



Association des propriétaires d'autobus du Québec (APAQ)

Étude d'opportunité – Vers un transport en commun plus compétitif pour la région de Montréal

Rapport final
Le 14 avril 2000



Association des propriétaires
d'autobus du Québec (APAQ)

Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF	i
CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	1
DESCRIPTION DU TRAVAIL RÉALISÉ ET LIMITES DE L'ÉTUDE	2
APPROCHE RETENUE POUR LA PRÉSENTATION DU RAPPORT	4
TENDANCES RÉCENTES EN MATIÈRE DE MODES DE LIVRAISON DE SERVICES DE TRANSPORT EN COMMUN	5
L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE	7
<i>Londres (Royaume-Uni)</i>	<i>9</i>
<i>Royaume-Uni (à l'extérieur de Londres)</i>	<i>10</i>
<i>Copenhague (Danemark)</i>	<i>11</i>
<i>Stockholm (Suède)</i>	<i>12</i>
<i>Auckland (Nouvelle-Zélande)</i>	<i>13</i>
<i>Melbourne (Australie)</i>	<i>14</i>
L'EXPÉRIENCE AMÉRICAINE	16
<i>Denver (Colorado)</i>	<i>18</i>
<i>San Diego (Californie)</i>	<i>19</i>
<i>Indianapolis (Indiana)</i>	<i>19</i>
<i>Las Vegas (Nevada)</i>	<i>20</i>
CONCLUSION	21
ANALYSE DES DIVERS MODÈLES DE MISE EN CONCURRENCE	22
PRÉSENTATION ET ÉVALUATION DES MODÈLES	22
CHOIX DU MODÈLE RETENU	25
APPLICATION DU MODÈLE RETENU À LA RÉGION DE MONTRÉAL	26
ENJEUX ET CONCLUSION	29
ANNEXES	31
A - RÉFÉRENCES	A-1
B - RÉPERTOIRE DES EXPÉRIENCES INTERNATIONALES	B-1
C - RÉPERTOIRE DES EXPÉRIENCES AMÉRICAINES	C-1
D - DÉFINITION DES TERMES UTILISÉS	D-1
E - CURRICULUM VITAE ET EXPÉRIENCES DE WENDELL COX	E-1

Sommaire exécutif

Contexte et objectifs de l'étude

Dans les années à venir, de nombreux changements sont à prévoir dans les secteurs municipal et paramunicipal qui pourraient remettre en question la capacité des systèmes de transport en commun actuels d'assurer un niveau de service de qualité dans un contexte continu de rareté des ressources financières.

Face à cette situation, l'Association des propriétaires d'autobus du Québec (l'APAQ) a décidé d'entreprendre une étude portant sur l'opportunité de considérer d'autres avenues de livraison de services de transport en commun que le mode d'exploitation en régie, tel qu'utilisé présentement par les trois grandes sociétés publiques de transport en commun de la région métropolitaine.

En effet, plusieurs métropoles à travers le monde ont entamé, au cours des vingt dernières années, un processus progressif de mise en concurrence de l'offre de service de transport en commun dans le but de réaliser des économies sur les coûts de transport et/ou d'améliorer le niveau de service aux usagers.

C'est dans ce contexte que l'APAQ a mandaté Samson Bélaïr/Deloitte & Touche pour procéder à la réalisation de cette étude d'opportunité.

Limites de l'étude

La présente étude en est une d'opportunité et n'a donc pas pour objectif d'analyser la faisabilité économique, technique, juridique ou autre, de l'impartition des services de transport en commun au secteur privé.

C'est pourquoi une étude de faisabilité détaillée, prenant en considération les caractéristiques particulières des réseaux de transport de la région de Montréal, devrait être complétée avant de conclure définitivement sur la nature des avantages et des enjeux découlant de la mise en concurrence de l'offre de service des trois grandes sociétés publiques de transport en commun de la région de Montréal.

Tendances récentes en matière de modes de livraison de services de transport en commun

La grande majorité de la cinquantaine de juridictions recensées à l'échelle internationale et aux États-Unis avait pour objectif explicite, par l'introduction du principe de mise en concurrence, de réduire les coûts d'exploitation; ce qu'elles ont réussi à réaliser dans presque tous les cas où l'information est actuellement disponible.

Des expériences de mises en concurrence au cours des vingt dernières années dans dix (10) juridictions internationales ou américaines sont décrites plus en détail afin d'identifier le contexte général, les objectifs poursuivis ainsi que les résultats obtenus. Ces expériences ont été réalisées exclusivement pour le transport par autobus sauf dans un cas où les services du métro et d'autobus ont été mis en concurrence.

Le choix de ces dix (10) exemples a été effectué sur la base de la disponibilité de la documentation, de la taille de l'agglomération (en général de plus d'un million d'habitants) et de la proportion de services de transport en commun actuellement impartis (+ de 20%).

Les principales constatations sont les suivantes :

- Les résultats de la mise en concurrence *via la sous-traitance* auprès de l'entreprise privée que ce soit pour les villes de Londres, Copenhague, Stockholm, Denver, San Diego, et Las Vegas se sont avérés très positifs aussi bien au niveau de la baisse des coûts unitaires d'exploitation (de 18 à 46 %) que de l'amélioration du niveau de service (de 16 à 47 %) et de l'augmentation de l'achalandage (de 9 à 53 %).
- Les résultats de la mise en concurrence *via la déréglementation / privatisation* tel qu'expérimenté au Royaume-Uni (à l'extérieur de Londres) se sont avérés décevants étant donné une baisse sensible du niveau de l'achalandage; et ce, malgré une baisse notable des coûts et une augmentation du niveau de service. Les principales raisons ayant causé la baisse de l'achalandage provient de l'augmentation des tarifs imposés par les entreprises privées, la mauvaise intégration des systèmes et le manque de coordination des services.

Les modèles de mise en concurrence

Les expériences présentées dans la section précédente font ressortir les quatre (4) modèles-types de mise en concurrence suivants :

- Mise en concurrence progressive sous contrôle public (tel qu'utilisé à Londres et Copenhague) :
 - Deux organismes indépendants pour la gestion et l'exploitation.
 - Plusieurs contrats de portée et de durée limitée (i.e. environ 50 autobus et environ cinq ans).
 - Mise en concurrence progressive (sur six à 13 ans).
 - Excellents résultats en termes de réduction de coûts, d'amélioration du niveau de service et d'achalandage et d'intégration des systèmes.
 - Effets négatifs sur les employés minimisés.
 - Saine concurrence entre les soumissionnaires.

- Mise en concurrence rapide sous contrôle public (tel qu'utilisé à Stockholm et Las Vegas) :
 - Deux organismes indépendants pour la gestion et l'exploitation.
 - Contrats de plus grande envergure et de durée plus longue (i.e. plus de 100 autobus et de cinq à sept ans).
 - Mise en concurrence plus rapide (sur deux à sept ans).
 - Excellents résultats en termes de réduction de coûts, d'amélioration du niveau de service et d'achalandage et d'intégration des systèmes.
 - Effets négatifs sur les employés plus importants causés par la phase de transition plus courte.
 - Niveau de concurrence limité entre les soumissionnaires à cause de la taille et de la durée des contrats.

- Système de franchises (tel qu'introduit récemment à Melbourne) :
 - Deux organismes indépendants pour la gestion et l'exploitation.
 - Mise en concurrence des entreprises pour la privatisation du réseau de transport en commun. Contrats de franchises de 15 à 20 ans.
 - Mise en concurrence plus rapide (moins de deux ans).
 - Les résultats en termes de réduction de coûts, d'amélioration du niveau de service et d'achalandage et d'intégration des systèmes ne sont pas encore connus.
 - Effets négatifs sur les employés importants, causés par la courte période de transition.
 - Niveau de concurrence limité entre les soumissionnaires à cause de la taille et de la durée des contrats.

- Déréglementation (tel qu'implantée dans les villes du Royaume-Uni à l'extérieur de Londres) :
 - La planification et l'exploitation sont assurées par des opérateurs privés.
 - Aucun contrat entre un organisme public et les entreprises privées.
 - Mise en concurrence rapide (un an).
 - Les résultats sont excellents en ce qui a trait à la réduction de coûts, mais la qualité du service offert aux yeux des clients et l'achalandage ont été réduits de façon significative.
 - L'intégration des systèmes de transport en commun n'est pas satisfaisante.
 - Effets négatifs sur les employés importants, causés par la courte période de transition.
- La concurrence est très élevée mais elle n'est pas gérée par une autorité publique afin d'assurer un niveau de service minimum aux usagers.

Le modèle retenu

Le modèle de "*Mise en concurrence progressive sous contrôle public*" se démarque nettement des autres exemples de par le niveau de performance atteint sur une période de six à 13 ans :

- Coûts unitaires d'exploitation : diminution de 20 à 46 %
- Niveau de service : augmentation de 14 à 29 %
- Achalandage : augmentation de 9 %

C'est pourquoi il sera utilisé comme modèle de mise en concurrence des services de transport en commun par autobus dans la région de Montréal.

Application du modèle retenu à la région de Montréal

Sur la base du modèle retenu, voici les principaux facteurs à considérer dans le cadre de la mise en concurrence des services de transport en commun :

- Contrats de durée (environ cinq ans) et de portée limitée (environ 50 véhicules).
- Période de transition progressive (i.e. sur une période de 10 à 20 ans) correspondant au rythme d'attrition naturel du personnel des sociétés afin de respecter les conditions de travail des salariés en poste actuellement.
- Autorité publique (fixant les politiques et spécifications) indépendant de l'organisme assurant l'exploitation du service.

Les résultats du modèle retenu transposés à la région de Montréal (i.e. les trois grandes sociétés de transport en commun publiques) pourraient être les suivants :

- Sur la base d'une diminution des coûts de 20 % en dollars constants, il serait possible d'économiser quelque 125 millions de \$ annuellement à partir de la fin de la période de transition.
- À court terme, si on estime qu'une telle approche permet d'offrir chaque année au marché concurrentiel environ 5 % du service actuel offert par les sociétés publiques (autobus seulement), une économie directe, récurrente et cumulative d'environ 1 % du total des dépenses actuelles des sociétés de transport pourrait être dégagée. Dans la région de Montréal, cela représente une économie d'environ 6 millions de \$ par année ou quelque 350 millions de \$ sur une période de dix (10) ans, c'est-à-dire lorsque 50% du service de transport en commun aura été offert au marché concurrentiel.

Les économies dans l'exploitation du réseau de transport en commun pourraient être utilisées soit pour améliorer le niveau de service, ou soit pour réduire la contribution des municipalités ou du gouvernement dans le financement de transport en commun.

Enjeux

Certains enjeux importants relatifs à la mise en concurrence efficace de l'offre de service de transport en commun requièrent cependant une analyse plus approfondie qui dépasse le cadre du présent mandat et qui devra faire l'objet d'une étude de faisabilité détaillée. Parmi ces enjeux, soulignons les suivants à titre d'exemples :

- La mise en concurrence et le transfert éventuel de l'exploitation au secteur privé ne doit pas entraîner de fragmentation de services offerts à la population. Pour l'utilisateur, le transfert doit se faire de façon transparente et sans réduction du niveau de service.
- Le transport en commun ne doit pas passer des mains d'un monopole public à celles d'un monopole privé. Pour ce faire, l'organisme public responsable de l'octroi et du suivi des contrats d'exploitation doit assurer le maintien d'une saine concurrence dans le marché.
- L'organisme public responsable de l'octroi et du suivi de la qualité de l'exploitation devra s'assurer que le niveau de service établi soit respecté.

- L'organisme public de gestion de contrats devra s'entourer de personnel compétent afin de créer et de maintenir un environnement concurrentiel, et d'assurer la transparence et la gestion efficace du processus d'appel d'offres et de suivi des contrats.
- Les conditions de travail des employés en place doivent être maintenues afin d'assurer une transition efficace.

Conclusion

La mise en concurrence progressive de l'offre d'exploitation du service de transport en commun, tout en conservant un contrôle public sur ce service essentiel, constitue une opportunité de premier ordre pour la population, les municipalités et le gouvernement du Québec. En effet, sur la base du modèle de Londres, les économies cumulatives estimées sont de l'ordre de 350 millions de \$ sur 10 ans dans l'hypothèse où 50 % des services sont assurés à partir d'un processus de mise en concurrence à la fin de cette période.

Deux options se présentent actuellement, soit celle de changer les façons de faire actuelles ou celle de réinvestir de façon récurrente des sommes d'argent de plus en plus importantes afin de maintenir un niveau de service adéquat.

De nombreuses juridictions à travers le monde ont fait un choix judicieux en mettant sur pied des mécanismes novateurs leur permettant d'ouvrir le voie à la concurrence dans le transport en commun et de bénéficier de résultats convaincants en matière de réduction de coûts et d'amélioration au niveau de service aux usagers.

Même si l'exploitation quotidienne des réseaux de transport en commun peut être graduellement transférée au secteur privé, le transport en commun doit demeurer un service public sous la gouverne des représentants de la population car les bénéfices qu'il procure à la société dépassent largement les avantages directs qu'en retirent les usagers et les exploitants.

C'est pourquoi, les grandes orientations du transport en commun doivent continuer à s'élaborer dans une perspective plus large que la simple rentabilité commerciale et qu'il doit continuer d'être soutenu par les pouvoirs et les fonds publics.

Étude d'opportunité – Vers un transport en commun plus compétitif pour la région de Montréal

Contexte et objectifs de l'étude

Au cours de la dernière décennie, les trois grandes sociétés publiques de transport en commun de la région de Montréal ont dû composer avec des restrictions budgétaires importantes, restrictions provoquées par des réductions successives du financement public. Ce tarissement progressif des sources de financement a nécessité la révision des structures administratives de ces sociétés dans le but de maintenir un service de qualité tout en respectant l'équilibre budgétaire.

Dans les années à venir, de nombreux changements sont à prévoir dans les secteurs municipal et paramunicipal, changements qui auront des répercussions sur l'organisation et le financement du transport en commun dans la région de Montréal et qui pourraient remettre en question la capacité des systèmes de transport en commun actuels d'assurer un niveau de service de qualité dans un contexte continu de rareté des ressources financières.

En effet, le ministère des Affaires municipales a récemment confirmé sa volonté de créer une Communauté urbaine de Montréal élargie (i.e. la Communauté Métropolitaine de Montréal) dès janvier 2001 qui deviendra responsable, entre autres, de la planification et de la coordination du transport en commun sur son territoire.

Face à cette restructuration d'importance et à la revue des modes de financement actuels, l'Association des propriétaires d'autobus du Québec (l'APAQ), a décidé d'entreprendre une étude portant sur l'opportunité de considérer d'autres avenues de livraison de services de transport en commun que le mode d'exploitation en régie, tel qu'utilisé présentement par les trois grandes sociétés publiques de transport en commun de la région métropolitaine.

En effet, plusieurs métropoles à travers le monde ont entamé, au cours des vingt dernières années, un processus progressif de mise en concurrence de l'offre de service de transport en commun dans le but de réaliser des économies sur les coûts de transport et/ou d'améliorer le niveau de service aux usagers.

C'est dans ce contexte que l'APAQ a mandaté Samson Bélair/Deloitte & Touche pour procéder à la réalisation de cette étude d'opportunité.

Description du travail réalisé et limites de l'étude

Travail réalisé

La réalisation de cette étude s'appuie sur l'information obtenue provenant de sources de données secondaires, ainsi que de l'expertise d'un spécialiste reconnu dans le domaine du transport en commun :

- Recherches dans des banques de données spécialisées (ex: Dialog et CD-ROM SNI).
- Plusieurs recherches sur Internet dans des sites de périodiques et journaux d'affaires ainsi que sur les sites des associations spécialisées dans le domaine du transport en commun (voir la liste des références à l'annexe A pour plus de détails).
- Des recherches effectuées auprès d'associations telles que :
 - L'American Public Transport Association (APTA);
 - L'Association Canadienne du Transport Urbain; et,
 - L'Union Internationale du Transport Public (UITP).
- De plus, Monsieur Wendell Cox, de la firme Wendell Cox Consultancy, spécialisée dans la réorganisation des services publics (dont le transport en commun) aux États-Unis et à travers le monde a participé activement à la présente étude. Un Curriculum Vitae et une liste des expériences de M. Wendell Cox sont présentés à l'annexe E.

