

Forum bikesharing Suisse

Systemes suisses de vélos en libre-service: modèles commerciaux

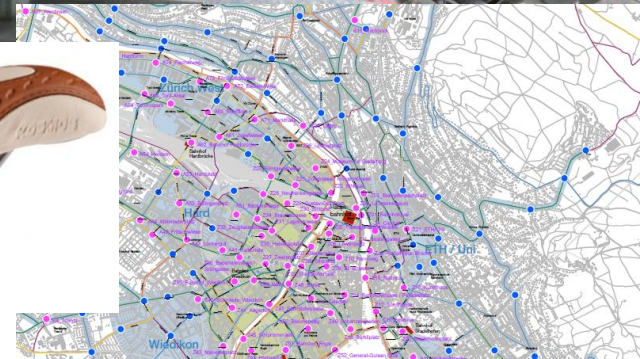
Urs Bolz

17 septembre 2015

Sommaire

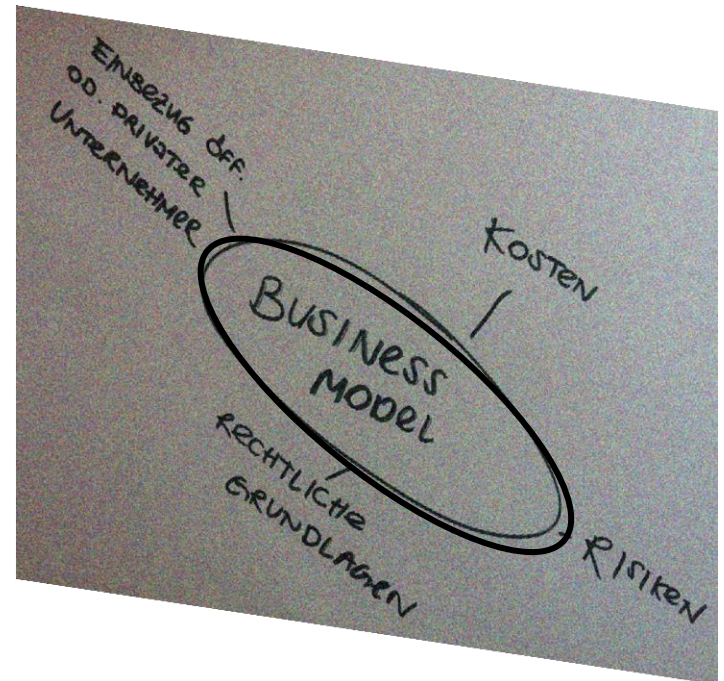
1. Quels sont les éléments importants?
2. Modèles commerciaux – vue d'ensemble
3. Le modèle du partenariat – un exemple pour les grandes villes
4. Particularités

1a. Quels sont les éléments importants?



1b. Quels sont les éléments importants (2)?

- (1) Coûts?
- (2) Contribution des pouvoirs publics?
- (3) Risques pour l'espace public?
- (4) Associer des entreprises publiques ou privées?
- (5) Bases légales?
- (6) **En bref: modèle commercial!**



2a. Modèles commerciaux – généralités

Généralités

- Les systèmes de vélos en libre-service (VLS) peuvent être 100% publics ou 100% privés...
- ...mais ils sont généralement une combinaison des deux (ou société à but non lucratif) et présentent une dimension sociale.
- Les principaux acteurs: mandant – organisme d'exécution («implementing agency») – exploitant («operator»)
- L'expérience internationale le montre: les systèmes de VLS ne sont pas rentables sans financement par la publicité.
- Se référer au droit des marchés publics
- Il n'existe pas de modèle idéal, mais
 - des modèles plus ou moins coûteux...
 - des modèles plus ou moins risqués...
 - des modèles qui fonctionnent et d'autres qui ne fonctionnent pas.
- **D'où l'importance des modèles commerciaux!**

2b. Modèles commerciaux – questions clés pour les villes intéressées

- (1) La Ville prévoit-elle de définir des charges précises?
- (2) Quelles fonctions la Ville souhaite-t-elle exercer? Planification? Gestion, financement? Exploitation? Risque économique? Quelles fonctions ne souhaite-t-elle pas exercer?
- (3) La Ville dispose-t-elle d'une structure appropriée qui puisse jouer un rôle prépondérant dans la gestion et l'exploitation d'un système de VLS (p. ex. transports publics urbains)?



