



Andreas Wettig

KCW GmbH, Berlin
consultants

stratégie et management des services publics

L'organisation du transport public en Allemagne – l'exemple de Berlin

congrès ATEC – ITS, 4 février 2009



||| kcw

Sommaire

- Présentation de KCW
- Le transport ferroviaire régional
- Le transport urbain et interurbain
- L'exemple de Berlin

1 – Présentation de KCW

Handlungsfähigkeit
für Länder und Kommunen



« Donner de la marge de manoeuvre aux régions et communes »

3

Andreas Wettig / KCW consultants
Congrès ATEC-ITS 4/5 février 2009

||| kcw

2 – Transport ferroviaire régional : organisation et financement

- Réorganisation et Libéralisation du transport ferroviaire en 1996
- Autorités Organisatrices pour le TER sont les 16 régions (« Länder »)
- Première série de grands contrats de service Régions - DB, contenant :
 - Prix fixe par train-km
 - Calendrier de mise en concurrence
 - Concerne encore 73% des services (2008)
- Offre TER 2008 : 627 M train-km, + 17% depuis 1996
- Financement : 6675 M€ en 2008, dynamisé 1,5% par an
- Part des concurrents de la DB en 2007 : 16%
- la DB remporte actuellement 45% des appels d'offre (2005-07)

2 – Transport ferroviaire régional : effets de la libéralisation

- Réduction significative des prix des services mise en concurrence
- Augmentation de l'offre de 17% en 11 ans
- Augmentation de la qualité de service : matériel neuf, ponctualité, orientation vers le client
- Plus de marge de manœuvre des Autorités Organisatrices
- La gestion de l'infrastructure par DB Netz dénoncé
 - Les régions financent le réseau à 70%
cause: relation prix des sillons TER / ICE / grandes lignes / fret
 - L'entretien de certains réseaux secondaires insuffisant
 - Potentiel de « chantage »: couplage de certains projets d'infrastructure et de contrats de service hors concurrence

3 – Transport urbain et interurbain : organisation

- Traditionnellement : planification et réalisation de l'offre par les entreprises communales. Exception : grandes investissements
- Autorités Organisatrices créées en 1996
- AOT sont les communes, substitués hors grandes villes par les « Landkreise »
- Intégration de l'offre et du tarif par des « Verkehrsverbund » à partir des années 70
- Financement compliqué et opaque, séparé de l'offre et des investissements

3 – Transport urbain et interurbain : entreprises et financement

- Transport urbain : entreprises communales en grande majorité
- Transport interurbain : entreprises communales, détenu par DB ou privés
 - pour la plupart pas encore soumis à la concurrence (exception : Hessen)
- Financement de l'offre
 - Subventions du transport scolaire et des handicapés (dominant en milieu rural)
 - Subventions des entreprises communales profitables (« Querverbund ») p. ex. électricité ou eau, en milieu urbain
 - Moyens du budget communal - les pertes étaient récompensées de façon quasi-automatique à la fin de l'année
- Financement des investissements jusqu'à 90%

3 – Transport urbain et interurbain : « Verkehrsverbund »

- « Verkehrsverbund » = syndicat de transports
- La quasi-totalité du territoire allemand est concerné
- Compétences
 - Intégration du tarif et de l'offre (le plus souvent y compris ferroviaire)
 - Infrastructure (facultatif)
 - Financement (facultatif)
 - Marketing (facultatif)
 - Autorité Organisatrice (facultatif, au cas d'un syndicat AOT)
- Organisé en syndicat des AOT ou syndicat d'entreprises, le plus souvent un mélange des deux
- Constructions juridiques variés : Zweckverband (Sivu), AöR (établissement public), GmbH (SARL)
- Exemples du travail de KCW : HVV, RMV, VBB, VRR, VVO

3 – Transport urbain et interurbain : problèmes

- Malgré les progrès réalisés, les opérateurs communales sont souvent moins performants et coûtent cher au contribuable
- Marketing et orientation vers la clientèle font souvent défaut
- Le financement n'est pas lié à la performance, spécialement en milieu rural
- Le financement élevé et non-intégré des investissements incite aux investissements autrement non-rentables et qui risquent de coûter cher à l'entretien

3 – Transport urbain et interurbain : privatisations

- Quelques communes ont vendu des parts de leurs entreprises
 - Ces ventes sont accompagnés des contrats de service sur une dizaine d'années
 - L'AOT continue à définir l'offre de transports par son plan de transport urbain (Nahverkehrsplan)
- La privatisation (partielle) peut être une option favorable pour les communes :
- La charge financière des communes peut être réduite, l'offre et la qualité de service peuvent être améliorés

