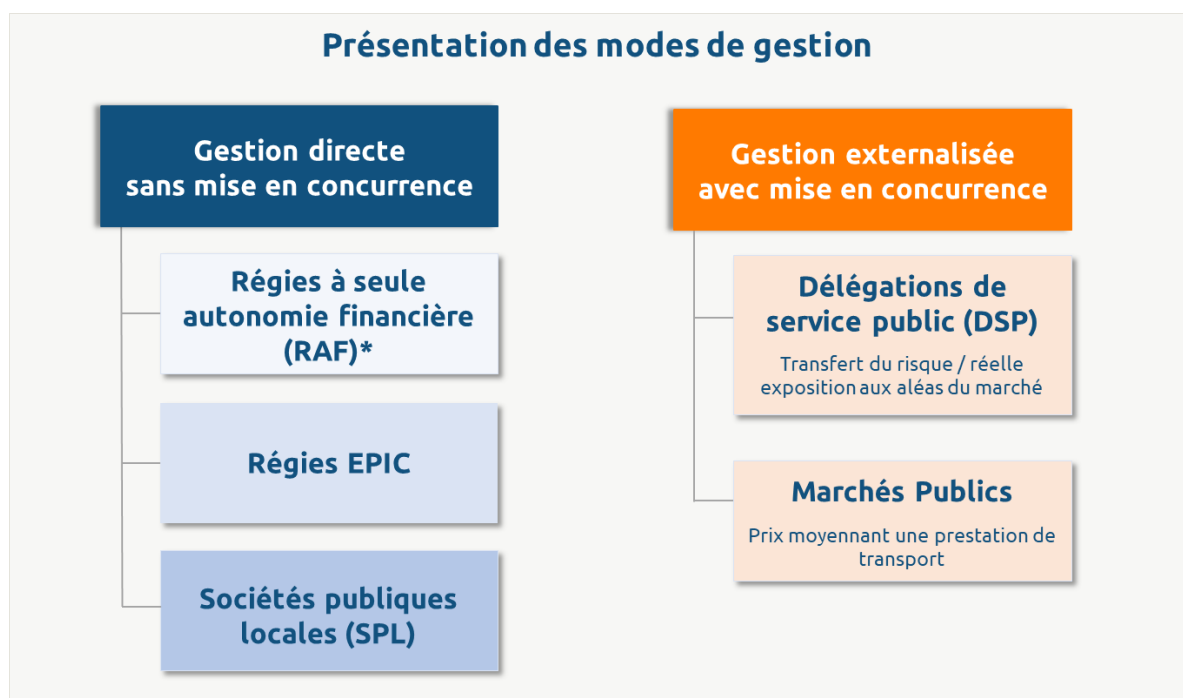


La gestion directe dans les réseaux de transport public de voyageurs

I. Modes de gestion

La mise en œuvre des politiques de mobilité par l'autorité organisatrice repose sur le choix d'un mode de gestion adapté aux caractéristiques des services, aux objectifs poursuivis et au contexte local. Il existe deux modes de gestion pour l'exploitation de services de la mobilité :

- ▶ **La gestion directe**, confiée sans publicité ni mise en concurrence à un opérateur interne. L'autorité organisatrice assure elle-même l'exploitation des services de mobilité, soit via une régie (dotée ou non de la personnalité morale), soit par l'intermédiaire d'une société publique locale (SPL).
- ▶ **La gestion externalisée** (ou déléguée), confiée à un opérateur économique après publicité et mise en concurrence. Dans ce cadre, l'autorité organisatrice peut conclure soit une convention de délégation de service public (DSP), soit un marché public.



* à noter que la régie dotée de la seule autonomie financière, dépourvue de personnalité juridique distincte de la collectivité, n'est pas considérée comme un opérateur interne, mais comme un service de la collectivité.

Une autorité organisatrice peut recourir à plusieurs modes de gestion différents selon les services de mobilité qu'elle souhaite organiser et en fonction des caractéristiques de son territoire. Elle peut par exemple conclure un contrat d'obligations de service public avec une SPL pour l'exploitation des services de transport régulier et des marchés publics pour les services de transport scolaire.

