

Dossiers méthodologiques DURANTON Consultants

Maîtriser la gestion du parc automobile

Version actualisée le 17 octobre 2013

Adresse du siège social : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Adresse de correspondance : La Robole - Bât. A - 100 rue Pierre Duhem - 13856 Aix en Provence Cedex 3

Tél. : 04 42 24 26 68 Fax : 04 42 24 29 84

www.duranton-consultants.fr - contact@duranton-consultants.fr

➤ **Rappel du fil conducteur de l'atelier**

*« Multiplication des formules d'acquisition, offre concurrentielle accentuée, contraintes des marchés publics, encadrement budgétaire de rigueur, véritable engagement politique : la gestion et le renouvellement des parcs automobiles par les collectivités et plus encore par les responsables des communes sont des dossiers qui se pilotent de plus en plus difficilement.
Quel véhicule pour quel usage ? Quel mode de financement et quelle gestion ? »*

➤ **Optimiser la gestion du parc automobile de la collectivité suppose de s'interroger sur 2 axes principaux**

- **Quel est le besoin de déplacement** et quelles solutions la collectivité propose-elle et met-elle en place pour répondre au mieux aux besoins des services et garantir l'efficience du service rendu tout en restant **respectueux de l'environnement** ?
- **Quels modes de gestion et de suivi** doit privilégier la collectivité afin d'**optimiser le coût global de la politique de déplacement interne** au sein de la collectivité ?

➤ **Après avoir analysé rapidement les enjeux liés aux besoins de déplacement interne au sein de la collectivité, le présent document propose d'aborder plus dans le détail la question de l'optimisation des moyens.**

Une nécessité qui doit pour autant être interrogée

- ➔ **De l'optimisation du besoin de déplacement dépend le dimensionnement du parc et donc son coût. A titre d'ordre de grandeur simplifié,**
 - un véhicule léger peu (ou sous) utilisé coûte environ 2000 euros par an
 - un véhicule léger correctement utilisé coûte environ 3000 euros par an
 - un véhicule léger très utilisé (Voirie, Police Municipale,...) coûte environ 4000 euros par an.

- ➔ **La remise à plat de ce besoin suppose plusieurs angles d'approche :**
 - Disposer d'un système de gestion précis permettant d'apprécier / d'objectiver les besoins des services et l'utilisation réelle constatée des véhicules.
 - Maximiser l'utilisation des véhicules, en particulier à travers des démarches de mise en pool et d'optimisation de l'utilisation de ces derniers.
 - Valider la pertinence de l'attribution de véhicule à titre individuel et limiter les phénomènes d'appropriation :
 - Les véhicules de fonction liés à l'occupation d'un emploi fonctionnel,
 - Les véhicules de service affectés pour des raisons de nécessité de service.
 - Valider la pertinence économique du principe de remboursement des indemnités kilométriques.
 - Réguler / hiérarchiser l'accès aux véhicules afin de limiter les abus.
 - Etudier les solutions de déplacement alternatif : transport en commun / vélos / auto-partage.
 - Etudier les solutions de non-déplacement : visio-conférence par exemple.

- ➔ **Mais aussi, prendre en compte la problématique de l'image de la collectivité et son engagement dans le recours à des solutions innovantes plus propres qui, après quelques années de gestation, arrivent à maturité.**

Trois grands types de gestion

Internalisé

➤ **Le fonctionnement en régie**

- La collectivité acquiert ses véhicules et les amortit
- La collectivité gère ses assurances
- La collectivité entretient pour majeure partie ses véhicules en interne (hors période de garantie)
- La collectivité possède un système de gestion performant pour le pilotage

➤ **Le fleet management ou gestion pour compte**

- La collectivité acquiert ses véhicules et les amortit
- La collectivité gère ses assurances (ou pas)
- La collectivité externalise le suivi et la gestion au quotidien
- La collectivité externalise l'entretien des véhicules

➤ **La location longue durée**

- La collectivité achète une prestation globale clé en main de mise à disposition du véhicule
- Le pilotage du prestataire nécessite un suivi de gestion permettant d'optimiser les contrats par rapport aux besoins
- Les contrats peuvent inclure l'assurance du véhicule

Externalisé

➤ ***Et à venir : les solutions de mobilité partagée externalisée***

Un optimum
de gestion qui
dépend de la
situation de la
collectivité

1 - La politique d'acquisition et de renouvellement

- ➔ **Objectif** : définir le plan de renouvellement du parc de véhicules et identifier, segment de parc par segment de parc, les conditions les plus intéressantes pour la collectivité :
 - Achat neuf ou d'occasion
 - Achat direct par groupement d'achat ou UGAP
 - Location longue durée ...