Limites de l'étude

Nos observations et conclusions s'appuient sur une analyse comparative avec d'autres agglomérations métropolitaines à travers le monde couvrant les trois points suivants:

- **Le contexte général** : L'analyse du contexte général permet d'identifier les éléments déclencheurs qui ont obligé et/ou encouragé les différents intervenants responsables de la gestion du transport en commun à mettre en place un processus de mise en concurrence des services de transport en commun.
- **Les objectifs vs la méthode utilisée** : L'objectif de la mise en concurrence est de réduire les coûts et /ou d'améliorer le niveau de service aux usagers. Chaque région métropolitaine a utilisé différentes stratégies de mise en concurrence à cet effet.
- **Les résultats** : Chaque stratégie a apporté des résultats différents en termes d'effet sur les coûts, sur le niveau de service et sur l'achalandage.

Suite à cette analyse, nous avons étudié la possibilité que ces résultats puissent se concrétiser dans la région de Montréal si un processus de mise en concurrence des services de transport en commun était adopté.

Dans ce contexte, la présente étude en est une d'opportunité et n'a donc pas pour objectif d'analyser la faisabilité économique, technique, juridique ou autre, de l'impartition des services de transport en commun au secteur privé.

C'est pourquoi une étude de faisabilité détaillée, prenant en considération les caractéristiques particulières des réseaux de transport de la région de Montréal, devrait être complétée avant de conclure définitivement sur la nature des avantages et des enjeux découlant de la mise en concurrence de l'offre de service des trois grandes sociétés publiques de transport en commun de la région de Montréal.

Autres considérations

- La définition des expressions spécialisées est donnée à l'annexe D.
- Tous les chiffres relatifs aux coûts sont donnés en dollars constants.
- Les coûts unitaires d'exploitation sont exprimés en dollars (\$) par kilomètre-véhicule pour les expériences internationales et par heure-véhicule pour les expériences américaines et ce, à moins d'indication contraire.
- Le pourcentage sous-traité, la variation des coûts, des niveaux de service et de l'achalandage sont calculés sur la base de l'exploitation des services d'autobus exclusivement, sauf pour Stockholm où le calcul s'est effectué sur la base de l'exploitation des services d'autobus et de métro.

Approche retenue pour la présentation du rapport

La figure 1 ci-dessous représente l'approche retenue pour la réalisation de l'étude:

- Dans le but d'évaluer les tendances récentes, nous avons répertorié plusieurs dizaines d'exemples de sociétés de transport en commun à travers le monde ayant entrepris au cours des vingt (20) dernières années de mettre en concurrence l'offre de service d'exploitation de leurs réseaux de transport.
- Puis, à partir de ces exemples de mise en concurrence, nous en avons retenu dix (10) afin de décrire plus en détail le contexte général, les objectifs recherchés et les résultats obtenus.
- Par la suite, nous avons élaboré quatre modèles différents de mise en concurrence pouvant être retenus pour la région de Montréal. Ces modèles ont été analysés afin de retenir celui apparaissant comme étant le plus approprié afin de transposer les résultats à la région de Montréal.
- Puis, nous avons évalué, sur la base du modèle retenu, les impacts potentiels sur la livraison du service de transport en commun dans la région de Montréal.
- Dans un dernier temps, nous avons identifié quelques enjeux importants relatifs au processus de mise en concurrence et apporté nos conclusions.

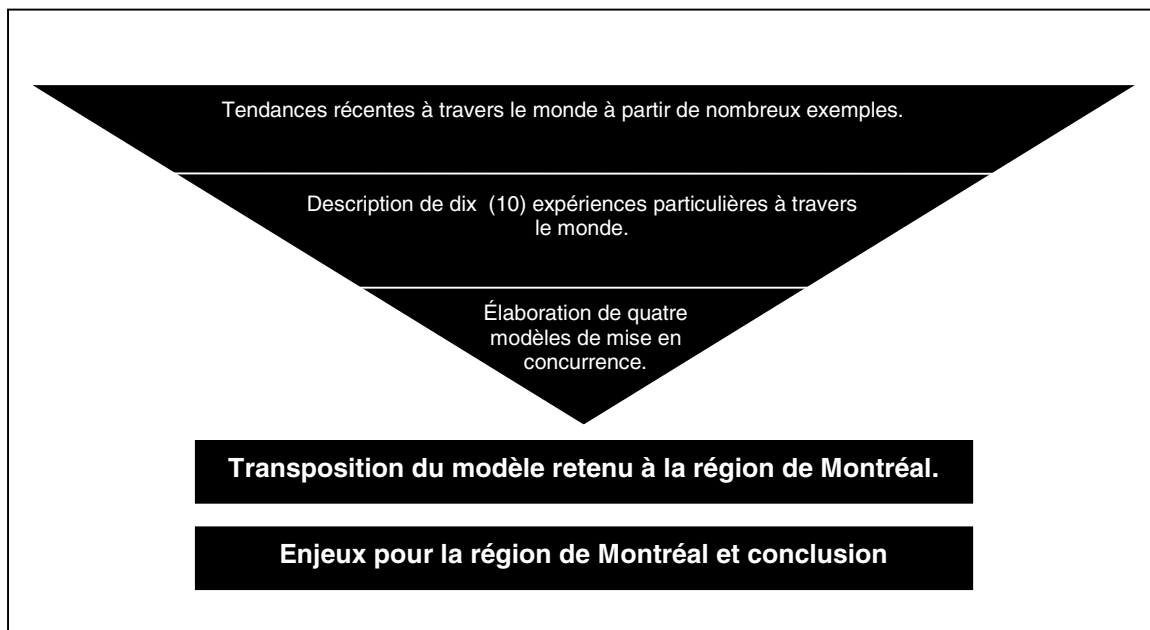


Figure 1 : Approche retenue pour la présentation du rapport.

Tendances récentes en matière de modes de livraison de services de transport en commun

Les annexes B et C renferment un répertoire d'expériences de mise en concurrence des services de transport en commun à l'échelle internationale et aux États-Unis. Nous avons constaté que tous les cas observés avaient pour objectif la réduction des coûts et/ou l'augmentation du niveau de service aux usagers.

Par exemple, parmi les 17 juridictions recensées à l'échelle internationale, la très large majorité d'entre elles avait pour objectif explicite, par l'introduction du principe de mise en concurrence, de réduire les coûts d'exploitation; ce qu'elles ont réussi à réaliser dans tous les cas où l'information est actuellement disponible. Il en est de même des expériences américaines recensées où une réduction de coûts significative a résulté de la mise en concurrence des services de transport en commun dans 29 cas sur 31 au cours de la période à l'étude.

La section ci-dessous est divisée en deux (2) parties. Dans la première partie, on retrouve six (6) expériences internationales incluant un modèle récemment implanté à Melbourne. Puis, les quatre (4) expériences observées aux États-Unis sont présentées dans la deuxième partie. Le choix des exemples retenus dans cette section, à partir du répertoire, s'est effectué sur la base de la disponibilité de la documentation, de la taille de l'agglomération (en général de plus d'un million d'habitants) et de la proportion de services de transport en commun actuellement impartis (+ de 20%).

Le tableau 1 représente les phases de transition des systèmes de transport en commun vers un processus de mise en concurrence et illustre que la plupart des mises en concurrence se sont réalisées progressivement.

		1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
Londres	1986-99																						
Autres villes R-U	1985																						
Copenhague	1989-95																						
Stockholm	1992-95																						
Melbourne	1999																						
Auckland	1991-95																						
Denver	1988-00																						
San Diego	1980-00																						
Indianapolis	1994-96																						
Las Vegas	1993-94																						

Tableau 1 : Période de transition dans le projet de mise en concurrence des services de transport.

Même si la présente étude analyse les tendances récentes en matière de mise en concurrence, le concept n'est pas tout à fait nouveau. Par exemple, l'exploitation des services de transport en commun en France (sauf à Paris et à Marseille), est assurée depuis de nombreuses années par des sous-traitants du secteur privé.

L'expérience internationale

Les années 80 ont vu naître des modèles de mise en concurrence des transports en commun dans plusieurs pays à l'échelle internationale. Alors qu'à l'époque, le Royaume-Uni et la Scandinavie faisaient figure de pionniers dans ce domaine, on compte aujourd'hui de nombreuses autres initiatives à l'échelle mondiale.

En 1996, le Commissaire Européen des Transports recommandait même dans le livre blanc des transports:

... the concession system - where services are subject to open tender but within a defined operational framework - is well suited to providing an environment which gives incentives to operators to raise standards whilst safeguarding system integration which is particularly important to urban and regional transport. The Commission ... will look at ways of promoting the concession (competitive contracting) system.¹

Parmi les exemples internationaux existants, nous en avons choisi six (6) qui sont présentés dans les pages suivantes. La figure 2 de la page suivante indique les villes qui ont été retenues ainsi que les résultats qu'elles ont atteints en termes de réduction de coûts et d'amélioration du niveau de service. Ces réductions de coûts et améliorations du niveau de service ont été calculées sur la base de l'année du début de la phase de transition jusqu'à la dernière mise à jour des données et ce, sur l'ensemble des circuits de transport de la juridiction. À l'annexe D, vous trouverez la définition des coûts d'exploitation considérés et la définition du niveau de service. Contrairement aux expériences américaines où nous avons rapporté plusieurs cas de transfert à la sous-traitance qui sont toujours en cours de transition, les exemples internationaux présentés sous-traitent actuellement à 100 % leurs services d'autobus.

¹ *The Citizen's Network: Fulfilling the Potential of Public Passenger Transport in Europe* (European Commission Green Paper), The European Commission, 1996.

Effets de la mise en concurrence sur les résultats des systèmes de transport
Expériences internationales

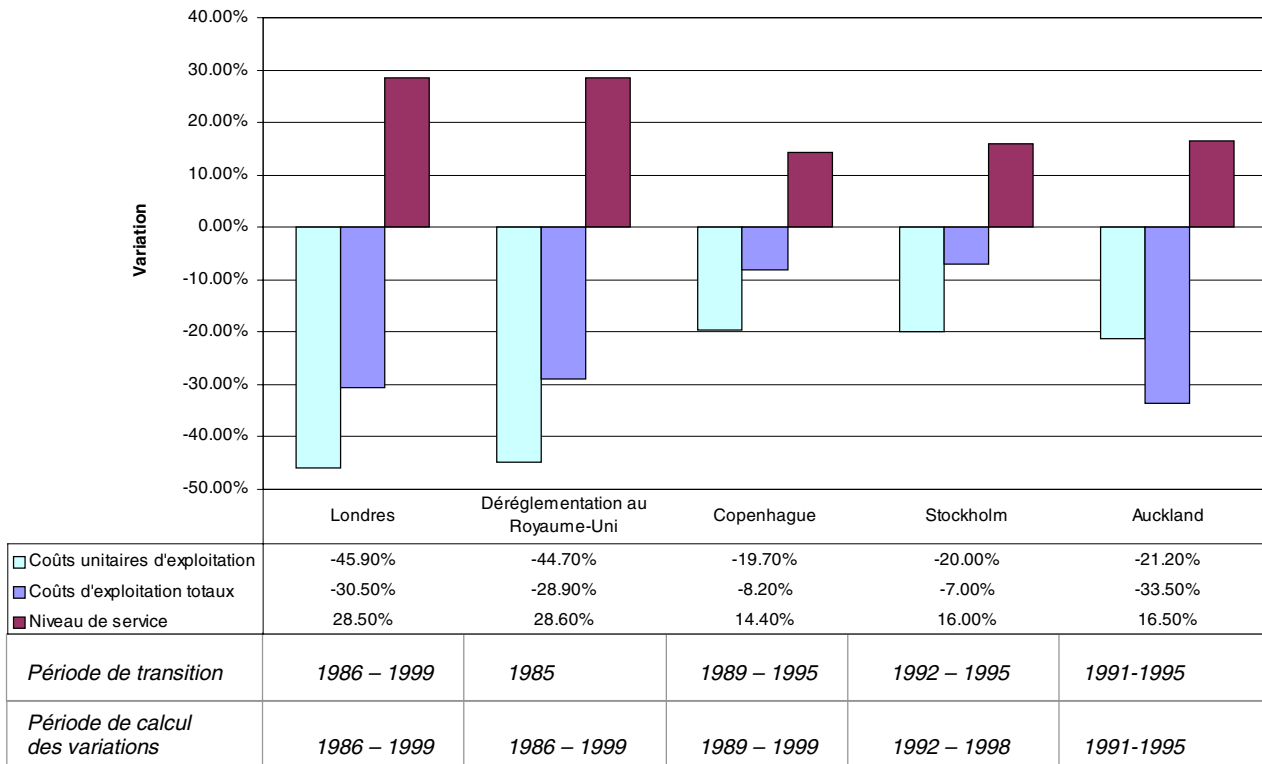


Figure 2 : Résultats observés dans des villes internationales choisies pour le niveau d'impartition des services de transport en commun.

Source:

- 1) Londres et autres villes R-U: Royaume-Uni, Département des transports et des données environnementales, Rapport annuel de London Transport, 1999
- 2) Copenhague: SLOTH, Johannes (directeur de HT), "Success Stories: Copenhagen Transport", article présenté à la conférence "Reinventing Mass Transit: Moving into the Millenium", 1999
- 3) Stockholm : LINDVALL, Bjarne, SL Rapport annuel, Janes Urban Transport, 1998
- 4) Auckland : Auckland Regional Council et Janes Urban Transport, 1999

Royaume-Uni ²

Au milieu des années 80, le Royaume-Uni fut le premier pays à procéder à la déréglementation, à la privatisation et à la mise en concurrence d'une partie de son réseau de transport public. En effet, le "Transportation Act" de 1985 déréglementait en totalité et privatisait tous les services de transport en commun

² BAYLISS, David, « Buses in great Britain », London Transport Annual Reports, 1999
 NEWTON, Nick, former Director of Procurement, 2000
 UK Department of Transport and the Environment data, London Transport Annual Report

en Angleterre, à l'exception de ceux de Londres.³ Au cours de la même période, Londres a donné naissance à un autre modèle qui se basait sur la mise en concurrence des différents sous-traitants au niveau de l'exploitation, mais conservait un organisme public afin d'assurer la planification et la coordination et de fixer le niveau de service. Dans chacun des cas, seuls les autobus ont été sous-traités.

Londres (Royaume-Uni)

Londres est la seule ville de Grande-Bretagne à ne pas avoir été touchée par la déréglementation des systèmes de transport et ce, étant donné l'impact considérable que la privatisation aurait pu avoir sur l'exploitation du plus grand système de transport au monde (6500 autobus). La stratégie retenue par les autorités gouvernementales pour la ville de Londres fut de mettre progressivement en place un processus de mise en concurrence et de sous-traitance de l'exploitation des services de transport en commun (autobus seulement).⁴

Les résultats financiers sont éloquentes, puisque London Buses est en mesure aujourd'hui de couvrir près de 98% des coûts d'exploitation d'autobus (incluant les coûts en capital) avec les revenus générés par les tarifs aux usagers, les coûts d'exploitation ayant été réduits de façon significative (i.e. de 30,5% sur 13 ans). Combiné à cette excellente performance financière, le niveau de service s'est accru de 28,5% sur la même période (voir le tableau ci-dessous).

