

Conventions d'objectifs du trafic régional voyageurs (TRV)

Recommandations aux entreprises
de transport

Sommaire

1	Contexte et objectifs	3
1.1	Contexte	3
1.2	Objectifs et utilité	4
1.3	Mandat et contenu	4
1.4	Délimitation	4
2	Points centraux pour l'élaboration d'une convention d'objectifs	5
2.1	Définition des objectifs	5
2.2	Périmètre / étendue des prestations	6
2.3	Durée et échéancier	6
2.4	Partenaires	7
2.5	Processus	8
2.6	Valeurs-cibles	9
2.7	Marge de manœuvre pour les entreprises de transport	12
3	Développement futur	13
3.1	Objectifs de l'instrument / réforme du TRV	13
3.2	Ancrage légal	13
4	Annexe	14

1 Contexte et objectifs

1.1 Contexte

Sur la base de l'art. 33, al. 2 LTV et des art. 24 à 26 OITRV, la Confédération et les cantons peuvent conclure des conventions d'objectifs pluriannuelles avec les entreprises de transport (ET). Ces conventions d'objectifs doivent permettre de renforcer le guidage par les commanditaires, car elles peuvent porter sur un horizon temporel plus étendu que les conventions d'offre. Leur objectif peut être la qualité, la quantité ou l'amélioration de l'efficacité. Le statu quo peut également être défini comme objectif. L'encadrement incombe au canton responsable, lequel décide de la forme et du contenu en concertation avec l'Office fédéral des transports (OFT).

Plusieurs cantons ont déjà fait usage de cet instrument. De plus, le projet «Réforme du TRV» est en cours depuis la fin 2016. Celui-ci vise à mettre en place les conditions-cadres de moyens incitatifs d'amélioration des performances et de réduction des coûts. Selon les discussions actuelles, il est prévisible que l'instrument des conventions d'objectifs soit utilisé de manière systématique à l'avenir. La consultation est attendue au plus tôt pour la mi-2018. Pour cette raison, la CFin a donné le 30 septembre 2016 le mandat d'élaborer un document de bonnes pratiques pour les entreprises de transport.

Extrait de la décision de principe de la réforme du TRV:

Les «**conventions d'objectifs**» doivent s'inspirer des exemples réussis existants (p. ex. CarPostal Région Suisse centrale; RER Zurich / CFF), mais elles **doivent être introduites systématiquement dans tous les cantons et avec un contenu minimal national**. Le but est que les commanditaires et les ET conviennent des points-clés de l'évolution à moyen terme de l'offre et des coûts.

Ceci signifie que les conventions d'objectifs définissent d'une part l'offre et toutes les adaptations de cette dernière qui sont déjà connues, et d'autre part l'évolution des coûts souhaitée. Les valeurs-cibles sont recalculées chaque année sur la base d'indices et de valeurs-seuils pour les adaptations de taux de coûts en cas de modifications de l'offre. D'autres objectifs peuvent être fixés simultanément, p. ex. une amélioration souhaitée de la qualité.

Ces conventions d'objectifs forment ensuite un cadre et la base pour les offres de la procédure de commande annuelle. La «négociation» des offres annuelles est ainsi simplifiée et peut se limiter à l'évolution des recettes, fortement déterminée par des facteurs exogènes, et aux modifications de l'offre à court terme. L'indemnisation se fonde désormais sur les coûts fixés dans les conventions d'objectifs et sur les recettes qui doivent être négociées annuellement. Les risques et les opportunités sont davantage du côté des entreprises de transport. Ceci permet d'alléger la procédure de commande annuelle, en particulier grâce à la disparition des négociations parfois fastidieuses quant à l'évolution des coûts. La durée des conventions d'objectifs (au minimum quatre ans, au maximum dix ans) doit encore être fixée.

Une possibilité serait de conclure les conventions d'objectifs pour quatre ans de manière analogue au crédit d'engagement et d'établir en sus des perspectives moins contraignantes sur les quatre ans suivants. Ce nouveau «plan à moyen terme» pourrait à son tour servir de base à la fixation du crédit d'engagement suivant. Cependant, l'expérience a montré que des changements importants pouvaient survenir en l'espace de quatre ans (report et/ou adaptation d'aménagements de l'offre, modifications du concept du matériel roulant), si bien qu'une actualisation serait nécessaire dans tous les cas.