Quel que soit le mode de gestion retenu, qu'il s'agisse d'un opérateur interne, d'une société à capitaux mixtes ou d'un opérateur privé, l'exploitant constitue un acteur central dans la mise en œuvre des politiques de mobilité. Son intervention s'inscrit dans un cadre conciliant exigences réglementaires, contraintes économiques et obligations de service public, en étroite coordination avec l'autorité organisatrice.

II. Définition de la gestion directe

En matière de gestion des services publics, les collectivités territoriales et leurs groupements disposent d'une liberté de choix en application du principe de libre administration prévu à l'article 72 de la Constitution.

Appliqué au domaine du transport et de la mobilité, l'article 5 du règlement européen n°1370/2007 du 23 octobre 2007 *relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer et par route* (ROSP) prévoit explicitement cette liberté.



Ainsi, lorsqu'une collectivité décide d'assurer elle-même l'exploitation d'un service public au moyen d'un opérateur interne, elle opte pour un mode de gestion directe, par opposition à la gestion externalisée consistant à confier l'exploitation à un opérateur tiers après mise en concurrence.

III. La gestion directe

La gestion directe connaît depuis plusieurs années un regain d'intérêt et s'impose progressivement comme une alternative structurée.

Entre 2006 et 2023, 31 réseaux ont ainsi fait le choix de revenir en gestion directe, dont plusieurs grandes agglomérations comme Montpellier, Strasbourg et Grenoble.

1. Les différentes formes

Lorsqu'elle fait le choix de la gestion directe, la collectivité dispose de plusieurs outils, chacun présentant des caractéristiques juridiques et organisationnelles spécifiques :

► **La régie dotée de la seule autonomie financière (RAF)¹**

La RAF ne dispose pas de la personnalité morale et constitue un service intégré de la collectivité. Elle agit pour le compte de sa collectivité de rattachement. Elle peut, à titre accessoire, intervenir pour des tiers.

► **La régie constituée en établissement public industriel et commercial (EPIC)²**

Dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, la régie EPIC est un établissement public. Elle exerce ses missions pour le compte de la collectivité qui l'a créée et peut également intervenir pour des tiers, de manière accessoire.

► **La société publique locale (SPL)³**

La SPL est une société anonyme dont le capital est détenu exclusivement par des collectivités territoriales ou leurs groupements. Elle exerce exclusivement ses activités pour le compte de ses actionnaires et sur leur territoire.

2. Les caractéristiques

► **Absence de mise en concurrence**

L'autorité organisatrice qui confie l'exploitation des services de mobilité à un opérateur interne n'est pas soumise aux obligations de publicité et de mise en concurrence prévues par le code de la commande publique pour les marchés publics et les DSP.

► **Conclusion d'un contrat entre l'autorité organisatrice et l'opérateur interne**

L'attribution des services à l'opérateur interne donne lieu à la conclusion d'un contrat, qualifié de « *contrat d'obligations de service public* ». Ce contrat précise les missions confiées, les objectifs assignés, les moyens mobilisés, les modalités de contrôle et de suivi par l'autorité organisatrice ainsi que les conditions de rémunération de l'opérateur.

► **Une souplesse contractuelle importante**

Contrairement aux contrats conclus après mise en concurrence, le régime des modifications est plus souple. Les limitations applicables aux avenants, notamment le seuil de 10 %, ne s'appliquent pas au contrat conclu avec l'opérateur interne, ce qui permet de l'adapter tout au long de sa durée en fonction de l'évolution des besoins de l'autorité organisatrice.

¹ Régime juridique prévu par le CGCT et le code des transports.

² Régime juridique prévu par le CGCT et le code des transports.

³ Régime juridique prévu par le CGCT et le code de commerce.

3. Les compétences

Les missions confiées à un opérateur interne peuvent couvrir tout ou partie des compétences exercées par l'autorité organisatrice, notamment :

- ▶ L'exploitation de services de transport public : transport régulier, transport à la demande, transport scolaire ;
- ▶ Le développement ou la gestion d'autres services de mobilité : mobilités actives (vélos, marche à pied), mobilités partagées (covoiturage, autopartage), mobilités solidaires ;
- ▶ Des missions complémentaires telles que le conseil et l'accompagnement, la planification de la mobilité, la logistique urbaine ou encore les actions en faveur de la transition écologique.

