



HAL
open science

Étude des lignes Transalis : implication d'un exploitant de transport en commun pour la fréquentation

Virgile Kéré

► **To cite this version:**

Virgile Kéré. Étude des lignes Transalis : implication d'un exploitant de transport en commun pour la fréquentation. Gestion et management. 2018. dumas-04211245

HAL Id: dumas-04211245

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04211245>

Submitted on 19 Sep 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Étude des lignes Transalis

*Implication d'un exploitant de transport
en commun pour la fréquentation*



Mémoire
Master TURP
Année 2017-2018

Présenté par :
Virgile Kéré

Sous la direction de
Amélie Play : Tutrice entreprise
Pierre-Yves Pégyu : Tuteur universitaire
Soutenance le 7 septembre 2018

Université Lumière - Lyon II
École Nationale des Travaux Publics de l'État
Transdev Haute Savoie

Étude des lignes Transalis

*Implication d'un exploitant de transport
en commun pour la fréquentation*

Mémoire
Master TURP
Année 2017-2018

Présenté par :
Virgile Kéré

Sous la direction de
Amélie Play : Tutrice entreprise
Pierre-Yves Péguy : Tuteur universitaire
Soutenance le 7 septembre 2018

Avertissement

- Ce mémoire a été rédigé dans le cadre d'un stage de fin d'études de Master TURP, réalisé par Virgile Kéré au sein de Transdev Haute Savoie.
- Virgile Kéré est le seul rédacteur de ce Mémoire. Ce mémoire est rédigé exclusivement en français.
- L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce travail : ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.
- Ce Mémoire est mis à disposition selon les termes de la [Licence CC - BY – NC](#). Vous êtes libre de le partager et le modifier à condition de citer son auteur et de ne pas en faire un usage commercial.
- Suite à une mauvaise sauvegarde, une partie importante du travail de rédaction de ce mémoire a été perdue et a dû être ré-rédigée avec une forte contrainte de temps. Je vous prie de m'en excuser.

Remerciements

- À Amélie Play, ma responsable de stage,
- À l'ensemble des équipes de Transdev Crolard, Branchy et Césièrè
- Aux membres de TRAI Thonon et Mont-Blanc Bus avec lesquels j'ai travaillé
- À Pierre-Yves Péguy , Patrick Bonnel et l'ensemble de l'équipe pédagogique et des intervenants du Master TURP
- À la promotion 26 du Master TURP
- À ma Famille

Sommaire

Avertissement.....	5
Remerciements.....	6
Introduction.....	9
1/Trandev Haute Savoie.....	10
2/GLCT du Grand Genève.....	12
3/Transalis.....	13
4/Problématique.....	14
Partie I : Lors de l'établissement du contrat.....	17
1/Différents modes de gestions.....	19
2/Les paramètres caractéristiques d'un contrat.....	20
3/Prise de risques et récompense.....	22
Partie II : Au cours du contrat.....	25
1/Partir de L'offre.....	27
2/Partir de la fréquentation.....	32
3/Partir de la demande potentielle.....	37
Conclusion.....	43
Bibliographie.....	44
Table des matières.....	45
Index des illustrations.....	47
Glossaire.....	48

Introduction

Contexte du Stage

Ce mémoire est lié au stage que j'ai réalisé d'avril à septembre 2018 au sein de Transdev Haute-Savoie. Ce stage est un stage de fin d'études, dans le cadre de mon année de Master 2 « Transport Urbain et Régionaux de Personnes », à l'université Lyon II et L'École Nationale des Travaux Publics d'État.

Ce stage avait comme principal sujet d'étude les lignes Transalis, dont l'exploitation est confiée à Transdev Haute-Savoie par le Groupement du Grand Genève par Délégation de Service Public.

Dans cette introduction, je vais vous présenter les principales entités actrices de ce sujet, et comment les travaux que j'ai réalisés au cours de mon stages m'ont amené à choisir l'implication des exploitants dans le résultat des DSP comme sujet de mémoire.

