

Dans le cadre d'une démarche de recueil et de partage du savoir, PYSAE mène régulièrement des interviews avec des acteurs et experts dans les domaines du transport et des systèmes d'information liés au transport. Cette fois-ci, PYSAE a interviewé [Maryline Bessone](#), Présidente et Directrice de la société de conseil et d'expertise MBC-MBO qui accompagne les collectivités locales pour la mise en place de leurs services publics locaux et le développement de leurs territoires. Maryline nous a parlé, entre autres, de rythmes de vie, d'agilité, de digitalisation, de cousu main, d'appels d'offres et de sélection d'opérateurs de transport. Voici une synthèse de nos échanges.

Maryline, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Maryline Bessone : Docteur en sciences économiques, j'ai débuté ma carrière comme chercheur au Laboratoire d'Economie des Transports à Lyon avant de m'orienter dans le conseil et le lobbying. En 1988, j'ai intégré la SEDES (groupe Caisse des Dépôts) pour intervenir notamment sur les problématiques de tarification. Je suis ensuite partie à la direction commerciale de la RATP avant de rejoindre le GART, l'association qui défend les intérêts des collectivités locales compétentes en matière de mobilité. En 2000, j'ai intégré le cabinet Philippe Laurent Consultant et, en 2007, j'ai créé MBC-MBO.

Pouvez-vous nous en dire plus sur l'activité de MBC-MBO ?

M.B. : [MBC-MBO](#) est une société de conseil spécialisée dans les services publics locaux destinés au public (mobilité, art & culture, sports & loisirs, tourisme).

Nous intervenons sur toute la chaîne des savoirs faire – de **l'élaboration d'une politique publique jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle des projets** en passant par l'élaboration des business plan, le financement, les mises en concurrence, la négociation de contrats, la concertation ou encore le contrôle de la gestion.

Notre spécificité, c'est de fournir du conseil sur-mesure avec une vision à 360°, que ce soit pour définir des projets de territoire, mettre en œuvre des projets complexes, résoudre des crises, mener des concertations ou encore coacher des équipes projets.

Depuis 2007, nous avons mené plus de 200 missions.

Quel est le portrait-type de vos clients ?

M.B. : Nous intervenons pour tout type de clients. **Nous travaillons aussi bien pour des régions, des métropoles, des agglomérations, des communes de communes que pour des petites communes**, en France comme à l'étranger. Au sein des collectivités, nous sommes en contact non seulement avec les élus, mais aussi avec les services.

Sur quels types de problématiques travaillez-vous ?

M.B. : Cela dépend. Certaines collectivités viennent nous chercher pour notre capacité à trouver des solutions et des compromis. D'autres ont besoin d'être guidées face à une situation nouvelle – par exemple la crise COVID-19, la mise en œuvre de la [loi LOM](#) ou encore la prise de compétence mobilité. D'autres enfin souhaitent être accompagnées par des experts de haut niveau ou ont besoin d'aide pour mettre en œuvre un projet complexe ou gérer une situation d'urgence.

Selon vous, quelles sont les tendances actuelles en matière de mobilité et de transport de voyageurs ?

M.B. : Ces dernières années, nous avons constaté trois grandes tendances.

La première, c'est que, désormais, on a la **liberté de se déplacer avec agilité en tout point d'un territoire**. Au niveau des collectivités, notamment en milieu rural, il y a un véritable enjeu de développement local. Elles doivent donc proposer des solutions de mobilité qui favorisent ce développement et qui soient faciles à mettre en place et à utiliser. Par exemple, créer une ligne de car ce n'est pas toujours très souple ; en revanche, proposer du transport à la demande et des solutions de [mobilité active ou partagée](#) peut être plus pertinent.

