

**RAPPORT TECHNIQUE
LA PLANIFICATION ET LA CONTRACTUALISATION DU
TRANSPORT COLLECTIF : LONDRES, PARIS ET BARCELONE**

MONTRÉAL – 12 FÉVRIER 2019

Rapport technique de rapporteur

Préparé par :

Axel Chiche, Étudiant – 2^{ème} Cycle

Institut des Sciences de l'Environnement (ISE) - UQAM

22 février 2019

I - INTRODUCTION

La mission de l'Association québécoise des transports (AQTr) est de favoriser l'échange des connaissances et la formation dans le domaine des transports selon une approche scientifique et apolitique.

À la suite de la mise en place d'une nouvelle gouvernance du transport collectif dans la métropole montréalaise, l'AQTr s'est intéressée aux différents systèmes de planification et de contractualisation des transports collectifs existants. À cette fin, elle a organisé une mission technique à Londres, Paris et Barcelone, dont le colloque rapporté ici est l'un des aboutissements.

Le colloque *La planification et la contractualisation du transport collectif: Londres, Paris et Barcelone* avait pour objectif de partager avec la communauté québécoise des transports les moyens que les autorités organisatrices mentionnées et les opérateurs de transport collectif adoptent dans la planification et la contractualisation du transport public.

L'événement aura bénéficié d'une allocution de Mme Chantal Rouleau, Ministre déléguée aux Transports, démontrant la pertinence et la portée du sujet abordé et donc de la mission de l'AQTr en Europe.

Le présent rapport technique rend compte du contenu des conférences et met en exergue les modalités de contractualisation qui favorisent le bon déroulement des partenariats et une atteinte efficace des objectifs de planification. Il permet d'éclairer le processus de contractualisation qui se met en place dans l'agglomération montréalaise depuis le 1^{er} juin 2017 sous l'égide de la nouvelle Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM).

Le rapport technique inclut : un tableau qui liste les conférences, une section principale qui résume chaque intervention, identifie des points clés et l'intérêt du public (par le biais des questions posées), ainsi qu'une conclusion qui concentre les éléments importants à retenir.

**TABLEAU DES CONFÉRENCES ET ALLOCUTION DU COLLOQUE LA PLANIFICATION ET LA
CONTRACTUALISATION DU TRANSPORT COLLECTIF : LONDRES, PARIS ET BARCELONE DU 12 FÉVRIER 2019**

8h15	Contracting London's Bus Service
	Tom Cunnington Head of Bus Business Development Transport for London
9h00	London Overground Concession - Establishing a contractual model for success
	Nathan Griffiths Head of Concession Management Arriva Rail London
10h15	Île-de-France Mobilités : des contrats pour des transports publics performants au service des voyageurs
	Fabien Loisel Chef du Département Pilotage contractuel Île-de-France Mobilités
11h00	Le transport collectif ferroviaire dans la région parisienne par SNCF Francilien : les enjeux, le contrat
	Séverine Lepère Directrice financière - Directrice déléguée au contrat SNCF Transilien
13h00	Allocution de Mme Chantal Rouleau lors du déjeuner-causerie Le transport collectif dans la région métropolitaine : les conditions sont réunies pour passer en mode RÉALISATION
	Chantal Rouleau Ministre déléguée aux transports, Ministre responsable de la Métropole et de la région de Montréal Ministère des Transports du Québec
14h00	Contractualisation et réalisation du contrat Île-de-France Mobilités – RATP concernant le réseau de bus
	Jean-Marc Beteille Délégué du Directeur du Département Bus Régie autonome des transports parisiens (RATP)
14h45	Le système de contractualisation des opérateurs du transport collectif par l'Autorité du transport métropolitain de Barcelone (ATM)
	Pere Torres Directeur général Autoritat del Transport Metropolità (ATM)
15h30	Indirect management with private companies of bus transport services in the metropolitan area of Barcelona
	Diego Fernandez Responsible for Transport Contract Management Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB)

2 SYNTHÈSE DES CONFÉRENCES

2.1 CONTRACTING LONDON'S BUS SERVICE

Tom Cunnington

Head of Bus Business Development
Transport for London (TfL)

Cette présentation a porté sur la gouvernance du système de bus londonien via les contrats et a souligné l'importance d'une approche flexible et adaptative pour répondre aux besoins changeants.

Le système de bus londonien, de par sa taille, joue un rôle important dans le transport collectif local. Le réseau transporte 6,2 millions de passagers par jour.

Il existe dix services de bus privés qui offrent une même expérience cohérente aux usagers du réseau. En effet, Transport for London (TfL) fixe les tarifs, s'occupe des ventes de tickets et définit aussi les routes. Cela permet aux clients de bénéficier d'un service fiable avec des référents connus (réseau, tarifs, flottes).