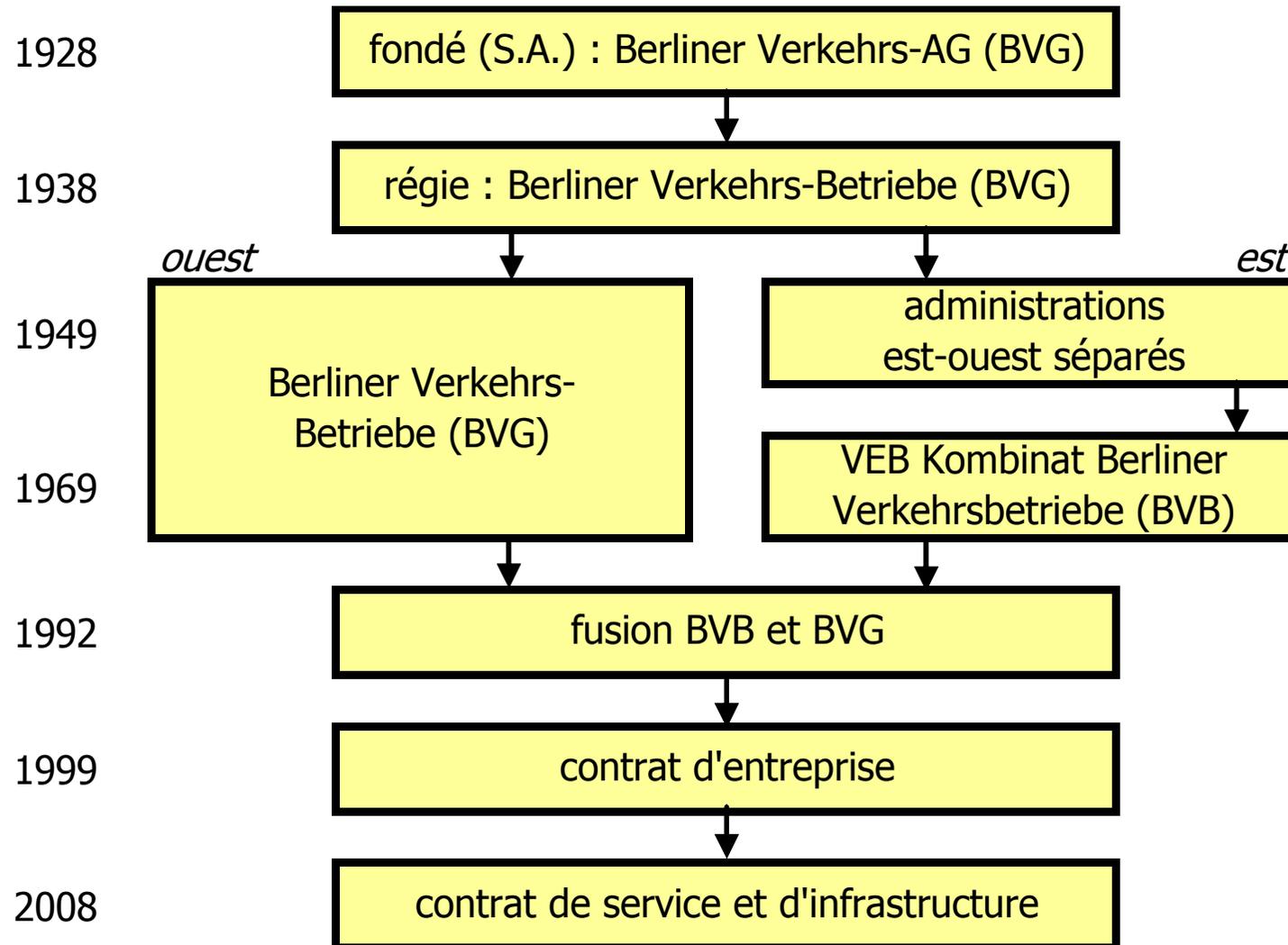
3 – Transport urbain et interurbain : évolutions récentes

- Le système de la régie communale continue de dominer
 - Beaucoup de communes préfèrent protéger leur entreprise avec une convention in-house :
réflexe « propriétaire » avant la volonté transports
 - Le sénat de Berlin (social-démocrate/gauche) à garanti le monopole de son transporteur BVG jusqu'en 2020
- Dans ce contexte, KCW a développé avec la ville de Berlin la contractualisation des liens commune-opérateur
- Objectif : améliorer la performance, l'offre et la qualité de service