La mise en concurrence a tout de même entraîné certaines difficultés:

- Au cours de la transition, l'organisme de transport public a offert ses propres services dans le cadre d'appels d'offres à un prix inférieur à ses coûts réels en faisant supporter cet excédent de coûts par les budgets réservés à l'exploitation publique de circuits de transport en commun.
- Au début du processus de mise en concurrence, les contrats de service étaient rémunérés sur la base des coûts nets (i.e. les coûts totaux d'exploitation estimés moins les revenus prévus générés par les services de transport en commun). Ce mode de rémunération a découragé la participation des plus petites entreprises, entraînant par le fait même une augmentation des prix. Constatant ce problème, les autorités publiques ont décidé de remplacer ce système par des contrats basés sur les coûts bruts (i.e. sur la base unique des coûts totaux d'exploitation estimés).

³ KLEIN, Daniel and Adrian T. Moore, "British Bus privatization: a Review of Some Issues, University of California, juillet 1999.

⁴ NEWTON, Nick, Competitive Tendering: The London Experience, Third International Conference on Ownership in Passenger Transport, Toronto, Septembre 1993

Expérience de Londres	
Durée de la phase de transition	13 ans (1986 – 1999)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	London Transport (LT)
Organisations responsables de l'exploitation	40 compagnies en compétition pour les autobus London Transport pour le Métro
Causes de la transition	Le <i>Transportation act</i>
Coûts unitaires d'exploitation	- 45,9 % (1986 – 1999)
Coûts totaux d'exploitation	- 30,5 % (1986 – 1999)
Niveau de service	+ 28,5% (1986 – 1999)
Achalandage	+ 9,00% (1986 – 1999)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1999)

Royaume-Uni (à l'extérieur de Londres)^{5 6}

Tel que mentionné plus tôt, le *Transportation Act* a eu un effet majeur puisqu'il a forcé tous les exploitants de services de transport par autobus du Royaume – Uni (à l'exception de Londres) à offrir des services de transport dans un environnement déréglementé (i.e. complètement privatisé). L'objectif avoué de cette initiative était de réduire les coûts tout en maintenant le niveau de service et d'impliquer des opérateurs privés dans le processus. Afin d'assurer un service de base à la population là où le secteur privé n'était pas intéressé à investir, le gouvernement a sous-traité lui-même les services de transport qui n'étaient pas fournis par les exploitants privés.

La déréglementation des services a cependant entraîné certaines difficultés⁷ :

- Malgré la réduction des coûts unitaires d'exploitation et l'amélioration du niveau de service (voir tableau ci-dessous), les tarifs aux usagers ont augmenté d'environ 17% entre 1986 et 1994; ce qui a contribué, avec la mauvaise intégration des systèmes et du manque de coordination des services, à diminuer le niveau d'achalandage de 23% au cours de la période de 1986 à 1998.
- Cette augmentation des tarifs s'explique par le fait que les exploitants de services de transport en commun ont protégé leur investissement en offrant des services à fréquence très élevée ("route swamping") pour éviter que les

⁵ Royaume-Uni, Département des transports et des données environnementales, Rapport annuel de London Transport, 1999

⁶ BAYLISS, David, Directeur de la planification de London Transport, "Buses in Great Britain", 1999

⁷ KLEIN, Daniel B. et Adrian MOORE, "British Bus Privatization: a Review of Some Issues", Université de Californie, Irvine, 1996

concurrents ne s'accaparent des passagers en offrant des trajets et des horaires semblables ("schedule jockeying").

Expérience des villes autres que Londres	
Durée de la phase de transition	1 an (1985)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Il n'y a pas d'organisme de planification générale
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés
Causes de la transition	<i>Le Transportation act</i>
Coûts unitaires d'exploitation	- 44,70 % (1986 - 1999)
Coûts totaux d'exploitation	- 28,90 % (1986 - 1999)
Niveau de service	+ 28,60% (1986 - 1999)
Achalandage	- 23,00% (1986 - 1999)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1999)

Copenhague (Danemark) ^{8 9}

Dès 1989, la compagnie de transport publique HT fut obligée par un mandat parlementaire d'ouvrir à la compétition l'offre de service de la totalité de son système de transport en commun. Ce mandat avait été adopté en réponse aux fréquentes grèves effectuées par les travailleurs de transport en commun et avait pour but d'améliorer la qualité et la fiabilité du service.

Les résultats indiquent que les coûts unitaires et totaux d'exploitation ont diminué alors que le niveau de service s'est sensiblement amélioré (voir le tableau ci-dessous).

⁸ SLOTH, Johannes (directeur de HT), "Success Stories: Copenhagen Transport", article présenté à la conférence "Reinventing Mass Transit: Moving into the Millenium", 1999

⁹ DUNLEAVY, Tracy E., International Transit Studies Program: Rapport sur les missions du printemps 1997, Research Results Digest, Mai 1998

Expérience de Copenhague	
Durée de la phase de transition	6 ans (1989 – 1995)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Compagnie publique de transport HT
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés
Causes de la transition	Mandat parlementaire
Coûts unitaires d'exploitation	- 19,70% (1985 – 1999)
Coûts totaux d'exploitation	- 8,20 % (1985 – 1999)
Niveau de service	+14,40% (1989 – 1999)
Achalandage	+ 9% (1989 – 1999)
% Sous-traité	100% (autobus en 1999)

Stockholm (Suède)¹⁰

Dès 1992, le gouvernement national suédois a débuté le transfert de la responsabilité des services de transport en commun aux 24 instances régionales.

L'objectif de cette réforme était de partager la gestion (et les déficits) avec les instances régionales et de réduire et éventuellement éliminer les subventions accordées par le gouvernement national. Les autorités, contraintes d'atteindre le déficit zéro, ont décidé de faire appel à la mise en concurrence.

Les résultats indiquent que les coûts unitaires et totaux d'exploitation ont diminué significativement alors que le niveau de service s'est amélioré de façon appréciable (voir tableau ci-dessous).

¹⁰ LINDVALL, BJORJE, SL Rapport annuel, Janes Urban Transport, 1998

Expérience de Stockholm	
Durée de la phase de transition	3 ans (1992-1995)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Compagnie de gestion créée par les administrations régionales: Stockholm Transport (SL)
Organisations responsables de l'exploitation	Compagnies publiques (9 filiales indépendantes) et privées en concurrence
Causes de la transition	Le gouvernement national a progressivement réduit les subventions aux administrations régionales.
Coûts unitaires d'exploitation	- 20,00% (1992 – 1998)
Coûts totaux d'exploitation	- 7,00% (1992 – 1998)
Niveau de service	+ 16,00% (1992 – 1998)
Achalandage	+ 10% (1992 – 1998)
% Sous-traité	100% (autobus et métro en 1998)

Auckland (Nouvelle-Zélande)¹¹

Au début des années 1990, la Nouvelle-Zélande faisait face à des problèmes d'endettement importants. Dans ce contexte, l'élection d'un parti de droite a entraîné des changements radicaux dans la gestion du pays tel que la mise en concurrence des services de transport en commun.

Les résultats indiquent que les coûts unitaires et totaux d'exploitation ont diminué significativement, alors que le niveau de service s'est amélioré de façon sensible (voir tableau ci-dessous).

Au début de l'implantation de ce projet de mise en concurrence, certaines difficultés sont apparues parce que les opérateurs publics jouissaient d'un avantage non justifié de 25% (on ne considérait que 75% de leurs coûts réels) sur les coûts par rapport aux entreprises privées. Ces problèmes ont été résolus lorsque les exploitants des services de transport publics ont été séparés de l'autorité responsable de la gestion des politiques et des spécifications de service.

¹¹ Auckland Regional Council, Janes Urban Transport, 2000

Expérience de Auckland	
Durée de la phase de transition	4 ans (1991-1995)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Organisme responsable uniquement de la politique et des spécifications de service
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants publics et privés
Causes de la transition	Politiques du gouvernement national nécessitant des réductions de coûts
Coûts unitaires d'exploitation	- 21,20% (1991 – 1995)
Coûts totaux d'exploitation	- 33,50% (1991 – 1995)
Niveau de service	+ 16,50 % (1991-1995)
Achalandage	En baisse (1991 – 1995)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1995)

Melbourne (Australie)¹²

Nous présentons ici un modèle implanté récemment dans la ville de Melbourne parce qu'il présente des idées nouvelles par rapport aux autres expériences observées ailleurs dans le monde. Nous ne pouvons pas fournir à ce jour les résultats observés parce que l'implantation est trop récente (fin de l'été 1999) et qu'il est encore trop tôt pour conclure. Vous trouverez cependant les principaux points à considérer.

Face aux augmentations de coûts et aux fréquentes grèves du personnel du transport en commun à Melbourne, le ministère des transports de l'État de Victoria a pris la décision en 1993 de privatiser le système de transport public à partir d'un système de franchises privées. Les exploitants qui obtiennent, par voie d'appel d'offres, les franchises sont tenus de respecter des lignes directrices en terme de routes, horaires et niveau de service offert. Au départ, le gouvernement de l'état désirait convertir progressivement ce système afin de minimiser l'impact sur les employés. Malheureusement, les grèves provoquées par les syndicats s'opposant au projet ont forcé le gouvernement à privatiser plus rapidement le système de transport en commun.

Contrairement au modèle de déréglementation du transport en commun existant au Royaume-Uni (à l'exception de Londres), le modèle de Melbourne est davantage contrôlé puisque l'on oblige les exploitants privés à suivre des lignes directrices et que l'état reprend possession des contrats après 15 à 20 ans.

¹² Janes Urban Transport, 2000

Étude d'opportunité – Vers un transport en commun plus compétitif...

Expérience de Melbourne	
Durée de la phase de transition	En cours (1999 – 2000)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Ministère des transports de l'état de Victoria
Organisations responsables de l'exploitation	Compagnies publiques privatisées lors du processus de mise en concurrence
Causes de la transition	Grèves des employés de transport qui ont mené à la privatisation
% Sous-traité	100% (autobus en 1999)

L'expérience américaine

Avant 1960, les systèmes de transport en commun aux États-Unis étaient largement exploités par des entreprises privées et ne recevaient pas de support financier des gouvernements. Cependant, il n'existait pas de réelle compétition puisque ces systèmes étaient régis par des accords de franchises entre les compagnies sur des territoires protégés. Les systèmes de transport en commun étaient donc gérés en très grande majorité par le secteur privé.

Au début des années 60, le besoin d'un meilleur contrôle sur le niveau et la qualité des services ainsi que d'une plus grande flexibilité dans l'ajustement des services aux différentes décisions politiques ont incité les gouvernements à faire progressivement l'acquisition de systèmes de transport en commun au cours de la période 1960 – 1980. C'est à ce moment que l'on a vu apparaître des sociétés de transport en commun entièrement gérées par les instances publiques.

Cette implication de tous les paliers du gouvernement américain s'est traduite par des subventions totales d'exploitation de 318 millions US\$ en 1970 qui sont passées à 9,27 milliards US\$ en 1990, soit une augmentation de 30 fois en 20 ans¹³.

Face à cette énorme augmentation des coûts, les gouvernements ont commencé au début des années 80 à considérer d'autres options pour la livraison du service¹⁴ de transport en commun et se sont aperçus qu'il était possible de maintenir le niveau de service existant tout en diminuant les coûts en créant un environnement compétitif.¹⁵

Plusieurs régions métropolitaines ont donc pris l'initiative de mettre en concurrence et de sous-traiter en tout ou en partie l'exploitation de leur réseau de transport en commun.

L'annexe C permet de comparer différentes métropoles américaines en ce qui concerne les coûts d'exploitation dans un contexte compétitif et non compétitif. Parmi ces exemples, nous en avons sélectionné quatre (4) afin de procéder à la page suivante à une description plus détaillée.

¹³ "The effort of Privatization in Public Transit Cost", by Matthew Karlaftis and Patrick McCarthy, 1999

¹⁴ US Competitive Tendering: Comprehensive Cost analysis, Presentation to the Sixth International Conference on Competition and Ownership in Land Passenger Transport, Wendell Cox, Principal, 1995

¹⁵ idem

La figure ci-dessous permet d'observer les résultats de la mise en concurrence de l'offre d'exploitation des services de transport en commun sur le niveau de service et les coûts pour ces quatre (4) métropoles américaines. Les réductions de coûts et l'amélioration du niveau de service ont été calculées sur la base de l'année du début de la phase de transition jusqu'à la dernière mise à jour des données et ce, sur l'ensemble des circuits de transport de la juridiction (National Transit Database 1997). Vous trouverez à l'annexe D la définition des coûts d'exploitation considérés et du niveau de service. Les juridictions américaines étudiées sont encore aujourd'hui, pour certaines, en période de transition.

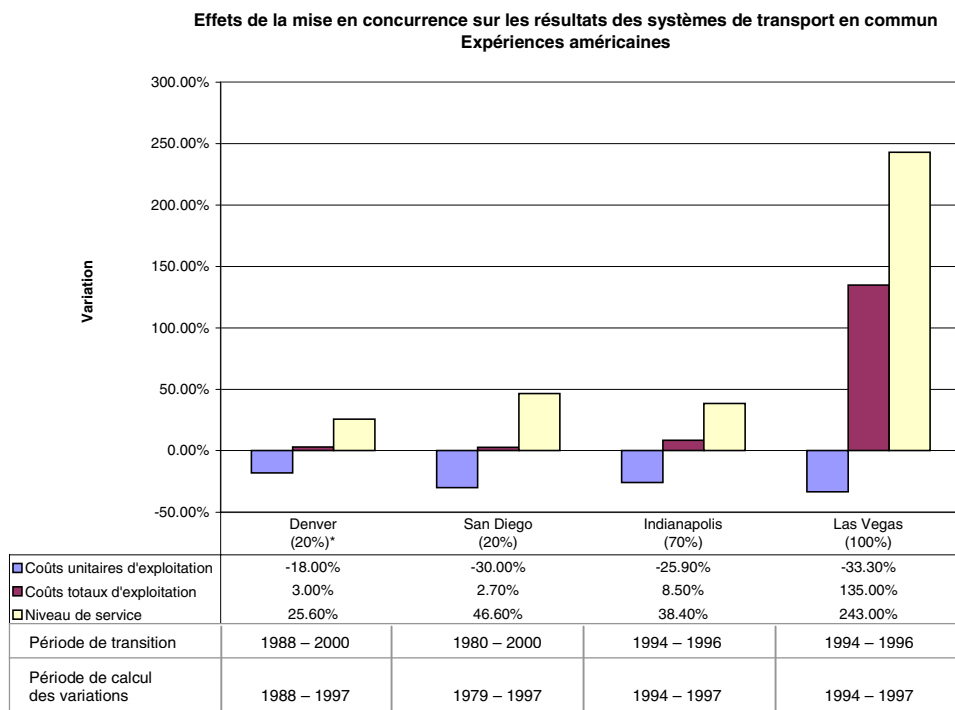


Figure 3 : Résultats observés dans des villes américaines choisies pour le niveau d'impartition des services de transport en commun.

* Les chiffres entre parenthèses représentent le pourcentage des services de transport en commun sous-traités. Seul les services de transport en commun ont été mis en concurrence à l'heure actuelle dans ces villes américaines.

Source : National Transit Database, 1997

Denver (Colorado)^{16 17}

L'initiative de mise en concurrence des services de transport en commun à Denver fut lancée en 1988 par une loi établie par l'état du Colorado obligeant l'organisme responsable du transport de Denver, le Regional Transport District (RTD), à sous-traiter 20% des services d'autobus.¹⁸ Afin de répondre adéquatement à cette nouvelle loi, le RTD a mis en place des politiques de transport et des modes de livraison de service permettant d'introduire le principe de concurrence dans l'exploitation des transports en commun. Les résultats indiquent une baisse significative des coûts unitaires d'exploitation alors que le niveau de service s'est amélioré de façon sensible (voir tableau ci-dessous). Étant donné les résultats observés durant la première phase, l'objectif de sous-traitance est passé à 35% en 2000.