La gouvernance du service répond à une vision politique. Le maire de Londres définit la politique de transport public de la métropole et la communique à TfL qui lui, inscrit son action directement en ligne avec cette politique. Le maire est donc responsable de l'action et des résultats de TfL. Le mandat du maire dure 4 ans et des changements politiques peuvent être attendus suivant ce rythme. Au niveau de la contractualisation, la flexibilité ressort alors comme un point clé. S'il faut faire des changements, des avenants sont adoptés.

Les contrats fixent le partage des responsabilités. TfL s'assure de la cohérence du service, au regard du nombre d'opérateurs. C'est une condition de l'efficacité du service, et donc, de la satisfaction des clients. Ainsi, les types de véhicules (taille, nombre d'étages, capacité, etc.) sont choisis par TfL qui détermine également les affectations des divers types de bus aux différentes lignes. Les opérateurs se plient aux conditions d'exécution du service, mais possèdent et gèrent la plupart des biens rattachés au service. Pour être soumissionnaires, ceux-ci doivent remplir des critères stricts d'admissibilité.

Les contrats ont évolué entre 1985 et 2000 pour favoriser l'efficacité du service. Aujourd'hui la plupart des contrats sont des « quality incentive contracts » dits « Quicks » : si les objectifs sont atteints ou dépassés, TfL paie un bonus; sinon, l'opérateur paie un crédit à TfL (qu'il pourra récupérer si les résultats progressent). Les contrats, d'une durée de 5 ans, peuvent être prolongés de 2 ans si les objectifs sont dépassés.

Des **indicateurs de satisfaction des clients** aident à (re)définir les contrats. La fiabilité du service apparaît comme un indicateur clé de la performance de l'opérateur.

Quelques **points clés de succès** identifiés par TfL :

- Avoir un maillage territorial fin;
- Avoir un service très simple et clair, avec des lignes fixes en tout temps;
- Avoir un service fiable et « sur mesure » (le développement du réseau doit passer par une consultation des usagers et du public);
- Être très précis dans l'élaboration des contrats et clarifier les risques;
- Assurer la qualité de la collaboration (élément estimé très important);
- Prévoir des marges de flexibilité pour répondre aux changements.

Intérêt du public :

Question : Les offres de contrat sont organisées en fonction des lignes de bus. Quelle est l'idée derrière ça?

Réponse : La plupart des lignes ont des dépôts en bout de ligne. Comme les opérateurs possèdent les flottes et les dépôts, c'est juste plus cohérent.

Question : Pensez-vous que vous ayez assez d'outils pour appréhender efficacement les changements de maire, donc de politiques de transport?

Réponse : L'existence d'avenant nous permet d'être assez flexibles dans notre travail de planification.

2.2 LONDON OVERGROUND CONCESSION - ESTABLISHING A CONTRACTUAL MODEL FOR SUCCESS

[Nathan Griffiths](#)

Head of Concession Management
Arriva Rail London

Cette présentation souligne le rôle fondamental de la collaboration soutenue qu'entretiennent TfL et l'opérateur Arriva Rail London dans la réalisation des politiques de transport collectif préconisées par la ville.

Arriva Rail London (ARL) opère depuis 2016 les contrats accordés par TfL dans le cadre de l'exploitation des trains de surface. ARL transporte 640 000 passagers par jour vers une des 113 stations du réseau. Le standard de service est de haute qualité. C'est une vision qui permet à ARL de s'intégrer à la « famille » TfL. À ce titre, le réseau bénéficie d'importants investissements au travers de la contractualisation avec TfL. De nouveaux trains et l'amélioration des gares et des services ont permis d'augmenter la satisfaction des clients, donc la fréquentation du réseau.

Les contrats permettent à TfL d'imposer une vision et des objectifs pour les trains de surface. ARL doit s'y conformer et connaît ses responsabilités. ARL et TfL essayent de répondre ensemble aux attentes de la ville et des usagers. La répartition des rôles et des compétences se retrouve dans le tableau 1.

Les mécanismes de contrat pour les trains sont là pour assurer l'excellente performance du service. Ils sont semblables à ceux utilisés pour les services de bus.

Les relations entre ARL et TfL sont soutenues. Ensemble, les deux organisations identifient les enjeux et élaborent des réponses. La signature du contrat n'est pas synonyme d'une délégation pure et simple de l'exploitation à l'opérateur : le suivi des enjeux avec l'autorité est constant.

L'entente est estimée comme étant vraiment très bonne par le conférencier Nathan Griffiths. Les deux organisations gèrent les problèmes éventuels sur une base quotidienne.

