



« Renouvellement de la convention TER »

Audition par le CESER Hauts-de-France
7 novembre 2018 à Lille

Andreas Wettig, Trans-Missions

Plan de l'exposé

I – Présentation de l'intervenant

II – Pourquoi le concurrence arrive-t-elle dans le TER ?

III – Quelles transformations par la concurrence ?

IV – Comment réussir la transition

V – Dernière convention SNCF avant l'ouverture

I – Présentation de l'intervenant

Andreas Wettig – Curriculum vitæ professionnel

- depuis 2005 Consultant chez KCW à Berlin, société de conseil dans les transports publics, positionné du côté des Autorités organisatrices de transport
- 2011-2012 Recherche PREDIT « Impact de l'ouverture à la concurrence du transport régional de voyageurs sur la consommation d'énergie et sur les émissions de carbone »
- depuis 2013 Première AMO TER région Languedoc-Roussillon devenue Occitanie
- Exposé au Cercle des Transports « Pourquoi les AOT allemandes peuvent financer deux fois plus d'offre TER pour un budget donné ? – Analyse et enseignements pour la France », Paris 15/12/2015
- depuis 2016 Création de Trans-Missions à Tours, consultant chez Trans-Missions et KCW
- Intervention au colloque de l'Arafer « Retour d'expérience de l'ouverture du marché TER en Allemagne », Paris le 29/06/2017
- Etude « Quel modèle économique pour le TER », pour TDIE
- Exposé introductif au workshop de la DG Mobilité et Transports, « Key issues for successful tendering of Public Service Contracts in regional rail transport », Bruxelles 30/05/2018
- Plusieurs AMO portant sur le TER – Nouvelle Aquitaine, Rhône-Alpes (Léman Express), Provence-Alpes-Côte d'Azur, Agglo Basel (Tireno)
- deux missions sur l'organisation des chemins de fer, pour le Service Public Fédéral, DG Mobilité et Transports

Plan de l'exposé

I – Présentation de l'intervenant

II – Pourquoi le concurrence arrive-t-elle dans le TER ?

III – Quelles transformations par la concurrence ?

IV – Comment réussir la transition

V – Dernière convention SNCF avant l'ouverture

II – Pourquoi le concurrence arrive-telle dans le TER ?

Problèmes actuels du TER en France

Problèmes actuels du TER en France

- Maitrise insuffisante par les pouvoirs publics – qui financent le TER à 70%
- Coûts très élevés de SNCF (essentiellement à cause d'une productivité faible)
- Qualité insuffisante, notamment trop de trains supprimés
- Offre souvent pas très pertinente du point de vue des citoyens (dernier train vers 20h...)

II – Pourquoi le concurrence arrive-telle dans le TER ? **Monopole, quel problème ?**

Les pouvoirs publics sont dans une position de négociation délicate

Conséquences :

- Pas de réelle incitation à la productivité dans la plupart des conventions TER – plutôt un caractère d'« accord de prise en charge des coûts »
- Incitations à la qualité de service financièrement très insuffisantes
- Opacité des comptes pour les AO, ce qui incite la SNCF à attribuer des coûts fixes au TER (exemple: vente des billets)
- Peu de pression économique sur SNCF, lui permettant de céder aux pressions politiques ou des syndicats cheminots