La ville de Denver est le seul exemple où l'on observe qu'un seul organisme est responsable de l'exploitation, des spécifications de service et des politiques de transport. Cette structure ne permet pas nécessairement d'optimiser les économies potentielles puisque certains enjeux internes viennent à l'encontre du processus d'appel d'offres et de sélection du soumissionnaire le plus efficace permettant de minimiser les coûts tout en respectant les niveaux de service établis.

Expérience de Denver	
Durée de la phase de transition	Au moins 12 ans (1988 – 2000)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Regional Transport District (RTD)
Organisations responsables de l'exploitation	Regional Transport District (RTD) et exploitants privés
Causes de la transition	Loi de l'État du Colorado
Coûts unitaires d'exploitation	- 18,00 % (1988 – 1997)
Coûts totaux d'exploitation	+ 3,00 % (1988 – 1997)
Niveau de service	+ 25,60 % (1988 – 1997)
Achalandage	+ 25,5% (1988 – 1997)
% Sous-traité	En transition pour atteindre 35% en 2000 (autobus)

¹⁶ National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

¹⁷ COX, Wendell ; KRAUS, Janet et Subhash MUNDLE, Competitive contracting of transit services: Denver Experience, 5th International Conference on Competition & Ownership in Passenger transport, 29 Mai 1997.

¹⁸ COX, Wendell, Competition in Public Transport: International State of the Art, 28th of May 1997, 5th International Conference and Ownership in Passenger Transport.

San Diego (Californie)¹⁹

Dans le but de contrôler la croissance des coûts d'exploitation à la fin des années 1970, San Diego Transit a dû mettre sur pied un programme de sous-traitance d'une partie de ses services de transport. Gérant à la fois l'exploitation et les politiques de service, la compagnie de transport public San Diego Transit s'est rapidement rendu compte de sa position inconfortable de juge et partie et dans ces circonstances a transféré la gestion des politiques de service à un autre organisme. L'autorité sur l'administration de tout le système de transport public fut ainsi déléguée au Metropolitan Transit Development Board (MTDB) dans le milieu des années 1980. San Diego constitue le seul cas où l'initiative de sous-traitance provient de l'interne sans qu'une loi ne l'ait obligée à le faire.

Les résultats indiquent une baisse significative des coûts unitaires d'exploitation alors que le niveau de service s'est amélioré de façon marquée (voir tableau ci-dessous).

Expérience de San Diego	
Durée de la phase de transition	Début 1980 jusqu'à aujourd'hui
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Metropolitan Transit Development Board (MTDB)
Organisations responsables de l'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> Filiales publiques pour une partie de l'exploitation: San Diego Trolley et San Diego Transit Autres: Compagnies privées
Causes de la transition	Réponse à une augmentation rapide des coûts de transport de l'exploitant public San Diego Transit
Coûts unitaires d'exploitation	- 30,00 % (1979 – 1997)
Coûts totaux d'exploitation	+ 2,70 % (1979 – 1997)
Niveau de service	+ 46,60 % (1979 – 1997)
Achalandage	+ 53 % (1979 – 1997)
% Sous-traité	20% (autobus en 1997)

Indianapolis (Indiana)²⁰

En 1996, une nouvelle loi adoptée par l'état de l'Indiana donnait à Indianapolis le contrôle de toutes les subventions relatives au transport en commun et toute la responsabilité face aux déficits. La ville d'Indianapolis a ainsi débuté son programme de mise en concurrence suite à cette loi afin de réduire

¹⁹ National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

²⁰ National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

significativement les coûts et les déficits. Le processus d'appel d'offres a donc forcé la société de transport public Metro et son syndicat à travailler en collaboration afin de protéger un certain nombre d'emplois de cette société en offrant un service compétitif par rapport aux exploitants privés.²¹ Le cas d'Indianapolis est intéressant puisque la ville a sous-traité tout le processus d'appel d'offres pour les services de transport public, alors que la ville a continué de gérer elle-même l'élaboration des spécifications de service et des politiques concernant le transport.

Les résultats indiquent une baisse des coûts unitaires d'exploitation alors que le niveau de service s'est amélioré de façon importante (voir tableau ci-dessous).

Expérience d'Indianapolis	
Durée de la phase de transition	2 ans (1994-96)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Ville d'Indianapolis
Organisations responsables de l'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • "Mobility manager" : Firme de consultants qui administrent le processus d'appel d'offres. • Exploitants publics et privés.
Causes de la transition	Loi de l'État de l'Indiana
Coûts unitaires d'exploitation	- 25,9 % (1994 - 1997)
Coûts totaux d'exploitation	+ 8,50 % (1994 - 1997)
Niveau de service	+ 38,40 % (1994 - 1997)
Achalandage	En baisse (1994 - 1997)
% Sous-traité	70 % (autobus en 1997)

Las Vegas (Nevada)²²

La ville de Las Vegas a converti la totalité de son système de transport en commun qui était au départ un monopole privé en un système compétitif. Cette exploitation a nécessité l'implication financière de la ville qui a mis en place de nouvelles infrastructures pour gérer les politiques et les spécifications de service. Cependant, l'amélioration du niveau de service (+243 %) et la diminution des coûts unitaires de transport (-33%) ont été significatives. Ce système de transport en commun possède un des coûts unitaires les moins élevés de tous les systèmes des agglomérations métropolitaines de 1 000 000 d'habitants et plus aux États-Unis.

²¹ Lessons learned in Transit efficiencies, revenue generation, and cost reduction, Center for Urban Transportation Research (CUTR), University of South Florida, Juin 1997

²² National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

Expérience de Las Vegas	
Durée de la phase de transition	2 ans (1994 –1996)
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	Regional Transport Commission
Organisations responsables de l'exploitation	1 Exploitant privé
Causes de la transition	Améliorer la qualité du service offert et réduire les coûts
Coûts unitaires d'exploitation	- 33,3 % (1994 –1997)
Coûts totaux d'exploitation	+ 135,00 % (1994 –1997)
Niveau de service	+ 243,00 % (1994 –1997)
Achalandage	+ 500 % (1994 –1997)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1997)

Conclusion

L'étude des tendances et des exemples plus spécifiques décrits plus haut font émerger quelques modèles de base qui se distinguent de par les résultats obtenus et leurs caractéristiques particulières.

Analyse des divers modèles de mise en concurrence

Présentation et évaluation des modèles

Les études de cas présentées dans la section précédente font ressortir quatre (4) modèles-types de mise en concurrence, de par leurs caractéristiques particulières. Le tableau de la page suivante décrit ces modèles suivant leurs six (6) caractéristiques principales, à savoir :

- **La structure des autorités administrant le transport en commun** (exploitants vs. politique/spécifications).
- **Les types de contrats** (taille et échéance).
- **La période de transition** (progressive vs rapide).
- **Le niveau d'optimisation des résultats:** L'optimisation du système de transport en commun se mesure à partir de cinq facteurs qui interagissent entre eux: les coûts unitaires du service, les coûts totaux du service, le niveau de service offert, le niveau d'utilisation et le niveau d'intégration des sous-systèmes.
- **La gestion du changement:** On peut privilégier les modèles qui minimisent l'impact des changements sur les employés de la société publique. Dans ce cas, une phase de transition sur une longue période, permettant d'introduire progressivement le principe de mise en concurrence, permet de préserver la sécurité d'emploi du personnel en place actuellement (i.e. mise en concurrence en fonction de l'attrition normale et de programmes départs volontaires).
- **Le maintien de la concurrence:** On peut privilégier un modèle permettant aux plus petits fournisseurs (dont les soumissionnaires locaux) d'offrir leurs services à chance égale à celle des plus grandes entreprises. Dans ce cas, des contrats de plus petite taille permettront aux plus petites entreprises de participer au processus d'appel d'offres.

Tableau-synthèse des modèles identifiés

	Mise en concurrence progressive sous contrôle public	Mise en concurrence rapide sous contrôle public	Système de franchises	Déréglementation
Structure	La planification et l'exploitation assurées par deux (2) entités indépendantes lors de la transition afin d'assurer un processus d'appel d'offres objectif.	La planification et l'exploitation assurées par deux (2) entités indépendantes lors de la transition afin d'assurer un processus d'appel d'offres objectif.	La planification et l'exploitation assurées par deux (2) entités indépendantes. Mise en concurrence des sous-traitants pour la privatisation du réseau de transport en commun.	La planification et l'exploitation assurées par les exploitants privés. Mise en concurrence de sous-traitants seulement pour des lignes non desservies par les opérateurs privés.
Types de contrat	Contrats de circuits de transport représentant environ 50 autobus. Durée des contrats d'environ 5 ans.	Contrats de circuits de transport représentant plus de 100 autobus (Las Vegas n'a qu'un seul contrat pour tous ses véhicules). Durée des contrats entre 5 et 7 ans.	Contrat de franchises de 15 à 20 ans des lignes (qui redeviendront propriété de l'état lorsque le contrat se terminera).	Aucun contrat.
Période de transition	Mise en concurrence progressive (sur une période de 6 à 13 ans) afin de limiter les effets négatifs sur les employés de la société publique lors de la transition.	Mise en concurrence plus rapide (sur une période de 2 à 6 ans) afin de maximiser les économies.	Variable. La mise en concurrence fut accélérée à Melbourne à cause de grèves déclenchées par les syndicats.	Rapide: 1 an
Optimisation	<ul style="list-style-type: none"> • Excellents résultats en termes de réduction de coûts, maintien et augmentation du niveau de service, d'augmentation de l'achalandage • Intégration des systèmes réussie 	<ul style="list-style-type: none"> • Très bons résultats en termes de réduction de coûts, maintien et augmentation du niveau de service, d'augmentation de l'achalandage • Intégration des systèmes réussie 	Les résultats ne sont pas encore connus (Melbourne).	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats sont excellents en ce qui a trait à la réduction des coûts, mais la qualité du service offert aux yeux du client et l'achalandage ont été réduits. • L'intégration des systèmes n'est pas assurée.

Tableau-synthèse des modèles identifiés (suite)

	Mise en concurrence progressive sous contrôle public	Mise en concurrence rapide sous contrôle public	Système de franchises	Déréglementation
Gestion du changement	Effets négatifs sur les employés en place minimisés à cause de la phase de transition progressive au rythme de l'attrition naturelle (i.e. entre 15 et 20 ans).	Effets négatifs sur les employés en place moyennement élevés causés par une phase de transition rapide (de 5 à 7 ans).	Variables, selon le choix de la phase de transition.	Effets négatifs sur les employés très élevés dus à la transition rapide.
Maintien de la concurrence	La taille limitée des contrats (environ 50 autobus) et l'échéance plus courte (environ 5 ans) permettent d'assurer un excellent maintien de la concurrence entre les soumissionnaires.	La grande taille des contrats (+ de 100 autobus) et l'échéance (de 5 à 7 ans) limitent la concurrence entre soumissionnaires.	Les grands contrats de franchises et les très longues échéances (de 15 à 20 ans) des contrats diminuent la concurrence entre les soumissionnaires.	La concurrence est très élevée, mais elle n'est pas gérée par un organisme public afin d'assurer un niveau de service minimum aux usagers.
Exemples de juridictions	Londres Copenhague	Stockholm Las Vegas	Melbourne	Villes du Royaume-Uni à l'extérieur de Londres

Choix du modèle retenu

Le modèle de “Mise en concurrence progressive sous contrôle public” se démarque nettement des autres exemples de par le niveau de performance atteint. Les caractéristiques de ce modèle sont les suivantes :

- La séparation de la gestion/spécifications/politiques et de l'exploitation des services de transport en commun;
- Une phase de transition plus étendue et graduelle (au rythme de l'attrition naturelle);
- De petits contrats avec des échéances plus courtes (d'environ 50 autobus et d'environ 5 ans);
- Des résultats marqués au niveau de l'optimisation de la performance du système;
- Une transition plus respectueuse pour les employés actuels; et,
- Un niveau de concurrence élevé.

Ces décisions ont permis à la ville de Londres de respecter davantage ses employés en place et d'obtenir des performances financières et opérationnelles significatives; de faire participer les soumissionnaires locaux et de maintenir un niveau de concurrence élevé entre les fournisseurs de service.

Dans cette optique, ce modèle sera utilisé afin d'identifier les principaux facteurs clés de succès de la mise en concurrence des services de transport en commun dans la région de Montréal et de transposer les résultats auxquels on devrait s'attendre lors de l'implantation.

Application du modèle retenu à la région de Montréal

La grande région de Montréal n'échappe pas aux pressions qui s'exercent présentement sur la réduction des coûts et le maintien ou l'amélioration du niveau de service.

La région de Montréal compte actuellement trois (3) sociétés de transport en commun publiques desservant le territoire de la Communauté urbaine de Montréal (la STCUM), de Laval (la STL) et de la rive sud (STRSM). Les coûts d'exploitation annuels combinés de ces trois organismes de transport sont estimés à quelque 640 millions de \$ en 1999 (autobus seulement), à l'exclusion du budget sous la responsabilité de l'AMT.

Le modèle que nous avons retenu dans la section précédente (i.e. mise en concurrence progressive sous contrôle public) met en évidence un certain nombre de facteurs clés à considérer dans le cadre de la mise en concurrence de l'offre d'exploitation des services de transport en commun afin d'optimiser les résultats finaux en matière de réduction des coûts et d'amélioration du niveau de service. Parmi ceux-ci, on note les suivants :

- Le niveau de concurrence doit être maintenu en tout temps entre les fournisseurs potentiels de service de transport. C'est pourquoi des contrats de durée limitée (environ cinq ans) et de portée limitée (par circuit ou secteur représentant environ 50 véhicules) sont préférables.
- La mise en concurrence (et le recours à la sous-traitance auprès d'exploitants privés) doit être progressive, c'est pourquoi la transition devrait s'effectuer sur une période de 10 à 20 ans; cette période étant nécessaire afin de respecter les conditions de travail des salariés en poste actuellement. Dans ce contexte, il sera donc possible d'utiliser l'attrition naturelle et des programmes de départs volontaires pour permettre le recours progressif à la mise en concurrence.
- De plus, l'organisme public responsable des politiques et des spécifications de service doit être indépendant de l'organisme assurant l'exploitation des services de transport en commun au jour le jour afin de permettre la mise en place d'un environnement concurrentiel public-privé nécessaire à l'amélioration de l'efficacité et de l'optimisation des économies. Dans le cas contraire, des règles claires doivent être établies afin de bien encadrer le processus d'appels d'offres et de suivi de contrats.

Les résultats du modèle transposés à la région de Montréal (i.e. pour les trois sociétés de transport) pourraient être les suivants :

- Les coûts d'exploitation unitaires sur les circuits de transport sous-traités pourraient diminuer de 15 à 25% en \$ constants (la ville de Londres a réduit ses coûts unitaires de 46% de 1985 – 1999, en dollars constants) tout en maintenant ou en améliorant le niveau de service.
- Sur la base d'une diminution des coûts unitaires de 20 % en dollars constants, il serait possible d'économiser quelque 125 millions de \$ annuellement à partir de la fin de la période de transition.

À court terme, si on estime qu'une telle approche permet d'offrir chaque année au marché concurrentiel environ 5 % du service actuel offert par les sociétés publiques (autobus seulement), une économie directe, récurrente et cumulative d'environ 1 % du total des dépenses actuelles des sociétés de transport pourrait être dégagée. Dans la région de Montréal, cela représente une économie d'environ 6 millions de \$ par année ou quelque 350 millions de \$ sur une période de dix (10) ans (voir figure 4), c'est-à-dire lorsque 50% du service de transport en commun aura été offert au marché concurrentiel.