Activity	TfL Role	ARL Role	Comment
New Train Introduction	Contract management of supplier	Interface with TfL's supplier	Operational and commercial discussions via TfL
Customer Journey Modernisation	Endorse programme and brief Mayor	Engage and consult with staff and trade unions	Programme scope has become politicised
Customer Communications	Handle all 'off network' customer messaging	Deliver all 'on network' customer comms	Customer messaging overly 'softened' for political reasons
Rolling Stock Supply (TfL fleet)	Contract management of supplier (30-year deal)	Manage daily fleet availability and servicing	Lack of contractual leverage over TfL supplier can hinder progress
Station Asset Stewardship	Landlord at 31 stations / Investor in other stations	Tenant and facilities management	Balancing repair vs renew requirements with two landlords
Infrastructure Projects	Investor in station, track and depot schemes	Interface management and/or 'elected client'	Seeking opportunities to invest for mutual benefit
Commercial Development	Implement plans to grow non-farebox revenue	Facilitate delivery of projects at stations	TfL strategy focussed on large footfall stations only leaving gaps
Train Service Planning	Specify services that meet strategic aims	Devise deliverable plans to operating constraints	Business cases that balance risks: revenue vs performance

Tableau 1 : répartition des rôles et compétences (source : PowerPoint Griffiths, 2019)

Les indicateurs de qualité déclinent les responsabilités de l'opérateur au travers de deux grands champs : la satisfaction des clients et les projets d'innovation. Ces indicateurs sont assez généraux convient Nathan Griffith. L'information et la sécurité sont des critères importants. Le suivi de l'activité des employés permet d'assurer un haut niveau de service sur une base quotidienne, avec des critères comme la propreté, les réparations, l'entretien, etc. C'est une des bases du contrat avec TfL.

Intérêt du public :

Question : Certaines infrastructures ferroviaires exploitées peuvent appartenir à des opérateurs de fret. Cette situation présente des défis en termes de performance des services. Pouvez-vous nous parler de la manière dont vous interagissez avec les propriétaires des infrastructures que vous exploitez? Comment vous arrangez-vous pour répondre aux exigences de performance?

Réponse : L'enjeu avec le fret est d'assurer que nos propres services gardent le rythme. Aujourd'hui, nous trouvons que réserver les lignes en amont du prochain calendrier, avant que les opérateurs de fret ne s'y inscrivent, nous permet de maîtriser nos objectifs.

2.3 ÎLE-DE-FRANCE MOBILITÉS : DES CONTRATS POUR DES TRANSPORTS PUBLICS PERFORMANTS AU SERVICE DES VOYAGEURS

Fabien Loisel

Directeur des relations avec les voyageurs et les territoires d'Île-de-France
Île-de-France Mobilités

M. Loisel a décrit les compétences en matière de transport collectif d'Île-de-France Mobilités qui remplit le rôle d'autorité organisatrice de la mobilité dans la région d'Île-de-France. Sont présentées les grandes caractéristiques des contrats qui lient Île-de-France Mobilités aux opérateurs de transport collectif.

Le contexte : L'Île-de-France est une région au fort dynamisme économique. C'est le premier bassin d'emploi d'Europe. L'enjeu d'une bonne gestion du transport collectif y est donc particulièrement important.

Le réseau de transport collectif en Île-de-France :

- Réseau ferré : 5 lignes de Réseau Express Régional (RER) + 8 lignes de trains régionaux, 16 lignes de métro, 10 lignes de tramway. Total de 2030 km de réseau pour 1070 gares ou stations.
- Réseau routier : plus de 1500 lignes de bus. Total de 25000 km de réseau pour 40000 points d'arrêt.

La gouvernance d'Île-de-France Mobilités : Le conseil d'administration d'Île-de-France Mobilités est composé de 29 membres, répartis entre le conseil régional (15 représentants) et les 8 départements de la Région (12 représentants), s'ajoutent à cela un représentant de la chambre de commerce industriel et un autre des intercommunalités d'Île-de-France.

Les compétences d'Île-de-France Mobilités : organiser et financer le transport collectif et l'ensemble des (nouvelles) mobilités quotidiennes. Des compétences urbaines sont superposées aux compétences de transport.

Le financement d'Île-de-France Mobilités cumule la recette des transports (30 % des revenus) avec des fiscalités locales (50 %) et d'État (20 %). La part la plus importante du financement provient de l'impôt local sur les entreprises. La masse salariale est ponctionnée pour financer les transports : ce qui est estimé normal, car les entreprises n'ont pas de salarié sans un accès de ceux-ci au transport.

Les contrats sont négociés avec deux opérateurs « historiques » en situation de monopole : la Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) et la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). Les contrats doivent traduire la volonté politique qu'incarne Île-de-France Mobilités pour le transport collectif (durabilité, satisfaction des clients, etc.). Ils sont d'une durée de 4 ans pour la SNCF et de 5 pour la RATP. Les renégociations permettent d'ajuster les objectifs d'Île-de-France Mobilités aux réalités des opérateurs comme aux visions politiques incarnées par le conseil d'administration d'Île-de-France Mobilités.