2c. Modèles commerciaux – vue d'ensemble

A. Initiative privée

- (1) **Soumission d'une offre de VLS à la Ville**; la Ville délivre une autorisation pour l'utilisation du domaine public (assortie de conditions) et contribue financièrement au projet (sous contrat).
- (2) Le privé lance un système de VLS avec des stations situées **sur terrain privé**.

B. Initiative publique

- (1) La Ville cherche un partenaire privé selon le modèle A.
- (2) La Ville établit et conclut des **contrats de services** avec divers partenaires (évent. avec appel d'offres).
- (3) La Ville charge le **partenaire public** d'organiser le système de VLS (p. ex. transports publics urbains).
- (4) La Ville met la **prestation globale** au concours en établissant un cahier des charges,
 - a) en conservant les risques commerciaux (coûts, recettes);
 - b) en transférant les risques commerciaux sur l'ensemble du cycle de vie à un partenaire privé (modèle du partenariat).
- (5) La Ville met la **concession** au concours (avec ou sans cofinancement par la publicité).

2d. Modèles commerciaux – argumentaires

	Désignation	Arguments pour	À clarifier
A 1	Initiative privée avec autorisation et apport financier de la Ville	Simplicité, charge de travail restreinte pour la Ville	Qualité? Risques pour l'espace public? Concours? Financements? Dépendances?
B 3	Projet public avec divers partenaires contractuels	Liberté de conception pour la Ville; intégration de savoir-faire spécialisé et de ressources externes	Savoir-faire/ressources pour la gestion du projet? Risques financiers? Interfaces?
B 4 a	La Ville cherche un prestataire global sur la base d'un cahier des charges détaillé	La Ville peut se concentrer sur les compétences clés; lead assuré par société spécialisée	Coûts? Répartition des risques? Risques financiers pour la Ville?
B 4 c	Partenariat tout au long du cycle de vie (PPP) avec appel d'offres fonctionnel et répartition claire des risques	Comme 3, + utilisation d'idées commerciales et pas de risque financier majeur pour la Ville	Qualité du cahier des charges et du contrat? Disponibilité du marché à établir l'offre et à assumer les risques?

3a. Modèle du partenariat – principes

(1) Le succès d'un système de VLS dépend d'un grand nombre de facteurs.

(2) Important:

- a) Le prestataire global doit avoir les compétences et les capacités nécessaires pour optimiser le système.
- b) Des structures d'incitation tout au long du cycle de vie poussent à l'optimisation.

(3) Attention:

! la partie qui assume les risques doit aussi pouvoir les gérer. Si les risques sont transférés à un prestataire global privé, ce dernier doit disposer d'une marge de manœuvre appropriée pour concevoir le système.



3a. Modèle du partenariat – généralités

- (1) Se base sur une estimation claire du cycle de vie (p. ex. 5 ans); comprend la planification, la conception, le financement, l'exploitation et évent. le démantèlement.
- (2) Le cahier des charges laisse une grande marge de manœuvre au prestataire privé (appel d'offres public fonctionnel/OMC).
- (3) Mécanisme de contrôle incitatif (risque de perte/bénéfice, bonus/malus)
- (4) Le prestataire privé assume des risques économiques définis (ou tous les risques).
- (5) Approche axée sur le modèle Partenariat public-privé (PPP), très répandu à l'échelle internationale.
- (6) D'après des sondages de marché, c'est un modèle très apprécié des prestataires privés suisses.
- (7) Après un examen approfondi, les Villes de Zurich et Berne ont choisi ce modèle pour leur appel d'offres.