La deuxième tendance de fond, c'est la **digitalisation de la société**, qui rend possible le fait de se déplacer librement. D'une part, avec le développement du [MaaS](#), les voyageurs ont accès au service et à une information globale et disponible en permanence, quels que soient le lieu et le temps. D'autre part, la dématérialisation, notamment des titres de transport, favorise l'accès aux services de transport. Aujourd'hui, on n'a plus besoin de se déplacer jusqu'à une agence ; on peut acheter son ticket sur Internet, via son téléphone portable ou directement dans le bus.

Enfin – et c'est la troisième tendance – la **transition énergétique** est désormais essentielle. Aujourd'hui, tous les projets de mobilité sont pensés au niveau local avec le prisme de la transition énergétique.

Est-ce que l'exigence accrue de qualité de service est une tendance nouvelle ?

Ce n'est plus une tendance ; c'est une réalité. Les collectivités ont à cœur de **développer leur territoire et de le mettre en valeur** pour le rendre le plus attractif et compétitif possible. Dans ce contexte, la **mobilité** est un levier essentiel pour que le territoire fonctionne correctement et se développe à tous les niveaux (associatif, économique, culturel, touristique, etc.) et pour qu'*in fine*, il se démarque des autres territoires.

De nos jours, la mobilité n'est donc plus pensée comme une infrastructure, un système ou un équipement. Elle est **au service de tous les citoyens et acteurs du territoire**, qui ont chacun leur rythme de vie et font tous face à la problématique de la **rareté du temps**.

C'est pourquoi on va de plus en plus vers des **services de mobilité souples et sur-mesure**. Par exemple, est-ce qu'un car doit impérativement passer toutes les cinq minutes ? Est-ce qu'il ne peut pas simplement passer aux heures où les passagers en ont effectivement besoin ?

Qui est le moteur de ces nouvelles tendances ?

M.B. : Il y a tout un ensemble. Les **élus locaux** jouent un rôle clé, bien sûr, car la politique de mobilité est devenue la principale compétence des collectivités locales, le dossier phare de leurs politiques publiques. **Les territoires sont en compétition les uns par rapport aux autres** et doivent donc innover en permanence pour se démarquer c'est-à-dire proposer des services de plus en plus agiles et souples, faits sur mesure pour répondre aux besoins de déplacements et à un moindre coût.

En parallèle, on constate aussi l'**engagement de plus en plus fort des citoyens** sur les questions de mobilité, avec par exemple une initiative individuelle de mise en place d'un système de covoiturage au sein d'un immeuble d'habitation.

Quant à la [loi LOM](#), elle est très importante également. Elle est un vrai coup d'accélérateur à toutes les tendances que je viens d'évoquer, non seulement en réunissant les collectivités au sein des bassins de mobilité, avec la mise en place des comités de partenaires pour l'information, la concertation, et en incitant les **communautés de communes** qui le souhaitent de [prendre la compétence « Mobilité »](#). On peut en effet penser qu'une communauté de communes pourra prendre des décisions à l'échelle locale en matière de mobilité plus adaptées aux rythmes de vie de sa population que la Région dont la vocation est plutôt de prendre en charge des liaisons régionales Intercités.

Comment se passe l'élaboration d'un appel d'offres avec les collectivités ?

Lorsque MBC-MBO intervient sur un appel d'offres, nous commençons toujours par faire le **bilan des services de mobilité concernés par l'appel d'offres**. Quels objectifs ont été atteints ? Lesquels ne l'ont pas été ? Et pourquoi ?

Ensuite, nous interrogeons les élus sur leur **politique de mobilité**. En effet, **l'appel d'offre expose le projet politique mené par la collectivité locale** dans lequel s'insère le projet à mettre en œuvre. Cette dimension politique est essentielle et nous l'intégrons systématiquement dans le dossier de consultation. Ce faisant, nous réalisons un travail de traduction pour que les entreprises comprennent bien l'objectif politique du projet objet ainsi que les attendus et convertissent tout cela en un projet opérationnel, pouvant être mis en œuvre à l'issue de l'appel d'offres.

