



Cruz Roja
Costarricense

Développer une gestion durable de la flotte

L'expérience de la Croix-Rouge du Costa Rica



STRATEGIE 2030
ACTION LOCALE, PORTÉE MONDIALE

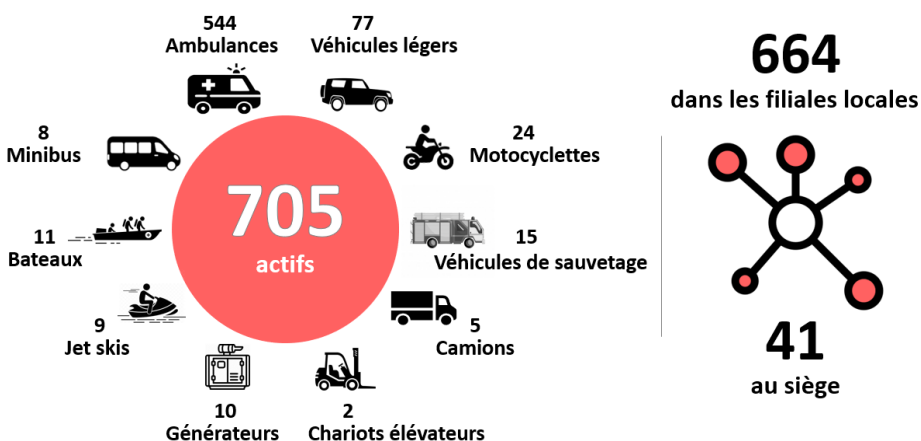
Photo : Croix-Rouge costaricienne

Contexte et champ d'application

Le Costa Rica est un pays d'Amérique centrale au relief varié, composé de collines, vallées, forêts tropicales, montagnes, volcans, zones humides et plaines. Il est le seul pays à satisfaire aux cinq critères du PNUD mesurant la durabilité environnementale et prévoit d'éliminer les combustibles fossiles d'ici 2050².

Le pays a une population d'environ 5 millions d'habitants et une superficie de 51 060 kilomètres carrés. Plus de 2 millions de personnes vivent dans la capitale San José et dans la région métropolitaine environnante.

La Croix-Rouge costaricienne (Croix-Rouge du Costa Rica) se concentre sur la préparation aux catastrophes, la santé communautaire et la protection de l'environnement. Elle est le principal prestataire de service d'ambulance du pays, service qui est offert gratuitement à toute la population, financé à 60% par des ressources propres grâce à plusieurs activités et programmes de collecte de fonds et à 40% par des contributions gouvernementales. Elle compte 111 structures locales, plus de 5 000 bénévoles et 1 300 employés dans tout le pays. L'unité de la flotte est composée de 5 employés, 621 chauffeurs et de 705 biens (actifs), incluant plus de 540 ambulances et plus de 150 autres unités de soutien opérationnel (voitures, motos, minibus, véhicules de sauvetage, bateaux, camions, chariots élévateurs et générateurs d'électricité).



CHRONOLOGIE

2012

Première phase de l'initiative relative aux systèmes de suivi des véhicules

2017

Décision du conseil d'administration de mettre en œuvre un projet de développement de la flotte

Mise en œuvre d'un système de suivi des véhicules et de dispositifs GPS

Standardisation de la flotte et renforcement des normes de sécurité/ qualité des véhicules

2018

Nouveau manuel de gestion de la flotte

Mise en œuvre des indicateurs clés de performance

2019

Entretien et réparation des véhicules uniquement dans des ateliers agréés

Formation des conducteurs : Début du stage de conduite hors route

2020

Renforcement de la collaboration avec les ateliers agréés.

Formation des conducteurs : Début de la formation administrative

2021

Reconnaissance automatique du conducteur à bord

Mise en œuvre de systèmes de télémétrie¹

¹ La télémétrie est une technologie sans fil qui permet d'envoyer et de recevoir des données pour surveiller à distance l'état des véhicules en temps réel. Intégrée à un système informatique de gestion de flotte, elle aide les responsables de flotte à superviser et contrôler les activités des véhicules et des conducteurs.

² Gouvernement du Costa Rica, Direction du changement climatique, 2019 : <https://cambioclimatico.go.cr/wp-content/uploads/2020/01/NationalDecarbonizationPlan.pdf>

En 2017, l'organisation s'est engagée dans un projet de développement pour améliorer la planification et redéfinir ses objectifs stratégiques. Le plan stratégique 2017-2020 de la Croix-Rouge du Costa Rica comporte neuf éléments facilitateurs stratégiques, dont la gestion de la flotte, qui constituent les "éléments de base essentiels au succès". Un objectif a été fixé pour que la flotte parvienne à la neutralité carbone (élimination de l'empreinte de carbone des véhicules).