Les opérateurs internes peuvent également intervenir pour le compte de collectivités⁴ qui ne sont pas autorités organisatrices, pour des missions connexes telles que le stationnement ou certains services de transport spécifiques.

Le périmètre des missions est défini par l'autorité organisatrice en fonction de ses compétences et de sa stratégie de mobilité.

4. Le développement de la gestion directe

La gestion directe constitue un mode d'organisation largement répandu à l'international, notamment en Europe (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, etc.) mais aussi en Amérique du Nord et dans de nombreux pays d'Asie et d'Afrique.

En France, et à l'instar de ce que l'on peut constater dans le secteur de l'eau, on constate depuis une quinzaine d'années une progression de la gestion directe, souvent qualifiée de « remunicipalisation ». Entre 2005 et 2023 (hors Île-de-France), la part⁵ de la population desservie par un réseau urbain exploité en gestion directe est passée de 11,6 % à 27,5 %⁶.

Sur la même période, une vingtaine de réseaux ont fait le choix de passer de la gestion externalisée à la gestion directe, dont plusieurs grandes agglomérations comme Avignon, Grenoble, Montpellier ou Strasbourg.

Au 1^{er} janvier 2026, la France compte :

- ▶ 54 opérateurs internes de transport public urbain ;

Répartis entre :

- 14 régions à simple autonomie financière (RAF) ;
- 14 régions EPIC ;
- 26 sociétés publiques locales (SPL).

⁴ À condition, pour les SPL, que les collectivités soient bien actionnaires de la société (ex : une commune pour du transport périscolaire), ces dernières ne pouvant pas intervenir pour des tiers.

⁵ Le calcul a été réalisé en prenant en compte la population des AOM recensée par le Cerema en excluant l'ensemble des communautés de communes.

⁶ Source observatoire des mobilités d'AGIR Transport, données au 1^{er} janvier 2024.

- ▶ 16 opérateurs internes de transport public non urbain.

Si cette dynamique témoigne d'un intérêt croissant pour ce mode de gestion, elle doit toutefois être relativisée. La gestion externalisée demeure aujourd'hui majoritaire en France.

Le choix de la gestion directe traduit une volonté politique de s'impliquer davantage dans l'exploitation du service, notamment à travers la création et le pilotage d'un opérateur interne. Il suppose également la mise en place de modalités de gouvernance adaptées, permettant d'assurer un contrôle analogue effectif, dans le respect du cadre juridique applicable.

Les réseaux exploités en gestion directe ne sont pas isolés. Ils se sont structurés au sein de l'association AGIR Transport afin de mutualiser leurs expériences et de bénéficier d'une assistance technique et juridique.

À travers son réseau et sa centrale d'achat (la Centrale d'Achat du Transport Public), AGIR Transport met à la disposition des collectivités et des opérateurs des outils, de l'expertise et des solutions opérationnelles, contribuant à accompagner le développement, l'efficacité et la performance des structures exploitées en régie ou en SPL.

5. Pourquoi les collectivités choisissent la gestion directe ?

Les retours d'expérience recueillis par AGIR Transport auprès des élus en charge de la mobilité mettent en évidence plusieurs motivations récurrentes dans le choix de la gestion directe⁷ :

