação e Sistemas Av. Republica 35-6º P-1050-186 LISBOA PORTUGAL	<b>Rapporteur</b>

Professor David BANISTER  
Transport Studies Unit  
Oxford University Centre for the Environment  
South Parks Road  
GB-OXFORD OX1 3QY  
ROYAUME-UNI

Mr. Sean BARRETT  
Trinity College  
Department of Economics  
25 Westland Row  
IRL-DUBLIN 2  
IRLANDE

Monsieur Luc BAUMSTARK  
Maître de Conférences  
Laboratoire d'Économie des Transports (LET)  
Institut des Sciences de l'Homme  
14 avenue Berthelot  
F-69363 LYON Cedex 07  
FRANCE

Mr. Jon-Terje BEKKEN  
Research Economist  
Institute of Transport Economics (TOI)  
Dept. of Passenger Transport  
Postboks 6110 Etterstad  
N-0602 OSLO  
NORVEGE

Prof. Yossi BERECHMAN  
Professor of Transportation  
and International Logistics  
University of British Columbia  
Sauder School of Business  
2053 Main Mall, Henry Angus 462  
CND- VANCOUVER, BC, V6T 1Z2  
CANADA

Mr. Marc BILLIET  
Responsable, Transport des passagers de l'UE  
IRU (International Road Transport Union)  
IRU Permanent Delegation to the EU  
32-34 avenue de Tervuren, bte 37  
B-1040 BRUXELLES  
BELGIQUE



Prof. Halina BRDULAK  
Warsaw School of Economics  
Al. Niepodleglosci 164  
PL- 02-554 WARSAW  
POLOGNE

Dr. Alexandru CHIRMICIU  
Economist  
European Bank for Reconstruction  
And Development  
One Exchange Square  
GB-LONDON EC2A 2JN  
ROYAUME-UNI

Monsieur Richard DARBERA  
Chercheur au CNRS  
LATTS-ENPC  
Cité Descartes  
6 avenue Blaise Pascal  
F-77455 MARNE-LA-VALLEE Cedex 2  
FRANCE

Madame Cynthia GHORRA-GOBIN  
Directeur de Recherche  
CNRS  
2 rue des Prêtres Saint Séverin  
F-75005 PARIS  
FRANCE

Mr. Jens HAUCH  
Research Director  
Danish Transport Research Institute  
Knuth-Winterflots Allé  
Building 116  
DK-2800 Kgs. Lyngby  
DANEMARK

Mr. George KARLAFTIS  
CEO, ADK Consulting Engineers  
Themistokleous 106 Str.  
GR-ATHENS 106-81  
GRECE

Monsieur le Professeur Pierre KOPP  
Université du Panthéon-Sorbonne (Paris 1)  
UFR 02  
106-112 boulevard de l'Hôpital  
F-75647 PARIS Cedex 13  
FRANCE

Mr. Paul O’SULLIVAN  
Department for Transport  
3/14 Great Minster House  
76 Marsham Street  
GB- LONDON SW1P 4DR  
ROYAUME-UNI

Professor Robert A. PAASWELL  
Director  
University Transportation Research Center  
City University of New York  
917 Marshak, CCNY  
NEW YORK CITY 10031  
ETATS-UNIS

Prof. Marco PONTI  
President  
TRT Trasporti e Territorio SRL  
Via Rutila, 10/8  
I-20146 MILANO  
ITALIE

Mr. Jonathan RICHMOND  
Visiting Professor  
Logistique, Transport et Tourisme  
Conservatoire National des Arts et Métiers  
5 rue Vertbois  
F-75141 PARIS CEDEX 03  
FRANCE

Professor Kenneth SMALL  
Department of Economics  
University of California, Irvine  
IRVINE, CA 92697-5100  
ETATS-UNIS

Prof. Antonis STATHOPOULOS  
Director, Railways & Transport Laboratory  
National Technical University of Athens (NTUA)  
Department of Transportation  
Planning and Engineering  
5, Iroon Polytechniou Str.  
Zographou Campus  
GR-15773 ZOGRAFOU (Athens)  
GRECE

Mr. Goran TEGNER  
Transek AB  
Sundbybergsvägen 1A  
SE-171 73 SOLNA  
SUEDE

Ms. Kerstin WESTIN  
Assistant Professor  
Umea University  
Dept. of Social and Economic Geography  
SE-901 87 UMEA  
SUEDE

Prof. Dr. Bernhard WIELAND  
Technische Universität Dresden  
Institute for Transport & Economics  
Chair of Transportation Economics & International Transportation Policy  
Andreas-Schubert-Strasse 23  
D-01062 DRESDEN  
ALLEMAGNE

Dr. Clara ZAMORANO  
Transyt – Centre for Transport Research  
ETS Ingenieros de Caminos  
E-28040 MADRID  
ESPAGNE

## **SECRÉTARIAT OCDE-FORUM INTERNATIONAL DES TRANSPORTS**

### **CENTRE DE RECHERCHE SUR LES TRANSPORTS**

Dr. Andreas KOPP  
Chef Economiste

Dr. Michel VIOLLAND  
Administrateur

Mlle Françoise ROULLET  
Assistante

Mrs Julie PAILLIEZ  
Assistante

### ÉGALEMENT DISPONIBLES

**Investissements en infrastructures de transport et productivité de l'économie. Série CEMT – Table Ronde 132<sup>ème</sup> (2007)**