3b. Modèle de partenariat – éléments clés

- (1) La Ville définit les objectifs et les conditions cadres, établit un cahier des charges qui laisse une grande marge de manœuvre au marché.
- (2) La Ville définit les éléments clés du contrat, en particulier la répartition des risques et le financement prévu.
- (3) Le prestataire global est chargé:
 - a. de planifier, concevoir, financer, exploiter et démanteler (au terme du cycle de vie) le système de VLS selon conditions définies par la Ville;
 - b. d'assumer les risques définis (p. ex. risque économique entier);
 - c. de collaborer avec la Ville (convention annuelle de prestations, controlling, informations, supervision).
- (4) La Ville:
 - a. attribue le marché au prestataire qui a soumis l'offre la plus avantageuse;
 - b. conclut le contrat;
 - c. conclut une convention annuelle (aspects opérationnels);
 - d. assure le controlling et la supervision;
 - e. fournit la contribution financière convenue (fixe).

4. Particularités – vue d'ensemble

- a. Intégration de services à vocation sociale
- b. Financement
- c. Répartition des risques
- d. Collaboration avec des entreprises
- e. Dialogue avec le marché
- f. Critères de sélection des partenaires privés

4a. Intégration de services à vocation sociale

Pratiquement tous les systèmes de VLS disposent de places de travail protégées.

- Modèle 1: l'intégration est du ressort du partenaire privé (sur la base de l'orientation définie dans le cahier des charges).
- Modèle 2: l'entreprise sociale est désignée dans le cahier des charges (p. ex. organisme de la Ville). Important: description détaillée de l'offre à l'intention du prestataire privé

 Attention:

Si modèle 1: pas de transfert caché des risques liés à l'exploitation!
Bien couvrir les risques potentiels dans le cahier des charges et les contrats.

4b. Financement

Coûts d'investissement

- Question fondamentale: qui finance les investissements?
- Option 1: la Ville fournit une contribution d'investissement (déduite de l'apport total) lors de la commande ou de la mise en service (avec préfinancement par le prestataire).
- Option 2: le prestataire privé assume l'intégralité des coûts.

Sponsoring (principaux sponsors)

- Option 1: la Ville engage un ou plusieurs sponsors principaux.
 - Avantage: bon accès de la Ville, pas d'influence sur le prix de l'offre, contact direct avec la Ville
 - Inconvénient: pas d'entente possible avec le prestataire, opportunités manquées (marché et concurrence), pas de négociations directes possibles avec l'adjudicataire
- Option 2: le prestataire privé engage les sponsors principaux
 - Avantage: libre jeu du marché
 - Inconv.: risque acquisition de sponsors plus importante que qualité système/expl.
- Variante: présélection par la Ville; la promesse suffit pour l'offre, garantie financière fournie ultérieurement

4c. Répartition des risques (1)

Répartition exemplaire des risques dans un modèle de partenariat (sélection)

Risques liés à l'approbation du projet			
1	Préparation	Pouvoirs pub.	
2	Stations sur domaine pub.	Pouvoirs pub.	Partenaire privé
3	Pas de majorité politique pour le projet	Pouvoirs pub.	
Risques liés à la construction, la planification et la mise en service			
1	Planification du réseau/des emplacements	Pouvoirs pub.	
2	Planification des travaux (stations/infrastr.)		Partenaire privé
3	Mise en place des stations (exécution)	Évent.	Partenaire privé
4	Acquisition et fabrication des vélos		Partenaire privé
5	Planif. et développement de la plateforme		Partenaire privé
6	Qualité		Partenaire privé
7	Non-respect des coûts		Partenaire privé
8	Non-respect des échéances		Partenaire privé
9	Modification de l'offre	Pouvoirs pub.	