Les grandes lignes des engagements et du partage des risques dans les contrats se retrouvent dans le schéma ci-dessous.

Les mécanismes de fonctionnement des contrats

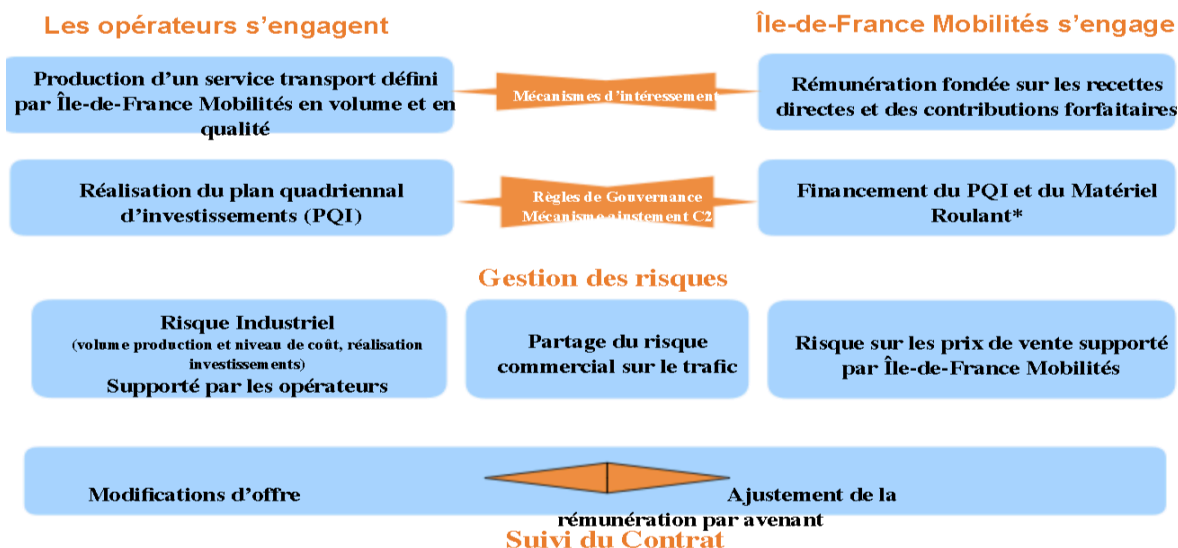


Tableau 2 : Mécanisme de fonctionnement des contrats (source : PowerPoint Fabien Loisel, 2019)

Aujourd'hui, Île-de-France Mobilités doit préparer la **mise en concurrence** imminente des opérateurs « historiques ». Cela soulève de nouveaux enjeux de gouvernance pour les parties prenantes.

Des **indicateurs de qualité** définissent les objectifs pour la ponctualité, l'offre, l'information, l'ambiance, l'accessibilité, etc. Ces indicateurs sont très nombreux. Les suivis sont réalisés ligne par ligne. Cette précision dans le suivi traduit l'importance accordée à la satisfaction des voyageurs. La performance se mesure en volumétrie en heure de pointe ou en respect des horaires en heure creuse. Les causes externes sont prises en compte pour le suivi des indicateurs : manifestation, travaux, etc. dans un but d'une juste évaluation des performances.

Le partage des risques sur les recettes fonctionne en « bande passante » : si les recettes s'écartent de plus ou moins 3 % de l'équilibre financier fixé, l'écart est partagé entre opérateur et autorité. En deçà ou au-delà de 3 %, on considère qu'il y a un choc macro-économique qui est hors de la responsabilité de l'opérateur. Dans ce cas, 90 % des pertes ou des surplus sont pour l'autorité.

Évaluation de l'intérêt du public :

Question : Pourquoi l'indicateur de ponctualité est-il plus important dans l'évaluation de la performance de la SNCF que de la RATP, où l'information aux clients prime ?

Réponse : En ce qui concerne la RATP (bus et métro), les usagers ont une meilleure vision des enjeux de ponctualité, car ils voient l'état réel du trafic en direct et cela justifie à leurs yeux les retards potentiels. De plus, pour le métro, il n'y a pas de problème de ponctualité ni d'horaires à respecter. En ce qui concerne les services de trains de la SNCF, il est beaucoup plus difficile pour l'utilisateur de comprendre les raisons du retard. La ponctualité est donc ici primordiale.

Question : Concernant l'ouverture à la concurrence: quels sont enjeux sur la contractualisation?

Réponse : Notre adoptons une approche qui reflète le fait que nous soyons dans une période de transition. Nous identifions quelques lignes dont l'exploitation sera mise en concurrence pour expérimenter petit à petit.