(74 2007 04 2 P1) ISBN 978-92-821-0126-1

**La (dé)réglementation du secteur des taxis. Série CEMT – Table Ronde 133<sup>ème</sup> (2007)**

(74 2007 02 2 P1) ISBN 978-92-821-0116-2

**Accès au marché, commerce des services de transport et facilitation des échanges. Série CEMT – Table Ronde 134<sup>ème</sup> (2007)**

(74 2007 05 2 P1) ISBN 978-92-821-0148-3

**Tarifification des infrastructures de transport et dimensionnement de la capacité : L'autofinancement de l'entretien et de la construction des routes. Série CEMT – Table Ronde 135<sup>ème</sup> (2007)**

(74 2007 01 2 P1) ISBN 978-92-821-0110-0

**Estimation et évaluation des coûts de transport. Série CEMT – Table Ronde 136<sup>ème</sup> (2007)**

(74 2007 06 2 P1) ISBN 978-92-821-0153-7

**Transport, formes urbaines et croissance économique. Série CEMT – Table Ronde 137<sup>ème</sup> (2007)**

(74 2007 07 2 P1) ISBN 978-92-821-0166-7

**Biocarburants : Lier les politiques de soutien aux bilans énergétiques et environnementaux. Série FIT – Table Ronde 138<sup>ème</sup> (2008)**

(75 2008 02 2 P1) ISBN 978-92-82-10181-0

**Pétrole et transports : La fin des carburants à prix abordable ? Série FIT – Table Ronde 139<sup>ème</sup> (2008)**

(74 2008 03 2 P1) ISBN 978-92-821-10251-0

**Bénéfices économiques élargis du secteur des transports : Instruments d'investissement et d'évaluation macro-, méso- et micro-économiques. Série FIT – Table Ronde 140<sup>ème</sup> (2008)**

(74 2008 04 2 P1) ISBN 978-92-821-0184-1

**17<sup>ème</sup> Symposium International sur l'économie des transports et la politique – Tirer parti de la mondialisation : Contribution du secteur des transports et enjeux politiques (2008)**

(74 2008 01 2 P) ISBN 978-92-821-0169-8

*Vous pourrez recevoir par email des informations sur les nouvelles publications de l'OCDE  
en vous inscrivant sur [www.oecd.org/OECDdirect](http://www.oecd.org/OECDdirect)*

*Vous pourrez les commander directement sur [www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop)*

*Vous trouverez des informations complémentaires sur le FIT sur [www.internationaltransportforum.org](http://www.internationaltransportforum.org)*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION .....</b>	<b>7</b>
--	----------

### RAPPORTS INTRODUCTIFS :

<b>Économie politique des transports publics urbains – par R. BORCK (Allemagne).....</b>	<b>25</b>
--	-----------

1. Introduction.....	29
2. Théorie normative de la réglementation .....	30
3. Économie politique des transports publics : Modèles généraux.....	31
4. Modèles urbains.....	34
5. Aides aux transports.....	38
6. Choix du système.....	41
7. Combinaison des aides et du choix du système.....	43
8. Conclusions : Économie politique de la réforme des transports publics urbains .....	46

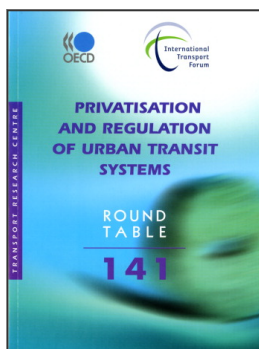
<b>Sous-traitance des services de transports publics aux États-Unis – Évaluer les avantages et inconvénients - par K. TRAPENBERG FRICK, B. TAYLOR et M. WACHS (États-Unis) .....</b>	<b>53</b>
--	-----------

1. Introduction.....	57
2. Transports publics, l'histoire en bref : Des services publics et privés en contante évolution.....	58
3. Raison d'être de la sous-traitance des services d'aujourd'hui.....	60
4. Comprendre les objectifs de la sous-traitance et les raisons qui militent en sa faveur ...	61
5. La sous-traitance dans la pratique : Arguments favorables et conséquences .....	66
6. Principes directeurs pour la sous-traitance de services .....	68
7. Recommandations.....	71

<b>Privatisation, réglementation et concurrence : Regards sur trente années d'évolution de l'efficience des transports en commun - par M. KARLAFTIS (Grèce).....</b>	<b>75</b>
--	-----------

1. Introduction.....	79
2. Privatisation des transports en commun .....	80
3. Régimes organisationnels des transports en commun .....	85
4. Performances des transports en commun.....	89
5. Privatisation des transports en commun dans la pratique.....	91
6. Implications de la privatisation des transports en commun.....	100
7. Conclusions.....	103

<b>Vers une réforme des systèmes de transport urbain : Thèmes d'intervention - par R. MACARIO (Portugal).....</b>	<b>121</b>
1. Introduction.....	125
2. Problèmes d'orientation de l'action des pouvoirs publics : Raisons historiques .....	126
3. La structure complexe des systèmes de mobilité urbaine.....	128
4. Comprendre les interactions à l'œuvre dans le système .....	132
5. Conclusions.....	154
 <b>LISTE DES PARTICIPANTS.....</b>	 <b>161</b>



Extrait de :  
**Privatisation and Regulation of Urban Transit Systems**

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789282102008-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

Wachs, Martin, Karen Trapenberg Frick et Brian Taylor (2008), « Sous-traitance des services de transports publics aux États-Unis – Évaluer les avantages et inconvénients », dans Forum International des Transports, *Privatisation and Regulation of Urban Transit Systems*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789282102022-4-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).