1/Trandev Haute Savoie



Illustration 1: Logo de Transdev Haute Savoie

Transdev Haute Savoie est une filiale du Groupe Transdev. Le groupe Transdev est une filiale à 70 % de la caisse des dépôts et consignations. C'est un des plus grands groupes mondiaux dans le transport de personnes, présent dans un vingtaine de pays.

Transdev Haute Savoie ne possède pas de véhicules ou conducteurs en propre, mais sert de marque commune aux différentes exploitants du groupe Transdev en Haute Savoie, et permet à ces filiales locales une coopération, ainsi qu'une stratégie de développement commune.

Certains de ces filiales haute-savoyardes sont d'anciens opérateurs historiques de la région, dont certains ont longtemps été concurrents avant d'être réunis au sein du groupe Transdev.

a. *Transdev Crolard*

Implanté à Seynod près d'Annecy, c'est là où se situait mon bureau durant mon stage. Crolard est un exploitant historique du bassin annecéen, né en 1932, qui a rejoint le groupe Transdev en 1999. En plus de l'interurbain sur lequel je travaillais, Crolard effectue de la sous-traitance pour le réseau urbain Sibra d'Annecy ainsi que du tourisme.

b. Transdev Rhône-Alpes Interurbain (TRAI)

Une grande partie de TRAI en Haute-Savoie est un héritage des Autocars Frossard, autre autocariste historique du département, né à Thonon-les-Bains en 1930, et s'étant par la suite étendu aux deux Savoies. Frossard a rejoint le groupe Véolia Transport en 1997. La fusion Véolia-Transdev en 2011 a fait rentrer Frossard dans le Groupe Transdev.

Outre les implantations historiques de Frossard à Thonon et Seynod, la troisième implantation de TRAI en Haute Savoie est elle récente. Il s'agit de celle de Cluses, créée en 2017 pour l'exploitation du réseau urbain autour de Cluses.

Au cours de mon stage l'implantation à TRAI Seynod a été acquise par Crolard afin d'unir dans une même filiale les deux implantations Transdev de Seynod.

c. Mont-Blanc Bus

Créé en 1992 à Chamonix-Mont-Blanc, Mont-Blanc Bus exploite le réseau de transport urbains et Skibus de chamonix (Chamonix-Bus). Mont-Blanc bus exploite également plusieurs autres skibus de Haute-Savoie (La Clusaz/Grand-Bornand, Flaine, Morzine...), des lignes de transports interurbains et a une activité de tourisme.

d. Société des Transports de l'Agglomération Thononnaise

Cette filiale de Transdev est en charge de l'exploitation des réseaux urbains de Thonon-les-Bains et Evian-les-Bains, depuis 1990. Son dépôt est partagé avec celui de TRAI Thonon.

2/GLCT du Grand Genève



Illustration 2: Logo du Grand Genève



Illustration 3: Logo du GLCT genevois

Un Groupement Local de Coopération Transfrontalière (GLCT) est une personne morale de droit public qui permet de regrouper plusieurs collectivités territoriales frontalières à des fins de coopération et de cohérence transfrontalière. Un GLCT peut avoir des pouvoirs de gouvernance et de gestion et dispose de droits juridiques et d'un budget propre.

Un GLCT a été créé en 2006 autour de l'agglomération Franco-Suisse de Genève. Il regroupe des collectivités françaises et suisses, de plusieurs niveaux. En France, participent au GLCT La Région Auvergne-Rhône-Alpes et les départements de l'Ain et de la Haute Savoie. En Suisse ce sont les cantons de Vaud et de Genève. D'autres collectivités d'échelon inférieur participe aussi mais de façon moins importante. Ce sont les intercommunalités françaises et les districts suisses.

Parmi ses compétences, le GLCT possède la gestion des transports transfrontaliers.