1.2 Objectifs et utilité

Le document «Bonnes pratiques en matière de conventions d'objectifs» doit aider les ET lors de la conclusion de conventions d'objectifs. Un guide uniforme n'est pas judicieux compte tenu des différentes conditions-cadres. Il est plus utile d'indiquer les risques et les opportunités pour les ET sur la base des expériences déjà réalisées. Le document met par conséquent l'accent sur les recommandations d'action et des exemples de bonnes pratiques. Les enseignements tirés de l'élaboration des recommandations peuvent également être intégrés au projet «Réforme du TRV».

1.3 Mandat et contenu

Le document Bonnes pratiques s'inspire du «Guide Bus: Conventions d'objectifs Confédération / cantons – entreprises de transport (ET) dans le cadre de la procédure de commande»¹. Alors que le guide de l'OFT s'adresse avant tout aux commanditaires, le document Bonnes pratiques sert d'aide aux ET dans le processus de convention d'objectifs. Le but est d'utiliser en parallèle le guide et les recommandations. Par conséquent, ces dernières font référence au guide.

1.4 Délimitation

Le document élaboré est destiné aux ET, le rôle des commanditaires en est exclu. Aucune délimitation n'est faite entre les bus et les chemins de fer. Des conditions spécifiques aux bus ou aux chemins de fer sont introduites lorsque cela est nécessaire.

Les recommandations se fondent sur le statu quo. Les éventuelles recommandations futures seront intégrées aux chapitres «Recommandations et évolution future» et pourront le cas échéant également être intégrées à la Réforme du TRV.

¹ <https://www.bav.admin.ch/bav/fr/home/themes/liste-alphabetique-des-sujets/auxiliaires-d-execution/guide/leitfadenzielvereinbarungen-bus.html>

2 Points centraux pour l'élaboration d'une convention d'objectifs

2.1 Définition des objectifs

L'instrument de la convention d'objectifs est utilisé afin de consolider les objectifs stratégiques (à long terme) et les conventions d'offre à court terme. L'encadrement incombe en règle générale aux commanditaires. La négociation commune des contenus est capitale afin d'obtenir une convention adaptée. La participation active des ET à sa conception est donc très importante.

2.1.1 Que peut apporter une convention d'objectifs à l'entreprise de transport?

La convention d'objectifs est utilisée par les commanditaires afin de renforcer le guidage. Elle peut cependant également s'avérer utile pour les ET. Du fait des différences de contenu, plusieurs raisons peuvent mener à la conclusion d'une convention d'objectifs:

- Instauration de la confiance entre toutes les parties prenantes
- Stabilité et caractère contraignant du côté des commanditaires
- Solution de remplacement à l'appel d'offres
- Position de négociation au sein de l'entreprise et avec les partenaires
- Efficacité dans les échanges avec les commanditaires

2.1.2 Quelles bases doivent être réunies?

Une convention d'objectifs réussie nécessite la présence des bases suivantes:

1. Symétrie des risques entre les commanditaires et les ET
2. Confiance en la planification de l'entreprise
3. Marge de manœuvre entrepreneuriale
4. Possibilité de planification pour les commanditaires et les ET, indépendamment de la réserve budgétaire
5. Vision commune du contexte et des objectifs

2.1.3 Quelles sont les attentes?

Un caractère le plus contraignant possible doit être donné, dans l'idéal également quant à l'évolution des prestations. Le but est un engagement mutuel tout en sachant que la réserve budgétaire demeure.

La coordination des attentes nécessite une analyse commune du contexte:

- Contexte financier (p. ex. pression budgétaire d'un commanditaire)?
- Présence de problèmes de qualité?
- Contexte découlant de conditions politiques, p. ex. renoncement aux appels d'offres?
- Souhait ou volonté d'une collaboration plus étroite et fondée sur la confiance avec les ET?
- Réalisation d'un benchmarking pour des gains d'efficacité?
- Réalisation d'une planification de l'offre à moyen ou long terme?

Recommandation: les attentes doivent être indiquées par les deux parties au début des négociations. Elles doivent être connues et acceptées mutuellement. Une différence doit être faite entre les valeurs-cibles qualitatives et quantitatives.