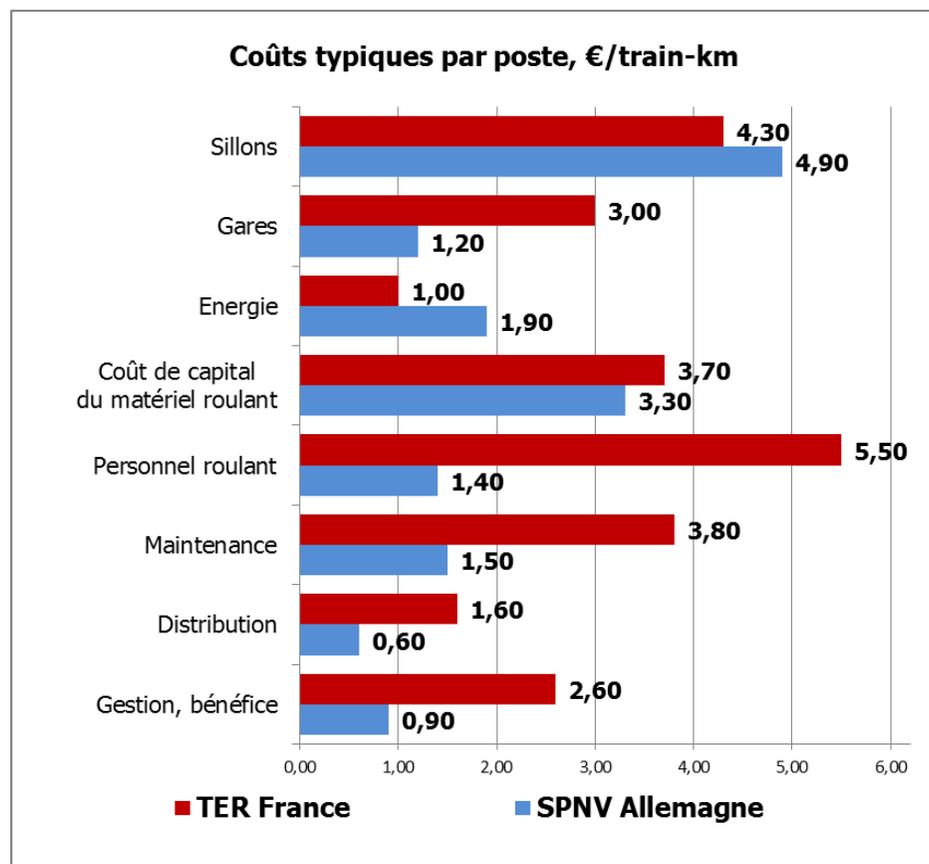


**Résultat : un TER cher pour les pouvoirs publics
et de qualité médiocre pour les usagers**

II – Pourquoi le concurrence arrive-telle dans le TER ?

Coût pour le contribuable

Comparaison des coûts par poste



Source : Trans-Missions

7

Audition CESER – Renouvellement de la convention TER

France

- coût 25,50 €/train-km
- recettes trafic 5,90 €/train-km
- subvention 19,60 €/train-km
- 2002-15 : +19% en € constants
- monopole

Allemagne

- coût 15,70 €/train-km
- recettes trafic 6,10 €/train-km
- subvention 9,60 €/train-km
- 2002-15 : -16% en € constants
- 70% attribué en concurrence (en 2015)

II – Pourquoi le concurrence arrive-telle dans le TER ?

Productivité

Une faible productivité...

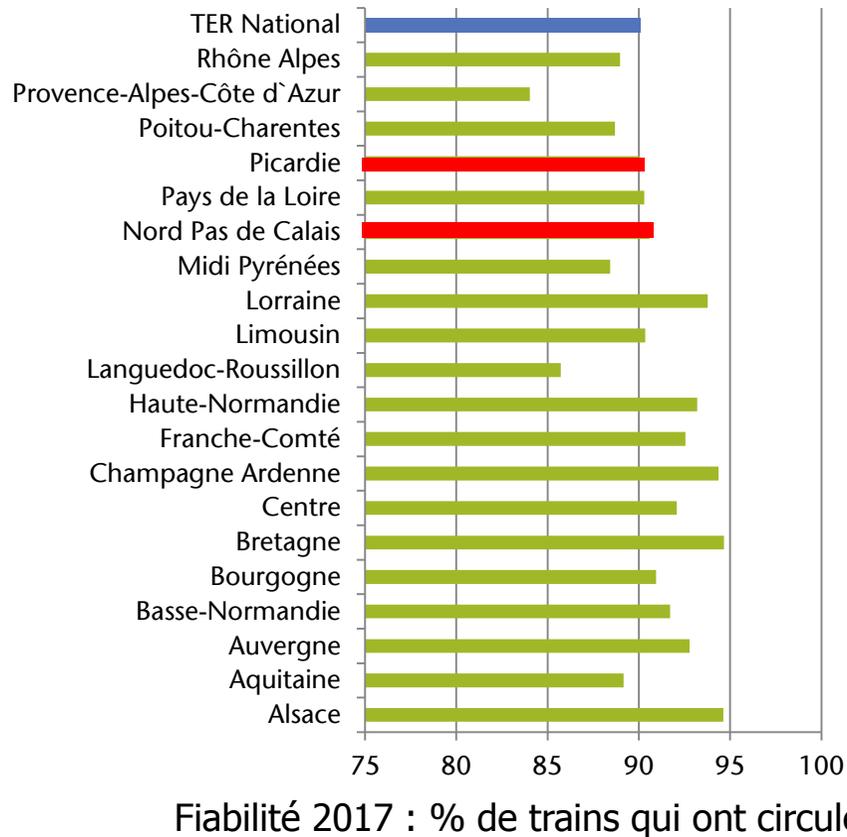
- 400 heures de conduite commerciale annuelle par agent roulant
- 70.000 à 120.000 km par rame
- 25% à 40% des recettes du trafic consommés par la distribution

