

AMBITION FRANCE TRANSPORTS

FINANCER L'AVENIR DES MOBILITÉS

CAHIER D'ACTEUR

LOGO



QUI SOMMES-NOUS :

Nom de la structure :
tbmaestro SA

Contact :
Camille Zylberyng

Adresse :
**260 Rue du Faubourg Saint-
Martin, 75010 Paris**

Téléphone :
06.09.74.82.62

Courriel :
camille.zylberyng@tbmaestro.com

Site internet :
www.tbmaestro.com

**Présentation de la structure (400
caractères) :**

**tbmaestro est un cabinet de
conseil spécialisé en Gestion
d'Actifs Physiques. Notre équipe
est consituée de 40 salariés en
France et 40 salariés au Canada.
Nous accompagnons les
gestionnaires d'actifs, notamment
dans le domaine de la mobilité
(AOM, exploitants,
concessionnaires, etc.). Nous
développons également notre outil
logiciel de Gestion d'Actifs.**

TITRE : La gestion d'actifs physique : levier de suivi de performance

THEMATIQUE :

- Le financement des mobilités du quotidien par les autorités organisatrices des mobilités (AOM) dans les territoires et le financement des SERM
- Le financement des infrastructures routières
- Le financement des infrastructures et services de transport ferroviaire
- Le financement du verdissement du transport de marchandise

EN BREF : (2000 caractères)

Si l'objectif de la conférence Ambition France Transport est « d'assurer l'adaptation de notre système de mobilité au changement climatique tout en garantissant une offre de transport de qualité pour tous les Français.es » il nous semble indispensable de voir au-delà de la question du financement. L'objectif de notre contribution est de tenter d'apporter un éclairage sur une démarche de gestion plus globale, mais aussi de reporting de l'utilisation des ressources, notamment financières, au-delà même de la seule question du financement.

Face aux défis de la transition écologique, des pressions budgétaires croissantes et d'exigences accrues en matière de qualité de service, la gestion d'actifs – ou asset management – devient un levier stratégique incontournable pour tous les acteurs de la mobilité.

Cette discipline est encadrée par la norme internationale ISO 55 000. Elle permet de coordonner toutes les activités en lien avec la gestion du patrimoine, depuis la conception de celui-ci jusqu'à son démantèlement en passant par la phase d'exploitation. Elle place la valeur au centre du sujet et permet d'en maximiser la production. Elle apporte un cadre de décision commun et partagé et permet de fédérer toutes les parties prenantes à chaque phase du projet. Elle présente également l'avantage d'être benchmarkable. La Gestion d'Actifs Physique est davantage développée dans les pays anglo-saxons, sur des typologies d'actifs du secteur des mobilités, mais pas seulement.

Envisager l'avenir du financement des mobilités passe aussi par imaginer le cadre de l'exploitation des infrastructures, de la performance attendue et de l'alignement entre les différents acteurs. Il s'agit de suivre la performance de l'euro investi et de s'assurer que le bon euro est investi au bon endroit, au bon moment.

VOTRE CONTRIBUTION (10000 caractères)

La question du financement des mobilités doit intégrer des réflexions sur la valeur produite par le service au regard des enjeux de transition écologique, ainsi que sur l'alignement des différentes parties prenantes sur les objectifs visés ou sur la transparence de l'utilisation des fonds. Notre contribution vise à placer la discipline de la Gestion d'Actifs comme un point de convergence de ces différentes réflexions et comme l'opportunité de poser un cadre commun.

Liens entre financement et Gestion d'Actifs

Dans un contexte où les infrastructures de transport doivent répondre à des exigences accrues de durabilité, de performance, de résilience et être accessibles à toutes et tous, le lien entre financement et gestion des actifs devient central. Il ne s'agit plus seulement de financer la construction, mais aussi et surtout de garantir la capacité d'exploitation, l'entretien, la maintenance, l'optimisation et la modernisation des actifs. En moyenne, les coûts d'acquisition / construction représentent entre 30 et 50% du coût global de possession d'un actif comme le montre l'illustr. 1.

Il est également utile de rappeler que la France est un pays qui s'est déjà doté des infrastructures de mobilités nécessaires à son développement. Même si des projets de construction / extension sont encore déployés (GPSO, Grand Paris Express, etc.), la majorité des enjeux se tournent vers le maintien en conditions opérationnelles de l'existant.