3/Transalis

Transalis est le nom commercial du réseau de lignes interurbaines reliant Genève à la Haute-Savoie. Ce réseau comporte trois lignes :

- La ligne T71, reliant Genève Centre à Thonon-les-Bains et Évian-les-Bains
- La ligne T72, reliant Genève Centre et l'aéroport de Genève à Annecy, en passant par Saint-Julien-en-Genevois
- La ligne T73, reliant Genève Centre à Annecy, en passant par Annemasse et La-Roche-sur-Foron
- la ligne T74, reliant Genève Centre et l'aéroport de Genève à Bonneville, Saint-Gervais-les-Bains et Chamonix-Mont-Blanc.

Ces lignes ont comme autorité organisatrice le GLCT et sont rattachées, avec un statut particulier, au réseau Lihsa, réseau interurbain départemental de Haute-Savoie.

Leur exploitation se fait par DSP, réparties en deux lots : un premier regroupe les lignes T71, T72 et T73 et le second la ligne T74. Ces deux lots ont été attribués à Transdev Haute-Savoie en décembre 2015 pour une durée de 6 ans. L'exploitation entre les différentes implantations de Transdev en Haute-Savoie se fait ainsi :



Illustration 4: Logo des lignes Transalis



Illustration 5: Logo du réseau Lihsa

- La ligne T71 est exploitée par TRAI Thonon, avec une partie des services qui est sous-traitée à la SAT Thonon, un exploitant local implanté à Thonon.
- La ligne T72 est entièrement exploitée par TRAI Seynod
- La ligne T73 est exploitée par TRAI Seynod avec une partie des services qui est sous-traitée aux Voyages Gal un exploitant local implanté à Pers-Jussy
- La ligne T74 est exploitée par Mont-Blanc Bus pour ce qui est des services à destination de Saint-Gervais ou de Chamonix, et par TRAI Seynod pour les renforts limités à Bonneville.

4/Problématique

a. Problématique et objectif de mon stage

L'objectif de mon stage était une étude des lignes Transalis qui lors de mon arrivée à Transdev avaient cumulé un million d'euros de déficit de recettes par rapport à ce qui avait été prévu lors de la contractualisation. Je devais donc étudier les lignes afin de proposer des solutions afin d'améliorer la recette commerciale.

Ce stage se place dans une logique plus globale de Transdev Haute-Savoie d'être réellement acteur dans ses contrats, et pas seulement se contenter de faire rouler des bus. Une grande partie de mon stage a consisté à constituer, traiter et analyser des

bases de données de ventes et de fréquentation, afin d'identifier des leviers actionnables afin de réduire le déficit commercial des lignes.

De ce fait, j'ai été amené à réfléchir aux méthodes qu'avait un exploitant de transport en commun pour améliorer sa recette commerciale, sachant qu'il n'a pas de prises sur une partie non négligeable des paramètres influençant ces recettes commerciales. En effet l'exploitant ne peut, par exemple, que rarement décider des tarifs de ses lignes, et reste généralement tributaire de l'autorité organisatrice pour ce qui des décision de changement important de l'offre.

b. Généralisation de la problématique

Afin de m'ouvrir au plus grand nombre de réponses possibles, j'ai ouvert ma réflexion à d'autres domaines que le transport utilisant des systèmes de délégation de service public. J'ai également regardé les autres résultats d'exploitation que la simple recette commerciale. À des fins de généralité, j'utiliserai dans ce mémoire souvent le terme de « résultat ». Il aura un sens englobant et la recette commerciale, et d'autres éléments de performance d'un réseau de transport en commun, tel que le taux de remplissage, le coût kilométrique ou la satisfaction.

Ainsi j'ai choisi de rédiger mon mémoire autour du sujet de l'implication de l'exploitant de transport dans le résultat d'une délégation de service publique, avec comme problématique :

«*Comment un exploitant peut-il s'impliquer dans le résultat d'un service public dont il a la charge par délégation ?* »

c. Hypothèses

Pour répondre à cette question, je me suis sur plusieurs hypothèses que j'ai regroupées en deux thèmes : l'une sur ce qui incite l'exploitant à s'impliquer dans le résultat, l'autre sur les méthodes pouvant être employées par l'exploitation pour améliorer le résultat.