...et les raisons

- Structure improductive de l'offre (concentrée aux heures de pointe)
- Monopole – productivité peu nécessaire pour la SNCF
- Infrastructure dégradée
- Règlements du système ferroviaire (statut et RH)
- Décisions politiques (sauver un atelier, guichets en gare, ...)

II – Pourquoi le concurrence arrive-telle dans le TER ?

Qualité de service – trains supprimés



SPNV Rhin-Ruhr

- <1,5% de trains supprimés toutes causes est considéré par l'AO la limite de l'acceptable
- >3% considéré inadmissible

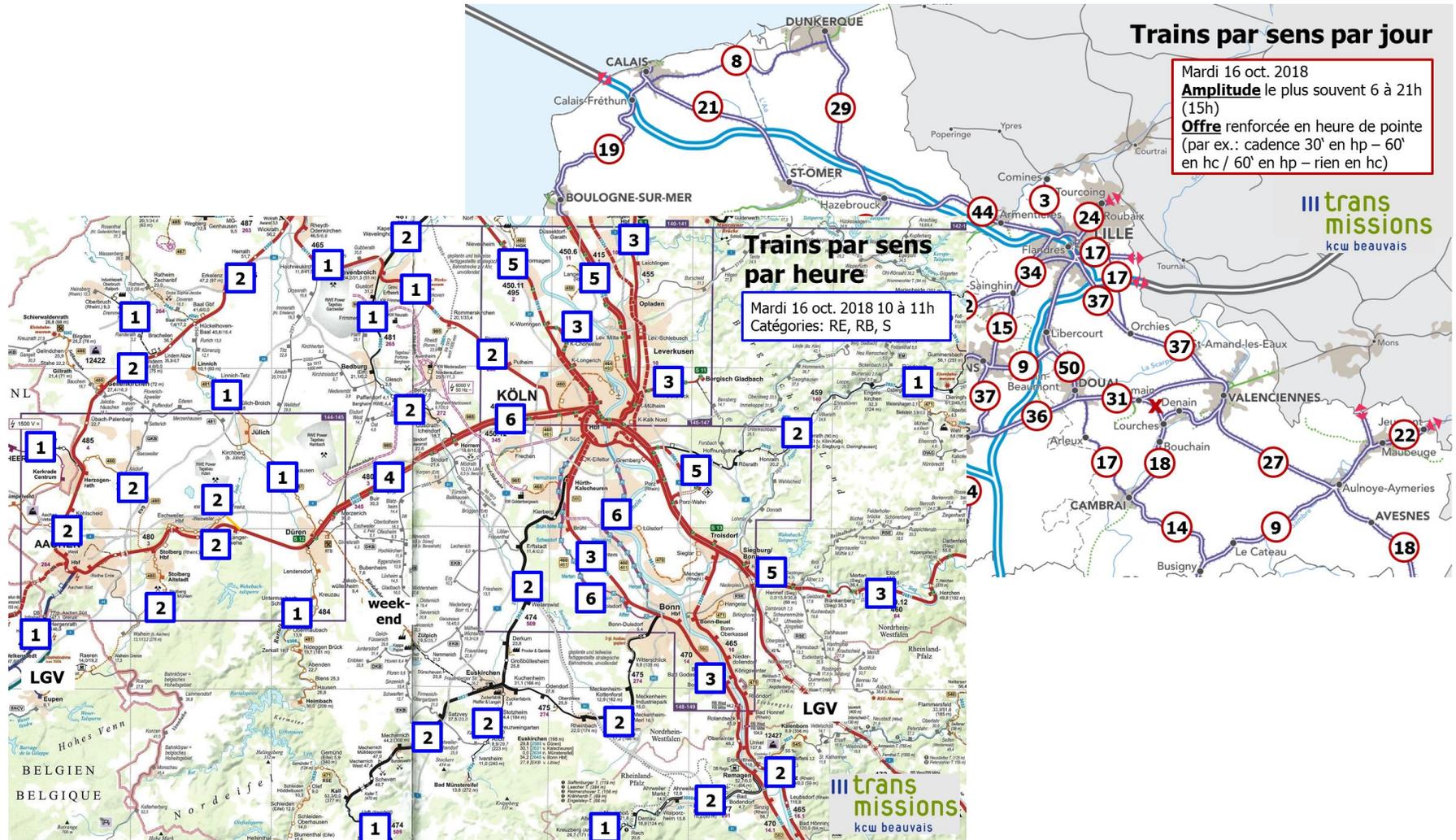
Source : AQST

9

Audition CESER – Renouvellement de la convention TER

II – Pourquoi le concurrence arrive-telle dans le TER ?

Offre de mobilité pour les citoyens



II – Pourquoi le concurrence arrive-telle dans le TER ?

Contexte législatif : le 4^{ème} paquet ferroviaire – pilier marché

Attribution des Contrats de Service Publics (subventionnés)

- Principe de l'appel d'offre généralisé
 - Fin du monopole le 3 décembre 2019
 - Attribution directe reste possible jusqu'au 24 décembre 2023, durée maximale des contrats pendant cette période 10 ans
 - Attribution suite à un appel d'offres obligatoire au-delà
 - Donc fin du dernier CSP sans appel d'offres fin 2033
- Exceptions (in-house, circonstances exceptionnelles, si un seul intéressé, petits CSP et petits réseaux, mesures d'urgence, contrat de performance) sous conditions restrictives

Plan de l'exposé

I – Présentation de l'intervenant

II – Pourquoi le concurrence arrive-t-elle dans le TER ?

III – Quelles transformations par la concurrence ?