Ces coûts globaux de possession sont portés d'une part par les CAPEX - CAPital EXpenditures = Investissements et d'autre part par les OPEX – OPErational EXpenditures = Entretien / Maintenance. L'enjeu permanent des gestionnaires est de réaliser les arbitrages entre ces deux composantes CAPEX / OPEX, au moment de la création ou de l'acquisition de l'actif, mais également lors de la phase d'exploitation. Ces arbitrages nécessitent une planification budgétaire intégrée étant donné l'interdépendance des volets gestion d'actifs et financement.

Conclusion : Le financement doit être mis en cohérence avec des objectifs de performance à long terme, ainsi qu'avec un processus de suivi de la performance des investissements réalisés. La mise en place d'une démarche de gestion d'actifs est un gage de sécurisation des investissements publics comme privés et de transparence sur l'utilisation des budgets. Dans cette perspective, il est urgent d'adosser davantage les approches d'ingénierie financière et de gestion d'actifs (dépréciation financière vs dégradation physique) pour faire émerger un système de transport durable et performant.

Principes Gestion d'Actifs Physiques

La Gestion d'Actifs Physique est une discipline qui vise à coordonner les activités d'une organisation ou de plusieurs organisations dans le but de générer de la valeur à partir des actifs physiques. Si la création de valeur est portée par les actifs (infrastructures, bâtiments, matériel, etc.), l'optimisation de la production de valeur repose sur un ensemble d'éléments (outils, processus, plans, etc.) composant un système de management des actifs ou système de gestion d'actifs (SGA). L'illustr. 2 propose une représentation anatomique d'un système de gestion d'actifs.

Stratégie et gouvernance : Ce sujet traite de l'alignement des activités de gestion d'actifs avec l'atteinte des objectifs organisationnels globaux. Il s'agit de l'analyse de la politique de gestion d'actifs (qui énonce la vision, les intentions et les orientations en matière de gestion d'actifs), de la mise en place d'une stratégie pour y répondre ainsi que de sa planification.

Prise de décision pour la gestion d'actifs : Un processus décisionnel efficace est essentiel. Les décisions prises à chaque étape de ce cycle de vie ont un impact sur les étapes suivantes. Les choix faits lors de l'acquisition influent sur les performances, les risques et la maintenance tout au long de la vie opérationnelle d'un actif.

Gestion du cycle de vie des actifs : Brique la plus opérationnelle, elle traite de la mise en œuvre des différentes activités du cycle de vie (acquisition, exploitation, maintenance et aliénation) et de leur cohérence avec les enjeux et objectifs globaux.

Gestions des informations : La disponibilité et la qualité des informations sont essentielles pour tous les aspects de la gestion d'actifs. Il convient qu'une organisation détermine ses exigences en matière d'informations et mette en place des systèmes et des processus pour leur collecte, leur utilisation, leur stockage et leur mise à jour, afin de pouvoir atteindre ses objectifs de gestion d'actifs.

Gestion des ressources humaines, matérielles et financières : Pour assurer la réalisation des activités de gestion immobilière et pour atteindre les objectifs, il est indispensable d'avoir une gestion de ces ressources qui soit en cohérence et robustes face aux changements.

Gestion de la performance et de l'amélioration continue : Le système de gestion d'actifs doit permettre d'atteindre des résultats. Par ailleurs, une notion d'agilité et d'amélioration continue doit être intégrée dans les processus afin d'assurer la robustesse et la pérennité du système.

Conclusion : La mise en place de ce référentiel et de critères d'évaluation de la performance des processus pour chaque thématique permet une optimisation de la valeur créée par les actifs, ainsi qu'une objectivation de la performance des activités réalisées. C'est également un puissant cadre d'échanges et un vecteur d'alignement pour les différentes parties prenantes. De nombreuses recommandations de l'Autorité de Régulation des Transports préconisent la mise en place d'un tel référentiel.

Tiers de confiance en Gestion d'Actifs

Pour assurer l'impartialité de l'évaluation de la performance des activités développée par chaque partie prenante et des arbitrages en découlant, il semble judicieux d'envisager l'intervention d'un acteur dénué de tout intérêt et parfaitement impartial : un tiers de confiance. Cet acteur tiers aura pour vocation d'évaluer la performance des activités développées, sans favoriser les intérêts d'une partie ou d'une autre. Son rôle est donc d'assurer une neutralité totale et de présenter des éléments objectifs pour rendre compte de la situation réelle afin de sécuriser les échanges entre les différentes parties prenantes. Il apporte une caution pour garantir la transparence, la traçabilité et l'alignement des intérêts dans la durée. Cette notion de tiers de confiance n'est pas nouvelle et elle existe dans des domaines variés. On peut citer par exemple un commissaire aux comptes, un notaire, ou un huissier de justice.