2.4 LE TRANSPORT COLLECTIF FERROVIAIRE DANS LA RÉGION PARISIENNE PAR SNCF FRANCILIEN : LES ENJEUX, LE CONTRAT

Séverine Lepère

Directrice financière - Directrice déléguée au contrat
SNCF Transilien

Cette présentation a souligné les enjeux d'ouverture à la concurrence des opérateurs monopolistiques ainsi que les grandes caractéristiques des contrats.

La SNCF opère le réseau ferré le plus dense du monde : le Transilien

L'ouverture à la concurrence commencera par les nouvelles lignes ou certaines identifiées en amont. Cette stratégie permettra de penser les nouveaux contrats sur une formule d'essais-erreurs.

Les investissements en infrastructures et en matériel roulant sont à la charge d'Île-de-France Mobilités. Sur un réseau historique, avec des quais de longueur, de hauteur et de puissances électriques différentes, harmoniser le réseau coûte très cher. Ces 4 dernières années, 1,3 milliard issus des fonds propres de l'opérateur ont aidé le processus. « Mais demain, personne ne pourra obliger une entreprise à investir sur fond propre » estime Mme Lepère.

Les contrats reprennent tous l'objectif de croissance du trafic de l'ordre de 3 % par an, fixé depuis plus de 15 ans. Les objectifs de performance environnementale motivent ce maintien. En effet, 1 RER équivaut à 2 300 voitures en moins sur les routes. Des politiques publiques et tarifaires très volontaristes aident aussi à rendre le transport collectif plus attractif. Les stratégies d'Île-de-France Mobilités avec la SNCF (donc les contrats) se formulent sur la vision et l'action politique de l'État et des collectivités locales.

Bonus-Malus : Le non-respect des indicateurs de satisfaction des clients expose la SNCF à un malus qui peut aller jusqu'à 38 millions d'euros (-23 millions si les indicateurs sont non respectés, -15 millions pour les trains annulés). À l'inverse, 23 millions de bonus sont prévus si les indicateurs sont respectés et dépassés.

EN SYNTHÈSE : LES GRANDS PRINCIPES DU CONTRAT SNCF / IDFM

- Un engagement de la **SNCF sur la production** d'un service de référence, en volume et en qualité, en **maitrisant les charges**
- **Une rémunération** de IDFM composée des **recettes directes** et d'une **contribution forfaitaire**
- La **SNCF assume le risque industriel** (Volume de production et niveau de coût, réalisé des investissements), **IDFM le risque tarifaire** (prix de vente des titres de transport) et **décide de l'offre**.
- Des hypothèses d'évolution de **recettes directes** et un dispositif de **partage des risques** commerciaux (bande passante)
- Une **incitation à la performance avec un système de bonus-malus** avec un poids grandissant
- Une **transparence** dans l'évaluation des résultats / capacités de IDFM à conduire des **audits**

Tableau 3 : synthèse des grands principes des contrats. (source : PowerPoint Séverine Lepère, 2019)

Il faut une **gouvernance cohérente du transport collectif**. La gestion des gares, des trains et autres infrastructures ne peut pas être distincte. À ce titre, de nombreux gestionnaires sont installés dans les mêmes locaux. « Habiter ensemble » et miser sur la coopération entre équipe infrastructure et transporteur est important. Ne pas déconstruire l'organisation est un enjeu lors de l'ouverture à la concurrence.

Évaluation de l'intérêt du public :

Question : Est-ce que l'ouverture et l'incitation à la mise en concurrence ont été obligées par l'Europe?

Réponse : Oui et d'ailleurs la France a mis beaucoup de temps à s'y plier. Les pays qui ont fait ça avant nous nous ont permis d'apprendre de leurs erreurs.

Question : Pourquoi déstructurer transporteur, gestionnaire de gare, infrastructure, etc. en plusieurs entités?

Réponse: L'hypothèse sous-jacente est que l'ouverture à la concurrence doit bénéficier au consommateur. L'ouverture des tarifs doit pouvoir ainsi bénéficier au consommateur.

Question : Du point de vue de l'opérateur, vous êtes passés de 22 indicateurs à 144 indicateurs. Comment gère-t-on cela du point de vue de l'opérateur?

Réponse: On en aura encore plus pour le prochain contrat. En fait, chaque ligne a sa série d'indicateurs, cela peut sembler beaucoup, mais nous estimons que c'est légitime vis-à-vis des usagers.

DÉJEUNER-GAUSERIE – ALLOCUTION DE MME CHANTAL ROULEAU, MINISTRE DÉLÉGUÉE AUX TRANSPORTS ET MINISTRE RESPONSABLE DE LA MÉTROPOLE ET DE LA RÉGION DE MONTRÉAL.