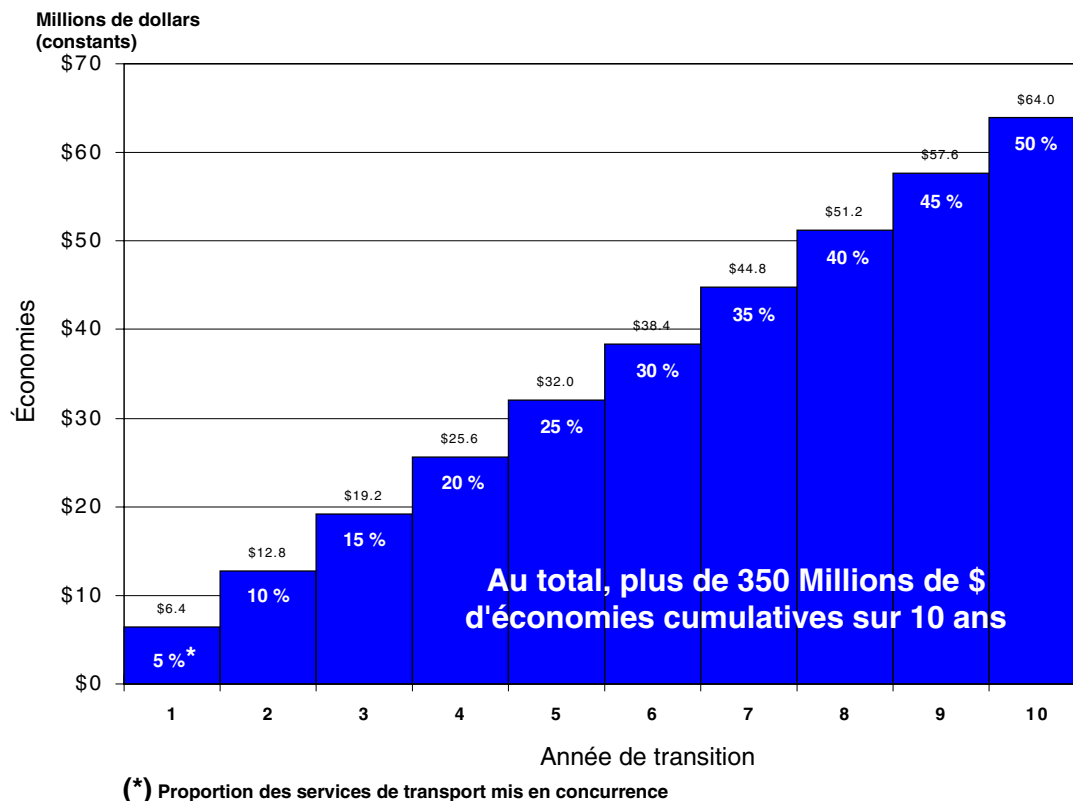


Figure 4 : Estimation des économies potentielles à être dégagées par la mise en concurrence

Les économies dans l'exploitation du réseau de transport en commun pourraient être utilisées soit pour améliorer le niveau de service, ou soit pour réduire la contribution des municipalités ou du gouvernement dans le financement de transport en commun.

Enjeux et conclusion

Enjeux

Certains enjeux importants relatifs à la mise en concurrence efficace de l'offre de service de transport en commun requièrent une analyse plus approfondie qui dépasse le cadre du présent mandat et qui devrait faire l'objet d'une étude de faisabilité détaillée. Parmi ces enjeux, soulignons les suivants à titre d'exemples :

- La mise en concurrence et le transfert éventuel de l'exploitation au secteur privé ne doit pas entraîner de fragmentation de services offerts à la population. Pour l'utilisateur, le transfert doit se faire de façon transparente et sans réduction du niveau de service.
- Le transport en commun ne doit pas passer des mains d'un monopole public à celles d'un monopole privé. Pour ce faire, l'organisme public responsable de l'octroi et du suivi des contrats d'exploitation doit assurer le maintien d'une saine concurrence dans le marché.
- L'organisme public responsable de l'octroi et du suivi de la qualité de l'exploitation devra s'assurer que le niveau de service établi soit respecté.
- L'organisme public de gestion de contrats devra s'entourer de personnel compétent afin de créer et de maintenir un environnement concurrentiel, et d'assurer la transparence et la gestion efficace du processus d'appel d'offres et de suivi des contrats.
- Les conditions de travail des employés en place doivent être maintenues afin d'assurer une transition efficace.

Conclusion

Même si l'exploitation quotidienne des réseaux de transport en commun peut être transférée au secteur privé, le transport en commun doit demeurer un service public sous la gouverne des représentants de la population.

En effet, le transport en commun doit demeurer un service public car les bénéfices qu'il procure à la société dépassent largement les avantages directs qu'en retirent les usagers et les exploitants : gains de temps pour les automobilistes, diminution du coût de transport des marchandises, réduction de la pollution, réduction des coûts d'immobilisation et d'entretien des infrastructures routières, diminution des accidents de la route, etc.

C'est pourquoi, les grandes orientations du transport en commun doivent continuer à s'élaborer dans une perspective plus large que la simple rentabilité commerciale et qu'il doit continuer d'être soutenu par les pouvoirs et les fonds publics.

Par contre, la mise en concurrence progressive de l'offre d'exploitation du service de transport en commun, tout en conservant un contrôle public sur ce service essentiel, constitue une opportunité de premier ordre pour la population, les municipalités et le gouvernement du Québec.

Deux options se présentent actuellement, soit celle de changer les façons de faire actuelles ou celle de réinvestir de façon récurrente des sommes d'argent de plus en plus importantes afin de maintenir un niveau de service adéquat.

De nombreuses juridictions à travers le monde ont fait un choix judicieux en mettant sur pied des mécanismes novateurs leur permettant d'ouvrir le voie à la concurrence dans le transport en commun et de bénéficier de résultats convaincants en matière de réduction de coûts et d'amélioration au niveau de service aux usagers.

ANNEXES

A - Références

BAYLISS, David, (Directeur de la planification de London Transport), “Buses in Great Britain”, 1999

COX, Wendell, Competition in Public Transport: International State of the Art, 5th International Conference on Competition and Ownership in Passenger Transport

COX, Wendell, US Competitive Tendering: Comprehensive Cost analysis, Presentation to the Sixth International Conference on Competition and Ownership in Land Passenger Transport, Septembre 1999.

COX, Wendell, Public Transport Competitive Tendering Profile, January 30, 1997

COX, Wendell; KRAUS, Janet et Subhash MUNDLE, Competitive contracting of transit services: Denver Experience, 5th International Conference on Competition & Ownership in Passenger transport, 29 Mai 1997.

COX, Wendell, Competition in Public Transport: International State of the Art, 5th International Conference and Ownership in Passenger Transport, 28th of May 1997.

DUNLEAVY, Tracy E., International Transit Studies Program: Rapport sur les missions du printemps 1997, Research Results Digest, Mai 1998

GUERRA, Gianni, , “Change Management: from theory to practice, the experience of a public service company”, Public Transport International, Juin 1999

HEMILY, Brendon, “Canadian Transit in Transition: Redefining the public sector in Canada”, Public Transport International, Février 1999

KARLAFTIS, Matthew and Patrick MCCARTHY, “The effort of Privatization in Public Transit Cost”, 39th Annual Meeting Proceedings of the Transportation Research Forum, Montréal, Canada, 1997

KLEIN, Daniel and Adrian T. Moore, “British Bus privatization: a Review of Some Issues”, University of California.

LINDVALL, Bjorje, SL Rapport annuel, Janes Urban Transport, 1998

NEWTON, Nick, Competitive Tendering: The London Experience, Third International Conference on Ownership in Passenger Transport, Toronto, Septembre 1993

SLOTH, Johannes (directeur de HT), “Success Stories: Copenhagen Transport”, article présenté à la conférence “Reinventing Mass Transit: Moving into the Millenium” 1999.

Center for Urban Transportation Research (CUTR), Lessons learned in Transit efficiencies, revenue generation, and cost reduction, University of South Florida, Juin 1997

Département des transports et des données environnementales, Rapport annuel de London Transport, Royaume-Uni, 1999

National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

Texas Transit studies, Texas Public Policy Foundation, Dallas Area Rapid Transit (DART), 1999

The European Commission, The Citizen’s Network: Fulfilling the Potential of Public Passenger Transport in Europe (European Commission Green Paper), 1996.

B - Répertoire des expériences internationales

Expérience de Londres, Royaume-Uni	
Durée de la phase de transition	13 ans (1986 – 1999)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	London Transport (LT)
Organisations responsables de l'exploitation	40 compagnies en compétition pour les autobus London Transport pour le Métro
Causes de la transition	<i>Le Transportation act</i>
Coûts unitaires d'exploitation	- 45,9 % (1986 – 1999)
Coûts totaux d'exploitation	- 30,5 % (1986 – 1999)
Niveau de service	+ 28,5% (1986 – 1999)
Achalandage	+ 9,00% (1986 – 1999)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1999)
Description du système de transport en commun	6500 autobus 1275 millions de passagers annuels
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : environ 50 autobus Durée des contrats : environ 5 ans

Source : BAYLISS, David, « Buses in great Britain », London Transport Annual Reports, 1999
 NEWTON, Nick, former Director of Procurement, 2000
 UK Department of Transport and the Environment data, London Transport Annual Report, 1999

Expérience des villes autres que Londres, Royaume-Uni	
Durée de la phase de transition	1 an (1985)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Il n'y a pas d'organisme de planification générale
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés
Causes de la transition	<i>Le Transportation act</i>
Coûts unitaires d'exploitation	- 44,70 % (1986 - 1999)
Coûts totaux d'exploitation	- 28,90 % (1986 - 1999)
Niveau de service	+ 28,60% (1986 - 1999)
Achalandage	- 23,00% (1986 - 1999)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1999)
Description du processus de mise en concurrence	Mauvaise intégration et coordination des systèmes des transport en commun

Source : UK Department of Transport and the Environment data, London Transport Annual Report, 1999

Expérience de Copenhague, Danemark	
Durée de la phase de transition	6 ans (1989 – 1995)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Compagnie publique de transport HT
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés
Causes de la transition	Mandat parlementaire
Coûts unitaires d'exploitation	- 19,70% (1985 – 1999)
Coûts totaux d'exploitation	- 8,20 % (1985 – 1999)
Niveau de service	+14,40% (1989 – 1999)
Achalandage	+ 9% (1989 – 1999)
% Sous-traité	100% (autobus en 1999)
Description du système de transport en commun	1150 autobus 260 millions de passagers annuels
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : 25 à 50 autobus Durée des contrats : 4-6 ans

Source : Johannes Sloth (Managing Director, HT), "Success Stories: Copenhagen Transport," paper delivered at "Reinventing Mass Transit: Moving into the Millennium" conference in Chicago, May 1999.
Bjarne Nielson, Procurement Direction (now deceased, early experience)

Expérience de Stockholm, Suède	
Durée de la phase de transition	3 ans (1992-1995)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Compagnie de gestion créée par les administrations régionales: Stockholm Transport (SL)
Organisations responsables de l'exploitation	Compagnies publiques (9 filiales indépendantes) et privées en concurrence
Causes de la transition	Le gouvernement national a progressivement réduit les subventions aux administrations régionales.
Coûts unitaires d'exploitation	- 20,00% (1992 – 1998)
Coûts totaux d'exploitation	- 7,00% (1992 – 1998)
Niveau de service	+ 16,00% (1992 – 1998)
Achalandage	+ 10% (1992 – 1998)
% Sous-traité	100% (autobus, métro et train en 1998)
Description du système de transport en commun	1700 autobus 900 voitures de métro (110 km) 320 voitures de train (183 km) 379 millions de passagers annuels
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : 120 autobus Durée des contrats : 5 à 7ans

Sources: SL Annual Reports, Janes Urban Transport, Mr. Bjarne Lindvall, Secretary General, SL, 1998

Expérience de Auckland, Nouvelle-Zélande	
Durée de la phase de transition	4 ans (1991-1995)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Organisme responsable uniquement de la politique et des spécifications de service
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants publics et privés
Causes de la transition	Politiques du gouvernement national nécessitant des réductions de coûts
Coûts unitaires d'exploitation	- 21,20% (coûts d'exploitation calculés par mille-véhicule entre 1991 – 1995)
Coûts totaux d'exploitation	- 33,50% (coûts d'exploitation calculés par mille-véhicule 1991 – 1995)
Niveau de service	+ 16,50 % (1991-1995)
Achalandage	En baisse (1991 – 1995)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1995)
Description du système de transport en commun	750 autobus 35 millions de passagers annuels

Source : Auckland Regional Council
Janes Urban Transport
Personal consulting engagements with Transit New Zealand, 2000

Expérience de Melbourne, Australie	
Durée de la phase de transition	En cours (1999 – 2000)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Ministère des transports de l'état de Victoria
Organisations responsables de l'exploitation	Compagnies publiques privatisées lors du processus de mise en concurrence
Causes de la transition	Grèves des employés de transport qui ont mené à la privatisation
% Sous-traité	100% (autobus en 1999)
Description du système de transport en commun	200 autobus 550 véhicules de tram 900 voitures de train
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : 25 à 50 autobus Durée des contrats : 15 à 20 ans

Source : Janes Urban Transport
Personal discussions at September Cape Town conference with Australian operators
National Express (London), operator, 2000

Expérience de Helsinki, Finlande	
Durée de la phase de transition	5 ans (1997 – 2002)
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	Agence régionale de transport
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés et Exploitants publics
Causes de la transition	Réduction des coûts
% Sous-traité	Objectif 100 %
Description du système de transport en commun	700 autobus 100 millions de passagers
Description du processus de mise en concurrence	Taille de contrats : 50 autobus et plus Bonne intégration des systèmes de transport en commun

Source : Janes Urban Transport ,1999-2000

Expérience de Adélaïde, Sud de l'Australie	
Durée de la phase de transition	5 ans (1995 – 2000)
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	Passenger Transport Board
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés (Les exploitants publics ont perdu tous les contrats lors de la mise en concurrence).
Causes de la transition	Décision du parlement d'état par la mise en place d'une loi. Objectif : Réduction de coûts
Coûts unitaires d'exploitation	- 11 % (1994 –1997)
Niveau de service	Augmentation (1995 – 2000)
Achalandage	Baisse (1995 – 2000)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1999) Plan de sous-traiter les chemins de fer
Description du système de transport en commun	750 autobus 35 millions de passagers annuels
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : 25 à 50 autobus Durée des contrats : 5 ans Bonne intégration des systèmes des transport en commun

Source : Janes Urban Transport
 Passenger Transport Board (Daniela Tudini)
 Ian Radbone, « The Competitive Tendering of Public Transport in Adelaide, » paper delivered at the 5th International Conference on Competition and Ownership in Public Transport (Leeds, 1997).
 Metro Magazine Transit News Center
 1999-2000
 Daniela Tudini, Passenger Transport Board 2000
 Ian Wallis, Booz Allen (Wellington), 2000

Expérience de Perth, Ouest de l'Australie	
Durée de la phase de transition	3 ans (1996 – 1999)
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	State Department of Transport
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés (les exploitants publics ont perdu tous les contrats lors de la mise en concurrence et ont été liquidés).
Causes de la transition	Décision du parlement d'état par la mise en place d'une loi. Objectif : Réduction de coûts
% Sous-traité	100 % (autobus en 1999) Plan de sous-traiter les trains régionaux
Description du système de transport en commun	850 autobus 35 millions de passagers annuels
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : 25 à 50 autobus Durée des contrats : 5 ans Bonne intégration des systèmes de transport en commun

Source : Janes Urban Transport
Neil Smith, Swan Transit (operator) (1999)
Mike Burgess, Transport, Western Australia Ministry of Transport, 2000
Ian Wallis, Booz Allen (Wellington), 2000

Expérience de Goteborg, Suède	
Durée de la phase de transition	5 ans (1993 – 1998)
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	Agence administrative
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés et Exploitants publics
Causes de la transition	Décision du parlement national afin de réduire les coûts
Coûts totaux d'exploitation	- 40% (1993 – 1998)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1998)
Description du processus de mise en concurrence	Bonne intégration des systèmes de transport en commun

