



Plan de Transport 2007



Ville de Montréal

MÉMOIRE

Commission sur l'environnement, le transport
et les infrastructures
29 août 2007

présenté par

KEOLIS

Keolis Canada Inc.

c/o Groupe Orliens Express • 740 Notre Dame Ouest, Bureau 1000 • Montréal (Québec) H3C 3X6 • Canada
Phone +1 (514) 395 - 4059 • Fax +1 (514) 395 - 4026
www.keolis.com



1. Keolis : Qui sommes-nous ?

Keolis est une société française de 33 000 personnes spécialisée dans les services de transports de passagers. Son métier est l'exploitation de systèmes de transports de tout mode (5 500 bus, 85kms de métro, 2 700 kms de trains, 5 000 autocars, 76 kms de tramway) pour le compte du secteur public (municipalités, régions, etc.) et du secteur privé (particuliers, aéroports, entreprises, commissions scolaires etc.).

Keolis est présent dans un grand nombre de pays européens (dont France, Royaume-Uni, Allemagne, Danemark et Suède) et au Canada, par l'intermédiaire de sa filiale Orléans Express.

Fort d'un chiffre d'affaire de €2.6 milliards (env. CAN\$3 milliards), et d'actionnaires de référence dans leur domaine respectif (dont SNCF et la Caisse de dépôt et placement du Québec), Keolis est aujourd'hui un des leaders de son industrie.

2. Pourquoi notre intérêt pour le Plan de Transport de la Ville de Montréal?

Keolis est présent au Québec depuis sa prise de participation majoritaire dans la société Orléans Express. Depuis cette date, Keolis suit avec beaucoup d'intérêt les débats qui ont lieu sur le développement du transport collectif au Québec et nous intervenons régulièrement lors de congrès ou séminaires organisés par l'industrie du transport de passagers. Le jumelage de la ville de Montréal avec celle de Lyon, en France, où Keolis exploite l'ensemble des transports collectifs de la ville (métro, bus, tramway) a renforcé les liens que nous entretenons avec la Ville de Montréal.

Ainsi, quand celle-ci publie son Plan de transport 2007 « Réinventer Montréal », un plan ambitieux que nous jugeons justifié, la participation de Keolis au débat et l'opportunité qui nous est donnée de contribuer à la réflexion quant aux moyens dont Montréal doit se doter, semblent naturels. En effet, les décisions d'aujourd'hui concernant la réalisation (dont le financement) des différents chantiers exposés détermineront les succès (ou les échecs) de demain. La forte portée économique, sociologique, environnementale et démographique du Plan mérite également que l'ensemble des acteurs de l'industrie du transport se prononcent et que chacun fasse part de son expertise (d'exploitant international pour Keolis) pour que le Plan de Transport 2007 et Montréal deviennent une référence au niveau mondial.

A l'image de ce qu'ont représenté Expo 67 et les Jeux Olympiques de 1976 pour la Ville de Montréal, ce Plan de Transport peut constituer un véritable acte 'fondateur' de développement durable et de référence pour asseoir son entrée dans le 21^{ème} siècle.

Par le présent mémoire, Keolis entend partager avec la Ville de Montréal son expérience d'exploitant, pour le compte d'autorités organisatrices variées, de systèmes de transports en Europe notamment sur la question du rôle du secteur privé dans la réalisation et l'exploitation de projets de grande envergure et démontrer que l'engagement du secteur privé ne se fait pas au détriment du secteur public et des valeurs dont il est le garant.

3. L'appel au secteur privé : pas une privatisation !

Les grands et petits réseaux de transport collectifs en Europe sont majoritairement exploités par des sociétés privées. Cette situation est le résultat de l'esprit d'innovation des acteurs de l'industrie pour trouver des méthodes contractuelles permettant au secteur privé de mettre à disposition son expertise à moindre coût et pour le secteur public de rester le garant du respect des principes fondamentaux (définition des services, respects des droits sociaux etc.).

Les partenariats public-privé ('PPP'), plus connus sous la dénomination de 'délégation de service public' (DSP) en Europe, peuvent désormais prendre plusieurs formes et chacun peut y trouver son modèle adapté à son projet, sa culture, son mode de financement. Outils importants de solution intégrée pour le développement des transports publics locaux, ils restent toutefois tous fondés sur un principe immuable : celui de la volonté de collaborer ensemble pour la réussite d'un projet, au bénéfice de tous.

Il s'agit simplement d'un partenariat, qui ne suppose donc ni la privatisation de responsabilités publiques, ni la nationalisation d'actifs privés.

La mise sous contrat de réseaux de transports collectifs permet au secteur public de transférer à des firmes dont c'est le métier la gestion desdits réseaux. Ces dernières mettent à disposition leur expertise (souvent internationale) leur permettant d'offrir des solutions de qualité, innovantes et pour un coût moindre. Cette disponibilité se fait en amont comme en aval d'un projet. Chez Keolis, nous nous faisons fort de contribuer le plus tôt possible en amont d'un projet pour orienter les décisions à prendre lors de l'élaboration d'un projet et qui affecteront son exploitation pour les prochaines décennies. Ainsi, certaines formules de PPP/DSP permettent notamment au futur exploitant de contribuer à la conception du futur réseau et ce pour atteindre des objectifs qui peuvent être d'exploitation (permettre un certain achalandage) ou de budget (concevoir un système dont l'exploitation et/ou la maintenance restent à un coût déterminé). Cette approche,

largement pratiquée en France et en Angleterre, limite donc les risques de 'surprises' pouvant mettre en péril la viabilité d'un tel projet.