Chantal Rouleau

Ministre déléguée aux transports, Ministre responsable de la Métropole et de la région de Montréal

Ministère des Transports du Québec

Madame Chantal Rouleau, par sa présence et son allocution lors du colloque, a témoigné de la pertinence de la mission technique menée en Europe par l'AQTr et de la portée des réflexions qui ont été partagées lors des présentations. C'est d'ailleurs la première chose qu'elle a soulignée lors de sa prise de parole : l'action de l'AQTr nous permet de comprendre, elle nous permet de nous inspirer.

Le propos de l'allocution était de partager avec la communauté des transports québécoise un message : nous connaissons les enjeux contemporains du transport, nous avons des solutions; appliquons-les.

« Toutes nos grosses artères sont au feu rouge » est l'image de Mme Rouleau. La voiture en ville ne propose plus qu'une série d'effets néfastes, en plus de l'immobilisme qu'elle ne résout plus. « Nous sommes des ministres de la décongestion », dit avec humour la ministre.

Elle explique que l'agglomération montréalaise est une priorité pour le gouvernement. Certaines initiatives sont déjà en cours : la création avec Valérie Plante, mairesse de Montréal, d'un bureau de revitalisation valorisant une vision intégrée, compréhensive, innovante, des enjeux urbains à Montréal.

Sur la question spécifique du transport collectif, le Ministère a « la ferme intention de livrer la marchandise ». Il s'agit d'aller au-delà de la question simple du déplacement, et de parler de la mobilité dans son sens le plus noble : faire du transport collectif une solution attractive, en réponse aux besoins et aux réalités des citoyens, explique Chantal Rouleau.

Elle dessine le grand tableau des objectifs à atteindre, soulignant que le transport n'est pas une dépense, mais un investissement, notamment pour atteindre la mobilité durable à l'horizon 2050. Pour ce faire, favoriser le transfert modal grâce à l'intermodalité est une action concrète qui aidera à augmenter les indicateurs environnementaux.

Elle a terminé son allocution en rappelant que ces grands objectifs ne sauraient être atteints sans l'adoption d'une gouvernance « légère et flexible ». Les nouvelles instances en phase de structuration portent cet objectif de simplicité et d'efficacité. Il faut miser sur l'agilité.

Mentionner cette nouvelle gouvernance est l'occasion pour la Ministre de rappeler que le présent colloque est une chance pour les agents de ces réformes de s'inspirer pour mieux organiser le développement économique, social et durable du transport collectif.

2.5 CONTRACTUALISATION ET RÉALISATION DU CONTRAT ÎLE-DE-FRANCE MOBILITÉS – RATP CONCERNANT LE RÉSEAU DE BUS

Jean-Marc Beteille

Délégué du Directeur du Département Bus
Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP)

Ont été abordés dans cette présentation les principes de contractualisation selon la vision de l'opérateur de bus. Des éléments descriptifs de contexte permettent de mettre en perspective ces principes. Un zoom sur les indicateurs contractuels du réseau bus a été proposé.

La RATP est un opérateur en situation de monopole, qui sera ouvert à la concurrence à partir de janvier 2025. Elle transporte 16 millions d'individus dans le monde chaque jour. À Paris, c'est 1,5 milliard de voyages annuels en métro (16 lignes), 1 milliard en bus (352 lignes) et 350 millions en tramway (8 lignes).

Le service de bus RATP compte 4 600 véhicules et 25 dépôts entre Paris et la proche couronne. Un unique centre de gestion permet la régulation du service et l'information aux voyageurs en temps réel. Deux grandes questions se posent face à la future situation de mise en concurrence : (1) qu'advient-il de la gestion des dépôts? (leur positionnement actuel est idéal autant en terme logistique qu'environnemental : seront-ils délégués et dans quelles conditions?) (2) le centre de régulation du service permet une exploitation cohérente des systèmes de bus en temps réel (retard, déviation, travaux, etc.), c'est un atout unique à Paris : quel statut aura ce centre dans le cadre de la mise en compétition et par qui sera-t-il régulé?

Le tramway prend une place de marché sur les bus. La fréquentation des bus diminue. La RATP estime qu'il s'agit d'un enjeu de vitesse, de congestion et de régularité.

Les mécanismes de contrats sont sensiblement les mêmes que ceux entre Île-de-France Mobilités et la SNCF. Le voyageur est au centre du contrat avec un principe de bonus-malus sur le service rendu.

L'évolution actuelle des contrats prépare la mise en concurrence. L'autorité prend de plus en plus la main et la RATP cède une partie de son rôle. Par exemple, c'est désormais Île-de-France Mobilités qui choisit la couleur des flottes (grise et bleue, nouveau logo). Cette réappropriation esthétique permet, à l'instar de TfL qui détermine les caractéristiques des flottes, de proposer une expérience client cohérente.

Le partage de l'investissement aussi risque de changer. Sur le dernier contrat (2016-2020), près de la moitié des investissements (4,2 milliards) ont été faits en fond propre. Est-ce qu'un tel partage sera possible en situation de marché ouvert, questionne M. Beteille.