4 – Berlin : données et offre de transport

- Population : Berlin 3,4 millions, agglomération 4,8 millions
- Surface : 892 km², densité 3.800 hab./km²
- Offre de transports 2008 :
 - U-Bahn (métro) 20,3 M train-km (BVG)
 - Tramway 20,0 M train-km (BVG)
 - Bus 88,7 M bus-km (BVG)
 - S-Bahn (RER) 29,0 M train-km (DB)
 - Regionalbahn (TER) 5,7 M train-km (DB et autres)
- Le Réseau de transports 2008 :
 - S-Bahn (RER) 144 km / 9 lignes
 - U-Bahn (métro) 248 km / 15 lignes
 - Tramway 192 km / 13 lignes
- Part modale : 43% des déplacements motorisés

4 – Berlin : évolution de l'organisation



4 – Berlin : convention de service et d'infrastructure

- Première étape : plan de transports urbains (Nahverkehrsplan), voté par les parlementaires
 - Standards de l'offre, qualité de service et environnementale ...
- Deuxième étape : convention de service et d'infrastructure
 - sont réglés : qualité, tarif, récompense financière etc.
- La ville assume son rôle d'Autorité Organisatrice
- Ce processus a incité a des réajustements de l'organisation de l'entreprise

KCW a soutenu l'autorité organisatrice dans les deux étapes

4 – Berlin, contrat de service et d'infrastructure : Grandes lignes du contrat

- Longue durée 2008 – 2020
- Contrat de gestion à contribution forfaitaire
- Compensation financière lié à la quantité et qualité de service
- Continuité de l'offre
- Maintien à niveau de l'infrastructure
- Règlement bonus-malus
- Obligation de l'opérateur de rapporter sur sa performance transport
- Regroupement des sources de financement auprès de l'autorité organisatrice

4 – Berlin, contrat de service et d'infrastructure : Domaines réglés

- Définition quantitative et qualitative de l'offre
- Procédures de concertation régulière opérateur–AOTU concernant l'offre, infrastructure et tarification
- Maintenance de l'infrastructure : maintien à niveau
- Financement, controlling
- Clause de révisions, prévues pour 2011 et 2016

4 – Berlin, contrat de service et d'infrastructure : Financement

- Financement global stable (env. 1.000 M€) dont :
 - recettes 54%
 - Autorité Organisatrice 33% : infrastructures et offre (convention) ; (ré-)investissements métro/tramway ; rames tramway
- Le financement par la convention est indexé à 90% (salaires, énergie, matériel)
- L'augmentation et la diminution de l'offre sont récompensés selon un tableau de prix
- Un service supprimé n'est pas récompensé
- Règlement bonus-malus en fonction de la qualité de l'offre

4 – Berlin, contrat de service et d'infrastructure : Offre

- Volume de l'offre stable
- Instauration du principe acheteur-mandataire : l'AOT définit les grandes lignes de l'offre, l'opérateur le planifie dans le détail
- Tableau de prix fixé à l'avance pour changements de l'offre
- Règlement spécifique pour l'offre pendant travaux et événements

- Concertation régulière opérateur – AOT
- Obligation de l'opérateur de rapporter sur volume et qualité
- L'AOT a mis en place une structure de controlling

4 – Berlin, contrat de service et d'infrastructure : Qualité

- Mesure de la qualité de l'offre : données objectives / à travers la satisfaction des clients
- Critères objectives : régularité, ponctualité, assurance des correspondances, capacité, accessibilité, environnement, information, service de vente ...
- Satisfaction des clients : sondages réguliers et standardisés ; thèmes pareils et sécurité ...
- Non respect des engagements est sanctionné par un système bonus-malus
- Système de gestion de la qualité basé sur le niveau actuel, réajustement au moment de la première révision

4 – Berlin : mise en place du « Center Nahverkehr Berlin »

- l'Autorité Organisatrice a obtenu de nombreuses nouvelles compétences sans pouvoir créer des postes à court terme
- Elle a décidé de créer le « Center Nahverkehr Berlin » comme structure de soutien, qui réunit l'expertise nécessaire
- L'appel d'offres a été remporté par le consortium KCW/VBB
- « Center Nahverkehr Berlin » (une dizaine de personnes) lancé en janvier 2008, tâches :
 - controlling,
 - planification de l'offre,
 - qualité,
 - tarification,
 - questions juridiques et
 - infrastructure

Merci pour votre attention !
N'hésitez pas de poser vos questions.

Andreas Wettig
KCW GmbH
Charlottenstraße 65
D-10117 Berlin

Tel: +49 (0) 30/21 00 27 – 75
Fax: +49 (0) 30/21 00 27 – 61
Mail: wettig@kcw-online.de
Web: www.kcw-online.de