Source : Janes Urban Transport, 1999

Expérience d'Amsterdam et Rotterdam, Pays-Bas	
Durée de la phase de transition	Début en 2000
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	Ministère national des transports
Causes de la transition	Décision du parlement national afin de réduire les coûts
% Sous-traité	100 % (train régional en 2000) Plan de sous-traiter les chemins de fer
Description du système	Système de train de banlieue
Description du processus de mise en concurrence	Bonne intégration

Source : Richard Goldson, National Express (London), 2000

Expérience de la ligne Rhin-Ruhr, Allemagne	
Durée de la phase de transition	1 an (Projection 2002 – 2003)
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	Séparation de l'organisation responsable de l'exploitation et des spécifications/politiques de service.
Organisations responsables de l'exploitation	
Causes de la transition	Décision du gouvernement de l'État (Lander)
% Sous-traité	100 % (train en 1999)
Description du système	Service de transport par train dans la région du Rhin
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : Très large (couvre tout le chemin de fer)

Source : Janes Urban Transport, 2000
David Leader, National Express (London), 2000

Expérience de la British Rail, Royaume-Uni	
Durée de la phase de transition	2 ans (1995 – 1997)
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	Parlement national
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés
Causes de la transition	Décision du parlement national afin de contrôler les coûts
Niveau de service	Augmentation (1995 –1999)
Achalandage	+ 20 % (1995 –1999)
% Sous-traité	100 % (tout le système de train en 1999)
Description du système	Système de chemin de fer
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : Très grande (couvre tout le chemin de fer) Durée des contrats : 5 à 15 ans Bonne intégration des systèmes en général (pourrait être amélioré)

Source : UK Department of Transport and the Environment data, London Transport Annual Report, 1999

Expérience de Hong Kong, SAR, China	
Durée de la phase de transition	5 ans (2000 – 2005)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Gouvernement de Hong Kong
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés
Causes de la transition	Meilleur contrôle du gouvernement sur les services de transport en commun
% Sous-traité	100% (autobus en 2000)
Description du système	Système de franchise. Les exploitants privés se concurrencent pour trois territoires à desservir dans la région de Hong Kong.
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : 700 à 4000 autobus Durée des contrats : 5 ans Peu d'intégration des systèmes en général (pourrait être amélioré)

Source: Peter Handy, First Group London, who also serves on the board of directors of First Group's Hong Kong subsidiary, 2000

Expérience de la France (sauf Paris et Marseille)	
Durée de la phase de transition	Non Disponible
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Organisations et administrations municipales
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés
Causes de la transition	Méthode historiquement employée pour les services de transport en commun
% Sous-traité	100% (autobus et trains en 1999)
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : Grande (en général un seul contrat pour un système de transport en commun) Durée des contrats : 5 ans Bonne intégration des systèmes

C - Répertoire des expériences américaines

Expérience de Denver	
Durée de la phase de transition	Au moins 12 ans (1988 – 2000)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Regional Transport District (RTD)
Organisations responsables de l'exploitation	Regional Transport District (RTD) et exploitants privés
Causes de la transition	Loi de l'État du Colorado
Coûts unitaires d'exploitation	- 18,00 % (1988 – 1997)
Coûts totaux d'exploitation	+ 3,00 % (1988 – 1997)
Niveau de service	+ 25,60 % (1988 – 1997)
Achalandage	+ 25,5% (1988 – 1997)
% Sous-traité	Transition pour atteindre 35% en 2000 (autobus)
Description du système de transport en commun	800 autobus 70 millions de passagers annuels
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : près de 300 autobus Durée des contrats : 3 ans

Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

Expérience de San Diego	
Durée de la phase de transition	Début 1980 jusqu'à aujourd'hui
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Metropolitan Transit Development Board (MTDB)
Organisations responsables de l'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> Filiales publiques pour une partie de l'exploitation: San Diego Trolley et San Diego Transit Autres: Compagnies privées
Causes de la transition	Réponse à une augmentation rapide des coûts de transport de l'exploitant public San Diego Transit
Coûts unitaires d'exploitation	- 30,00 % (1979 – 1997)
Coûts totaux d'exploitation	+ 2,70 % (1979 – 1997)
Niveau de service	+ 46,60 % (1979 – 1997)
Achalandage	+ 53 % (1979 – 1997)
% Sous-traité	20% (autobus en 1997)
Description du système de transport en commun	500 autobus 52 millions de passagers annuels
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : 100 à 150 autobus Durée des contrats : 5 ans et moins

Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

Expérience d'Indianapolis	
Durée de la phase de transition	2 ans (1994-96)
Organisation responsable des politiques et des spécifications de service	Ville d'Indianapolis
Organisations responsables de l'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • "Mobility manager" : Firme de consultants qui administrent le processus d'appel d'offres. • Exploitants privés
Causes de la transition	Loi de l'État de l'Indiana
Coûts unitaires d'exploitation	- 25,9 % (1994 - 1997)
Coûts totaux d'exploitation	+ 8,50 % (1994 - 1997)
Niveau de service	+ 38,40 % (1994 - 1997)
Achalandage	En baisse (1994 - 1997)
% Sous-traité	70 % (autobus en 1997)
Description du système de transport en commun	750 autobus 35 millions de passagers annuels

Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

Expérience de Las Vegas	
Durée de la phase de transition	2 ans (1994 –1996)
Organisations responsables des politiques et des spécifications de service	Regional Transport Commission
Organisations responsables de l'exploitation	Exploitants privés
Causes de la transition	Améliorer la qualité du service offert et réduire les coûts
Coûts unitaires d'exploitation	- 33,3 % (1994 –1997)
Coûts totaux d'exploitation	+ 135,00 % (1994 –1997)
Niveau de service	+ 243,00 % (1994 –1997)
Achalandage	+ 500 % (1994 –1997)
% Sous-traité	100 % (autobus en 1997)
Description du système de transport en commun	200 autobus 50 millions de passagers annuels
Description du processus de mise en concurrence	Taille des contrats : 1 contrat pour tout le système de transport en commun (200 autobus)

Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1997

Coûts d'exploitation²³ dans un contexte compétitif et non compétitif des services de transport en commun par région métropolitaine en 1995 (US\$/mille-véhicule)

Zone urbaine	Contexte compétitif	Contexte non compétitif	Écart	Proportion des services Impartis
Cleveland	\$1.46	\$5.09	-71.30%	0.50%
Portland	\$3.04	\$4.44	-31.60%	0.60%
Detroit	\$2.47	\$4.93	-49.90%	1.20%
Tampa-St. Petersburg	\$2.76	\$3.43	-19.40%	1.50%
Philadelphia	\$1.26	\$7.08	-82.20%	1.70%
Pittsburgh	\$2.36	\$4.79	-50.70%	2.20%
New York	\$4.40	\$7.24	-39.20%	3.20%
Milwaukee	\$2.61	\$4.43	-41.00%	3.30%
Miami	\$2.47	\$4.49	-45.10%	4.10%
Charlotte	\$2.27	\$3.56	-36.20%	5.00%
Washington-Baltimore	\$2.92	\$6.21	-53.00%	5.20%
Houston	\$2.44	\$3.93	-37.80%	5.40%
Chicago	\$2.92	\$6.27	-53.40%	5.50%
Atlanta	\$2.54	\$4.29	-40.90%	6.00%
St. Louis	\$1.86	\$3.68	-49.30%	6.20%
Kansas City	\$2.47	\$4.63	-46.60%	6.40%
Sacramento	\$3.14	\$4.76	-34.00%	6.90%
Seattle	\$3.68	\$4.65	-20.70%	6.90%
Hartford	\$2.40	\$4.44	-45.90%	7.10%
Boston	\$2.45	\$6.89	-64.50%	11.30%
Los Angeles	\$2.73	\$5.57	-51.00%	13.00%
San Francisco	\$3.01	\$5.96	-49.50%	14.50%
Minneapolis-St. Paul	\$3.32	\$4.47	-25.70%	16.90%
San Diego	\$2.30	\$3.58	-35.80%	20.00%
Indianapolis	\$1.85	\$3.83	-51.70%	21.50%
Denver	\$2.86	\$3.98	-28.10%	25.40%
Dallas-Ft. Worth	\$2.68	\$4.91	-45.50%	28.00%
Phoenix	\$2.02	\$3.89	-48.10%	28.00%
Austin	\$3.37	\$4.39	-23.30%	32.60%
Greensboro-Winston Salem-High Point	\$2.70	\$2.72	-0.90%	38.80%

Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1995

²³ Ce tableau compare les coûts d'opération en 1995 des services de transport en commun offerts en contexte compétitif et ceux qui ne sont pas en contexte compétitif.

Coûts d'exploitation²⁴ dans un contexte compétitif et non-compétitif des services de transport en commun par région métropolitaine en 1995 (US\$/heure-véhicule)

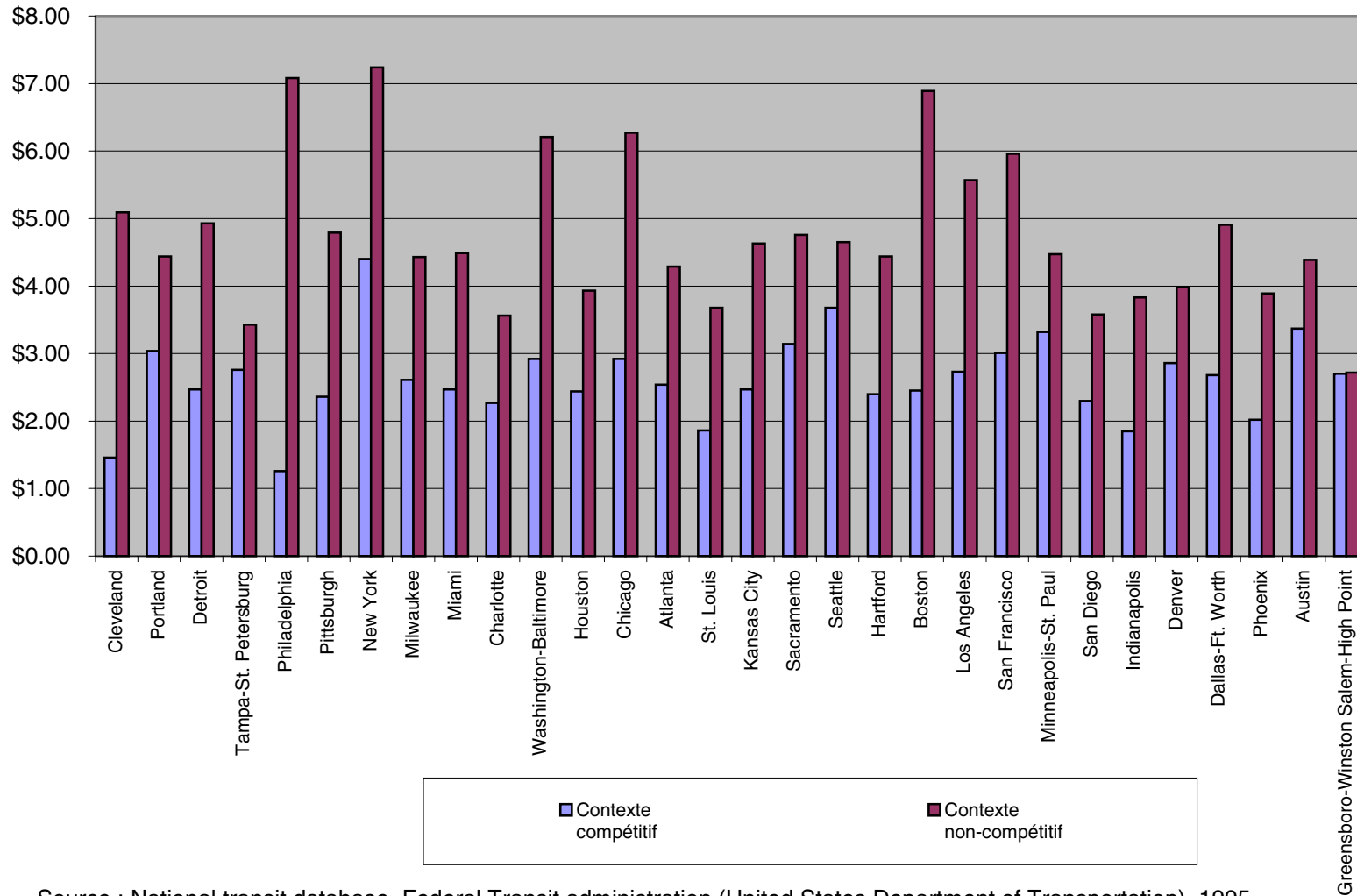
Zone urbaine	Contexte compétitif	Contexte non compétitif	Écart	Proportion des services impartis
Cleveland	\$ 27.49	\$ 67.70	-59.40%	0.30%
Portland	\$ 45.31	\$ 62.10	-27.00%	0.60%
Philadelphia	\$ 25.69	\$ 74.93	-65.70%	0.90%
Detroit	\$ 36.38	\$ 72.43	-49.80%	1.20%
Tampa-St. Petersburg	\$ 43.35	\$ 50.28	-13.80%	1.40%
Pittsburgh	\$ 48.47	\$ 67.49	-28.20%	1.50%
Milwaukee	\$ 49.33	\$ 55.60	-11.30%	2.20%
New York	\$ 63.00	\$ 77.21	-18.40%	2.40%
Houston	\$ 67.95	\$ 61.61	10.30%	3.10%
Washington-Baltimore	\$ 53.06	\$ 76.22	-30.40%	3.50%
Chicago	\$ 50.28	\$ 69.43	-27.60%	3.60%
Miami	\$ 36.81	\$ 60.52	-39.20%	3.70%
Charlotte	\$ 37.16	\$ 49.70	-25.20%	4.30%
Atlanta	\$ 44.57	\$ 57.69	-22.70%	4.60%
Kansas City	\$ 42.47	\$ 62.48	-32.00%	5.10%
St. Louis	\$ 32.15	\$ 53.04	-39.40%	5.20%
Hartford	\$ 41.55	\$ 59.29	-29.90%	5.60%
Sacramento	\$ 55.44	\$ 68.57	-19.10%	5.70%
Seattle	\$ 70.80	\$ 72.74	-2.70%	5.70%
Boston	\$ 50.08	\$ 83.03	-39.70%	7.00%
Los Angeles	\$ 48.96	\$ 73.57	-33.50%	9.90%
San Francisco	\$ 53.74	\$ 78.01	-31.10%	11.00%
Minneapolis-St. Paul	\$ 53.44	\$ 59.51	-10.20%	14.40%
San Diego	\$ 32.53	\$ 52.04	-37.50%	20.40%
Indianapolis	\$ 27.26	\$ 56.40	-51.70%	21.50%
Dallas-Ft. Worth	\$ 52.81	\$ 72.43	-27.10%	22.50%
Denver	\$ 46.92	\$ 62.32	-24.70%	24.50%
Phoenix	\$ 31.07	\$ 55.14	-43.70%	26.40%
Austin	\$ 52.32	\$ 58.43	-10.50%	29.30%
Greensboro-Winston Salem-High Point	\$ 43.02	\$ 35.79	20.20%	34.30%

Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1995

²⁴ Ce tableau compare les coût d'opérations en 1995 des services de transport en commun offerts en contexte compétitif et ceux qui ne sont pas en contexte compétitif.