Enfin, la dernière étape, c'est la **phase de négociation**, qui doit être appréhendée comme une phase de **co-construction**. Avec chaque candidat, la collectivité locale discute de ses propositions et lui demande de justifier et de préciser certains points. La phase de négociation est fondamentale pour que le projet réponde vraiment aux attentes de la collectivité et de son territoire.

Comment gagner un appel d'offres ?

Bien sûr, il faut **comprendre le projet de la collectivité et répondre aux différents critères de jugement des offres listés par la collectivité**.

Mais il n'y a pas que le projet qui compte ; **il y a aussi l'équipe qui porte ce projet**. Ses membres doivent avoir les mêmes qualités que des sportifs de haut niveau. Ils doivent savoir travailler ensemble, faire preuve d'excellence, de rigueur et d'esprit d'équipe, avoir la même vision et la même maîtrise du projet. Il doit aussi y avoir un chef d'orchestre.

[L'équipe projet](#) doit aussi être capable de le sublimer. Pour cela, elle ne peut plus proposer des produits ou des solutions toutes faites comme c'était le cas il y a quinze ou vingt ans. Désormais, l'équipe doit être à même de **proposer un projet personnalisé, avec des solutions cousues main**, au plus près des besoins de la collectivité et de son territoire. Cela implique non seulement de bien comprendre la politique publique locale, mais aussi de faire du sourcing en amont. En pratique, cela signifie également passer du temps sur le terrain pour bien comprendre les attentes de la population, ses difficultés, ses besoins, ses rythmes de vie.

Cette approche sur-mesure se ressent lors des réunions de négociation. On a parfois envie de parler de son entreprise ; mais ce que la collectivité souhaite, c'est qu'on lui parle de son territoire et de son projet. Elle veut savoir quelle vision on a de son territoire et de son projet, ce qu'on va lui apporter, comment on va l'accompagner, comment on va aider au développement local.

Autre point important pour les élus : l'équipe projet doit **se projeter dans l'opérationnel** dès le départ. Un projet bien conçu sera dans le concret, l'action et l'opérationnel plutôt que dans le théorique et le conceptuel. Le futur directeur du réseau doit également être impliqué dans l'équipe projet.

Sur quels critères les collectivités choisissent-elles un transporteur plutôt qu'un autre ?

M.B. : Les collectivités choisissent **le projet qui répond le mieux aux critères qu'elles ont fixés**. On remarque que le meilleur projet est souvent porté par une équipe passionnée, qui est en osmose avec le projet de la collectivité. C'est un constat, mais il n'intervient pas *stricto sensu* dans l'analyse des offres au regard des critères de jugement.

Quels sont les outils importants pour les collectivités ?

M.B. : Les collectivités locales investissent fortement dans les outils qui permettent de faire du transport sur-mesure et d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers pour d'une part rendre un service "sur mesure" et de qualité, et d'autre part, faciliter l'accès du service à l'utilisateur.

Ces outils sont désormais incontournables car ils permettent de faire coïncider les horaires des services de transport avec les rythmes de vie de la population, de réduire les temps de parcours porte-à-porte et de produire des fiches horaires qui ne soient pas des horaires théoriques mais des horaires réels, au plus près de la réalité du terrain grâce à des **outils d'aide à l'exploitation et d'information des voyageurs**, tels que PYSAE les propose.

Via une application telle que le MaaS, l'utilisateur dispose tout à la fois de l'information en temps réel sur tous les déplacements quels qu'ils soient et de pouvoir réserver un service, acheter de manière digitale un titre de transport. Elle permet aux voyageurs d'avoir accès à **une information globale, n'importe où sur le territoire et en tout temps** et d'accéder aux services de transport **sans barrière**, c'est-à-dire sans se soucier de l'achat du titre de transport.

Pour que la chaîne des déplacements soit performante, cela implique de fait pour la collectivité d'investir dans des outils d'aide à l'exploitation et à l'information efficaces et pragmatiques. Le développement de l'usage des modes de déplacements durables se fait grâce à la performance du service produit.