L'implication de cet acteur est particulièrement intéressante à considérer pour des PPP. En effet, il permet de toujours disposer d'une vision commune des activités développées pendant la conception / construction, mais surtout pendant la phase d'exploitation de l'infrastructure ayant fait l'objet du montage.

Conclusion : La proposition faite dans cette contribution est d'envisager l'implication d'un tiers de confiance pour fluidifier les relations contractuelles des différents acteurs en amont d'un éventuel litige. Au-delà de la sécurité et de la neutralité qu'il apporte, le tiers de confiance en gestion d'actifs joue un rôle clé. Il facilite la transformation des organisations, structure la gouvernance, garantit la qualité et la traçabilité des données, et aligne les pratiques sur les référentiels internationaux. Il agit en arbitre entre parties prenantes et il permet une gestion durable, transparente et cohérente des infrastructures dans une logique de long terme.

Application Gestion d'Actifs aux mobilités et bénéfiques

Le tiers de confiance en Gestion d'Actifs maximise sa valeur lorsqu'il intervient dans un cadre de contractualisation de la performance. Le secteur des mobilités est tout particulièrement assujéti à ce cadre en raison de la grande variété d'acteurs impliqués, que ce soit sur les domaines aéroportuaire, ferroviaire, fluvial ou des transports urbains, avec par exemple des contrats de concession, d'affermage, de régie intéressée, etc.

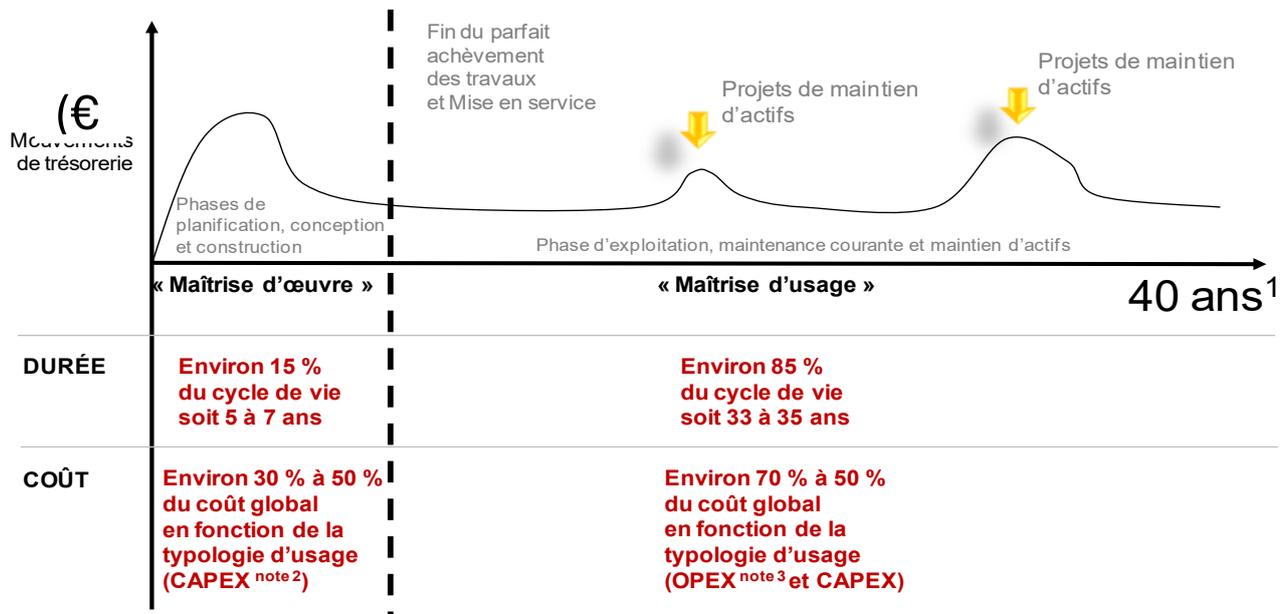
Le service des mobilités repose sur des infrastructures complexes et coûteuses (terminaux passagers, routes, ouvrages d'art, voies ferrées, matériel roulant, systèmes électroniques, etc.). Ces actifs doivent être fiables, disponibles, durables et optimisés dans le temps.

La mise en place d'une démarche de Gestion d'Actifs intégrée permet une meilleure prise de décision, une vision transversale du patrimoine, la réduction des coûts de maintenance, la prolongation de la durée de vie des actifs, le pilotage de la performance globale des réseaux et une meilleure expérience usager via des actifs plus fiables.