4c. Répartition des risques (2)

Risques liés à l'exploitation			
1	Exploitation (selon accord sur la qualité du service)		Partenaire privé
2	Entretien (vélos et stations)		Partenaire privé
3	Coûts d'exploitation		Partenaire privé
4	Vandalisme		Partenaire privé
5	Modernisation/rééquipement		Partenaire privé
6	Risque de rentabilité	Pouvoirs pub.	Partenaire privé
Risques liés au financement			
1	Inflation		Partenaire privé
2	Taux d'intérêt		Partenaire privé
Risques juridiques			
1	Révisions de loi	Pouvoirs pub.	
2	Impôts		Partenaire privé

4d. Collaboration avec des entreprises

- Objectif: étendre et développer le système de VLS au-delà du mandat de la Ville
- **Sponsors:** entreprises intéressées par l'image positive véhiculée par un bon système de VLS (fidélisation du client, santé, évent. VAE)
- **Partenaires du projet:** prestataires de services qui contribuent à l'exploitation et à l'attrait du système (p. ex. systèmes informatiques, transports publics urbains, chaîne de mobilité).
- **Partenaires commerciaux:** entreprises qui s'intègrent au système de VLS (sans posséder leur propre parc de vélos) ou qui veulent construire et financer leur propre vélostation (avec vélos), intégrée au système de VLS.



Important:

La collaboration peut augmenter considérablement l'ampleur et l'attrait du système de VLS et réduire les coûts pour la Ville!

4e. Dialogue avec le marché

- La Ville connaît-elle les possibilités ou les intentions du marché?
- Règles du droit des marchés publics, en part. de la préimplication
- Différent de ce qui prévaut à l'étranger: pas (encore) de procédure de négociation ou de dialogue (mais révisions de loi en cours)

Prospection du marché – une possibilité

- Prospecter à l'avance le marché en prévision des offres (sur la base d'une idée de projet claire)
- Recueillir des informations pour le cahier des charges dans la perspective d'une meilleure ouverture du marché possible
- Veiller à respecter les principes de l'égalité des droits et de l'égalité de traitement
- Transparence

 Important:

Écart net par rapport à la procédure d'attribution suivante

4f. Critères d'évaluation des prestataires

L'évaluation des offres peut être effectuée sur la base des critères suivants (base, cahiers des charges OMC):

Critères			
1	Prix pour la Ville	25 – 50%	Offre, coût total pour la Ville
2	Système de VLS	20 – 35%	Vélos, part de VAE, stations, concept d'exploitation, interaction avec la clientèle
3	Expériences/références	20 – 30%	Références prestataire, vélos, système, principaux interlocuteurs
4	Modèle commercial	20 – 30%	Trajets par vélo+jour, stabilité des risques, intégration de tiers, marketing, communication, collaboration avec Ville, extension du système aux communes voisines

Remarque finale

Velojournal 2/2012, p. 10

«Lorsque la conjoncture économique est difficile, les pouvoirs publics doivent d'autant plus peser les avantages et les inconvénients du système de vélos en libre-service choisi et assurer une planification minutieuse...»
(Mijnssen/Künzler/Hornung)

 Important:

On ne peut qu'approuver. Sans oublier: le modèle commercial est tout aussi important que les vélos...

Merci de votre attention!



Dr Urs Bolz, associé gérant

bpc bolz+partner consulting ag

**Conseil en politique, droit et gestion dans le
secteur public**

Gutenbergstrasse 14

3011 Berne

Lagerstrasse 33, 8004 Zurich

031 381 66 86 (tél. prof.), 079 471 77 11 (portable)

www.bolzpartner.ch

Références

CEREMA (CENTRE D'ÉTUDES ET D'EXPERTISE SUR LES RISQUES, L'ENVIRONNEMENT, LA MOBILITÉ ET L'AMÉNAGEMENT), Contractualisation des vélos en libre-service en France, 2015.

ITDP (INSTITUTE FOR TRANSPORTATION & DEVELOPMENT POLICY), The Bike-share Planning Guide, 2013.

FISHMAN ELLIOT/WASHINGTON SIMON/HAWORTH NARELLE, Bike Share: A Synthesis of the Literature, Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal, 2013.

MIJNSSEN IVO/KÜNZLER HANSPETER/HORNUNG RENÉ, Geschmückt mit fremden Rädern, dans: Velojournal (5) 2012.

BÜTTNER JANETT ET AL., OBIS, Optimising Bike Sharing in European Cities – Le manuel, 2011.