IV – Comment réussir la transition

V – Dernière convention SNCF avant l'ouverture

III – Quelles transformations par la concurrence ?

Condition préalable pour réussir dans un marché ouvert

- Pour que le marché fonctionne, l'AO doit garantir l'équité aux concurrents et neutraliser les avantages concurrentiels de l'opérateur sortant
 - Information – recettes du trafic, personnel à reprendre, entretien du matériel roulant transféré, etc.
 - Investissements que l'opérateur en place peut éviter
 - Taux d'intérêt préférentiels dû à la garantie financière de l'Etat
- Si un passage progressif vers la concurrence est souhaité, la SNCF doit obligatoirement s'engager sur les charges C1 par lot

III – Quelles transformations par la concurrence ?

Relation Opérateur – Autorité organisatrice

Plus de complexité, mais aussi plus de transparence des relations dans un marché ouvert

- Interfaces nouvel opérateur – SNCF Réseau et SNCF Gares&Connexions
- Interfaces lors du transfert de matériel roulant et ateliers de maintenance
- Interfaces entre opérateurs sur une ligne ou dans les nœuds
- Tarification multi-transporteur

Mais aussi moins de complexité des relations

- La Région définit seule l'offre et les services connexes ainsi que le système de pilotage de la qualité et les met sur le marché
- Négociation du contrat de service public pas obligatoire, ou tout au moins réduite à un nombre restreint de sujets
- Commande simple de l'offre en cours de contrat, pas de nécessité de négocier des avenants

III – Quelles transformations par la concurrence ?