Plusieurs pays se sont engagés dans cette démarche de Gestion d'Actifs pour leur secteur des mobilités, notamment le Royaume-Uni, l'Australie, la Suisse ou encore le Canada. Ces démarches ont par exemple permis pour le cas de Network Rail au Royaume-Uni d'améliorer la performance et la fiabilité du réseau ferroviaire et d'optimiser les investissements grâce à une évaluation cohérente des coûts, des opportunités et des risques sur la performance de chaque investissement. Autre illustration, dans le secteur énergétique aux Pays-Bas, l'adoption de la norme ISO 55 a permis d'améliorer la sécurité de 75%, de réduire les coûts de maintenance grâce à une gestion proactive et de baisser les tarifs pour les clients tout en maintenant une rentabilité élevée.

Conclusion : La gestion d'actifs est essentielle pour bâtir une mobilité plus durable, plus fiable et plus efficiente. Elle permet de passer d'une logique curative et silotée à une approche stratégique, pilotée et partagée. Actuellement, cette discipline tend à se développer en France et son intégration dans la réflexion sur le modèle de financement des mobilités nous paraît essentielle. De nombreux pays, notamment anglo-saxons sont avancés dans cette démarche et démontrent l'utilité de sa mise en œuvre.

Table ou illustration 1



Note 1:* Variable selon la typologie des actifs physiques

Note 2: CAPEX: *Capital expenditure* ou dépense d'investissement ou dépense d'immobilisation ou dépense de maintien d'actifs ou dépense de rénovation ou dépense menant à un amortissement comptable.

Note 3: OPEX: *Operational expenditure* ou dépense d'opérations et maintenance courantes ou dépense exploitation-maintenance ou dépense de OM.

