

# Quel avenir pour le SITRAM



**Rapport au Conseil Municipal de Mulhouse,**  
présenté par Pierre Freyburger et Cléo Schweitzer  
et le groupe Un Nouveau Souffle pour Mulhouse



# Préambule

Le SITRAM est confronté à une crise financière sans précédent et nous devons nous interroger sur les raisons qui ont conduit à cette situation de crise.

De deux choses l'une :

- soit les dirigeants n'avaient rien vu venir et il est légitime de s'inquiéter sur l'absence des dispositifs d'alerte ;
- soit la crise était connue et la mise en œuvre des mesures nécessaires à son règlement a été repoussée au-delà du raisonnable.

Or d'après les documents remis à la commission, le SITRAM a pris conscience dès 2004 qu'il était nécessaire de créer un groupe de travail pour analyser au plus près l'évolution financière de cette structure. Il était donc admis que le SITRAM allait devoir faire face à d'importantes difficultés financières.

La seule solution possible aurait consisté à augmenter la participation des communes, qui représente ainsi la variable d'ajustement la plus facile à mettre en œuvre.

**Le Cabinet FCL écrivait en janvier 2005 :**

**« Scénario à privilégier pour le SITRAM : décalage dans le temps des extensions 2 et 3 et hausse de la participation des communes et de la CAMSA ».**

Seulement voilà qu'en 2004 deux échéances électorales viennent enrayer la mise en œuvre immédiate de cette solution :

- les Sénatoriales (automne 2004)
- les Municipales (2008)

Ces considérations apparaissent officiellement dans le document de synthèse rédigé par le SITRAM : « augmentation de 15 % de la contribution des communes dès le budget primitif 2008 et une révision plus complète après les élections municipales »

Il est probable qu'elles aient largement contribué à la situation financière que le SITRAM connaît aujourd'hui.

Le facteur temps aura été primordial dans la dégradation de la situation car la crise n'a pas été prise de front dès l'apparition des premiers symptômes.

Les bonnes impulsions politiques n'ont pas été au rendez-vous de la crise.

Les présidents successifs et les membres du bureau ne peuvent s'affranchir de cela.

Nous essayerons donc dans ce rapport d'analyser et de présenter les raisons qui ont conduit à la situation financière actuelle du SITRAM et dans une seconde partie de nous attacher à présenter les propositions qui nous semblent essentielles pour garantir son avenir.



# Des dérapages non maîtrisés dans le temps

## 1ère étape :

### Le détournement de l'affectation du supplément transport de 0,8 %

Alors que le supplément de contribution transport versé par les entreprises soit 0,8 % (en plus de 1 % versé jusqu'alors) aurait du être affecté au projet TRAM – TRAIN, 30 millions des 85 M € encaissés depuis 2000 ont servi à éponger les déficits du SITRAM et ce pour le fonctionnement du réseau de bus.

Ces ressources nouvelles destinées en financement du TRAM–TRAIN ont permis de repousser artificiellement l'indispensable appel de fonds aux communes membres du SITRAM. L'instauration du 0,8 % était nécessaire pour financer le projet TRAM, son « détournement » a été catastrophique pour les finances du SITRAM.

## 2ème étape :

### Le projet TRAM – TRAIN (1ère phase) est maîtrisé sur le plan des investissements alors que d'importantes économies auraient encore pu être réalisées

- Budget prévisionnel TRAM-TRAIN (1ère phase) : 249 M €
- Coût de la fin de l'opération : 252 M €

#### Trois postes laissent apparaître un surcoût important :

- Commande publique (œuvres d'art) : 0 M€ inscrits - 2 M € dépensés
- Voirie (espaces publics) : 30 M€ inscrits - 52 M € dépensés
- Matériel roulant (20 rames) : 39 M€ inscrits - 48 M € dépensés

Compte tenu du désengagement de l'Etat, ces surcoûts auraient dû être mieux maîtrisés.

Par ailleurs, au courant de l'année 2008, l'acquisition de 41 bus semble disproportionnée au regard des capacités financières du SITRAM.

En effet, le déficit d'investissement est déjà conséquent et la contraction de nouveaux emprunts risque de mettre gravement en péril la situation financière du SITRAM.

Enfin la dégradation financière est amplifiée par le versement complémentaire de 1,5 M € à SOLEA à partir de 2006.