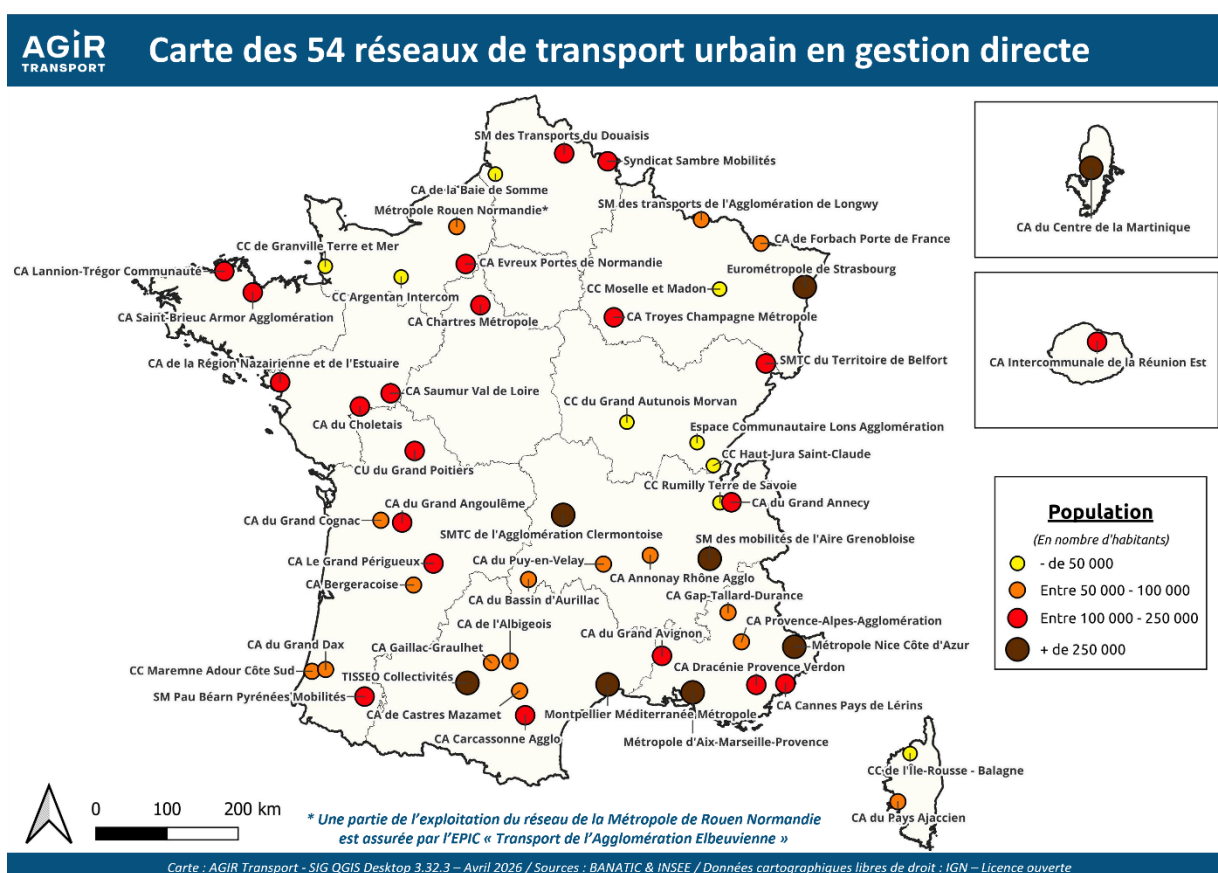
- ▶ **Maîtrise des coûts**, grâce à un suivi précis des dépenses et à une amélioration de la transparence financière.
- ▶ **Renforcement du pilotage public**, avec un opérateur intégré facilitant l'articulation entre l'exploitation et les politiques publiques locales (aménagement, environnement, social).
- ▶ **Ancrage territorial**, à travers une structure publique locale, plus proche des voyageurs et des spécificités du territoire.
- ▶ **Souplesse de gestion**, permettant d'adapter plus facilement l'offre et l'organisation du service, sans être soumis aux contraintes de modification des contrats conclus après mise en concurrence.
- ▶ **Effet de levier dans la mise en concurrence**, certaines autorités organisatrices peuvent envisager ou créer un opérateur interne pour renforcer leur capacité de négociation lors des mises en concurrence. Elles peuvent lui confier l'exploitation en tout ou en partie à l'issue de la consultation si elles jugent que l'offre n'est pas satisfaisante.
- ▶ **Capacité d'innovation**, les opérateurs internes disposent de compétences techniques et d'ingénierie. De nombreux réseaux en gestion directe, y compris de

⁷ Source observatoire des mobilités d'AGIR Transport, données au 1^{er} janvier 2024.

grande taille (RTM, Tisséo, etc.), développent des projets innovants en matière de transition énergétique, de numérique ou d'organisation des services, démontrant la capacité des structures publiques à porter des démarches d'innovation.