De nouvelles obligations environnementales et des responsabilités sociales émergent également. Par exemple, la suppression de tous les bus diesel en 2025 et la conversion de 2/3 des centres bus à l'électrique et de 1/3 des centres bus au biogaz.

Deux grands types d'indicateurs mesurent la **performance** et la **qualité** du service. On considère les causes internes aux problèmes (par exemple, l'absence de chauffeurs) et externes (par exemple, des travaux) qui font déroger des objectifs en termes kilométriques (performance). On considère aussi la ponctualité, la régularité, l'information aux voyageurs, la propreté, etc. tous ces éléments incarnant la qualité de service. C'est la RATP, Île-de-France

Mobilités ou le système du « voyageur mystère » qui évaluent la qualité. Le niveau attendu de respect des indicateurs (ponctualité contre régularité, par exemple) dépend de la nature du service. Le taux d'accident n'est pas un indicateur dans le contrat. Néanmoins, la RATP porte une attention particulière à la sécurité de ses clients.

La RATP assume **les risques** liés aux indicateurs de qualité. Pour les indicateurs de performance, s'ils accusent une baisse à cause de causes internes, la RATP est pénalisée à raison de 5 euros du kilomètre non fait. Île-de-France Mobilités peut vérifier en tout temps les résultats de production. Les risques sur la performance liés aux causes externes sont assumés par Île-de-France Mobilités.

La gouvernance du contrat se fait, à l'instar des autres contrats entre opérateurs et autorités, avec beaucoup de suivis.

Une évolution du réseau est en cours afin d'adapter l'offre de bus aux besoins actuels. Elle se fait sur la base d'une grande concertation entre l'autorité, les élus locaux, les associations d'usagers et l'opérateur. On parle ici de la création de 500 000 km commerciaux supplémentaires qui desserviront le Grand Paris, incluant de grandes lignes structurantes, et de la conversion vers un modèle écologique d'exploitation de service.

2.6 LE SYSTÈME DE CONTRACTUALISATION DES OPÉRATEURS DU TRANSPORT COLLECTIF PAR L'AUTORITÉ DU TRANSPORT MÉTROPOLITAIN DE BARCELONE (ATM)

Pere Torres

Directeur général

Autoritat del Transport Metropolità (ATM)

Environ soixante-dix opérateurs fournissent des services de transport collectif dans la région de Barcelone, coordonnés par l'Autorité du Transport Métropolitain (ATM). Lors de cette conférence, M. Torres a présenté les principales caractéristiques des différents modèles de contrat.

L'ATM, créée en 1997, est composée du gouvernement de la Catalogne, la métropole de Barcelone et la mairie de Barcelone. Elle est un instrument de coordination et de financement du transport collectif dans la région de la Catalogne centrale. À l'instar d'Île-de-France Mobilités, des compétences urbaines (observatoire de la mobilité, planifications) se superposent aux compétences en matière de transport collectif.

Le financement du transport collectif est très complexe. Au total, 45 % des fonds émanent des recettes et 55 % de subventions publiques. Les recettes sont générées par la vente de titres de transport. Quant aux subventions, les opérateurs les reçoivent par l'ATM et les autorités qui correspondent à leurs échelles de service : la métropole finance les opérateurs métropolitains, les autorités locales financent les opérateurs locaux, etc. L'ATM est financée par les gouvernements d'Espagne et de Catalogne, la métropole et la mairie.

Il existe **3 types de contrats**. Pour les décrire et les expliquer, M. Pere Torres se concentre sur la question du financement des opérateurs.

(1) Les « contrats-programmes », passés avec des opérateurs publics, garantissent la compensation du déficit des opérateurs par l'ATM sur la base du respect d'indicateurs de performance et de qualité.

(2) Le « contrat de concession », spécifique au réseau tramway qui passe par un opérateur privé, fonctionne sur un modèle de compensation de l'opérateur où celle-ci passe de 52 % à 20 % en fonction de l'augmentation des voyages effectués.

(3) Les « accords d'adhésion », pour les opérateurs de réseau routier interurbain et le Réseau national des chemins de fer espagnols (RENFE), garantissent la compensation de la baisse des recettes tarifaires qu'accusent les opérateurs lorsqu'ils adhèrent aux politiques tarifaires plus basses de l'ATM (qui vont, de fait, générer moins de revenus pour ces opérateurs).

2.7 - INDIRECT MANAGEMENT WITH PRIVATE COMPANIES OF BUS TRANSPORT SERVICES IN THE METROPOLITAN AREA OF BARCELONA

Diego Fernandez

Responsible for Transport Contract Management
Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB)

Cette présentation s'est concentrée sur un modèle de gestion des opérateurs privés par une des entités qui subventionne le transport collectif dans la région centrale de Catalogne : l'Aire métropolitaine de Barcelone (AMB).

