

Zeitschrift: Défis / proJURA

Herausgeber: proJURA

Band: 2 (2004)

Heft: 5: Les marchés publics

Artikel: L'exemple de CarPostal à Dole : emporter : un marché public en Union européenne

Autor: Bovée, Jean-Paul / Favre, David

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-824129>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'exemple de CarPostal à Dole

Emporter

un marché public en Union européenne

Entretien avec
David Favre

Par Jean-Paul Bovée
Secrétaire général de l'ADIJ

Les dispositions juridiques et leurs implications sont désormais bien connues. Mais qu'en est-il concrètement, pour une entreprise petite ou moyenne implantée dans nos régions, lorsqu'il s'agit de partir à la conquête d'un marché situé en Union européenne? Les problèmes pratiques à résoudre sont bien réels, mais pas insurmontables. L'exemple de CarPostal, qui a réussi récemment à remporter une délégation de service public à Dole, est à ce titre particulièrement enrichissant.

JPB - Par quelles sources d'information votre tentative a-t-elle été inspirée ?

DF - En Suisse, il existe peu de publications périodiques spécialisées en matière de transports publics. Nous suivons donc l'information également par des revues françaises et internationales. Or, ces magazines comprennent de nombreux appels d'offres impliquant des marchés publics. Parmi ceux-ci, la proposition de la ville de Dole, qui cherchait à renouveler sa délégation de transports publics, a retenu notre attention. Mais d'une manière générale, les sources d'information sont nombreuses et spécifiques aux branches de l'économie (publications, revues, sites internet, etc.).

JPB - Quelles sont les critères principaux qui ont motivé votre décision ?

DF - En premier lieu certaines caractéristiques du marché concerné, notamment:

- sa taille (zone d'environ 30'000 habitants pour Dole et sa couronne urbaine);
- la proximité géographique ;
- le fait que nous puissions proposer des produits appropriés;
- les compétences nécessaires à mettre en oeuvre, etc.

Ces critères entraient dans le cadre de la stratégie définie par CarPostal Suisse, qui a mandaté la direction jurassienne pour mener à bien le processus d'appel d'offres, grâce à l'encadrement d'un comité de pilotage stratégique national.

Nous avons pu définir un projet intéressant, bien dimensionné, portant sur la gestion des lignes de transports publics urbains et la mise en place d'un système de bus à la demande (version hybride du concept PubliCar actuel), pouvant faire l'objet d'un développement en matière de mobilité, potentiellement ambitieux, à moyen, voire à long terme (précisons que la durée du mandat est de 6 ans et 8 mois).

Finalement, nous nous sommes donc dit «pourquoi ne pas essayer ?».

JPB - Il a fallu vaincre des réticences ?

DF - Bien sûr! Du côté suisse d'abord, où l'on voit le marché français comme très fermé. Il est vrai qu'il est tenu en majorité par quelques très grands groupes, dont dépendent (parfois de manière assez floue) de nombreuses filiales locales. De ce fait, on ne peut effectivement citer que peu de précédents (à Perpignan, marché emporté par une entreprise espagnole). Mais il y a aussi des opérateurs indépendants et il existe, chez les autorités locales comme en haut lieu, une volonté de se démarquer par rapport à ces grands groupes. Il y a donc des occasions à saisir.

Quant à CarPostal, son expérience se limitait jusque là au seul Liechtenstein. On peut donc dire que nous y sommes allés un peu au culot. Mais nous avions des atouts à faire valoir, par exemple la ponctualité suisse, notre conception des transports (appréciée à l'extérieur), ainsi que des innovations intéressantes par rapport à la situation existante.

JPB - Les options stratégiques étant définies, comment avez-vous procédé concrètement ?

DF - Il a fallu élaborer un dossier, selon les modalités suivantes: premièrement, présenter un dossier de pré-

candidature, dans un délai - très court - d'environ un mois et demi (mars 2003). Celui-ci devait permettre aux autorités compétentes (la municipalité de Dole dans notre cas) de juger de l'aptitude du soumissionnaire, de ses bases financières, de ses bonnes mœurs (absence de contentieux avec la justice ou le fisc, par exemple), ainsi que des possibilités d'association avec des partenaires (en l'occurrence, Car Postal, après quelques tergiversations s'était lancé seul dans l'aventure).

En fait, il s'agit de préparer un mémoire de présentation de l'entreprise, accompagné des documents usuels (comptes, rapports, etc.).

Dans un second temps, après avoir été retenus pour faire acte de candidature, nous avons reçu le dossier complet de soumission. Nous disposions d'un délai très court pour poser des questions sur les points qui ne nous paraissaient pas clairs, compte tenu du fait que le dossier de Dole était assez complexe, la commune souhaitant une palette de prestations très large. Il fallait pratiquement tout faire, de l'organisation des transports proprement dits à l'élaboration de la stratégie promotionnelle et à la création d'un nouveau logo !