### 3ème étape :

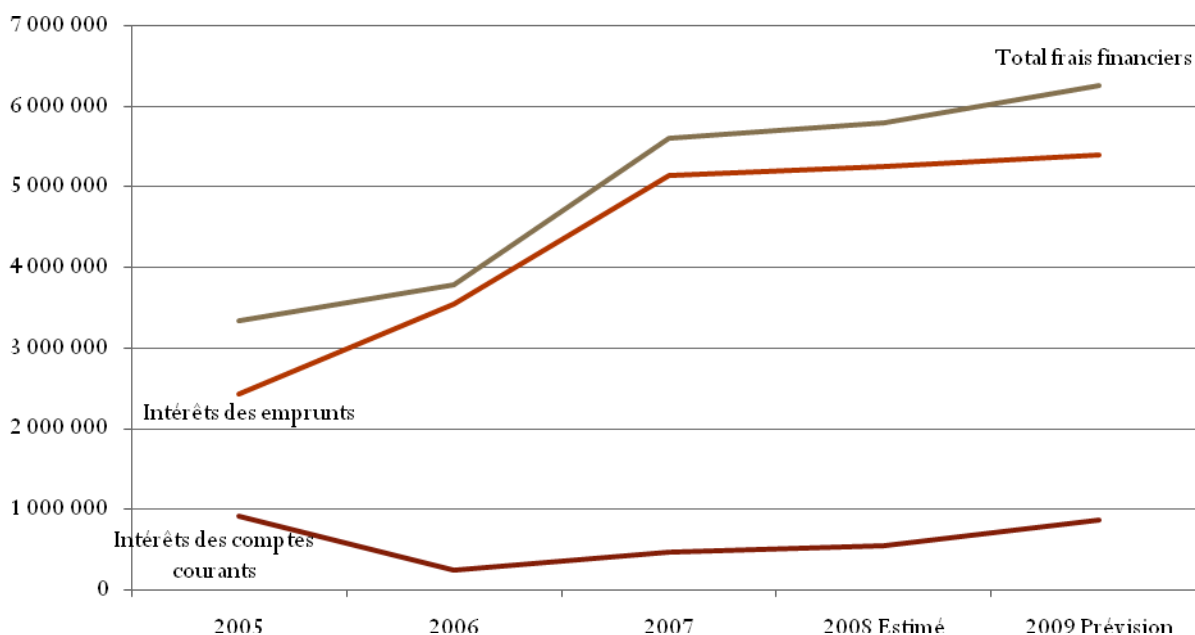
#### Un encours de dette contracté principalement à taux variables ou à taux indexés. Voir l'annexe IV du budget 2009

L'encours de dette au 1er janvier 2009 se répartit ainsi :

- 8 000 000 € à taux fixe ;
- 114 500 000 € à taux indexé ou par emprunts avec options dont environ 57 000 000 € à taux variable sur EURIBOR 12 mois ou TAM.

Ces dettes à taux indexés sont une menace pour le SITRAM surtout dans le contexte de la crise financière actuelle. Un point d'augmentation d'intérêts sur les emprunts à taux variable provoquerait l'augmentation des charges financières d'environ : 570 000 €. Impact non négligeable. 2008 a déjà vu les charges financières progresser fortement avec l'augmentation du Livret A et l'augmentation de l'EURIBOR 12 mois et du TAM.

A dette constante entre 2006 et 2007, puisqu'il n'a pas d'emprunts contractés en 2007, et après déduction de l'impact des 11 millions contractés fin 2006 et dont les premières annuités commencent à courir à compter de l'exercice 2007, les charges financières ont augmenté de 1 200 000 €.



### 4ème étape :

#### Pas de consolidation d'emprunts en 2007 à hauteur des investissements réalisés.

Les dépenses d'investissement en 2007 figurant au compte administratif s'élèvent à : 15 466 500 €. Aucun emprunt ne finance ces dépenses d'investissement. Le déficit d'investissement constaté à fin 2007 s'élève à plus de 17 400 000 €.

En cause :

- aucun emprunt contracté pour financer les dépenses,
- et aucun autofinancement pour rembourser le capital de la dette.

Ce constat n'est pas le reflet d'une gestion rigoureuse et aboutit à faire reporter sur les années à venir le besoin de financement. **La règle dispose qu'en l'absence de financement externe (subventions, ou autres) ou d'autofinancement, les investissements sont financés par le recours à l'emprunt. De plus, le remboursement du capital d'emprunt doit obligatoirement être couvert par l'autofinancement dégagé en section d'exploitation.**

## 5ème étape :

### Les recettes d'exploitation ne permettent pas de dégager un autofinancement net depuis 2006

En 2005, l'autofinancement net dégagé s'élève à 17 380 000 €. Il permet de contribuer au financement des travaux du TRAM ou à payer les travaux de construction du siège et de l'atelier des tramways.