Ce document résume les principales conclusions et les enseignements tirés du projet de gestion de la flotte lancé en 2017. Ce résultat est le fruit d'un engagement clair à changer le modèle de gestion traditionnel, de la mise en place de plans de succession impliquant un personnel technique doté de connaissances et de compétences renouvelées, et de la résolution des problèmes récurrents d'efficacité opérationnelle identifiés par les différentes parties prenantes.

Les clés du processus de changement

L'objectif principal était d'optimiser l'utilisation de tous les actifs de la flotte à travers le pays en utilisant des indicateurs clés de performance pour permettre une meilleure prise de décision.

La collecte de données précises et complètes a été la condition préalable pour définir une base de référence, sélectionner les objectifs d'amélioration des indicateurs clés, suivre les progrès et prendre des décisions fondées. La mise en œuvre d'un nouveau système de suivi des véhicules et l'embauche d'un nouveau responsable de la flotte ont été des étapes essentielles. Cela a permis de réaliser les améliorations et changements suivants :

- 👉 Le contrôle et le suivi de chaque actif de la flotte tout au long de son cycle de vie : définition des besoins, acquisition, exploitation, maintenance et démantèlement.
- 👉 L'analyse des données du système informatique de suivi des véhicules/GPS permettant de surveiller les indicateurs critiques et de prendre les mesures adéquates. Par exemple, l'identification de plusieurs situations lors desquelles les véhicules dépassaient les 100 km/h a conduit à une campagne de sensibilisation interne, dans le but de réduire ces incidents.



Photo : Croix-Rouge costaricienne

Etude de cas sur le développement de la logistique**Développer une gestion durable de la flotte – L'expérience de la Croix-Rouge costaricienne**

- ☛ La capacité de calculer les émissions de CO₂ de l'ensemble de la flotte pour mettre en place des stratégies supplémentaires afin d'atteindre l'objectif de neutralité carbone.
- ☛ La constitution d'une base de données nationale de tous les conducteurs autorisés avec leur dossier personnel.
- ☛ L'identification et la réduction du temps d'immobilisation des véhicules afin de réaliser plus d'économies en carburant et de réduire les émissions de CO₂ grâce aux changements de comportement des conducteurs et à la collaboration avec des partenaires externes. Par exemple, des réunions ont été organisées avec les directeurs d'hôpitaux pour apprendre au personnel des urgences à réduire au minimum le temps d'attente des ambulances pour le retour des brancards.




Parmi les autres changements adoptés au cours des dernières années, on peut également citer :