Estimation des économies possibles

Poste	TER SNCF 2018	TER appel d'offres	Leviers
Sillons	4,30	0%	Régulé
Gares	3,00	-15%	~70% est régulé (prestations de base et RQ), part non régulée dépend des exigences de l'AO
Energie	1,00	-10%	Récupération, conduite éco-responsable
Coût de capital du matériel roulant	3,70	0%	Dépend de la productivité du matériel roulant, liée à l'horaire
Personnel roulant	5,50	-30%	Dépend de la productivité du personnel roulant, liée à l'horaire
Maintenance	3,80	-40%	Dépend de la productivité du matériel roulant, liée à l'horaire
Distribution	1,60	-30%	Dépend des exigences de l'AO
Gestion, bénéfice	2,60	-50%	Structure de gestion optimisée, bénéfice calculé plus élevé
Total coût	25,50	-22%	
Recettes du trafic	-5,90	10%	Meilleure qualité (notamment fiabilité)
Contribution	19,60	-31%	ou 50 à 60% plus d'offre à contribution constante...

Source : Trans-Missions

15

Audition CESER – Renouvellement de la convention TER

III – Quelles transformations par la concurrence ?

Qualité de service

- L'AO peut imposer le système de pilotage de la qualité qu'elle souhaite
- Un système de pénalités et bonus suffisamment élevés incite l'opérateur à une production de bonne qualité – mais le système doit être bien adapté afin d'éviter une marge pour risques trop élevée
- La mesure de la qualité doit être indépendante de l'opérateur
- Un contrat Région – SNCF Réseau est souhaitable, visant à le responsabiliser, mais difficile à obtenir

Plan de l'exposé

I – Présentation de l'intervenant

II – Pourquoi le concurrence arrive-t-elle dans le TER ?

III – Quelles transformations par la concurrence ?

IV – Comment réussir la transition

V – Dernière convention SNCF avant l'ouverture

IV – Comment réussir la transition

Enjeux de la transition

Réunir les conditions de concurrence équitables

- Connaitre et développer le marché des prestataires
- Créer des lots géographiques
- Contrat à coût net ou à coût brut ?
- Mise à disposition l'information nécessaire
- Mise à disposition le matériel roulant de façon non-discriminatoire
- Transfert de personnel
- Renforcer les compétences de l'Autorité organisatrice
- Prévoir suffisamment de temps pour la procédure

IV – Comment réussir la transition

Allotissement

Pourquoi créer des lots ?

- Répondre aux besoins du marché des prestataires
⇒ stimuler la concurrence

Critères dans la formation des lots géographiques

- Production efficace (roulements)
- Site existant ou disponible pour un atelier de maintenance
- Homogénéité relative du matériel roulant (traction, aptitude, capacité)
- Taille du lot conforme au marché des prestataires

Principes de l'allotissement

- Il convient de penser l'allotissement pour l'ensemble d'une région, car les services restants doivent également pouvoir être exploités de façon efficace
- Les AO planifient l'offre de façon détaillée, intégrant les correspondances etc., mais aussi les roulements du matériel roulant, qui doivent permettre une bonne productivité
- Certaines AO procèdent à une consultation du marché (appel à manifestation d'intérêt) pour s'assurer de comprendre les besoins du marché des prestataires

IV – Comment réussir la transition

Contrat à coût net ou à coût brut – Attribution du risque commercial

Risque commercial porté par l'opérateur (exemple Délégation de service public) ou par l'AO (marché public) ?

- Condition préalable pour une DSP : les données de recettes doivent être disponibles et correctes
- Condition préalable pour un marché public : une certaine flexibilité budgétaire
- Une DSP la marge de l'opérateur doit être plus importante, car le risque est supérieur
- La durée de contrat d'une DSP devrait être plus longue pour permettre à l'opérateur de profiter des ses actions commerciales

Question de « philosophie »

- Qui maîtrise les risques essentiels et qui devrait les porter ?
- Il n'y a pas de procédure optimale, c'est plutôt une question de « philosophie »
- Dans la pratique allemande, beaucoup de contrat sont mixtes: Contrat à coût net avec limitation du risque commercial, contrat à coût brut avec incitation aux recettes...