En 2006, l'autofinancement prévisionnel est conservé en section de fonctionnement pour afficher un résultat de fonctionnement positif, alors qu'il correspondait au transfert à réaliser en investissement. Même si, ce virement avait été réalisé, il n'aurait pas permis pas de couvrir le montant de remboursement du capital de la dette.

En 2007, l'autofinancement est encore égal à 0 €. Le remboursement du capital de la dette s'élève alors à 5 556 000 €. Il n'y a plus de pilote dans l'avion. Tous les indicateurs sont au rouge. Nous sommes à la veille des élections municipales et il ne faut surtout pas faire de vagues.

**Rappel : la règle comptable dispose que l'autofinancement doit couvrir au minimum le remboursement en capital de la dette de l'exercice.**

Les dépenses d'exploitation sont en hausse, les recettes d'exploitation sont en baisse, ce qui aboutit à un effet ciseau ne permettant plus de dégager d'autofinancement pour rembourser le capital des emprunts et autofinancer les travaux du tramway.

Le cabinet FCL dans son rapport de rétablissement de la situation prévoit dans ses projections :

- une augmentation des dépenses d'exploitation de l'ordre de 8,7 % par an,
- une augmentation des recettes d'exploitation à hauteur de 7,2 %.

Le déficit annuel de 1,5% doit être compensé par les collectivités membres.

D'une part, nous constatons que l'évolution des dépenses se situe à des niveaux extrêmement élevés et une collectivité ne pourrait pas faire supporter de telles augmentations à ses administrés sans réaction.

D'autre part, les recettes espérées ne couvrent pas les dépenses et cela nécessite de solliciter encore plus fortement les communes membres.

La mauvaise gestion du SITRAM aboutit à un déficit de 10 millions d'euros de l'entité après avoir absorbé une partie du supplément de contribution transport de 0,8 %, soit environ 30 millions d'euros sur les 85 millions d'euros.

## 6ème étape :

### Mauvaise gestion de SOLEA – Baisse des recettes d'exploitation augmentation des dépenses d'exploitation – effet ciseau.

Nous constatons qu'en 2007, les dépenses de personnel sont encore en hausse de 3,86 %.

De plus, après consultation du rapport de gestion 2007, nous constatons que les consommations des véhicules ont augmenté de 4 litres au 100 km et les augmentations du prix de gazole ne permettent pas d'espérer une amélioration.

Là encore, le parc véhicule n'est pas vieux et une augmentation aussi importante de la consommation est difficilement compréhensible surtout dans le contexte actuel de développement durable.

L'effet consommation due à l'installation de la climatisation dans les bus a un impact direct sur la consommation et donc sur l'environnement. Il est impératif de trouver une solution pour abaisser significativement la consommation.

## **7ème étape :**

### **Une Délégation de Service Public très contraignante pour le SITRAM et ajustée – par avenant – pour compenser les éventuelles pertes non prévues à la base.**

La DSP apporte des contraintes fortes pour l'Autorité Organisatrice du Transport.

Mais l'ajustement au fil de l'eau par des avenants successifs ne facilite pas la compréhension des obligations de chacun.

5 avenants ont été passés pour régulariser le service des transports et toujours au bénéfice de l'entité SOLEA alors que la continuité des services doit être supportée par le délégataire. En réalité, les avenants sont venus combler les manques de la convention de base en apportant les moyens financiers à chaque demande complémentaire.



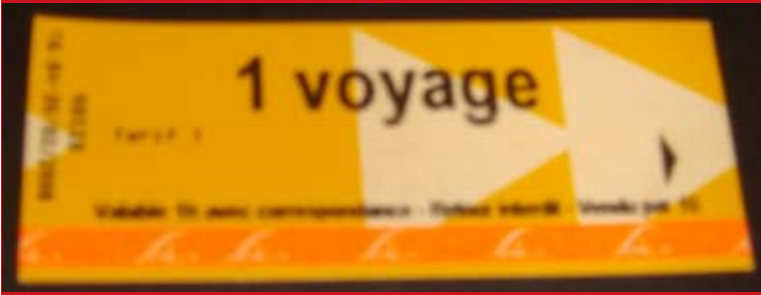
## **8ème étape :**

### **Aucune prospective d'un projet aussi important et structurant, et surtout aucun indicateur de suivi chiffré avec des objectifs précis à atteindre**

Il semble que tous les responsables du SITRAM accordent un crédit important à l'analyse du Cabinet FCL. Cependant, ce dernier n'a jamais été suivi dans ses perspectives et aucun suivi n'a été mis en place pour contrôler de manière précise et sous forme d'indicateurs chiffrés l'exploitation du service transport bus et tramway.