- ➔ **Les paramètres à prendre en compte**:
 - Analyser les coûts complets d'acquisition et d'entretien
 - Acquisition : Investissement / FCTVA / décote occasion / valeur de revente / ...
 - Coûts d'entretien : normaux / usages sévères / mauvaise utilisation / ...
 - LLD : loyers / conditions de restitution du véhicule
 - Impacts comptable et financier
 - Identifier les hypothèses de renouvellement appuyées sur l'analyse de l'âge des véhicules, des âges optimum de renouvellement, des contraintes financières, ...
Puis traduire ces hypothèses dans un plan pluriannuel de renouvellement du parc automobile.
 - Prendre en compte les enjeux financiers de renouvellement du parc liés au développement de solutions écologiques (véhicules propres notamment).

- ➔ **Résultat attendu** : un plan de renouvellement réaliste adapté aux spécificités techniques, d'activité et financières de la collectivité.

2 - Optimiser les outils de gestion du parc

- ➔ **Objectif** : maîtriser les données d'activité et d'utilisation des véhicules afin d'identifier les conditions d'optimisation du parc

- ➔ **Les paramètres à prendre en compte**:
 - Disposer d'un système de suivi détaillé des véhicules (supposant un système d'information dédié et des personnels formés).
 - Identifier les âges de renouvellement optimum par type de véhicules afin de limiter le coût en fin de vie et de trouver l'optimum économique entre coûts de renouvellement et coûts de fonctionnement.
 - Mettre sous contrôle les pools et identifier le seuil de « pénurie réelle » de véhicules (limiter les phénomènes de sur-réservation).
 - Mettre en place des systèmes de rotation des véhicules suivant les usages (afin d'optimiser les durées de vie).
 - Connaître les coûts liés à de mauvaises utilisations pour mettre en évidence les leviers et mieux sensibiliser le personnel.

- ➔ **Résultat attendu** : disposer des indicateurs nécessaires pour orienter les choix de gestion à partir de données chiffrées opposables et dynamiques.

3 - Optimiser le suivi et l'entretien du parc

- ➔ **Objectif :** Optimiser le dimensionnement des ressources dédiées à la gestion des véhicules suivant trois prestations :
 - La gestion administrative et comptable (intégrant le suivi de gestion et le suivi des utilisations)
 - L'entretien technique (l'atelier interne ou le pilotage de prestataire)
 - La logistique (navettes véhicules, visites et contrôles des pools, nettoyage, ...) - cette prestation interne pouvant très fortement varier d'une collectivité à l'autre.

- ➔ **Les paramètres à prendre en compte :**
 - Un subtil équilibre à trouver dans la répartition des tâches entre le responsable de parc, le responsable d'atelier et le personnel administratif afin de limiter les effets de seuil dans le dimensionnement du personnel tout en garantissant la permanence de service.
 - La répartition des prestations entre ce qui est fait au sein du parc et ce qui est déconcentré dans les services (gestion des pools, entretien courant / lavage, déplacement pour réparation, ...).
 - Un coût complet de réparation en régie connu et objectivé afin de rester compétitif par rapport au coût d'un prestataire.
 - Un besoin d'entretien pour les véhicules légers de plus en plus faible qui peut conduire à une remise en cause du dimensionnement de l'équipe technique (l'entretien des véhicules lourds et petits matériels relèvent de logiques plus complexes).

- ➔ **Résultats attendus :**
 - Des ressources administratives et techniques maîtrisant et alimentant le système de gestion,
 - Une optimisation de la masse salariale,
 - Une vision objectivée de l'opportunité de faire en interne ou de sous-traiter (atelier).

4 - Bien intégrer les véhicules propres

➔ Objectifs :

- Consolider l'engagement politique environnemental de la collectivité à travers l'utilisation de véhicules moins polluants.
- Respecter la loi sur l'air (imposant aux collectivités de renouveler leur parc de véhicules légers avec 20% de véhicules propres) qui est à nouveau d'actualité avec le développement de l'offre de véhicules électriques et hybrides depuis 1 an.