- L'implication de l'exploitant dépendra du contrat
 - La répartition du risque et les bonus/malus sont les principaux leviers pouvant inciter un exploitant à s'impliquer dans le résultat
 - L'implication de l'exploitant dans le résultat dépendra aussi de l'ampleur de ses responsabilités et de la liberté d'action qui lui sont donnée
- Malgré les contraintes définies par le contrat, si l'exploitant dispose de suffisamment de degrés de liberté, et si il est motivé à le faire, l'exploitant peut apporter des améliorations au service lui permettant d'améliorer le résultat.

Partie I : Lors de l'établissement du contrat

*Éléments contractuels liant
Autorité organisatrice et
exploitant, pouvant inciter
l'exploitant à s'impliquer dans
le résultat*

C'est lors de l'établissement du contrat entre l'autorité Organisatrice de Mobilité et l'exploitant que se joue une grande partie de l'implication qu'aura l'exploitant dans le résultat. De base le contrat donne un cahier des charges au délégataire, mais selon la forme et les termes du contrat, le contrat pourra récompenser ou sanctionner le délégataire selon les résultats l'incitant à donner de meilleurs résultats. Aussi le contrat peut définir les moyens que le délégataire pourra mettre en œuvre pour améliorer le résultat, en fonction des degrés de liberté qui lui seront laissés.

Dans cette partie, je vais commencer par rappeler les trois principales familles de contrats pouvant lier un organisme public et une entreprise : Régie, Délégation de Service Public et Concession.

Pour la suite je m'attarderai principalement sur les DSP, contrats couvrant la grande majorité des transports de personnes conventionnés en France, et les différents paramètres de ce genre de contrats : le Risque, le pouvoir et les bonus/malus principalement.

1/Différents modes de gestions

En tant que service public, les transports peuvent être gérés de plusieurs façons. Nous allons donc commencer par survoler l'ensemble des possibilités avant de nous attarder plus longuement sur le système régissant l'exploitation des lignes Transalis.

a. Gestion directe

On parle de gestion directe lorsque le service de transport est opéré directement par l'autorité organisatrice en régie interne. La gestion directe donne à l'AO un plus grand pouvoir de gestion, du fait de l'absence d'intermédiaire. Néanmoins ce mode de gestion demande à l'AO d'acquérir des compétences techniques d'exploitation de réseau de transport, ce qui peut s'avérer difficile pour de petites structures. Aussi, certaines

b. Gestion déléguée

L'autre famille de méthode de gestion des transports est la gestion déléguée. Dans ce cas, l'exploitation est confiée par l'autorité organisatrice à une entreprise externe, possiblement privée. Les lignes Transalis sont dans ce cas de figure. Le GLCT ayant choisi d'en déléguer la gestion à Transdev Haute Savoie.

Un contrat relie alors l'Autorité Organisatrice, Délégante, et l'entreprise, Délégataire. Ce contrat définit ce qui est délégué au délégataire, et ce qui reste compétence du délégant. Il est possible que certaines compétences ne soient déléguées que partiellement. La gestion déléguée peut prendre forme sous différents contrats. La distinction entre ces contrats se fait à partir de la répartition de certains éléments importants de la gestion du service public

2/ Les paramètres caractéristiques d'un contrat

a. La production

La production du service public est généralement le élément à être délégué, car souvent le plus technique. Dans le cas des transports de personnes, il s'agit principalement de l'exploitation : L'action de faire rouler les véhicules, la gestion des incidents ponctuels mineurs, l'affectation des véhicules et conducteurs, l'entretien du matériel...