2.2 Périmètre / étendue des prestations

Les points centraux à régler et les objectifs principaux peuvent être très différents. De nombreuses variantes sont par conséquent possibles. L'identité du commanditaire (Confédération, canton ou commune) joue également un rôle. Les expériences réalisées jusqu'à présent se fondent principalement sur les prestations du trafic régional voyageurs.

2.2.1 Pour quels domaines ou secteurs de l'entreprise la convention d'objectifs est-elle conclue?

La question de la délimitation est importante surtout pour les entreprises multimodales (train et bus). Les entreprises de trafic régional qui sont également actives dans le trafic d'agglomération doivent en outre se poser la question de l'opportunité d'utiliser cet instrument dans le trafic local également. Cette décision doit être prise en fonction de la situation. Dans le cas où il est judicieux de conclure différentes conventions d'objectifs, l'harmonisation entre celles-ci doit être garantie.

Les expériences réalisées indiquent qu'indépendamment du type de solution, la collaboration est facilitée lorsque les règles sont claires et reposent sur des bases solides. Ceci vaut pour tous les aspects de la convention d'objectifs.

Recommandation: il est recommandé de conclure une convention d'objectifs aussi complète que possible, aussi bien quant au périmètre qu'aux unités de production. La conception doit cependant être clarifiée en fonction de la situation et sur la base de processus internes.

2.2.2 Pour quelles lignes ou groupes de lignes des conventions d'objectifs sont-elles conclues?

Les ET doivent savoir quelle étendue elles souhaitent donner à la nouvelle forme de guidage. Dans ce contexte, il faut garder à l'esprit que, si toutes les lignes ne sont pas comprises dans la convention, une interdépendance peut apparaître entre les lignes qui le sont et les autres. Les différentes options doivent être discutées afin de répondre à cette question:

- Logique axée sur le marché / les flux de trafic ou sur les types de lignes
- Logique géographique
- Guidage de l'ensemble de l'entreprise

Recommandation: il ne faut pas viser une convention d'objectifs pour des lignes prises individuellement. Il s'agit de prendre en compte des groupes de lignes, l'ensemble des lignes d'un canton (ou d'une zone de marché) ou l'ensemble de l'entreprise.

2.3 Durée et échéancier

2.3.1 Jusqu'à quand la convention d'objectifs doit-elle être réalisée? Quel est l'échéancier réaliste pour les entreprises de transport?

Une convention d'objectifs nécessite plusieurs séances avec les commanditaires. Les modifications ou implémentations des processus et systèmes de guidage internes doivent également être prises en compte à cette occasion (systèmes de mesure de la qualité, reporting financier, structure des plans à moyen terme, etc.). Par conséquent, le processus doit être lancé suffisamment à l'avance pour avoir le temps d'élaborer l'offre. Il est judicieux de conclure la convention d'objectifs quelques mois avant le début du calcul d'une nouvelle période d'offres, par exemple à la fin 2018 pour la période d'offres 2020/21.

Recommandation: les négociations doivent débiter suffisamment tôt pour que la convention puisse être signée avant les négociations de l'offre. S'il n'est pas possible de la signer à temps, il s'agit au minimum d'avoir un accord quant aux objectifs.

2.3.2 Quelles durées de convention sont judicieuses pour les entreprises de transport?

Les conventions d'objectifs sont conclues au minimum pour deux périodes d'horaire et au maximum jusqu'à l'échéance de la concession. Elles peuvent donc être signées pour une durée allant jusqu'à dix ans. Les expériences des ET ont toutefois montré qu'une convention d'objectifs portant sur dix ans est trop longue, car les changements sont trop nombreux sur une telle durée et que les mécanismes d'adaptation doivent être d'autant plus éprouvés. Pour une durée de quatre ans, il s'agit d'évaluer si le rapport coût-bénéfice est bon.

En plus de la durée, il faut savoir que plusieurs mois peuvent s'écouler jusqu'à la conclusion de la convention d'objectifs. Les bases sur lesquelles celle-ci s'appuie sont donc définies un à deux ans avant le début de la convention. Il s'agit de tenir compte de ce fait lors de la conclusion de la convention d'objectifs.

Il est recommandé de coordonner de façon judicieuse les dates d'échéance de la convention d'objectifs, de l'attribution de la concession et de la période d'offres. La durée de la convention d'objectifs ne devrait pas dépasser celle de la concession.