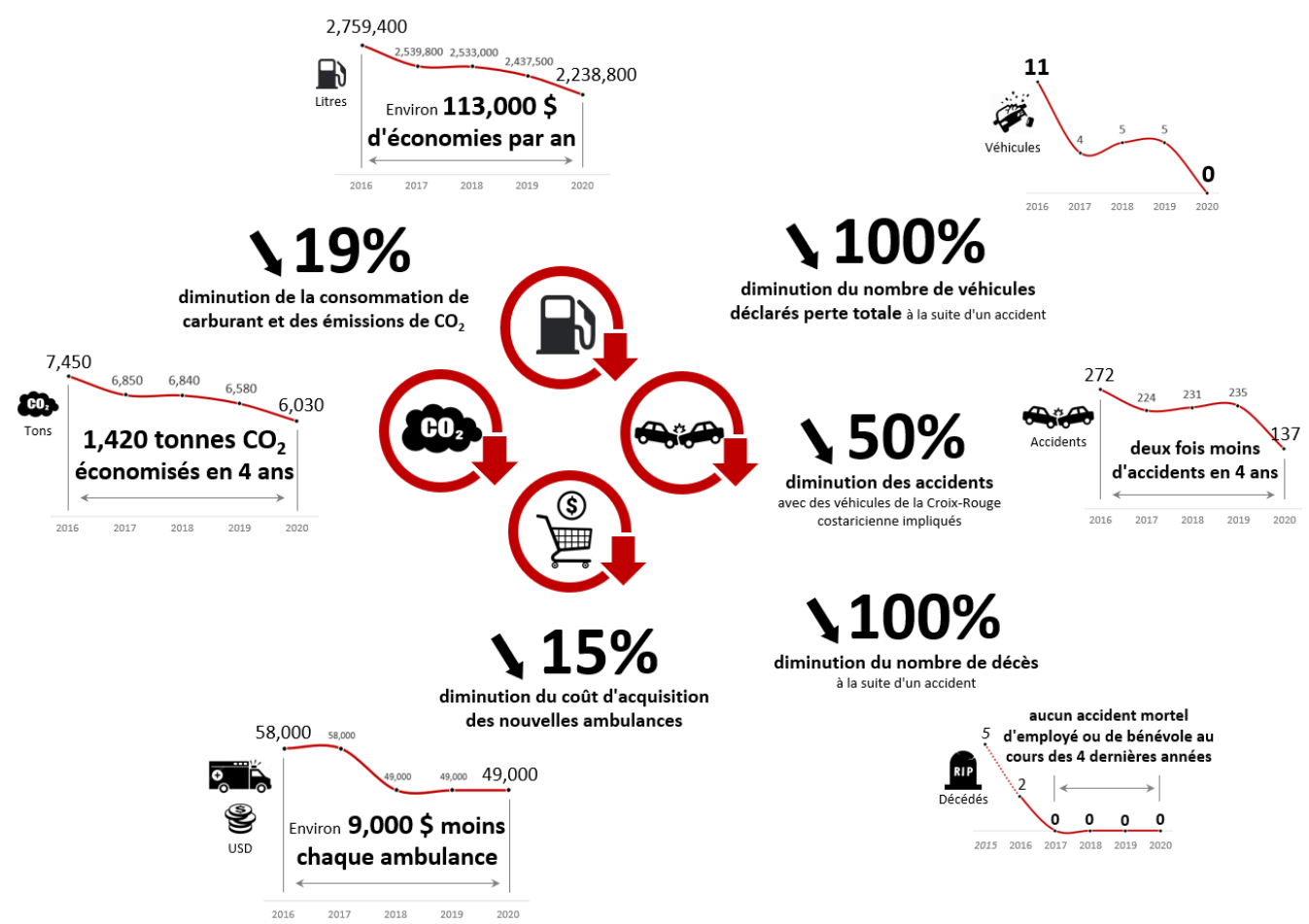
- ➔ Un nouveau manuel de gestion de la flotte incluant les meilleures pratiques du secteur privé.
- ➔ Des économies d'échelle réalisées grâce à :
 - 1 La standardisation de la flotte via un catalogue de modèles de véhicules prédéfinis. Également l'utilisation du "coût total de possession" qui ne se concentre pas sur l'option du prix d'achat initial le plus bas, mais qui sélectionne plutôt des véhicules plus durables, nécessitant des réparations moins fréquentes, afin d'économiser sur les coûts globaux d'entretien.
 - 2 Des accords établis avec les centres de service officiels de chaque marque de véhicule, apportant une garantie sur le service et les pièces de rechange et fournissant régulièrement des données sous forme électronique sur l'entretien/les réparations, créant ainsi un programme d'entretien prédictif avec des alertes pour le suivi du calendrier d'entretien.
- ➔ L'achat auprès de l'unité de gestion de la flotte de la Fédération, basée à Dubaï, permettant de réduire le coût payé pour les véhicules et de générer une économie importante, et pouvant aussi réduire les délais de livraison ; tout en acquérant des véhicules avec des caractéristiques techniques supplémentaires non disponibles sur le marché local (par exemple : freins ABS, double réservoir de carburant, tuba, stocks de pièces de rechange d'origine Toyota et ambulances converties en véhicules 4x4 de conception avancée).

Dans le cadre de sa stratégie de flotte verte, la Croix-Rouge du Costa Rica demande à la Fédération d'ajouter des types de moteurs à faibles émissions dans le catalogue des véhicules afin de permettre l'adoption de véhicules plus écologiques.

➔ L'utilisation de cartes bancaires lors des ravitaillements en carburant dans les stations-service, qui a permis de simplifier les démarches administratives liées aux paiements.

Les avantages concrets obtenus au cours des quatre dernières années sont notamment les suivants :

-  Diminution de la consommation de carburant et des émissions de CO₂.
-  Diminution du coût total de possession : dépenses d'acquisition, d'exploitation et de démantèlement.
-  Diminution du nombre et de la gravité des accidents.



Les économies en consommation de carburant ont couvert l'investissement dans le logiciel de gestion de la flotte, le système de suivi des véhicules et l'intégration des données avec des ateliers agréés.

Quels ont été les principaux facteurs de succès ?