Cependant d'autres éléments de production peuvent aussi être délégués. C'est notamment le cas de la communication. Ici la production est moins tangible que dans le cas d'exploitation, mais demande néanmoins des compétences. La création d'un site internet, de brochures, de plans, de publicités. Tout cela est aussi production.

b. Les dépenses

La production du service public demande des dépenses. Ces dépenses peuvent être réparties de différentes façon entre délégant et délégataire. La solution la plus simple est une couverture des dépenses assumée uniquement par l'un des deux acteurs du contrats mais il est aussi possible de répartir les dépenses entre les deux proportionnelle (par exemple 60 % pour l'un, 40 % pour l'autre) ou même suivant des méthodes plus avancées. Une possibilité est par exemple une valeur de dépense fixe assumée par un acteur, la différence étant assumée par l'autre.

c. Les recettes

Certains services publics génèrent des recettes, qui peuvent de la même façon que les dépenses, être réparties. Il est aussi possible de relier répartition des dépenses et recettes. Par exemple, un des contractants peut assumer les dépenses à hauteur des recettes, et l'autre assumer la différence. (que ce soit un déficit ou un bénéfice)

d. La possession

Hors cas très particuliers, la production d'un service public nécessite des ressources matérielles et humaines. La possession et la gestion de ces ressources peut aussi être répartie entre les deux acteurs du contrat. Dans le cas des transport de personnes, les ressources clés seront, outre les ressources humaines, les infrastructure de transport, le matériel roulant, les lieux de stationnement des véhicules et le mobilier d'arrêt. Ainsi, par

exemple, si dans certains cas, c'est au délégataire de fournir de bus, dans d'autres cas, les bus appartiennent au délégant et sont confiés au délégataire.

e. Le pouvoir de décision

L'entité publique peut aller jusqu'à déléguer tout ou une partie de son pouvoir de décision. Ici, le nuancement entre délégant et délégataire se fait généralement selon l'ampleur de la décision (géographique et temporelle), avec possibilité également panacher l'ampleur du pouvoir, allant de décisions prises par le délégataire sans besoin d'aval du délégant, à des décisions prises par le délégant et devant être appliquées par le délégataire sans possibilité d'opposition.

Il existe néanmoins des cas intermédiaires où les décisions sont prises conjointement des contractants. Cela peut se faire par exemple sur consensus après discussion ou sur propositions d'un des contractants validées de l'autre.

3/Prise de risques et récompense

Nous l'avons vu, parmi les éléments à répartir entre délégataire et délégants, certains peuvent être soumis à un aléa. Dans la répartition de ces éléments, il est possible dans le contrat de d'estimer un montant « objectif » de ces éléments, sa répartition entre les contractants. On définit alors le risque comme la différence

entre ce montant estimé et l'effectif, qui devra être assumé pleinement par l'un des contractants.

Les deux principaux risques sont ceux d'exploitation, lié au coût d'exploitation, et le risque de recettes, lié aux recettes commerciales (et donc à la fréquentation). Faire prendre ces risques à l'exploitant permet à l'Autorité Organisatrice de l'engager à respecter ces objectifs.

Un bon contrat doit néanmoins récompenser la prise de risques. Un contrat ayant de fortes chances d'être déficitaire n'attirera pas d'exploitants potentiels, à moins d'offrir des récompenses importantes en cas réussites.

Un élément similaire à cette répartition du risque est l'usage de bonus et malus. Ceux-ci permettent au délégant de sanctionner l'atteinte, ou la non-atteinte d'objectifs non-financiers.

Partie II : Au cours du contrat

Possibilités pour un délégataire de transport de personnes de s'impliquer dans le résultat

Une fois que le contrat définit les contours des possibilités pour l'exploitant pour s'impliquer dans une amélioration du résultat, il reste à l'exploitant d'utiliser les différents leviers qu'il a à disposition afin d'atteindre ses objectifs. Cela se fait néanmoins toujours avec un cadre, celui des responsabilités de l'exploitant. Il faut immédiatement exclure toute opération nécessitant des pouvoirs que l'exploitant n'a pas, mais aussi prendre en compte les aspects conjoncturels du résultat, sur lesquels une entreprise de transport n'a que peu de prises.