➔ Les paramètres à prendre en compte:

- Connaître l'utilisation des véhicules afin d'identifier les usages « en phase » avec une utilisation optimum du véhicule dit propre :
 - Electrique : urbain / moins de 80 km/jour / retour sur site journalier
 - Hybride : au cas par cas
 - Gaz : offre limitée pour les véhicules légers, contrainte d'exploitation et d'utilisation assez forte, ...
- Prendre en compte l'équipement des sites (en particulier pour l'électrique).
- Former / sensibiliser les personnels.
- Ne pas prendre l'approche coût comme principal critère de choix (actuellement souvent défavorable).

➔ Résultat attendu :

- Intégrer l'équipement de véhicules propres dans un plan de renouvellement pluriannuel afin de stabiliser une montée en charge dans la collectivité permettant de développer une maîtrise et une banalisation de l'utilisation de ces véhicules.

5 - Rendre les utilisateurs « vertueux »

➔ Objectif :

- Réduire les coûts liés à une mauvaise utilisation des véhicules (les enjeux sur le budget global du parc sont parfois supérieurs à 10% ...).
- Mettre en place un cercle vertueux.

➔ Les paramètres à prendre en compte :

- Sensibilisation / transparence / rigueur / sanctions : le système doit être contraignant, en particulier pour les fonctionnements en pool.
- Des actions variées :
 - Suivi précis de l'accidentologie avec statistiques individuelles et par service
 - Formation à l'éco-conduite
 - Refacturation des surcoûts aux services
 - Sanctions
 - Maîtrise de suivi des conditions de remisage

➔ Résultats attendus :

- Baisse de certains coûts (réparation / primes assurance / carburants)
- Une flotte en meilleure état, donc une meilleure image et des utilisateurs plus soigneux ...

6 - Mutualiser les parcs

- ➔ **Objectif :** Fusionner / mutualiser les structures afin de limiter les effets de seuil et optimiser les moyens.

- ➔ **Les paramètres à prendre en compte :**
 - Ces fusions sont issues de la montée en puissance des intercommunalités qui posent la question de la mutualisation des fonctions supports. Elle peuvent aussi être liées au transfert du parc de l'équipement pour les Conseils Généraux.
 - Les enjeux peuvent être importants mais la complexité de mise en place l'est tout autant des points de vue technique, topographique, juridique et humain.
 - Cette fusion peut permettre de mettre en place des principes de fonctionnement et d'utilisation des véhicules plus vertueux en remettant à plat et en harmonisant les pratiques.
 - Les enjeux sont autant opérationnels que financiers.

- ➔ **Résultats attendus :**
 - Eviter l'externalisation pour les petites structures.
 - Renforcer l'efficacité des grosses structures et limiter les coûts.

- ➔ **Conditions de réussite :**
 - Un projet complexe à mener en concertation à tous les niveaux.
 - Réaliser des simulations précises afin d'objectiver les enjeux.

Quelques enseignements issus de nos missions récentes ...

... et d'une étude réalisée pour le compte de la FVM auprès de 45 villes

➔ Concernant le mode de gestion :

- Le fonctionnement en régie reste celui qui apporte le plus de souplesse et permet d'entretenir de manière réactive des parcs de véhicules et de matériels particulièrement variés. Sa plus grande faiblesse réside dans le maintien des compétences et la planification du temps des personnels occasionnant des surcoûts liés à une sous-activité. Plus le parc est important et complexe, et plus cette solution est intéressante ... sous réserve d'un management efficient.
- Le fleet-management est une solution intéressante et ajustable qui permet d'externaliser l'entretien du parc tout en gardant la possibilité de pousser les durées de vie des véhicules à l'optimum économique (habituellement entre 8 et 10 ans pour les usages les plus courants).
- La solution de la LLD est à privilégier pour des véhicules spécifiques avec une durée de vie faible ou en situation transitoire face à des difficultés d'investissement par exemple.
- En tout état de cause, le choix du mode de gestion dépend énormément de facteurs propres à la situation locale de la collectivité (étendue du territoire, offre privée parfois absente, prestations très spécifiques liées à des missions particulières de la collectivité).

➔ Concernant l'efficacité de la prestation :

- Les systèmes de gestion en place ne sont généralement pas assez performants pour objectiver les véritables enjeux d'économie et donc orienter les choix.
- La sensibilisation des personnels et le contrôle des utilisations est indispensable pour limiter les surcoûts liés à de mauvaises utilisations.

➔ Concernant le développement de solutions plus écologiques, l'approche financière doit être relativisée au profit de la recherche d'une utilisation optimale du véhicule.