La gouvernance de l'AMB est l'affaire du conseil métropolitain. Ses compétences s'étendent de la gestion et la planification du transport collectif, à la validation du plan métropolitain de mobilité urbaine, en passant par la gestion des services de taxi ou du trafic.

AMB gère le transport selon **deux modèles de gestion**.

La **gestion directe concerne les opérateurs publics** de métro et de réseau de bus. Il n'y a alors pas d'appel d'offres. C'est toujours la société publique de Transport Métropolitain de Barcelone (TBM) qui exploite de façon autonome le réseau de surface de la zone centrale de la métropole. AMB possède 100 % des parts. Pour le réseau, qui s'étend au-delà de la zone centrale, il est exploité par des services de bus privés. Une petite dizaine de compagnies a ainsi répondu aux appels d'offres. Ces compagnies sont gérées de façon indirecte par l'AMB (qui gère la planification et la supervision du service).

La **gestion indirecte des opérateurs privés** se fait, pour la plupart des services, par un « contrat de service ». Sur une durée maximum de 10 ans, AMB compense les déficits; mais l'intégralité des risques sur les coûts et une partie des risques sur les recettes sont à la charge de l'opérateur. Les opérateurs possèdent les dépôts et les bureaux. Ils choisissent les flottes de véhicules, mais ces derniers sont la propriété de l'AMB. Elles sont donc transférables d'un contrat à un autre. L'opérateur doit aussi répondre à des standards en termes d'équipements intérieurs (GPS, vidéo surveillance, etc.).

Six indicateurs de qualité responsabilisent l'opérateur sur son service : la ponctualité, la qualité des flottes (véhicules et équipements internes), la qualité des arrêts, l'information fournie aux voyageurs en temps réel, la réactivité face aux plaintes des voyageurs, la satisfaction des usagers.

La compensation financière des opérateurs, au-delà des recettes, est prévue par le contrat. Un mécanisme de bonus-malus, fondé sur le respect des indicateurs, détermine si le coût des opérations sera rentabilisé pour l'opérateur, comme le montre le schéma ci-dessous.

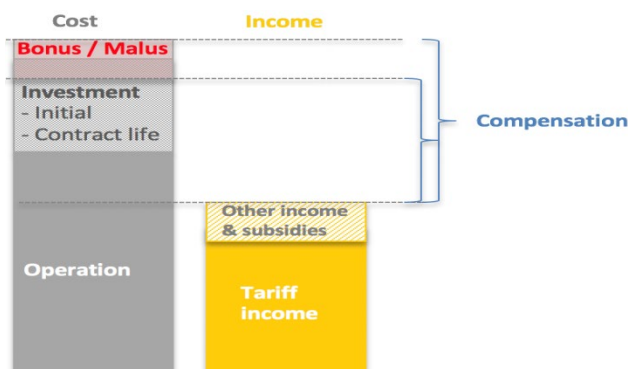


Tableau 4 : modes de compensation financière des opérateurs par l'AMB (source : PowerPoint Diego Fernandez, 2019)

3 CONCLUSION

Le colloque *La planification et la contractualisation du transport collectif : Londres, Paris et Barcelone* aura permis aux participants de recueillir des éléments qui favorisent le bon déroulement des partenariats et l'atteinte des objectifs de planification.

De manière générale, il en ressort que le dialogue entre l'autorité et l'opérateur contracté est très important. La compréhension commune des besoins et des attentes doit se fonder sur une collaboration soutenue. Les conférenciers ont mentionné la proximité géographique et la haute fréquence des rencontres communes entre les parties prenantes comme étant un atout dans la gestion des différents dossiers.

Par ailleurs, il est important d'être clair sur les responsabilités de chacun dans le contrat : il faut que chaque partie puisse bien saisir et appliquer les lois.

Cet effort de clarté est d'autant plus important qu'il en ressort aussi que la flexibilité et l'adaptabilité des contrats forment un enjeu majeur. Une base contractuelle simple et intelligible doit permettre de proposer et d'appliquer des modifications en fonction de besoins changeants.

Concernant les indicateurs, les stratégies sont diverses : là où Île-de-France Mobilités décline les siens en une myriade, Londres favorise une approche moins complexe. Tous s'entendent néanmoins sur un point : la satisfaction des usagers doit être au cœur des préoccupations. Elle est le reflet de la performance et de la qualité des services.

Quand l'on se questionne sur la qualité et la pertinence d'un modèle contractuel, trois éléments doivent toujours ressortir : la coopération, la simplicité, la flexibilité.

Les premiers mots de Séverine Lepère (SNCF) apparaissent comme idéals pour résumer les échanges qui ont eu lieu durant ce colloque :

« Le bon contrat est celui qui vous convient. »