IV – Comment réussir la transition

Matériel roulant – moyen de production incontournable

Si le parc de matériel roulant régional en place est suffisant

- Transfert du matériel roulant régional à l'opérateur suivant, directement ou en passant par la Région
 - Attention aux conditions techniques de ce transfert – état dû de maintenance, transfert de connaissance du matériel, stock de pièces, ...

Si du matériel roulant doit être acheté

- L'opérateur achète le matériel roulant
 - L'avantage de cette option est que l'achat du matériel roulant fait partie du périmètre de la mise en concurrence, avec des avantages économiques à attendre
 - L'inconvénient est que les opérateurs ont des taux d'intérêt plus élevés que les collectivités – la Région peut réduire ce avantages en donnant des garanties de réutilisation ou des garanties financières
- La région achète le matériel roulant (ou une RosCo des régions, qui mutualiserait le parc)
- La région lance un appel d'offres séparé pour la mise à disposition du matériel roulant, y compris la maintenance sur 15 ou 30 ans.

OV – Comment réussir la transition

Transfert de personnel – évaluation du cadre légal

Comment organiser le renouvellement de la culture dans le secteur ferroviaire ?

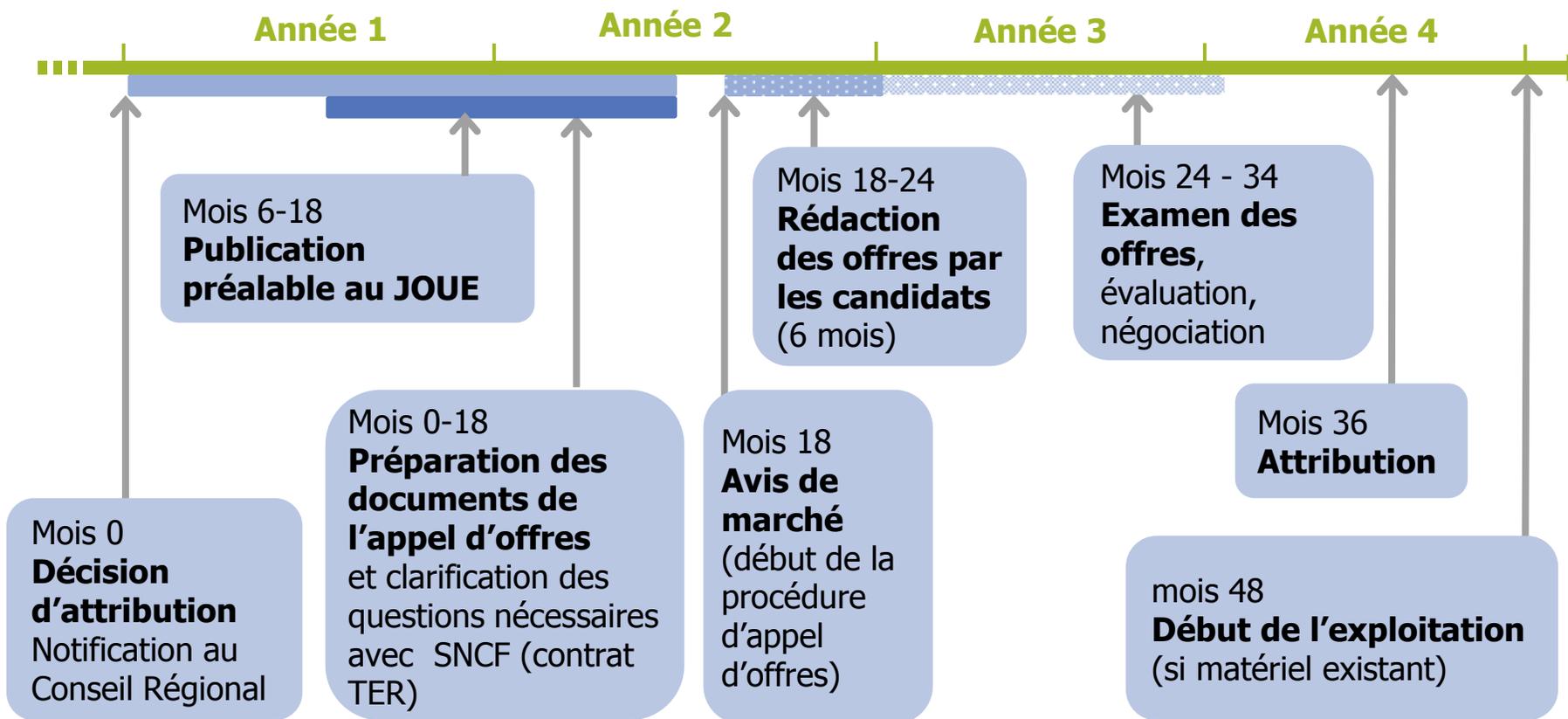
Comment mettre à disposition des candidats dans les délais impartis les informations pour le chiffrage de leurs offres ?