- 📍 Le soutien de la haute direction lors du processus de gestion du changement.
- 📍 La gestion de la flotte incluse parmi les neuf éléments facilitateurs stratégiques, afin de mieux soutenir les services et activités essentiels.
- 📍 L'aspiration à devenir neutre en carbone, qui a été un élément moteur dans la prise de décision.
- 📍 Un suivi et un contrôle complets permettant une prise de décision éclairée et facilitant la mesure de l'impact des changements proposés.
- 📍 Réduire la fracture numérique grâce à l'utilisation de systèmes électroniques de saisie et de traitement des données.
- 📍 Une collaboration interservices visant à garantir que les améliorations permettraient non seulement d'accroître l'efficacité de la flotte, mais aussi d'atteindre les objectifs du programme.



Photo : Croix-Rouge costaricienne

Quels ont été les principaux défis ?

- 📍 L'adoption de la mentalité du "coût total de possession", exigeant que l'on repense la façon dont on mesure la valeur de l'argent.
- 📍 Le manque de données disponibles au départ pour évaluer correctement la situation. Il a fallu mesurer les indicateurs de la flotte pendant une année, afin qu'une base de référence puisse être correctement définie.
- 📍 Mener à bien un tel projet nécessite du temps : élaboration d'une feuille de route, estimation de l'investissement nécessaire, planification d'un mélange de correctifs rapides et de projets à moyen terme.
- 📍 Faire venir un expert du secteur privé nécessite un programme d'intégration approprié et du temps pour que cette personne comprenne le mandat et le processus de prise de décision d'une organisation basée sur le volontariat comme l'est une Société Nationale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge, dirigée par un conseil d'administration élu. Ce fut le cas du nouveau responsable de la flotte, qui a eu besoin d'un certain temps pour comprendre comment adopter et adapter les meilleures pratiques du secteur privé de manière optimale.


Leçons retenues de cette expérience


L'amélioration du contrôle de la flotte a généré des résultats positifs en termes de réduction du nombre d'accidents et de blessures (à la fois des passagers des véhicules, des autres véhicules en circulation et des piétons), ainsi qu'une réduction des coûts de carburant et des émissions de CO₂. La mise en place d'un programme d'entretien préventif avec des ateliers agréés a contribué à réduire les coûts de réparation, ainsi que le temps d'immobilisation pendant lequel les véhicules ne sont pas opérationnels en raison d'une panne ou d'un entretien - ce qui est particulièrement important pour le service d'ambulance -. Tous ces facteurs, combinés à la standardisation des modèles de véhicules et des procédures dans les différents bureaux, ont prolongé le cycle de vie des véhicules.





Photo : Croix-Rouge costaricienne

Voici quelques-uns des principaux enseignements tirés de cette initiative par la Croix-Rouge costaricienne :

- 

Le développement de la flotte doit jouer un rôle plus important dans la planification stratégique de l'organisation, compte tenu que la Croix-Rouge du Costa Rica est le principal fournisseur de service d'ambulance dans le pays et que le service d'ambulance est l'un des services essentiels offert par l'institution.
- 

Il est primordial d'avoir le soutien des hauts responsables dès le début d'une initiative de renforcement des capacités pour créer un environnement propice à un tel changement. Le fait que le Costa Rica prévoit de devenir un pays neutre en carbone dans un avenir proche, a contribué à ce que la Croix-Rouge du Costa Rica se fixe pour ambition d'avoir une flotte neutre en carbone (empreinte carbone nette zéro de ses véhicules).
- 

La mise en œuvre d'un système de suivi des véhicules et son intégration à un logiciel de gestion de flotte permet un meilleur contrôle de la flotte, en fournissant des données électroniques et en temps réel (par exemple, la localisation et la vitesse des véhicules), permettant ainsi des prises de décisions mieux fondées, et conduisant à une plus grande efficacité.
- 

La réduction de la consommation de carburant a rentabilisé l'investissement dans le nouveau système informatique de gestion de flotte. Selon la taille, l'utilisation et le type de flotte, il est possible d'obtenir un retour sur investissement en deux ou trois ans.



Le recrutement d'un responsable de flotte ayant une expérience dans le secteur privé peut apporter de nouvelles idées et de meilleures pratiques, mais nécessite un programme d'intégration adéquat et un certain temps pour apprendre et comprendre le fonctionnement d'une organisation humanitaire, avant que tout développement puisse commencer et apporter des résultats tangibles.



La standardisation des véhicules peut générer des économies notables grâce à l'amélioration de l'efficacité de la maintenance et aux économies d'échelle.