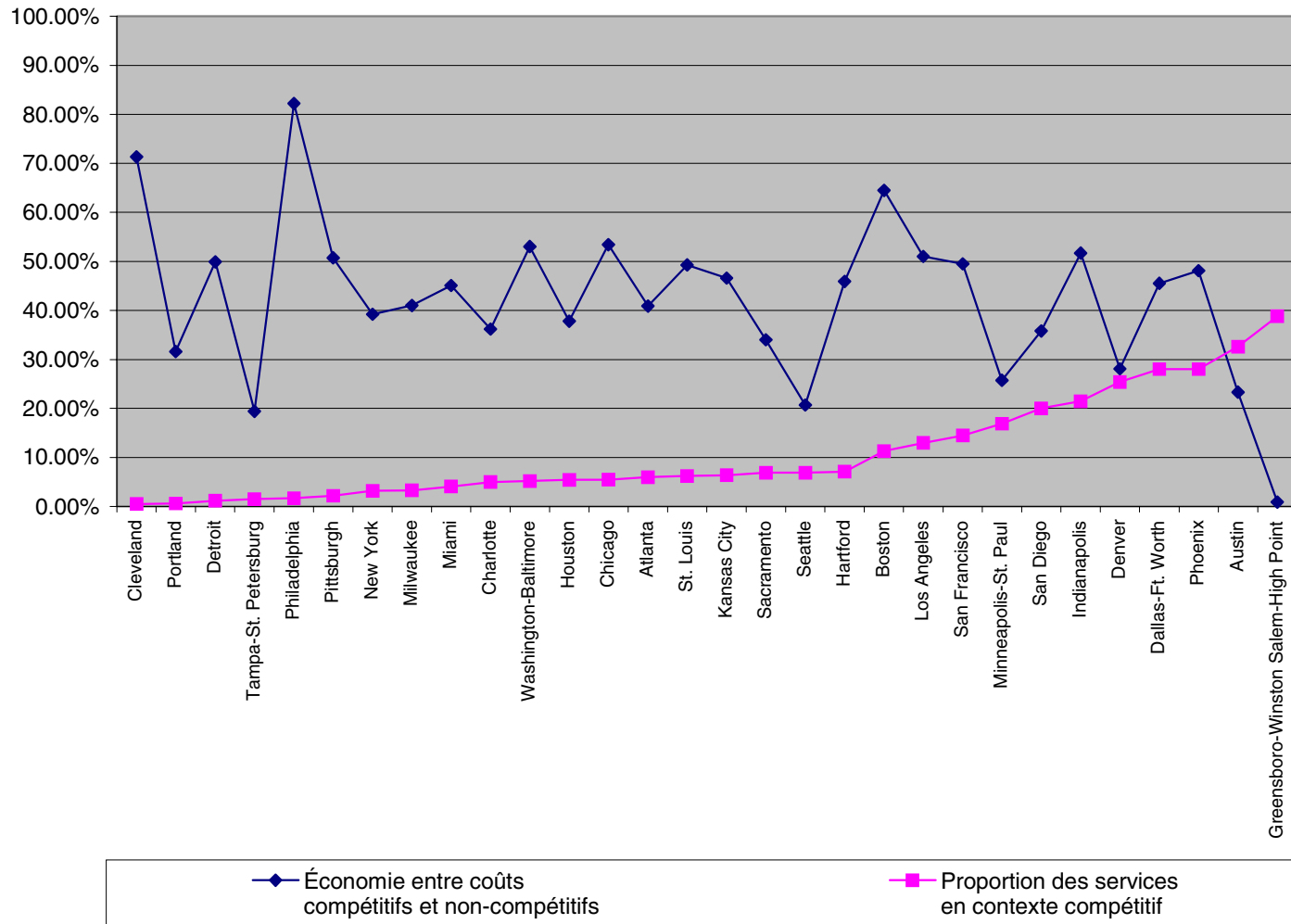
Coûts d'opération
(mille-véhicule)

Coûts d'opération direct en contexte compétitif et non-compétitif



Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1995

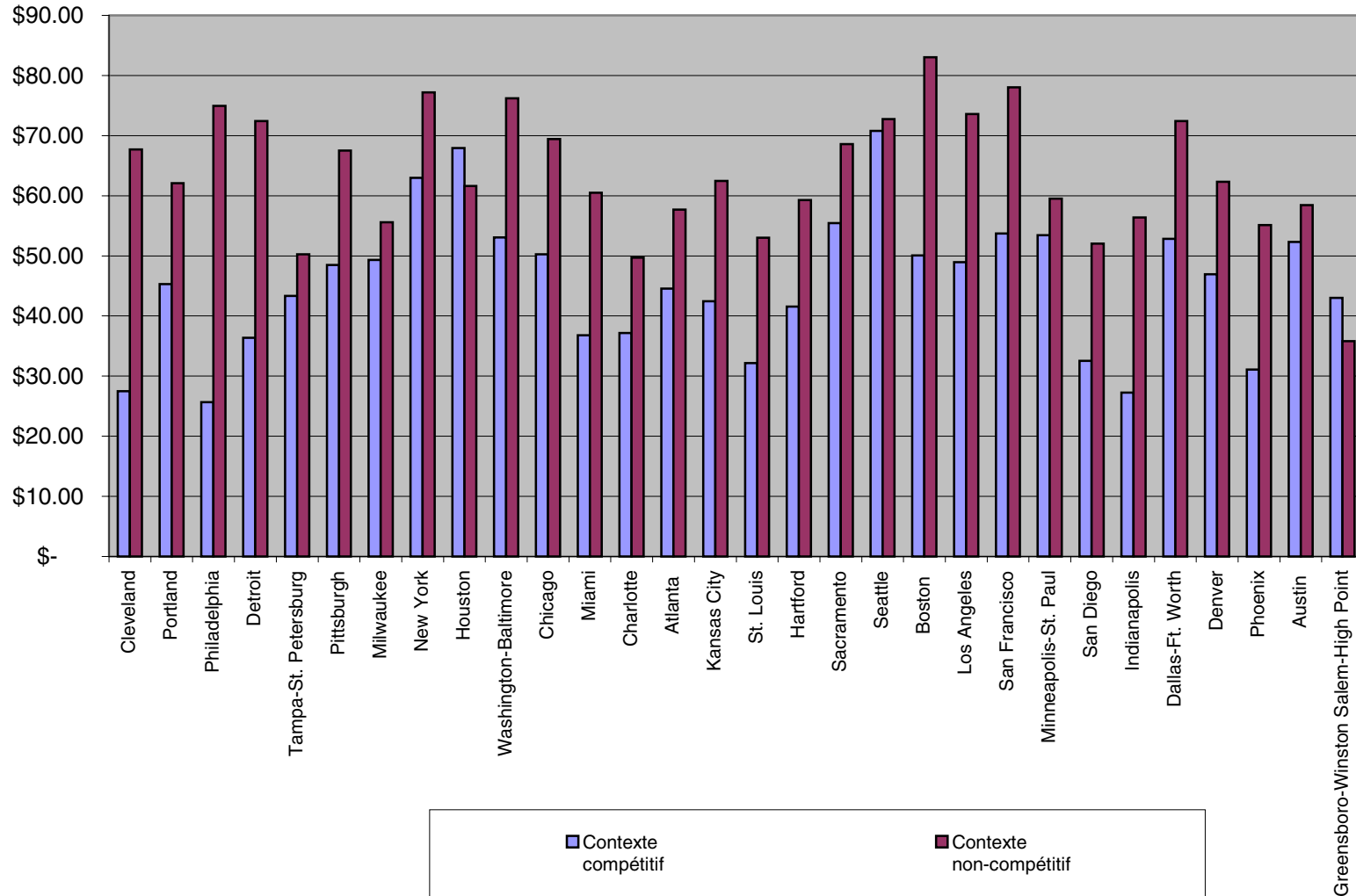
**Écart entre les coûts d'opération des services de transport en commun américains
(\$ par mille-véhicule)**



Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1995

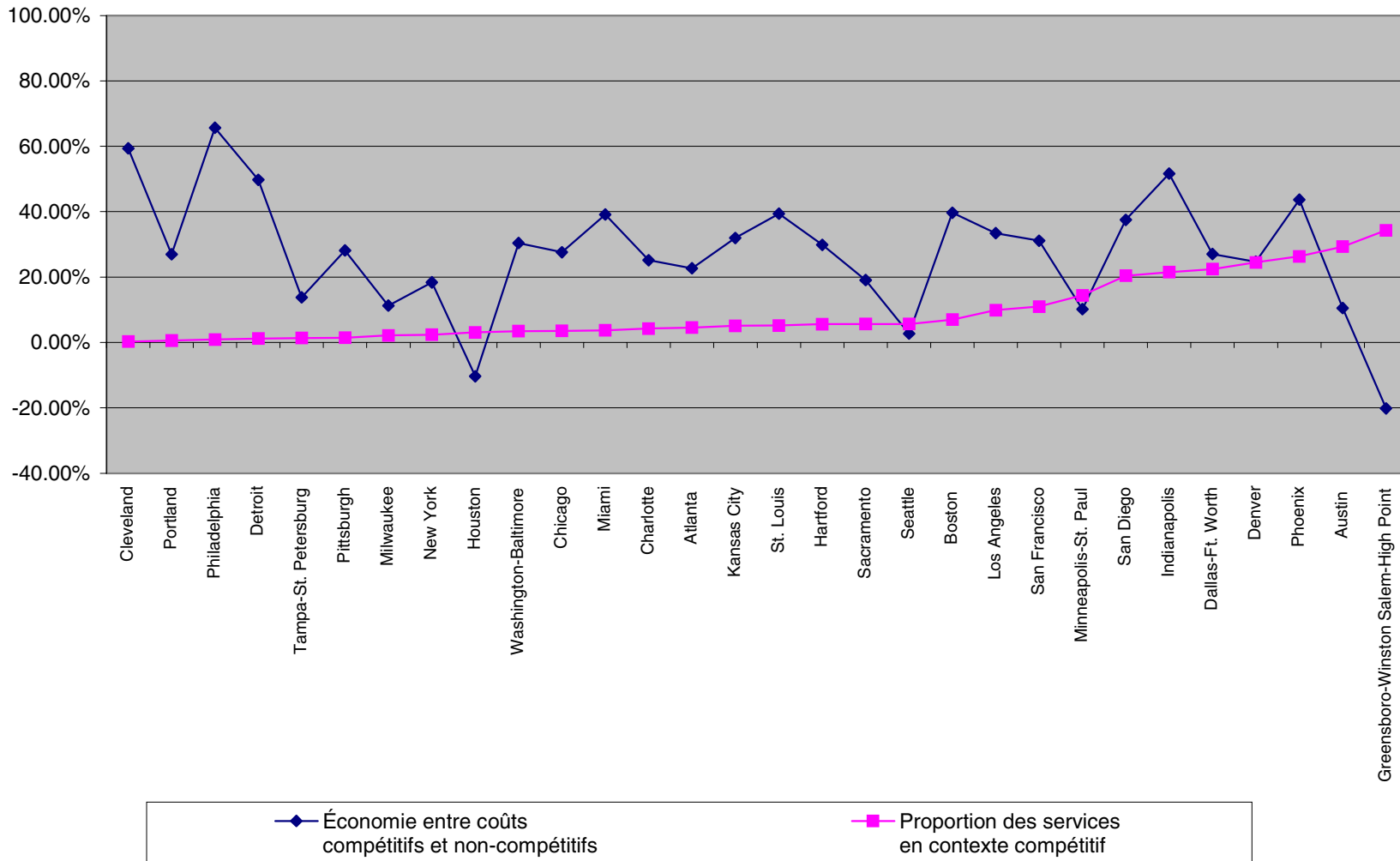
Coûts d'opération
(heure-véhicule)

Coûts d'opération direct en contexte compétitif et non-compétitif



Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1995

**Écart entre les coûts d'opération des services de transport en commun américains
(\$ par heure-véhicule)**



Source : National transit database, Federal Transit administration (United States Department of Transportation), 1995

D - Définition des termes utilisés

Nombre de kilomètres-véhicules : Distance totale parcourue en kilomètres incluant les déplacements de retour au garage.

Nombre d'heures-véhicules : Nombre d'heures de service incluant les déplacements de retour au garage.

Niveau de service : Nombre moyen d'heures-véhicules (ou de kilomètres-véhicules) de service de transport per capita.

Coût unitaire d'exploitation pour expériences internationales : (Coût variables (exploitation du transport + carburant + entretien) + Coûts des installations (entretien et fonctionnement du garage + installations abris et passagers) + frais d'administration) / Nombre de kilomètres-véhicules

Coût unitaire d'exploitation pour expériences américaines : (Coût variables (exploitation du transport + carburant + entretien) + Coûts des installations (entretien et fonctionnement du garage + installations abris et passagers) + frais d'administration) / Nombre d'heures-véhicules

Coûts totaux d'exploitation : (Coût variables (exploitation du transport + carburant + entretien) + Coûts des installations (entretien et fonctionnement du garage + installations abris et passagers) + frais d'administration)

Achalantage (niveau d'utilisation) : Nombre de passages payants per capita.

Sous-traitance (Impartition) : Contracter à l'extérieur la réalisation d'un service ou d'une partie d'un service.

Mise en concurrence : Organisation de sous-traitance via un processus d'appel d'offres mettant en concurrence des exploitants privés et/ou publics.

Privatisation : Il s'agit de confier au secteur privé la réalisation d'une activité relevant jusqu'alors du secteur public.

Déréglementation : Dans le marché du transport en commun, la déréglementation signifie que la compétition est complètement ouverte et que différents transporteurs du secteur privé peuvent se faire simultanément concurrence sur un même territoire sans intervention des autorités réglementaires.

Contrat basé sur les coûts nets : Lors d'un appel d'offres basé sur les coûts nets, les divers soumissionnaires offrent un prix correspondant à la différence entre les coûts totaux d'exploitation estimés et les prévisions de revenus (selon les tarifs fixés par l'agence publique) générés par les services offerts. Le soumissionnaire offrant le prix "net" le moins élevé obtiendra le contrat. Dans ce cas, le risque est entièrement assumé

par l'adjudicataire, puisqu'il doit maximiser ses revenus à partir des tarifs et des niveaux de services fixés par l'agence publique tout en minimisant ses coûts d'exploitation.

Contrat basé sur les coûts bruts : Lors d'un appel d'offres basé sur les coûts bruts, les divers soumissionnaires offrent un prix correspondant à leurs coûts totaux d'exploitation estimés. Le soumissionnaire qui offre le prix le moins élevé obtiendra le contrat. Le risque de l'adjudicataire se limite alors à la différence entre ses coûts réels d'exploitation par rapport à ses coûts estimés lors de sa soumission; alors que l'agence publique doit assumer le risque provenant de la réalisation des revenus.

E - curriculum vitae et expériences de Wendell Cox

Wendell Cox Consultancy

International Public Policy • Economics
Labor • Transport • Strategic Planning

Curriculum Vitae

Summary

International public policy consulting firm with specializations in economics, public transit, transportation, devolution, labor policy, public expenditure policy, and strategic planning.

- Established 1985
- Completed projects in the United States, Canada, the United Kingdom, Australia, New Zealand, Asia, Europe and Africa

Mission

To facilitate the ideal of government as the servant of the people by identifying and implementing strategies to achieve public purposes at a cost that is no higher than necessary.

Representative Projects:

- Co-author of a report for the city of Portage, Michigan on regional competitiveness (*Keeping Kalamazoo Competitive*). The report included a response to the *Kalamazoo County Compact* by David Rusk.
- Prepared a detailed evaluation of the proposed Milwaukee light rail system for the Wisconsin Policy Research Institute (1998). This report was at least partially responsible for transfer of federal funding to other projects.
- Assisted the state of Victoria (Australia) in privatization of its light rail, urban rail and intercity rail system (1997) as a part of a consulting team led by Coopers Lybrand.
- Assisted the city of Toronto (1996-7) in its efforts to block merger into an amalgamated sub-regional government (produced a widely used research paper and made presentations on behalf of the city in public meetings).
- Reviewed the potential for improving public transport service at the San Francisco Municipal Railway (buses, trolley buses, cable car and light rail) through competitive tendering (for the Mayor's office). The assignment also addressed organizational and governance issues.