David Favre

licencié es Sciences Politiques et titulaire d'un mastère en administration publique de l'IDHEAP, actuellement directeur adjoint de CarPostal Jura - Jura bernois - Neuchâtel. D. Favre est aussi membre associé de CarPostal France et chef de projet pour le marché français, chargé de l'exécution du mandat attribué par la ville de Dole.

Le délai était d'environ deux mois (donc, ici encore, très serré : jusqu'au début juin 2003).

JPB - Comment s'est déroulée ensuite l'évaluation et l'attribution du mandat ?

DF - Nous avons été amenés à présenter nos options devant le conseil municipal. Nous avons mis l'accent sur nos produits, leur originalité et leurs aspects novateurs par rapport à la situation actuelle (offre de CarPostal, création d'un système inédit de bus à la demande, cadencement, développement des structures, nouvelles dessertes, simplifications de la logique du réseau et des horaires...). Nos propositions étaient ambitieuses, mais cette mise en valeur des différences avec l'ancien système a été appréciée.

Sur ces bases, l'autorité compétente retient ou non votre dossier. Dans notre cas, le verdict a été positif. Dès lors, nous avons été appelés à la «table des négociations». Il s'agit d'une particularité de la procédure française très intéressante. Elle permet aux candidats (tour à tour) de discuter tous les points des projets avec les responsables municipaux et leurs experts, de poser les questions, d'y répondre, d'apporter toutes les précisions nécessaires. C'est véritablement une étape très importante, au cours de laquelle beaucoup d'aspects peuvent être redimensionnés (une étape qui, soit dit entre parenthèses, serait très utile chez nous). Mais c'est également astreignant (une séance par semaine au début, puis tous les quinze jours).

JPB - Et une fois le marché obtenu ?

DF - La date de démarrage des nouvelles prestations étant fixée irrévocablement (2 janvier 2004), il restait environ un mois et demi pour tout mettre en place, c'est-à-dire très peu de temps ! Il a fallu notamment :

- créer une nouvelle société («CarPostal France» Sàrl) ;
- gérer les problèmes liés au personnel. Le contrat de mandat stipulait que le personnel en place devait être maintenu, mais il a fallu engager des employés supplémentaires (notamment des chauffeurs) et trouver un «manager». La négociation des contrats n'a pas été simple, car le contexte

français (en particulier les conventions collectives nationales) est différent de celui de la Suisse ;

- trouver des véhicules adaptés (pour des raisons de normes techniques liées à la sécurité, il était impossible d'utiliser des bus suisses). Dans un premier temps, du matériel provisoire a été loué. Les nouveaux bus seront disponibles dès cet été ;
- chercher des locaux et des garages, et mettre en place l'entretien, le nettoyage et la réparation des véhicules. Cela a été un des problèmes les plus difficiles à résoudre et, sur ce plan, un accord a dû être passé avec l'entreprise à laquelle nous avons succédé (qui figurait donc parmi les «perdants»...);
- régler des questions administratives ou d'intendance comme la boutique commerciale, la billetterie, les négociations avec les points de vente, etc. De nouveaux arrêts de bus ont été dû être installés par la commune.

JPB - En définitive, quels sont les éléments qui vous semblent avoir été déterminants pour emporter ce marché ?

DF - Notre projet présentait un excellent rapport qualité/prix. Il y a eu également l'aspect novateur de nos propositions, ainsi que le «swiss touch», le label et l'esprit dans lequel nous avons élaboré le projet. Enfin, la dimension politique n'était pas absente: volonté de se démarquer des grands groupes monopolistiques, sentiment que si les Suisses l'emportaient, ils se trouveraient sous le feu des pro-

jecteurs et, par conséquent, placés devant la nécessité de bien faire.

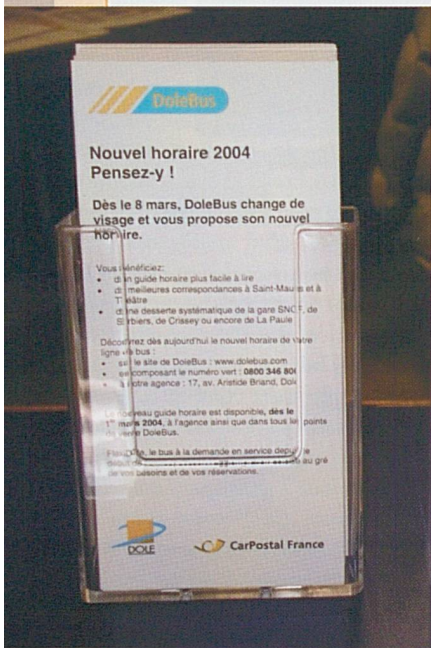
JPB - Comment le mandat est-il financé ?