Un autre point important dans le processus a été de faire appel à des parties prenantes extérieures et de les impliquer dans le développement de la gestion de la flotte de la Croix-Rouge du Costa Rica. Par exemple, la Fédération a apporté un soutien externe en menant une enquête sur les accidents de véhicules et en compilant des mesures recommandées.



En analysant les données des quatre dernières années, la Société Nationale a trouvé une corrélation entre la réduction de la vitesse, des accidents et de la consommation de carburant (ainsi que la réduction des émissions de CO₂). Grâce à la mise en œuvre d'un système de suivi des véhicules, les conducteurs étaient conscients que leur vitesse était contrôlée. Cela s'est traduit par une réduction significative des excès de vitesse et a contribué à des habitudes de conduite plus sûres (de janvier 2019 à octobre 2020, les dépassements de vitesse de 100 km/h ont été réduits de 21 %).



Un seul département peut inspirer l'ensemble de l'institution à apporter des améliorations : la collecte et l'analyse des données sur la flotte, les indicateurs de performance clés et le système de tableau de bord ont été utilisés comme modèles que d'autres départements de la Société Nationale tentent d'appliquer pour optimiser les niveaux de performance des services.

Avant de se lancer dans des initiatives de développement de la flotte, il convient à une Société Nationale de considérer les facteurs suivants :



Être conscient de la nécessité d'améliorer la gestion de la flotte comme un élément clé pour une meilleure prestation de services.



L'analyse de rentabilisation doit établir des objectifs clairs en matière de sécurité, de réduction des coûts et de durabilité environnementale, ainsi qu'une estimation du financement nécessaire et des avantages escomptés. Dans le cas de la gestion de la flotte, elle peut permettre un retour sur investissement grâce aux économies réalisées sur certains postes de dépenses importants comme l'achat d'actifs, l'entretien, le carburant et l'élimination.

Etude de cas sur le développement de la logistique**Développer une gestion durable de la flotte – L'expérience de la Croix-Rouge costaricienne**

Se concentrer sur les aspects de la gestion du changement nécessaires à une mise en œuvre réussie. Il existe une résistance naturelle au changement dans les organisations, les individus essayant de garder leurs méthodes et leurs habitudes constantes.



Être patient. Hormis quelques solutions rapides, l'amélioration et l'optimisation de la capacité de gestion d'une flotte prennent un certain temps. Ce n'est qu'à partir de la deuxième année que des avantages tangibles peuvent être obtenus, surtout si aucun indicateurs clés de performance ni aucun système de collecte de données n'a été mis en place auparavant.



Pour une telle initiative de renforcement des capacités, le développement de la flotte doit utiliser une approche intégrale. La mise en œuvre de systèmes informatiques peut fournir des données et définir des actions, mais pour atteindre l'impact global souhaité, il faut aussi du personnel dévoué et qualifié, des procédures et des comportements adéquats.

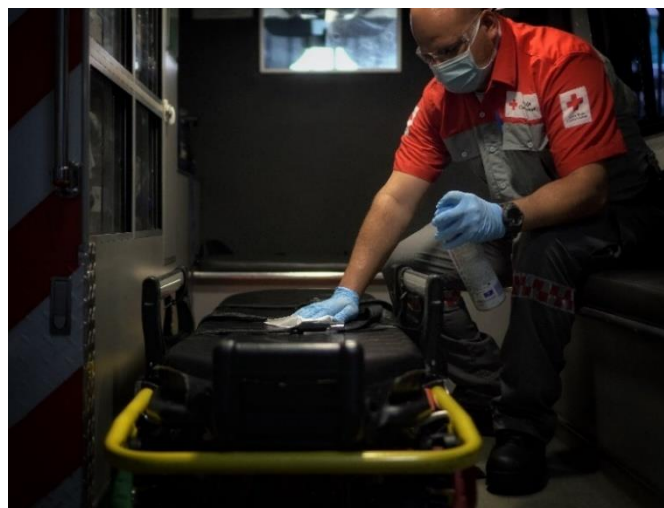


Photo : Croix-Rouge costaricienne



L'adhésion, le soutien et l'engagement de la direction générale de la Société Nationale sont fondamentaux.

De plus amples informations peuvent être obtenues auprès de :

Nom de l'organisation : Croix-Rouge costaricienne

Personne de contact : Walter Fallas

Titre : Directeur du département de la gestion de la flotte

Téléphone : +506-2528-0140



walter.fallas@cruzroja.or.cr |



<http://www.cruzroja.or.cr/>