Recommandation: une durée entre quatre et six ans s'est révélée optimale en tenant compte des mécanismes d'adaptation. Les conventions pour les entreprises de chemins de fer sont généralement plus longues que celles pour les ET routières. De plus, la durée dépend des valeurs-cibles définies: lorsque des objectifs d'indemnités sont conclus, la durée doit plutôt être fixée à quatre ans du fait des nombreux facteurs d'influence.

2.4 Partenaires

2.4.1 Quels partenaires doivent être impliqués?

Les partenaires d'une convention d'objectifs dans le TRV sont l'OFT et le canton responsable. Ceci comporte un risque en particulier pour les lignes transcantoniales, car les co-commanditaires ne doivent pas obligatoirement signer la convention d'objectifs. Il est dans l'intérêt des ET d'avoir tous les commanditaires pour partenaires et de les impliquer autant que possible. L'implication adéquate des co-commanditaires devrait être garantie par le canton responsable.

Pour les lignes du trafic local, il est possible qu'outre le canton, des communes soient partenaires contractuels. Dans ce cas également, il est judicieux d'impliquer toutes les parties prenantes dans le processus afin d'assurer son caractère contraignant.

Les conventions d'objectifs intercantoniales ne sont que modérément recommandées, car les contextes et les besoins peuvent fortement différer.

Recommandation: toutes les parties prenantes devraient signer la convention d'objectifs afin d'assurer la sécurité juridique nécessaire. Le canton responsable doit impliquer les cantons partenaires pour les lignes intercantoniales. Pour les conventions d'objectifs intercantoniales, il faut s'assurer que les conditions des cantons soient comparables.

2.5 Processus

Le processus qui précède la conclusion de la convention d'objectifs est essentiel. D'une part, il permet de mettre en place la confiance réciproque, et d'autre part, certains aspects qui doivent être réalisés à travers la convention peuvent déjà être réglés lors des discussions. Il ne faut cependant pas oublier qu'il peut s'agir d'un processus de négociation comportant d'âpres confrontations.

Recommandation: l'ensemble du processus doit être lancé comme un projet avec des jalons et une fin déclarée. Une documentation exhaustive doit être tenue (procès-verbaux de séances, résultats intermédiaires, etc.).

2.5.1 Qui participe aux négociations?

Du côté des commanditaires, ce sont dans l'idéal la Confédération et le canton responsable qui participent aux négociations. Les autres commanditaires doivent être impliqués préalablement et la délégation de compétence doit être définie.

Du côté des ET, la structure de l'entreprise joue un rôle important. Le processus devrait être dirigé par une personne ayant des compétences décisionnelles qui ne doit pas demander une autorisation pour chaque détail. Si la décision doit être prise par le conseil d'administration, les négociations doivent par exemple être menées par un membre du comité de direction d'entreprise. Si la décision finale incombe au directeur ou au comité de direction d'entreprise, un responsable de secteur ou de région peut participer aux négociations.

La participation d'un spécialiste des finances est impérative. Cette personne doit parfaitement connaître aussi bien les principes de base de la procédure de commande que les processus internes à l'entreprise.

Recommandation: les organes de décision et les voies hiérarchiques doivent être définies au début du processus, par exemple à travers une organisation de projet. De même, la communication avec les cantons voisins doit être définie suffisamment à l'avance.

2.5.2 Existe-t-il des modèles de convention dans l'entreprise de transport ou dans d'autres entreprises?

Jusqu'à présent, il n'existe aucun modèle de convention de prestations universellement valable, car les conventions d'objectifs ont été définies de façon très individuelle et en fonction de la situation. Les entreprises qui ont déjà conclu une convention d'objectifs peuvent mettre leur convention de prestations à disposition sur demande. De plus, des modèles de conventions de prestations sont disponibles dans le «Guide Bus». Les ET sont libres de les utiliser. Le recours à un modèle de convention de prestations a des avantages dans la mesure où les conditions sont comparables. Il s'agit cependant d'éviter des compromis inutiles dus à un modèle inadapté.

Recommandation: des modèles de conventions sont disponibles dans le «Guide Bus» de l'OFT. Une structure commune de convention d'objectifs doit être validée au début du processus.

2.5.3 De quoi faut-il tenir compte dans les différentes phases du processus?

Il est important que la confiance mutuelle soit établie et que les deux parties indiquent leur situation financière de façon transparente. Il est capital de mettre en place une symétrie des informations.