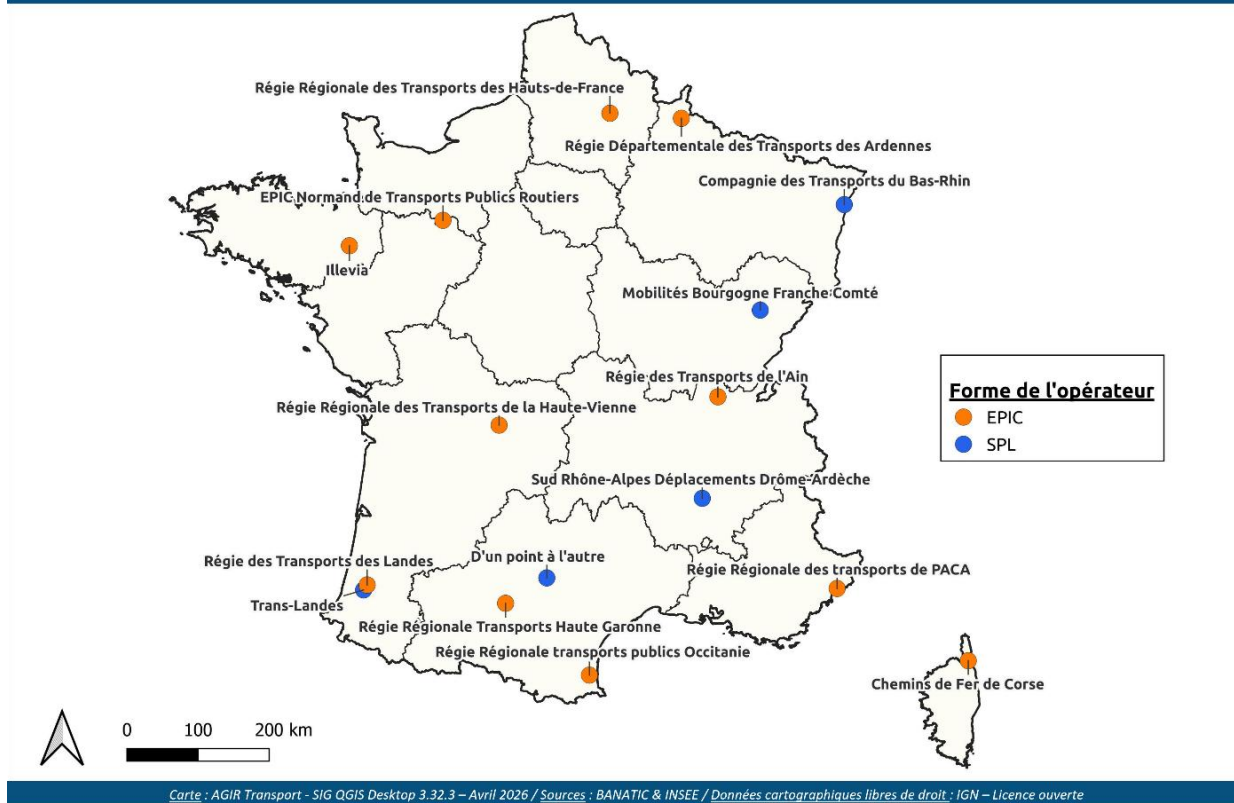
- **Choix politique et institutionnel**, traduisant la volonté de certaines collectivités de privilégier un modèle de gestion avec un actionnariat public local⁸.

Selon un sondage réalisé par AGIR Transport en 2024⁹, 57 % des Français se déclarent favorables à une gestion directe.



⁸ Autorité de la concurrence. « [Mobilités : l'Autorité rend public son avis sur le fonctionnement concurrentiel du secteur des transports terrestres de personnes](#) ». 29/11/2023.

⁹ Sondage réalisé par Viavoice pour AGIR Transport du 24 au 27 mai 2024. Enquête menée auprès d'un échantillon de 1 000 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus et résidant en France : [pour + d'infos](#).