Cette partie vise donc à voir les différentes méthodes que peut mettre en place l'exploitant pour obtenir les résultats fixés. Nous pouvons d'ores et déjà diviser ces méthodes en trois grandes familles :

- Celles basées sur l'offre, cherchant optimiser le rapport offre/coût, en proposant un service similaire pour un coût moindre, ou un service amélioré à coût constant

- Celles basées sur la fréquentation présente, cherchant à satisfaire au mieux la demande des usagers afin de les fidéliser
- Celles basées sur la demande potentielle, visant à attirer de nouveaux usagers

Ces trois familles pouvant paraître en opposition dans leurs objectif, je finirais la partie par la présentation de méthodes combinant plusieurs de ces familles.

1/Partir de L'offre

C'est la solution la plus simple et intuitive à mettre en place par l'exploitant. L'objectif va être une réduction au maximum du coût unitaire de l'offre. Selon les termes du contrat, l'unité d'offre pouvant être le véhicule-kilomètre ou la place-kilomètre, mais aussi des critères plus qualitatifs, comme les allers-retours par ligne, la proportion de population desservie à une fréquence donnée... Cette réduction de prix unitaire peut ou s'exprimer par une offre constante à coûts réduits, ou une offre augmentée à coûts constants.

a. *Intérêt*

La réduction du coût d'exploitation, à offre constante, permet d'éloigner le risque d'exploitation. Il faut néanmoins faire attention à ne pas réduire excessivement la qualité de l'offre à des fins uniquement financières. Outre les minimums de qualités définis dans le contrat à respecter,

De ce fait, l'optimisation des coûts n'est pas une solution infinie. En effet, passé un certain seuil, tous les paramètres auront été optimisés et toute nouvelle réduction amènerait une perte de qualité. Il existe par contre des cas où une marge de manœuvre existe encore sur ce point.

Une fois les économies faites, il y a deux possibilités. Ou garder ces économies faites pour compenser un déficit, ou accroître des bénéfices, soit les redistribuer afin d'améliorer l'offre.

L'optimisation financière de l'offre permet donc une amélioration du rapport recette/dépenses, soit par une réduction des dépenses, soit par l'augmentation de fréquentation et donc de recette

b. Méthodes

Dans le but de repérer les leviers actionnables afin de réduire le coût d'exploitation, nous allons passer en revue les principaux points de dépense dans les transports.

Les ressources humaines

Le principal coût dans la circulation d'un véhicule de transport en commun est le salaire du conducteur. De ce fait ce va être le premier facteur sur lequel on pourra agir. Si une réduction brute de la rémunération du conducteur est difficilement envisageable pour des raisons sociales, d'autres optimisations sont possibles

Une première est une optimisation du rapport entre heures de travail et heures de roulement. Faire conduire les conducteurs au maximum en réduisant les heures non productives. Cela s'effectue notamment en travaillant au mieux l'habillage des lignes, et le planning.

Une autre optimisation est la diversification des responsabilités. Si le conducteur peut réaliser d'autres travaux bénéficiant à l'entreprise (travaux administratifs, ménage, rangement, inventaires...) durant ses heures non productives, il

apportera plus de valeur ajoutée, et donc par bassin communicant, réduira en quelques sorte le coût d'exploitation.

La consommation de ressources

Le second poste de dépense en exploitation est généralement les consommables, notamment le carburant. J'inclurai aussi dans ce poste les dépenses d'entretien. Afin de réduire ce poste de dépense, il existe deux méthodes : l'utilisation de matériels moins consommateurs (véhicules à faible consommation, matériel facile d'entretien, fiable...), et la formation du personnel à l'économie de ressources (eco-conduite, réduction des documents imprimés...)

Les coûts de structure

Bien non directement liées à l'exploitation, les coûts de structure son ventilés dans les coûts d'exploitation afin de pouvoir les facturer aux clients. De ce fait une réduction des coûts de structure peut permettre de réduire le coût afficher de l'exploitation.

Les possibilités restent globalement : réduction des coût de ressources humaines, par diversification des responsabilités des employés de bureau, et par la réduction des coûts de consommables.