Representative Projects (cont'd)

- Participated as a respondent in a public policy report on the proposed Orlando light rail line (published by the Florida Public Policy Institute), 1998.
- Prepared a detailed evaluation of the proposed Chicago Central Area Circulator light rail system (1995) for the Illinois Taxpayers Education Foundation. This report was at least partially responsible for cancellation of the project.
- Prepared an analysis for the Southeastern Pennsylvania Transportation Authority (SEPTA) of the potential for public-private competition to improve service to riders and taxpayers. Included cost-benefit analysis of labor protective arrangement buy-out (may have been first such analysis in US urban public transport industry) This was a component of the Phoenix Management performance review (1997).
- Prepared policy reports on the proposed Florida High Speed Rail Project for the James Madison Institute (1997-8). The policy analysis *Evaluation of the FDOT-FOX Miami-Orlando-Tampa High Speed Rail Proposal* was the first significant US report on high speed rail. Additional products have included a critique of revised ridership projections and analysis of subsequent project reports. Have also made presentations and talk radio appearances on the subject.
- Assisted election campaigns to defeat overly expensive and ineffective rail projects in Orlando, Phoenix, Seattle, St. Louis, Denver, Aspen and Salt Lake City.
- Designed 25 percent property tax reduction program for Nebraska gubernatorial candidate John Breslow. This program was the central plank in the candidate's unsuccessful bid for the 1998 Republican nomination.
- Prepared an "opportunity analysis" on VIA Metropolitan Transit in San Antonio for the Texas Public Policy Foundation. The report recommended reversal of a major fare increase, administrative cost savings and competitive contracting of transit services (1997). In response to the report, fares were reduced. Update prepared (1999).
- Prepared "opportunity analyses" on Austin's Capital Metro, Houston's Metro and Dallas' DART (1999).
- Prepared an analysis of the Texas Department of Transportation feasibility report with respect to commuter rail in the San Antonio to Austin corridor (1999).
- Prepared a policy report on light rail transit for the New South Wales (Australia) Department of Transport with respect to a proposed line in Sydney (1992)
- Directed State Legislation and Policy program for the American Legislative Exchange Council (Washington), 1992-1995. Included policy oversight of programs, publications, and conferences. This organization includes approximately 3,000 US state legislators (parliamentarians).
- Principal author of a Bexar County (Texas) Opportunity Analysis, sponsored by the Texas Public Policy Foundation (1998).
- Drafted privatization of general services legislation introduced in Colorado and Arizona. Legislation was passed by both houses of the legislature in Arizona, but vetoed by the governor. Parts of the legislation were included in an enacted Texas bill. The legislation would have established a routine system for converting public services to privatization and competitive contracting, including safeguards to ensure achievement of public objectives.

Representative Projects (cont'd)

- Presenter in a Heritage Foundation general services privatization seminar for senior state of Oklahoma officials.
- Prepared and presented a general services privatization seminar for the Mayor and City-County Council of Indianapolis. This was presented at the beginning of this city's successful privatization and competition program.
- Principal author of a US Environmental Protection Agency project to produce a state legislative handbook on public-private environmental partnerships for the American Legislative Exchange Council (1991-2).
- Drafted model state legislation adopted by the American Legislative Exchange Council on privatization of state and local government services and functions (1988 & 1989).
- Principal member of consulting team retained to perform a strategic review of public transport programs for the state of Washington Legislative (parliamentary) Transportation Committee (1996).
- Performed review and cost evaluation of the Denver public transport competitive tendering program and cost-benefit study on public versus private purchase of capital equipment used in competitively tendered services (1996).
- Drafted guidelines conversion of public transit in New Zealand to competitive tendering (contracting) (1990).
- Produced an analysis of the determinants of competitive intensity in competitive tendering for the New Zealand central government organization responsible for transport (Transit New Zealand). Study included the United States, Canada and the United Kingdom (1991).
- Conducted performance audit of British Columbia Transit (public transport system in Vancouver, Victoria & other urban areas in the province) (1993). This project was a part of a province-wide review of public policy functions ordered by the government upon taking office.
- Drafted legislation requiring 20 percent of Denver bus system to be competitively contracted (1988).
- Prepared and delivered a labor policy analysis for a major electric utility (1998).
- Member of an expert panel advising KPMG Peat Marwick on a project to outline strategic directions for OC Transpo (Ottawa public transport operator) (1998).
- Provided assistance to the Liberal Party of South Australia in developing the public transport portion of its manifesto for the 1993 election. Much of the program, including competitive tendering and separation of policy from operations, has been implemented (1993).
- Drafted Michigan legislation (enacted) to restructure transit governance and organization in metropolitan Detroit (1985-1988).
- Drafted amendments to principles adopted at the Federalism Summit (National Governors Association, Council of State Governments, National Conference of State Legislators, & American Legislative Exchange Council, Cincinnati, 1995).

Representative Projects (cont'd)

- Prepared addresses for delivery by American Legislative Exchange Council officials at organizational conferences and trade missions to Belgium, the Czech Republic, Slovakia and South Africa. Subjects included general public policy, state sovereignty, transport, economics, environment, criminal justice, tax and fiscal policy, health care, education and governance.
- Provided primary research for the American Legislative Exchange Council's 1996 Report Card on Education and specialized research for 1994 edition.
- Oversaw development of the American Legislative Exchange Council's 1995 Report Card on Crime
- Drafted model state legislation on public transit governance for the American Legislative Exchange Council (1994).
- American Legislative Exchange Council: One or more presentations at all Annual Conferences, National Leadership Conferences and National Orientation Conferences from 1979 to 1985.
- Seminars on public policy issues, including economics, privatization, competitive tendering, government management and transport policy for public officials in 35 US states, Canada, Netherlands, Australia, New Zealand, Slovenia, Ukraine, Belarus, the Czech Republic, Slovakia and Russia (1985 to present).
- Prepared and presented 35 regional seminars for the American Bus Association on public transport policy and competitive tendering. The program was sponsored by the US Department of Transportation (1985-1986).
- Provided technical assistance on public transport policy and competitive tendering for the American Bus Association (private charter and intercity bus operators), under a second grant from the US Department of Transportation (1985-1986).
- Prepared and produced 10 US regional seminars and provided technical assistance for the National School Transportation Association (private school bus operators) on competitive tendering. The program was sponsored by the US Department of Transportation. Under the same program, produced a newsletter for the National School Transportation Association (private school bus operators) under a grant from the US Department of Transportation (1992-1993)
- Principal author of a research project comparing public and private school bus operations for the American Legislative Exchange Council (1990).
- Performed a public policy audit and prepared a legislative program for the Speaker of the House of Representatives (Republican) of North Carolina (1997-1998).
- Served as marketing director for a proposed new school bus vehicle entry into the US market by the Slovenian firm TAM. The assignment included extensive contacts with school bus officials and preparation of meeting programs in the United States and Europe (1989-1993).
- Certified by the US Department of Transportation as an "expert" in the "Public Private Transportation Network" program. This program provided technical assistance to public transport agencies, local governments, regional planning organizations and private transit and school bus operator organizations. Assignments completed in Arizona, California, Colorado, Connecticut, Georgia, Louisiana, Minnesota, Illinois, Indiana, Iowa, Maryland, Michigan, Missouri, New Jersey, New Hampshire, New Jersey, New York, North Carolina, Ohio, Oklahoma, Pennsylvania, Rhode Island, Virginia, Washington, and Wisconsin. Program was discontinued in 1993 (1985- 1993).

Representative Projects (cont'd)

- Developed a draft local transportation plan for the Booker T. Washington public housing development in Jersey City, under the sponsorship of USDOT (1988).
- Assisted in the design of a central city to suburban transportation system for newly employed workers in the Philadelphia area. The program was sponsored by the University of Pennsylvania (1986-7).
- Prepared an analysis of US and Canadian public transport market share data by size of metropolitan area as a part of a project for the Tasmanian government (1999).
- Prepared and presented a seminar on competitive tendering for municipal, district and corporate officials from Tianjin, China (1999).
- Participated in light rail and transportation debates in Virginia Beach-Norfolk, Orange County, Seattle and St. Louis.
- Prepared an analysis of light rail safety for a citizens group in St. Louis. At least partially because of this report, grade separations were added to a proposed extension and the route was moved from a busy downtown suburban business street (1999).
- Delivered and performed primary research with respect to nine papers at the first five International Conferences on Competition and Ownership in Land Transport, including plenary session presentations at the last four conferences. Each of the last four conferences have researched and produced an inventory of the competitive tendering experience in world public transport, including school transport (1989-1997).
- Prepared the "bus" chapter of book (*Privatization for New York: Competing for a Better Future*) for the New York State Senate Advisory Committee on Privatization (1992).
- Prepared a public employment chapter for the Pataki for Governor campaign (New York) in 1994.
- Prepared "Competitive Contracting and the Strategic Prospects of Transit" chapter in *Private Innovations in Public Transit* for the American Enterprise Institute (1988).
- In connection with Price Waterhouse, Houlihan Lockey and Zukin, and the National Center for Employee Ownership, participated as a part of a project team to determine the feasibility of establishing employee stock ownership programs as a method for improving the performance of public transit organizations. Sponsored by USDOT (1988-1989).
- Working for the American Legislative Exchange Council, developed model state legislation on the use of competitive incentives in the delivery of school bus service and other ancillary services provided through educational institutions (1989-1990).
- Testimony before committees of the US Senate, US House of Representatives, Ontario Provincial Parliament and 21 state legislatures (Arizona, California, Colorado, Florida, Georgia, Illinois, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Mississippi, Missouri, New Jersey, New York, North Carolina, Ohio, Oklahoma, Pennsylvania, Utah, Vermont, Washington), city councils and county commissions.

Representative Projects (cont'd)

- Presentations made to numerous organizations in North America, Australia, Europe, New Zealand and South Africa, such as the Alberta Roadbuilders Association, American Association of State Highway and Transportation Officials, American Bus Association, American Highway Users Alliance, American Legislative Exchange Council, American Public Transit Association, Arizona Highway Users Conference, Asphalt Emulsion Manufacturers Association, California Bus Association, California Public Works Association, California Transit Association, Canadian Bus Association, Canadian Transportation Research Forum, Canadian Urban Transit Association, Colorado Transportation Association, Commonwealth Foundation, Council of State Governments, Empire Club of Canada, Fraser Institute, Georgia Department of Transportation, Heartland Institute, Heritage Foundation, Illinois Taxpayers Education Foundation, Independence Institute, Institute for Saskatchewan Enterprise, James Madison Institute, Louisiana Transit Association, Metropolitan Transportation Association, Missouri Republican Assembly, Missouri Transit Association, Multi-State Highway Transportation Agreement (interstate compact), National Association of State Auditors, Comptrollers and Treasurers, National School Transportation Association, National Tax Limitation Foundation, New South Wales Bus Association, New South Wales Ministry of Transport, New York Bus Association, New York School Bus Association, New York State Transit Association, New Zealand Urban Transport Authority, Ohio Highway Users Association, Ohio Transportation Association, Ontario Ministry of Transport, Ontario Motor Coach Association, Queensland Ministry of Transport, Quebec Bus Operators Association, Pennsylvania School Bus Association, Rhode Island Department of Transportation, Sensible Land Use Coalition, South Africa Ministry of Transport, South Australian Bus Association, South Australian Ministry of Transport, Sutherland Institute, Texas Public Policy Foundation, Transit New Zealand, Transportation Research Board, Transportation Users Legislative Alliance, US DOT Urban Mass Transportation Administration, Utah Highway Users Association and Wisconsin Policy Research Institute
- Member, Steering Committee International Conference on Competition and Ownership in Land Transport (1991: Finland, 1993: Canada, 1995: New Zealand, 1997 United Kingdom, 1999 South Africa)

Media Appearances and Featured Articles

Principal has made numerous media appearances, including:

- Australian Broadcasting Corporation
- BBC World Service
- CBS Radio
- CNBC (US cable television)
- Canadian Broadcasting Corporation
- Canadian Television Network
- Moldovan National Television
- National Public Radio (US)
- Radio New Zealand
- Guest on numerous radio talk programs
- Local radio and television public events programs

A number of op-ed pieces. Examples include:

- The Wall Street Journal
- The Washington Times (two)
- Arlington (TX) Daily News
- Atlanta Constitution
- Charlotte Observer
- Dallas Morning News
- Detroit News
- Engineering News Record
- Honolulu Advertiser
- Las Vegas Review-Journal
- Los Angeles Daily News
- Los Angeles Times (four)
- Orlando Sentinel
- Philadelphia Daily News
- Roads and Bridges
- San Antonio Express News

Public Office, Associations and Related Activities

Principal appointed to the Amtrak Reform Council by the Speaker of the US House of Representatives to fill the unexpired term of New Jersey Governor Christine Todd Whitman (1999-). Appointed chair, Financial Analysis Committee (1999-).

Principal appointed as a Visiting Fellow of the Heritage Foundation (1999).

Principal appointed as a Senior Fellow of the Texas Public Policy Foundation (1998).

Principal appointed to 3 terms on the Los Angeles County Transportation Commission by Mayor Tom Bradley (1977-1985). Served as the only member of the Commission not an elected official (all other members were either county supervisors [county commissioners] city council members or mayors). The Commission oversaw public transit and highways in the nation's largest county (9 million residents).

- Chair, Service Coordination Committee, 1978-1985
- Member, Finance Review Committee, 1977-1985
- Member, Rapid Transit Committee, 1983-1985.
- Member, Rail Construction Committee, 1982-1985
- Long Beach Freeway Route Adoption Committee (1979-80)
- Chairman, Special Energy Task Force (1979)
- Chairman, Los Angeles Harbor Area Transportation Study (1984-1985)
- Vice Chairman, San Fernando Valley Transportation Study (1984-1985)
- Author: Proposition A amendment establishing dedicated funding to build urban rail (1980)

American Public Transit Association

- Chair, Governing Boards Committee (1984-1985), Member 1981-1984.
- Chair, Policy and Planning Committee (1982-1984), Member 1978-1985, Member, Organizational Task Force, 1980-1981.
- Co-Chair, Special Task Force Meeting on Transport for the Disabled (1984)
- One or more presentations at all Annual Conferences from 1978 through 1985.

National Academy of Sciences, Transportation Research Board

- Chair, Energy Contingency Planning Conference (1982)
- Member, Special Privatization Task Force, 1983-1986

US Department of Transportation Urban Mass Transportation Administration

- Subsidy Allocation Advisory Committee (1982-1984)
- Cost Allocation Advisory Committee (1983-1985)

California Department of Transportation

- Transit Performance Audit Committee (1980-1983)

Publications

Principal is author or co-author of numerous publications, such as:

The Livable American City: Toward an Environmentally Friendly American Dream (1993)

People, Markets and Government: How Economic Policy Creates Wealth or Poverty (1994)

(US State Legislators Guide to Economics)

Competition in Public Transport: International State of the Art (1997)

Reinventing Transit: Putting Customers First (1994)

Sovereignty of the People and Devolution (1995)

Moving America Competitively: A State Legislator's Guide to Privatization (1989)

Environmental Partners (1992)

America's Protected Class (1992, 3, 4)

Controlling the Demand for Taxes (1991, 2, 3)

International Experience in Competitive Tendering (Competitive Contracting) (1995)

Designing Competitive Tendering Systems for the Public Good (1989)

School Bus Contracting: Freeing Educators to Educate (1990)

Amtrak at 25: End of the Road for Taxpayer Subsidies (1996)

Evaluation of the Miami-Orlando-Tampa High Speed Rail Proposal (1997)

Light Rail in Milwaukee (1998)

Rescuing Transit in Chicago (1998)

The Untold Story: The Rapid Growth in City Revenues (1992)

Bexar County Opportunity Analysis (1998)

VIA Metropolitan Transit Opportunity Analysis (1997)

Emerging Public Transit Organizational Structures: Options for Improving Customer Service (1986)

A Public Purpose for Public Transit (1990)

The Potential for Optimizing Public Transit Service through Competitive Contracting (1987)

Efficiency and Effectiveness: Evaluating Transit's Performance (1979)

Reducing Mass Transit Costs in Pennsylvania (1988)

40 Years of the US Interstate Highway System: An Analysis (1996)