**Les signaux d'alerte n'ont pas été suivis d'effet.**

# Proposition de rétablissement financier du SITRAM et de retour à la confiance des financeurs.



## 1er objectif :

### Retrouver des marges de manœuvre en matière de trésorerie.

- **Subventions de l'Etat à récupérer rapidement** (3,6 millions d'euros),

- SOLEA dispose au 31.12. 2007 de **6,9 millions d'euros de SICAV** (produits financiers en 2007 environ 3 %)

- **Siège et atelier de SOLEA : le lease-back pour une solution extrêmement onéreuse.** Le coût in fine serait de l'ordre de 40 millions pour une construction payée 18,3 millions d'euros avec un report au terme de la dernière trimestrialité de 4,6 millions.

#### **Inacceptable en l'état.**

Le coût est exorbitant et de plus cette opération a pour effet de reporter une dette de 4,6 millions à l'échéance c'est-à-dire dans 30 ans. Ce report devra certainement être remboursé par la contraction d'une ligne de trésorerie au mieux et au pire par un emprunt.

L'autofinancement dégagé par le versement transport s'élève à 17,8 millions d'euros. Nous estimons que le versement transport aura au moins permis de financer cette construction et que les emprunts doivent porter sur le réseau d'exploitation du TRAM.

Quand bien même il faudrait recourir au financement de ce bâtiment, un emprunt classique à remboursement de capital constant trimestriel et à échéance dégressive à 5,278 % coûterait en termes de loyer de l'argent :

- sur 30 ans : 14,6 millions d'euros (annuité : 1ère année : 1 572 000 €, 30ème année : 630 000 €),  
- sur 25 ans : 12,2 millions d'euros (annuité : 1ère année : 1 691 000 €, 25ème année : 756 000 €),  
- et sur 20 ans : 9,8 millions d'euros (annuité : 1ère année : 1 871 000 €, 20ème année : 945 000 €),

**contre 21,1 millions en lease-back  
(29 annuités à 1 200 000 €/an et dernière annuité :  
5 500 000 €).**

Cette solution semble la plus mauvaise des solutions :

- elle coûte 6,5 millions de plus qu'un emprunt contracté sur 30 ans,

et 10,3 millions de plus qu'un emprunt contracté sur 20 ans,

- elle a pour finalité de faire reporter sur les générations futures des charges exorbitantes,

- la vétusté du siège et de l'atelier au bout de 30 ans laisse

**Cette décision a un impact très important pour l'avenir du SITRAM et la solution du lease-back reste la plus onéreuse.**

## 2ème objectif :

### Revoir la DSP financièrement et sur le fond.

- Aujourd'hui le SITRAM peut être considéré comme «une vache à lait».

- Il est nécessaire de mettre en place les outils de contrôle afin de vérifier l'application de la DSP et notamment en ce qui concerne les obligations du titulaire.

Exemple : réduction de la participation forfaitaire en cas de grève calculée en fonction des kilomètres non parcourus.

- Il apparaît inopportun d'ajouter des avenants pour la continuité de service qui relève dans la DSP du délégataire.

- Pour se défaire de cette DSP, il existe un certain nombre de contraintes à voir (article 29 de la DSP),

- **Depuis 2006, le SITRAM verse 1,5 millions de contributions supplémentaires pour l'arrivée du TRAM. Ce supplément apporte de la trésorerie à SOLEA qui en profite à priori pour placer ces fonds sous forme de SICAV. Aujourd'hui cette manne supplémentaire ne suffit pas et il conviendrait d'augmenter encore la participation des collectivités.**

### **3ème objectif :**

#### **Revoir de près la gestion des ressources humaines au sein de SOLEA**

- Le rapport des comptes fait état de 23 conducteurs - Effectif Temps Plein - absents par mois,
- Il mentionne également une augmentation annuelle moyenne de 3,5 % de la masse salariale,
- 1 million d'euros de provisions pour les affaires prud'homales en cours,
- Les frais de personnel représentent 66 % des dépenses d'exploitation,

La part commune a plus que doublé dans la nouvelle clé de répartition. La participation de la part CAMSA aux dépenses d'exploitation à quant à elle fortement ralenti.