Recommandation: il n'existe pas de procédure modèle pour les différentes phases du processus. Les valeurs de référence relatives à l'offre et aux données financières sur lesquelles se fonde la convention doivent être concertées et transparentes.

2.5.4 Comment le reporting est-il effectué?

Les expériences réalisées jusqu'ici montrent qu'un reporting spécifique à la convention d'objectifs n'est pas impératif, car des instruments institutionnalisés existent déjà pour le contrôle de l'atteinte des objectifs. L'atteinte des objectifs financiers est vérifiée à travers l'offre. Si des objectifs qualitatifs sont définis dans la convention, un reporting léger doit être défini selon le principe «se réduire à l'essentiel».

Recommandation: un reporting séparé n'est pas obligatoire, mais il doit le cas échéant s'appuyer sur les indicateurs du TRV existants. Le rapport sur l'atteinte des objectifs financiers s'effectue dans l'offre et dans le nouveau calcul. Si des objectifs qualitatifs sont conclus, un reporting adéquat doit être effectué.

2.5.5 Rôle de l'offre

La convention d'objectifs ne remplace pas les conventions d'offres, mais elle fournit les bases d'élaboration de l'offre. Celle-ci sert dans le même temps au contrôle de l'atteinte des objectifs financiers (indemnisation). Les conventions d'offre sont conçues conformément aux paramètres définis dans la convention d'objectifs. Il s'agit en principe des valeurs de planification effectives. La différence avec les valeurs-cibles doit être indiquée en tant que solde. Le solde est réparti proportionnellement sur les lignes.

Si les adaptations sont effectuées au cours de la durée de validité conformément aux mécanismes définis, elles doivent être discutées avec les commanditaires avant le dépôt des offres ou figurer de manière transparente dans ces dernières. Ceci évite de devoir retravailler les offres ultérieurement.

Dès qu'une convention d'objectifs est conclue, l'offre est considérée comme une adaptation de celle-ci. En cas de changements importants, les objectifs doivent être adaptés en conséquence dans la convention.

Recommandation: les valeurs définies dans la convention d'objectifs se traduisent dans les offres. En règle générale, les valeurs-cibles correspondent à celles qui ont été conclues, y c. les mécanismes d'adaptation. Les valeurs-cibles sont adaptées annuellement.

2.6 Valeurs-cibles

2.6.1 Quelles incitations fonctionnent aujourd'hui?

Une convention d'objectifs peut contenir différentes incitations

- Bonus-malus (également en tant qu'instrument vis-à-vis des médias)
- Possibilité de bénéfice dans le cadre de la convention d'objectifs (offre meilleure que l'objectif)
- Solution de remplacement aux appels d'offres
- Réalisation de gains de productivité afin d'améliorer la compétitivité
- Analyse des résultats entre partenaires

2.6.2 Quel est le rapport entre les valeurs-cibles qualitatives et quantitatives?

Le couplage de valeurs-cibles qualitatives et quantitatives est très exigeant et comporte des risques pour les deux parties. Les conventions d'objectifs doivent soit mettre l'accent sur une valeur-cible, soit définir différents objectifs. Les conventions d'objectifs conclues jusqu'à présent se limitent pour la plupart à des valeurs-cibles quantitatives. Il faut par conséquent prévoir suffisamment de temps pour la définition de ces dernières.

Un système de bonus-malus peut par exemple être intégré pour les valeurs-cibles qualitatives. Lorsque cela est possible, il faut toujours s'appuyer sur les valeurs qualitatives existantes (enquêtes de satisfaction des clients des cantons, QMS TRV, etc.) et s'abstenir de créer de nouveaux instruments. Les objectifs qualitatifs nécessitent un calibrage: où se situe l'ET et où veut-elle ou doit-elle aller? Cette voie entraîne généralement des coûts, lesquels doivent être indiqués lors des négociations menant à la convention d'objectifs.

Si aucune valeur-cible qualitative n'est définie, l'ET doit néanmoins intégrer à la convention un passage relatif à la qualité. Dans l'idéal, il s'agit de convenir de fixer la qualité conformément à l'état actuel (au moment de la conclusion). De cette manière, l'ET peut empêcher que des exigences d'amélioration de la qualité ne soient posées durant la période de la convention d'objectifs.

