

Transports : comment réduire leur coût tout en augmentant le niveau de service ?

L'organisation et la gestion des transports urbains tournent au casse-tête pour les collectivités locales et les Autorités organisatrices de transport (AOT). Prises en tenaille entre une augmentation constante des besoins et des contraintes budgétaires inédites, elles doivent repenser le système. Fort heureusement des solutions existent pour réduire significativement le coût du kilomètre voyageur tout en augmentant le niveau de service.



Virginie Joneau, chef de projet



Damien Hallo, manager

SUR LES AUTEURS

KLB Group est le spécialiste de l'implémentation des projets des entreprises et du secteur public. Quel que soit le projet de développement, de production, ou de transformation, KLB Group en sécurise l'implémentation en mobilisant rapidement une équipe d'experts de fonctions variées (achats, supply chain, qualité, ingénierie, informatique, finance, etc.), avec un mix unique de savoir-faire de conception, de réalisation et d'opération. KLB Group compte plus de 500 collaborateurs répartis sur 4 continents

Les besoins en transports urbains augmentent sous l'effet de nombreux facteurs, notamment la réduction de l'emploi des véhicules personnels, l'intégration des nouveaux modes de transport, le désengorgement des centres-villes ou encore la participation financière des employeurs à l'abonnement aux transports en commun de leurs salariés. Les usagers s'avèrent très sensibles à l'impact des transports urbains sur leur qualité de vie. Mais ils ne veulent pas voir leur feuille d'impôts augmenter, surtout dans ces temps difficiles. Il n'est pas question d'augmenter les budgets, d'autant plus que l'État met sous pression les collectivités pour qu'elles dégagent des économies, d'une part, et va réduire leurs dotations de onze milliards d'euros d'ici à 2017 dans le cadre de la réforme territoriale. Les collectivités territoriales vont donc devoir faire plus avec moins ! Celles-ci peuvent relever ce défi, en mettant en œuvre trois leviers : anticiper les coûts totaux sur l'ensemble du cycle de vie, adopter

le mix optimal entre compétences internes et externalisation, et renforcer le pilotage de la performance économique.

Revoir en profondeur les coûts totaux sur l'ensemble du cycle de vie

La réduction du coût au kilomètre ne se limite pas à la seule question de coûts d'exploitation : la maintenance, par exemple, peut représenter jusqu'à 50 % du coût du service. De même, acheter un véhicule de transport – un bus, un tram etc. – et/ou son infrastructure, n'induit pas uniquement des coûts directs, mais aussi des impacts sur l'environnement et sur l'organisation des services.

Ces quelques exemples, parmi d'autres, montrent que seule une analyse décomposée des coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur et du cycle de vie permet d'identifier les opportunités de réduction des coûts du service rendu.

Les marchés doivent être étudiés sous l'angle de leur contribution : la capacité d'une entreprise à partager

un investissement ou un risque pour améliorer les coûts d'exploitation et les coûts de maintien en condition opérationnelle se doit d'être valorisée lors de la sélection d'un prestataire. Par anticipation, enfin, il est essentiel d'évaluer et de programmer les évolutions structurantes du périmètre et les innovations du marché pour éclairer les prises de décisions dans la recherche de l'optimum technico-économique.

Mettre en œuvre le mix optimal entre compétences internes et externalisation

La loi d'orientation des transports intérieurs publiée le 30 décembre 1982 (Loti) concède aux collectivités territoriales une compétence exclusive pour l'organisation du transport public urbain sur leur territoire, incluant notamment « le choix du mode de gestion » (cf. « article 6 de la Loti »). Peu de modèles se dégagent.

20 % des collectivités optent pour la régie, c'est-à-dire l'exploitation directe. Elles doivent alors intégrer des compétences techniques,

LES POINTS CLÉS

- Les besoins en transports urbains augmentent. Or, les ressources des collectivités locales vont s'amoinrir – sous l'effet des coupes budgétaires imposées par l'Etat – et les usagers sont toujours plus exigeants quant à la qualité du service.
- Il existe aujourd'hui des solutions pour réduire les coûts du kilomètre voyageur, tout en augmentant le niveau de service.
- Cela passe par une étude technico-économique approfondie du matériel sur l'ensemble de son cycle de vie, par un pilotage de la performance des ressources exploitantes, mais également par le choix d'un modèle de gestion optimisé de la phase d'exploitation.

opérationnelles et financières difficiles à construire et à maintenir. C'est pourquoi 80 % des collectivités choisissent le conventionnement, c'est-à-dire un marché public ou une délégation de service public (DSP), attribuant un droit exclusif à un opérateur sur l'ensemble du périmètre de transport urbain. Le choix se réduit souvent à une alternative entre une régie – très internalisée – et une DSP difficile à contrôler. Les collectivités ont donc tout intérêt à bâtir de nouveaux modèles hybrides mixant compétences internes et services

externalisés de façon optimale. Identifier le bon périmètre interne/externe et l'implémenter sont des actions essentielles à la performance pour lesquelles les organismes publics doivent pouvoir s'inspirer des meilleures pratiques du secteur privé. Les avantages de cette démarche ne se limitent pas à l'amélioration du schéma opérationnel et contractuel. Le nombre d'acteurs intervenants sur les marchés de DSP étant très limité, la concurrence est restreinte et génère une dépendance trop forte vis-à-vis des fournisseurs titulaires. Le choix d'un modèle de gestion adapté

permet également de rééquilibrer le rapport de force existant entre la maîtrise d'ouvrage et l'exploitant.

Renforcer le pilotage de la performance économique

Fréquemment le pilotage des conventions, notamment les DSP, se limite aux seuls moments des échéances contractuelles, via des bilans d'exploitation et des rapports d'activité annuels. Il en résulte un effet « boîte noire ».

L'amélioration constante de la performance économique passe par un pilotage plus fréquent et plus interactif du coût du service rendu sur le long terme. Le renforcement du « leadership » de la maîtrise d'ouvrage face au titulaire est donc stratégique dans un contexte où le niveau de service attendu est élevé.

Des pratiques avancées d'achat permettent d'anticiper dès la phase de contractualisation, notamment au travers d'un plan de progrès et d'indicateurs de suivi, une amélioration continue de la prestation réalisée. Par retour d'expérience, les plans de progrès garantissent la maîtrise budgétaire pour le prescripteur tout en créant une relation partenariale avec le titulaire sur le long terme, et allant parfois jusqu'à la mise en place d'un système de bonification pour sa contribution au niveau de performance du service attendu avec des coûts maîtrisés. Les plans de progrès contractualisés permettent donc une optimisation du pilotage et l'ajustement du service en continu.