En effet, les communes voient leurs participations quadrupler voir quintupler pour 2009, alors que la participation de la CAMSA a « seulement » doublé. La clé de répartition a donc changé dans l'intervalle pour tenir compte semble-t-il de la répartition de la contribution en fonction de la répartition kilométrique réalisée sur chaque territoire.

Il est logique que le projet de tramway soit porté de manière plus importante par la CAMSA qui reçoit déjà des communes membres de la CAMSA les recettes de la taxe professionnelle unique et la dotation globale de fonctionnement correspondante.

### **4ème objectif :**

#### **Décaler les tranches de travaux suivantes dans le temps afin de retrouver des marges de manœuvre.**

Comme le préconisait déjà le cabinet FCL, il serait opportun et judicieux de décaler les nouvelles tranches de travaux dans le temps. Ceci afin de retrouver les marges de manœuvre nécessaires pour poursuivre l'agrandissement.

Le décalage permet de finaliser correctement les travaux, d'encaisser les soldes de subventions et de rembourser les emprunts et encours. Il permet d'assainir la situation financière et de vérifier que l'extension correspond à la source de revenu escomptée.

### **5ème objectif :**

#### **Développement futur du TRAM avec la grande agglomération**

Pour pouvoir réaliser le projet complet du Tram-Train, ses extensions, ses créations et l'objectif ambitieux de créer un outil exceptionnel au service des citoyens et des utilisateurs, il est impératif de fédérer les communes de la région mulhousienne.

La grande agglomération permettrait d'obtenir des financements de la part de l'Etat mais également de partenaires économiques. Le chiffre établi par le SITRAM s'élève à 58 millions d'euros, dotation de l'Etat et participation des acteurs économiques compris.

C'est effectivement la solution pour assurer l'avenir du SITRAM, en ce qui concerne son financement. Mais, attention nous ne ferons pas l'économie d'une mise à plat d'une stratégie claire, précise, identifiée et connue de tous les acteurs du transport.

Il faut donner les moyens humains et financiers au SITRAM de développer pour demain une réelle offre de transport aux habitants de la grande agglomération de Mulhouse.

# En conclusion

L'année 2009 s'avère capitale pour l'avenir du SITRAM.

Le budget primitif 2009 adopté contient en son sein l'obligation de la création de la grande agglomération, car un certain nombre d'artifices budgétaires y figurent :

- report d'emprunt du budget 2008 sur le budget 2009 pour un montant de 41 millions d'euros (un jour ou l'autre il faudra bien contractualiser ces emprunts) ;

- la vente du siège et des dépôts ne produit ses effets que sur le budget 2009

- la participation des communes et de la CAMSA, bien qu'augmentée, n'est pas à son maximum grâce à la vente des biens immobiliers

Il apparaît par ailleurs urgent que les responsables du SITRAM présentent rapidement leur vision à moyen terme de développement de l'entreprise et l'ensemble des mesures qu'ils comptent mettre en œuvre afin d'accompagner le rétablissement financier du SITRAM .



La crise que traverse le SITRAM ne se résume pas à la seule crise financière. Elle met en évidence de sérieuses carences de management ( non respect des règles comptables ) et de pilotage politique. En ayant réglé difficilement la question financière, restera posée celle des entreprises SITRAM et SOLEA qui aujourd'hui sont dépourvues de véritable «projet d'entreprise» s'appuyant sur des prospectives claires, détaillées, comportant les indicateurs indispensables , ayant bien identifié les objectifs politiques et donc financiers. Le travail doit être entrepris simultanément pour assurer une «bonne» sortie de crise et abandonner la «gestion au fil de l'eau» de mise aujourd'hui.



Pierre Freyburger

# Un nouveau souffle pour Mulhouse au conseil municipal



Cléo Schweitzer



Gilbert Buttazzoni  
Conseiller général du  
Haut-Rhin



Darek Szuster



Malika Benm'barek



Thierry Sother



Claudine Da Silva



Bernard Bay



Anka Vlajnic - Poncelet



Dominique Caprili



Nicole D'Angelo

## Nous contacter :

Pour adhérer à l'association «Un nouveau souffle pour Mulhouse», vous pouvez nous contacter :

Par courrier :

Mairie de Mulhouse  
Pierre Freyburger  
Un nouveau souffle pour Mulhouse  
2 rue Pierre et Marie Curie  
BP 10020  
68948 Mulhouse Cedex 9

Par mail :

[unnouveausoufflepourmulhouse@ville-mulhouse.fr](mailto:unnouveausoufflepourmulhouse@ville-mulhouse.fr)  
ou  
[pierrefreyburger@free.fr](mailto:pierrefreyburger@free.fr)