Quelle trajectoire d'amélioration de la productivité par la concurrence ?

- L'AO aura vraisemblablement très peu d'influence sur le nombre d'agents transférés, les opérateurs aucune. Le transfert des agents de gestion serait une aberration
- La productivité des agents ferroviaires est aujourd'hui faible. Avec un niveau de productivité des marchés ouverts, l'offre actuelle pourra être produite avec
 - environ 70% des effectifs des métiers d'exploitation (conduite, accompagnement, maintenance)
 - environ 30-40% des effectifs de gestion
 - Une augmentation de l'offre réduit cette différence, mais sans économies préalables, ils ne sont pas finançables
- Le nombre de salariés diminuera probablement seulement avec les départs en retraite, ou avec des ruptures de contrat, peu probables en grand nombre
 - Vu la pyramide d'âge à la SNCF et sans augmentation du niveau d'offre, les sureffectifs seront absorbés quand les +40 ans seront partis à la retraite
- Le statut n'est pas imposé aux entrants
- L'évolution des conditions de travail (jours repris, polyvalence,...) est essentiel !

IV – Comment réussir la transition

Exemple de planning (France)



Source : estimation d'expert Trans-Missions

Plan de l'exposé

I – Présentation de l'intervenant

II – Pourquoi le concurrence arrive-t-elle dans le TER ?

III – Quelles transformations par la concurrence ?

IV – Comment réussir la transition

V – Dernière convention SNCF avant l'ouverture

V – Dernière convention SNCF avant l'ouverture

Cadre politique des conventions TER

Un contexte budgétaire serré

- La poursuite de la trajectoire financière vision SNCF n'est pas possible
- La baisse des coûts est une condition préalable pour augmenter l'offre

Des attentes croissantes des citoyens sur l'action environnementale des pouvoirs publics

- Et plus de disponibilité d'adapter les habitudes de mobilité

L'ouverture programmée du secteur ferroviaire régional à la concurrence est une chance pour améliorer le TER !

V – Dernière convention SNCF avant l'ouverture

Clarifications contractuelles souhaitables

La loi règle les principes de la transition – les décrets et ordonnances préciseront encore certains aspects, mais ils ne régleront probablement pas les détails techniques.

1. Mise à disposition des informations essentielles
2. Conditions de retour du matériel roulant financé par la Région
3. Conditions de retour des ateliers de maintenance financés par la Région
4. Engagement de SNCF sur le transfert des connaissances spécifiques
5. Clauses contractuelles, si une ouverture progressive à la concurrence est prévue
 - Découpage en lots
 - Engagement sur les postes C1 de la contribution par lot
 - Dates de mises en concurrence

La ligne adoptée par SNCF n'est pas encore claire, mais pourrait finalement bien être un refus, avec l'espoir que les complications qui en découlent seront à son avantage dans les appels d'offres.

Il nous semble utile que les régions mènent la réflexion sur le plan B.

Vos questions ?

Andreas Wettig
Consultant

Trans-Missions tél: 02 45 34 01 90
19 rue Edouard Vaillant courriel:
37000 Tours wettig@trans-missions.eu
www.trans-missions.eu