>>> Annexes

I. Opérateurs internes de transport urbain de voyageurs, au 1^{er} janvier 2026

- Réseaux desservant plus de 250 000 habitants
- Réseaux desservant entre 100 000 et 250 000 habitants
- Réseaux desservant moins de 100 000 habitants

Villes principalement desservies / Dénomination de l'opérateur	Forme de l'opérateur
Abbeville / Régie des transports - Bus Abbeville Agglomération (baag)	RAF
Ajaccio / Muvitarra	SPL
Albi / Albibus	RAF
Angoulême + Cognac / Société de transport du Grand Angoulême (STGA)	SPL
Annecy + Rumilly / Société intercommunale des bus de la région annécienne (SIBRA)	SPL
Annonay / Régie des transports Annonay Rhône Agglo Coqueligo	RAF
Argentan / Argentan Bus	RAF
Aurillac / Stabus	SPL
Avignon / Tecelys	SPL
Belfort / Régie transports de Belfort (RTB)	EPIC
Bergerac / Transports urbains Bergeracois (TUB)	RAF
Cannes / Palmbus	EPIC
Carcassonne / Régie de Transport de Carcassonne Agglo (RTCA)	EPIC
Castres / Régie des transports Castres Mazamet	RAF
Chartres / Filibus	SPL
Cholet / Transports Publics du Choletais (TPC)	EPIC
Clermont-Ferrand / Régie des Transports de l'agglomération clermontoise (T2C)	EPIC

Digne-les-Bains / Régie des transports urbains Dignois (TUD)	RAF
Douai / Société des Transports de l'Arrondissement de Douai (STAD)	SPL
Draguignan / Régie des transports en Dracénie	RAF
Elbeuf / Régie des transports urbains de l'agglomération Elbeuvienne	EPIC
Evreux / Transurbain	SPL
Forbach / Régie des Transports de l'Agglo Forbach Porte de France	EPIC
Fort-de-France / Régie des Transports de Martinique (RTM)	EPIC
Gap / Régie des transports	RAF
Granville / Régie des transports	RAF
Grenoble / M'Tag	SPL
Ile Rousse / A Balanina	EPIC
Lannion / Régie des Transports	RAF
Marseille (La Ciotat, Aubagne, Martigues) / Régie des Transports Métropolitains (RTM)	EPIC
Maubeuge / Transports Intercommunaux de Sambre-Avesnois (TISA)	SPL
Montpellier / Transports de l'agglomération de Montpellier (TAM)	SPL
Moselle-et-Madon / Régie des transports urbains	RAF
Nice / Régie Ligne d'Azur (RLA)	EPIC
Pau / Société des Transports Publics de l'Agglomération Paloise (STAP)	SPL
Périgueux / Péribus	EPIC
Poitiers / Régie des Transports Poitevins (RTP)	EPIC
Puy en Velay / Régie des Transports de la Communauté d'agglomération (RTCA)	RAF
Saint-Brieuc / Baie d'Armor Transports	SPL
Saint-Nazaire / Société des transports de l'agglomération nazairienne (STRAN)	SPL
Saumur / OGALO Mobilités	SPL
Strasbourg / Compagnie des transports strasbourgeois (CTS)	SPL
Toulouse / Tisséo Voyageurs	EPIC
Troyes/ Régie des transports en commun de l'agglomération Troyenne (TCAT)	EPIC

II. Opérateurs internes de transport urbain de voyageurs, au 1er janvier 2026

Région desservie	Dénomination de l'opérateur	Forme de l'opérateur
Auvergne Rhône-Alpes (AURA)	Sud Rhône-Alpes Déplacements Drôme-Ardèche (SRADDA)	SPL
	Régie des Transports de l'Ain (RTA)	EPIC
Bourgogne Franche-Comté	Mobilités Bourgogne Franche Comté (MBFC)	SPL
Bretagne	Illevia	EPIC
Corse	Chemin de Fer de Corse	EPIC
Grand-Est	Régie Départementale des Transports des Ardennes (Ardelia)	EPIC
	Compagnie des Transports du Bas-Rhin (CTBR)	SPL
Hauts-de France	Régie Régionale des Transports des Hauts de France (RRT HDF)	EPIC
Normandie	Epic Normand de Transports Publics Routiers (ENTPR)	EPIC
Nouvelle-Aquitaine	Trans-Landes	SPL
	Régie Régionale des Transports de la Haute-Vienne (RRT HV)	EPIC
	Régie Régionale des Transports des Landes (RRTL)	EPIC
Occitanie	D'un point à l'autre (Tarn)	SPL
	Régie Régionale des Transports de la Haute-Garonne (RRT31)	EPIC
	Régie Régionale des Transports Publics Occitanie Sud	EPIC
Sud	Régie Régionale des Transports de Provence-Alpes Côte d'Azur (RRT PACA)	EPIC