Les valeurs qualitatives représentent seulement quelques tableaux, mais elles correspondent au minimum à 70 % de la durée des discussions.

Recommandation: il n'est pas recommandé de coupler des valeurs-cibles qualitatives et quantitatives. Si la convention porte à la fois sur des valeurs-cibles qualitatives et quantitatives, des critères d'objectifs et de mesure séparés doivent être convenus pour celles-ci.

2.6.3 Quelles sont les valeurs-cibles utilisées (objectifs de recettes, de coûts ou d'indemnités)?

Il est important que la définition des valeurs-cibles soit claire: les objectifs relatifs à la somme des indemnités peuvent par exemple s'appliquer uniquement au TRV et non à l'ensemble de l'entreprise.

Valeur-cible	Avantages	Inconvénients
Objectifs d'indemnités	<ul style="list-style-type: none"> • importante marge de manœuvre entrepreneuriale • les valeurs-cibles des offres sont connues • les variations peuvent être compensées 	<ul style="list-style-type: none"> • risque important
Objectifs de coûts	<ul style="list-style-type: none"> • influence directe de l'entreprise • marge de manœuvre pour baisser les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • pas de compensation par les recettes (supplémentaires)
Objectifs de recettes	<ul style="list-style-type: none"> • des objectifs peuvent être fixés pour des recettes annexes 	<ul style="list-style-type: none"> • forte dépendance du SD et des communautés • recettes volatiles: approche à court terme • pas de compensation par la baisse des coûts

Des différenciations sont possibles au sein des valeurs-cibles. Certaines conventions d'objectifs intègrent également des recettes annexes. Pour cette raison, il faut définir dès le début sur quoi porte le guidage. Les valeurs-cibles ont également une influence sur la durée de la convention: si des valeurs-cibles susceptibles d'être gérées sur le long terme sont définies, la convention d'objectifs peut porter sur une plus longue période. Dans le cas des objectifs d'indemnités, qui comprennent aussi bien des objectifs de recettes que de coûts, des durées contractuelles plutôt courtes sont recommandées en raison des différents facteurs d'influence (c.-à-d. convention d'objectifs sur quatre ans).

Indépendamment des valeurs-cibles, il s'agit en particulier d'intégrer les facteurs sur lesquels l'ET peut influencer. Un benchmarking sur le prix au kilomètre pourrait par exemple avoir pour conséquence que des inefficacités de l'horaire (souhaitées par le canton) soient pénalisées (p. ex. garantie des correspondances). L'offre convenue constitue une meilleure base.

En principe, il faut s'abstenir d'utiliser un benchmarking national comme base, car les coûts varient fortement selon les régions. Un benchmarking national comme base de discussion conduit à de fastidieuses négociations. Ce sont les valeurs effectives qui doivent servir de base aux discussions. Le benchmarking peut cependant s'y ajouter afin de définir les valeurs-cibles.

Recommandation: les valeurs-cibles doivent être choisies en fonction du risque et de la taille. Il n'est cependant pas recommandé de conclure des conventions uniquement sur des objectifs de recettes. Si les indemnités sont choisies comme valeurs-cibles, l'entreprise doit être apte à résister aux risques. Les valeurs-cibles et leurs conséquences doivent être évaluées individuellement par chaque entreprise. Les facteurs externes influençant les valeurs-cibles doivent être identifiés et les mécanismes d'adaptation correspondants définis. Plus les facteurs d'influence sont nombreux, plus ces mécanismes sont complexes.

Les valeurs effectives peuvent servir de base. Afin d'obtenir une référence objective, celles-ci doivent être purgées des effets uniques et exceptionnels. Le benchmarking peut s'y ajouter pour les écarts et la définition des valeurs-cibles.

2.6.4 Quelles données servent de base?

Les conventions d'objectifs doivent s'appuyer sur des données existantes. Celles-ci diffèrent selon les endroits (TP, TRV, systèmes de benchmarking). L'important est que le contexte soit clair, p. ex.:

- a. Comptes effectifs de l'exercice 20xx ou nouveau calcul
- b. Offre 20xx

Recommandation: les données servant de base doivent être aussi actuelles que possible. Si cela n'est pas réalisable, seuls les objectifs des premières années doivent être définis.

2.6.5 Quels facteurs influencent une éventuelle adaptation en cours de convention? Comment les mécanismes d'adaptation sont-ils définis?