DF - Les autorités ont signé avec CarPostal une convention basée sur une compensation forfaitaire annuelle valable pour toute la période, mais adaptée au coût de la vie par le biais d'une formule mathématique. Est inclus dans celle-ci notamment un système de malus en cas de non respect des engagements du contrat. Le système est donc différent de celui qui existe en Suisse (négociation annuelle des prestations). Des gains sont possibles, par l'augmentation du nombre d'utilisateurs et en améliorant la productivité (optimisation de l'usage des véhicules).

JPB - Dans ce parcours, avez-vous eu des surprises, positives et/ou négatives ?

DF - Oui. Dans l'ensemble, le parcours a été plutôt dur. Les collaborations intercommunales se sont révélées décevantes (des communes situées en fin de ligne, par exemple, ont refusé de payer et de s'associer au réseau, pour des raisons politico-administratives).

Mais surtout, nous avons vécu un véritable «choc culturel». Les différences en matière de droit et de conventions collectives (les 35 heures par exemple), les états d'esprit sont différents de ceux qui prévalent chez nous. Une adaptation est indispensable. Il est absolument exclu de se lancer





dans une telle opération avec un esprit «suisso-centriste».

Mais finalement, le pari a été tenu et nous avons démarré le 2 janvier dernier.

JPB - Comment votre présence a-t-elle été perçue par la population ?

DF - On a senti une grande attente (précision, innovations, bus surbaissés, etc.), donc la perception est plutôt positive ; mais elle reste empreinte d'une certaine méfiance à l'égard des «étrangers». Nous avons fait quelques erreurs au départ (oubli de travailler avec des entreprises doloises pour les cadeaux de bienvenue, par exemple), qui n'ont pas été très bien perçues. Autre exemple: pour l'instant les appels du FlexiDole (bus à la demande) sont gérés depuis notre «call center» à Delémont, ce qui suscite passablement d'incompréhension, alors que notre volonté était d'offrir un service performant. De même, pour des raisons de délais, certains documents ont été imprimés en Suisse (ce qui ne sera pas renouvelé). On peut en tirer une leçon importante : dans le cadre de telles opérations, il faut absolument travailler, lorsque c'est possible, avec des agents économiques locaux.

JPB - Il subsiste encore des incertitudes ?

DF - Absolument : soit nous parviendrons à imposer une nouvelle vision (basée notamment sur les horaires cadencés), soit il faudra revenir en arrière sur certains points.

JPB - Quelles sont les perspectives de développement et d'extension que vous vous êtes fixées ?

DF - La stratégie générale est définie par CarPostal Suisse, qui a fixé l'extension internationale dans un rayon de 200 km autour de la Suisse, selon les occasions qui se présenteront (valeur et potentialité des marchés). Il est clair que l'implantation sur un marché isolé comme Dole est positive, mais assez peu intéressante du point de vue général de l'entreprise. Pour bénéficier de synergies exploitables, il est nécessaire d'asseoir sa présence dans la région et tenter d'atteindre une masse critique suffisante.

JPB - En conclusion, un premier bilan ? Et un message pour les entrepreneurs de nos régions qui visent aussi des marchés publics en UE ?

DF - Un élément qui nous est apparu comme très positif lors de l'élaboration des dossiers: la transparence qui règne en France. Presque tout

est clair au départ, ce qui ne l'est pas étant réglé lors des tables de négociation.

Mais tout n'est pas exportable et il ne faut hésiter à y aller «au culot», il faut oser! Cela favorise aussi l'ouverture, le choc des cultures, l'abandon de l'«helvético-centrisme».

Il y a des erreurs faciles à éviter, avec un minimum de prudence (exemple : le développement de collaborations avec les entreprises locales). Une présence sur place est nécessaire, pour suivre les dossiers, participer aux séances, porter une appréciation correcte sur la situation.

Il faut miser sur la qualité et les spécificités qui sont les nôtres: c'est ce que souhaitent les éventuels futurs partenaires. De même, les autorités locales attendent des relations de proximité, pour faire pendant aux très grands groupes, souvent ressentis comme arrogants.

A relever, contrairement à ce qu'on croit souvent, qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'un réseau de relations au départ : il se crée assez rapidement en cours de route.

Le réseau DoleBus c'est :

- 4 lignes régulières
- 1 système de bus à la demande, le Flexidole
- 1 navette gratuite circulant dans le centre historique
- des services spéciaux (marché, cimetière)
- des transports scolaires réguliers à l'horaire et sur appel
- 1 agence commerciale
- 11 véhicules dont 8 bus surbaissés, 1 minibus et 1 navette
- 13 conducteurs, 1 assistant d'exploitation, 1 secrétaire-assistante et 1 manager
- 1 numéro vert gratuit
- 1 site internet : www.dolebus.com
- Chiffre d'affaires annuel: environ 1 million d'euros.