Source: © 2013, Jean-Pascal Foucault, Université de Technologie de Compiègne

Table ou illustration 2

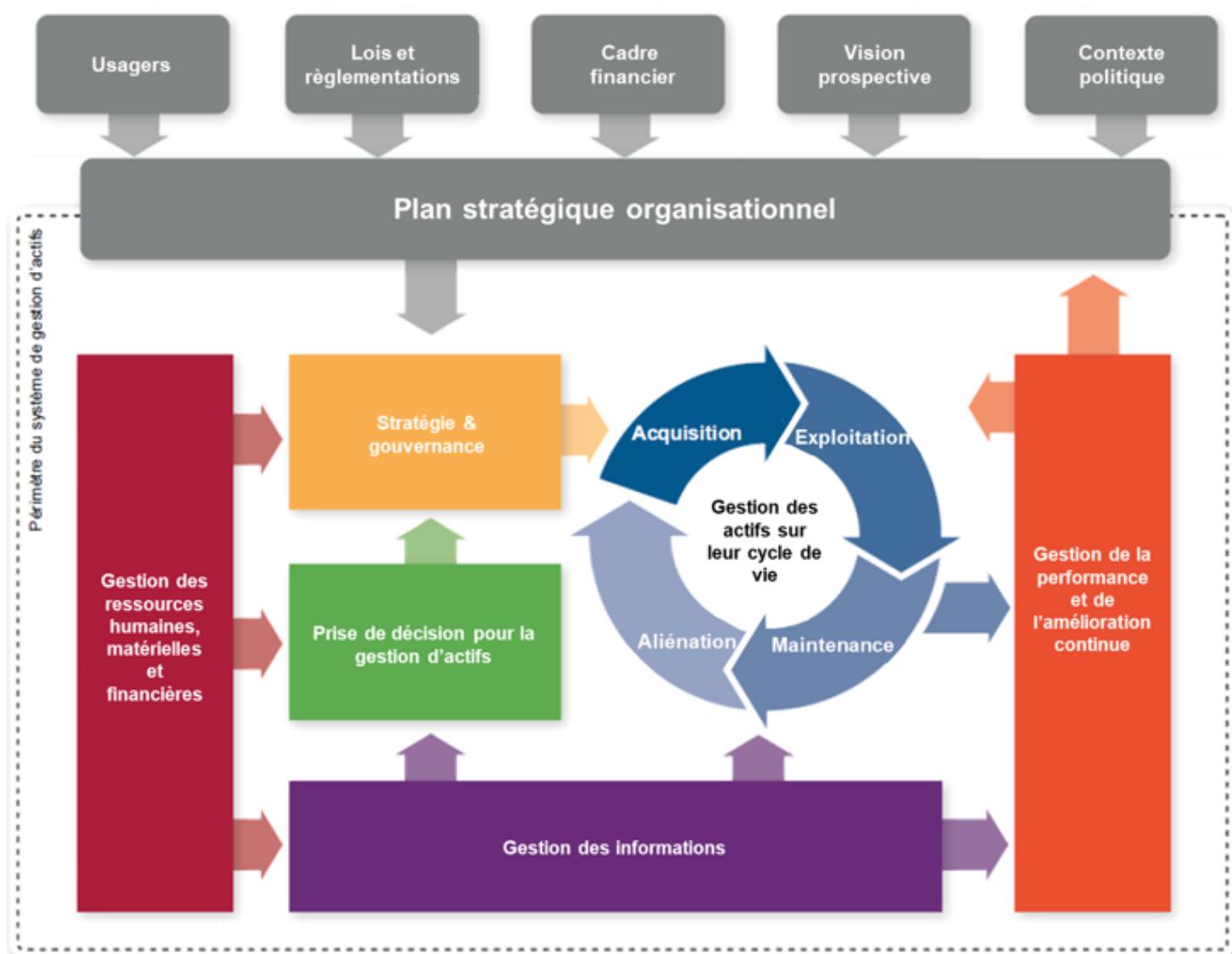
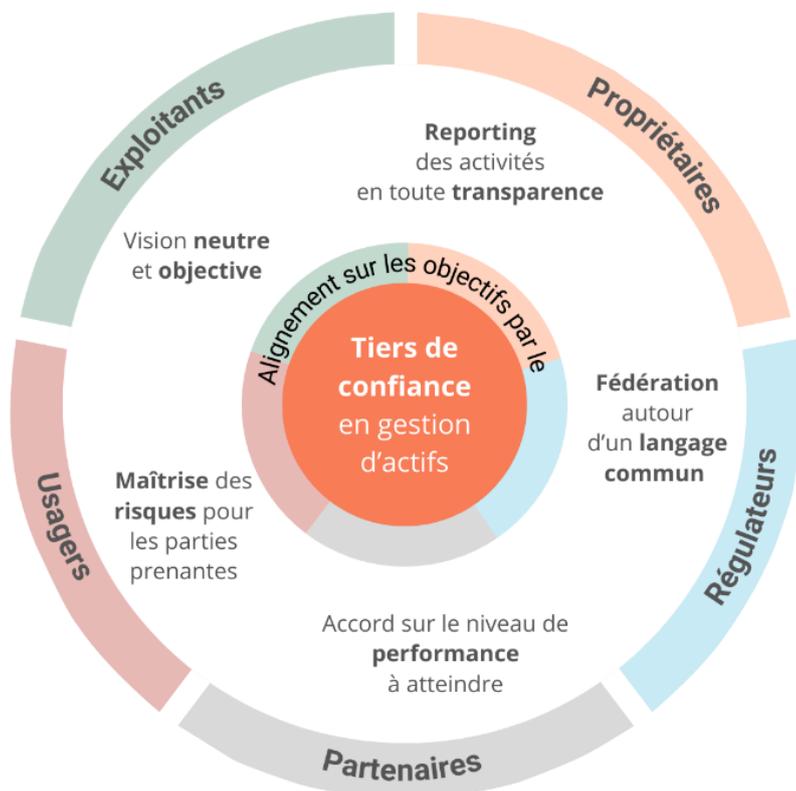


Illustration 2 : Modèle tbmaestro adapté des travaux de l'Institut of Asset Management (IAM)

Table ou illustration 3



CONCLUSION (2000 caractères)

La gestion d'actifs constitue un levier stratégique pour aligner le financement des mobilités sur des objectifs de performance à long terme. Elle sécurise les investissements publics et privés, améliore la traçabilité budgétaire, et facilite l'évaluation de la valeur réelle créée par les infrastructures. En articulant ingénierie financière et gestion technique (dépréciation financière vs dégradation physique), elle permet de sortir d'une logique curative et silotée pour adopter une approche intégrée et durable.

Dans ce cadre, la mise en place de référentiels de performance et de critères d'évaluation partagés devient essentielle. Cela permet non seulement de piloter objectivement les activités réalisées, mais aussi de structurer le dialogue entre les parties prenantes. L'implication d'un tiers de confiance peut renforcer cette dynamique : en assurant neutralité, traçabilité et alignement stratégique, il facilite la gouvernance, sécurise les données et prévient les litiges.

Déjà mature dans plusieurs pays anglo-saxons, cette approche gagne du terrain en France. Elle doit désormais être pleinement intégrée dans la réflexion sur le modèle de financement et de gestion durable des mobilités.