Différents facteurs peuvent influencer sur les coûts et les recettes. Il s'agit de clarifier qui assume les risques liés aux facteurs qui ne peuvent pas être influencés. Il convient par conséquent de définir les mécanismes selon lesquels la convention d'objectifs peut être adaptée. Les mécanismes d'adaptation des facteurs d'influence doivent être examinés:

- Évolution des salaires
- Coût du capital
- Coût des carburants / prix de l'énergie
- TVA / réduction de la déduction de l'impôt préalable
- Évolution de la caisse de pensions / charges d'assurances sociales
- Nouveaux concepts d'offre
- Nouvelle infrastructure
- Évolution technologique / valeur ajoutée pour la clientèle
- Volume des véhicules
- Mesures tarifaires
- Adaptation des clés de répartition du SD et des communautés
- Prix des sillons
- Conditions-cadres réglementaires, légales ou techniques
- etc.

2.6.6 Qui assume quels risques?

Avant de lancer le processus d'établissement de la convention d'objectifs, il faut clarifier qui doit assumer quels risques et si la symétrie des risques est assurée. De plus, il est capital que le caractère contraignant soit déjà défini au début du processus.

Recommandation: le caractère contraignant doit être défini dans la convention de manière à exclure toute marge d'interprétation. Une définition claire de l'importance de la convention d'objectifs vis-à-vis des dispositions réglementaires (p. ex. directives dans le cadre de l'appel d'offres) est recommandée.

2.6.7 Quelles sont les possibilités de sanction vis-à-vis des ET?

Si la convention d'objectifs prévoit des objectifs financiers fixes, aucune sanction n'est en principe nécessaire. Si des sanctions sont néanmoins prévues, elles doivent comme de coutume comporter deux niveaux: dans un premier temps, un avertissement à respecter la convention est émis. Si l'avertissement est sans effet, les sanctions peuvent être prononcées. Les instruments de sanction suivants peuvent être utilisés par les commanditaires:

- Appel d'offres
- Malus
- État d'absence de convention

Recommandation: les mécanismes de sanction doivent être définis dans le contrat. Ils dépendent des objectifs définis. Aucun mécanisme de sanction ne doit être prévu pour les objectifs financiers fixes. Les objectifs qualitatifs peuvent s'accompagner de mécanismes de sanctions dans la mesure où aucun système de bonus-malus n'est défini.

2.7 Marge de manœuvre pour les entreprises de transport

2.7.1 De quelle marge de manœuvre les entreprises doivent-elles bénéficier?

La convention d'objectifs doit donner aux entreprises de transport la marge de manœuvre la plus large possible afin d'atteindre les objectifs qui y sont fixés. Les mesures et les moyens permettant de les atteindre doivent être définis par les entreprises. Le commanditaire peut fixer des limitations dans la convention d'objectifs, par exemple des baisses de qualité, la négligence du maintien de la substance ou des modifications comptables telles que le changement de pratique d'activation.

La convention d'objectifs ne doit pas être un instrument servant à augmenter l'influence des commanditaires.

Recommandation: les entreprises de transport doivent pouvoir choisir librement les moyens et les mesures nécessaires afin d'atteindre les objectifs.

3 Développement futur

3.1 Objectifs de l'instrument / réforme du TRV

Les conventions d'objectifs peuvent aider les commanditaires à améliorer leur planification financière. Du fait du caractère contraignant des conventions, il est possible d'évaluer à moyen terme les besoins financiers du trafic régional et de calculer la somme des besoins financiers de la part des cantons et de la Confédération. Des conventions d'objectifs doivent être conclues dans l'ensemble du trafic régional afin d'atteindre ce but.

Recommandation: le groupe de travail recommande de mettre en place l'instrument des conventions d'objectifs autant que possible dans l'ensemble du pays et avec un effet immédiat, car cela renforce le caractère contraignant.

3.2 Ancrage légal

La convention d'objectifs est devenue un instrument de guidage sur le long terme qui engage aussi bien les entreprises de transport que les commanditaires au-delà de la période d'offre. L'art. 33 LTV doit être adapté en conséquence.

4 Annexe

Date	20 juillet 2017
Version	6.0
Auteur	Maura Weber
Statut	<input type="checkbox"/> en cours d'élaboration <input checked="" type="checkbox"/> validé / définitif