Les institutions européennes insistent elles aussi pour que le secteur et le capital privés soient associés le plus tôt possible au projet, lors de sa phase de conception. Il est bien clair que les chances d'impliquer le secteur privé seront d'autant plus grandes que les risques seront mieux identifiés et répartis : il appartient ainsi au secteur public de minimiser les risques politiques, réglementaires et ceux liés à la planification du projet, tandis que les risques liés à la conception, au financement, à la construction et au trafic seraient supportés par le secteur privé.

Au stade de l'exploitation d'un réseau, l'appel à une expertise privée permet au secteur public de se dégager de certains risques tout en conservant la « propriété » de son réseau. Ainsi, l'exploitant privé s'engage sur des critères qui peuvent être variés : qualité, ponctualité, fiabilité, faibles taux d'émission et de bruit... De nombreux marchés européens ont également développés les accords par lesquels l'exploitant privé assume le risque des recettes. En cas de manquement, l'exploitant rend des comptes au secteur public.

Au-delà du service de qualité que peuvent apporter des firmes comme Keolis, le partenariat permet donc aussi décharger une ville ou une région de la lourdeur administrative et/ou financière que la mise en place et l'exploitation d'un réseau de grande envergure peuvent représenter et que les finances publiques ne peuvent toujours pas assumer. C'est d'autant plus pertinent lorsque des infrastructures lourdes nécessitent un financement. Les experts s'accordent pour affirmer que les PPP permettent une économie de 10% par rapport aux modes de financement classiques. C'est une économie qui est loin d'être négligeable, lorsque celle-ci prend également en compte le respect des délais d'exécution.

Nombreuses sont les collectivités qui ont adopté cette approche pour des projets similaires à ceux inscrit dans le Plan de Transport de la Ville de Montréal. Les nouveaux systèmes de tramway en sont l'exemple parfait (Caen, Reims, Lyon en France; et de nombreux autres en Angleterre). La future liaison aéroportuaire CDG

Express qui reliera Paris à l'aéroport Charles de Gaulle est celui qui fait l'actualité en France et dont le financement (€640m ou CAN\$920m) se fera sans intervention publique.

4. L'appel au secteur privé : une approche gagnante-gagnante pour tous

a. Pour les usagers

Ils bénéficient d'un service de qualité, transposant des innovations technologiques et commerciales pratiquées ailleurs.

b. Pour les employés

Ils accèdent aux avantages que le secteur privé peut offrir tout en bénéficiant des protections que leur offre le service public, leur garant.

c. Pour le secteur public

Il permet de transférer aux firmes privées certains risques, notamment ceux liés au financement et à la rémunération du contractant tout en gardant le 'contrôle'. Le secteur privé continue de lui rendre des comptes.

Un contrat de partenariat permet au secteur public et aux clients de suivre, en pleine transparence, la performance de l'exploitant privé en terme de qualité des services fournis (propreté des équipements; retards; résultats financiers) et donc de le sanctionner en cas de manquement.

5. Conclusion

Le Plan de Transport 2007 de la Ville de Montréal prend le pari de « réinventer », comme jamais avant, la façon de vivre et de se déplacer à Montréal. L'envergure du projet justifie que toutes les solutions disponibles pour atteindre les objectifs exposés soient considérées. La conception, le financement, la livraison et l'exploitation des chantiers de transport sont autant d'objectifs audacieux qui obligent qu'aucune méthode ne soit laissée pour compte aussi innovante soit elle.

La question des partenariats public-privé est un débat présent au Québec.

L'avantage d'une telle structure est qu'elle doit permettre une meilleure répartition des risques, une diminution des coûts d'emprunt, particulièrement au stade de lancement du projet, et la mise sur pied d'une structure de gestion claire. Surtout, elle incite le secteur privé à intégrer l'aspect de service public du projet, et le secteur public à mieux identifier les services commerciaux qui peuvent aider à rentabiliser le projet.

Keolis, exploitant privé international, est au cœur de l'évolution de ce type de débat sur la délégation au secteur privé de l'exploitation de systèmes de transports collectifs, service public par excellence.

Les succès de Keolis, comme ceux des autres exploitants privés, témoignent de la réussite financière, sociale et environnementale d'une telle approche basée sur un dogme commun : travailler ensemble en transparence pour la réussite d'un projet de société.

Annexe – Certains réseaux Keolis



Tramway de Lyon(FR)



Bus Keolis – Ile de France (FR)



Train TransPennine Express (R-U)



Tramway de Caen (FR)



Méτρο automatique Aéroport Roissy (FR)



Autocar Orléans Express (QC, CA)



Tramway de Lille (FR)