Dans les coûts de structure peuvent aussi rentrer les frais de siège si l'entreprise fait partie d'un groupe (ce qui est le cas pour mon stage). Cela amène des dépenses supplémentaires que n'ont pas des entreprises locales. Si ce coût peut être compensé par les aides possibles de la part du groupe (expertise, réseau...), il y a des cas où le fait d'appartenir à un groupe n'apporte pas d'avantage

(contrats de petite envergure ne demandant pas de capacités avancées, commandes spécifiques...). Dans ces cas des exploitants indépendants pourront être moins chers.

Une possibilité de réponse à cette problématique de frais de siège serait une ventilation de ces frais selon l'apport du groupe au contrat.

c. Exemple rencontré

Une de mes missions au cours de mon stage a été de concevoir la grille horaire de la saison d'été de la ligne Lihsa 61, reliant Annecy à Talloires-Montmin, sur les bords du lac d'Annecy.

	Offre Actuelle		Proposition	
	Bus 1	Bus 2	Bus 1	Bus 2
16:00	■		■	
16:20	■		■	
16:40	■		■	■
17:00	■	■	■	■
17:20		■	■	■
17:40		■	■	■
18:00		■	■	■
18:20	■		■	■
18:40		■	■	■
19:00	■		■	■
19:20		■	■	■
19:40		■	■	■
20:00		■	■	■
20:20		■	■	■

Illustration 6: Graphicage à plat de l'offre actuelle (à gauche) et celle que j'ai proposée (à droite).

Réalisation : Virgile Kéré

Le temps de parcours aller-retour sur la ligne, pauses incluses, est de 1h30. Si une grande partie de la journée, un seul véhicule est en circulation, donnant donc un intervalle d'1h30 entre chaque passage, en fin d'après-midi l'intervalle est réduit à 1h avec l'insertion d'un second véhicule en circulation.

Cela fait qu'au lieu d'1h30 théorique, le temps de l'aller-retour passe à 2h, donc 30 min de pauses non nécessaires. Chaque bus effectuant deux allers-retour, le temps « perdu » était donc de 1h au total.

Une réduction des intervalles à 45min, avec le même nombre de passages, afin de réduire le temps perdu

signifiait une perte d'amplitude horaire donc n'était pas envisageable. Par contre, il était possible d'offrir un aller-retour supplémentaire en augmentant de 30min le temps total de services. Cette possibilité n'a pas été retenue du fait de la perte en lisibilité de l'offre (intervalle de 45min au lieu d'une heure) et des délais de validation de la modification horaire par la région qui aurait été augmenté du fait de l'augmentation globale de l'offre, au lieu du simple ajustement horaire prévu.

d. Limites

La principale limite de cette méthode est qu'elle ne se base que sur un aspect financier de la ligne. Le principal risque est alors de proposer une offre ne correspondant pas au besoin des usagers. Dans beaucoup de cas une offre optimisée ne sera pas celle qui correspondra au mieux à la demande.

J'ai rencontré ce cas au cours de mon stage avec la ligne T71, qui connaît une forte fréquentation pendulaire en direction de Genève le matin et en sens inverse le soir. De ce fait découle une offre asymétrique avec de fortes fréquences en direction de Genève le matin, et en provenance de celle-ci le soir, les autocars réalisant alors pour certains des haut-le-pieds entre Genève et Évian ou Thonon.

Une stratégie d'optimisation des coûts d'exploitation amènerait dans ce cas à symétriser l'offre, afin de ne plus avoir d'hautes-le-pieds parcourant quasiment toute la ligne à vide, et ainsi augmenter le nombre de place.kilomètre offertes. Or ici ce serait

inutile car les véhicules circuleraient de facto quasiment à vide, avec néanmoins les contraintes de circulation en ligne (arrêts, passage par les centre-villes) qui les ralentiraient et les rendraient plus coûteux

2/Partir de la fréquentation

Une autre approche possible est alors de partir de la fréquentation effective de la ligne afin d'adapter au mieux l'offre à cette demande.

a. Intérêt

Une offre adaptée à la demande permet de satisfaire au mieux le besoin des usagers et donc les fidéliser, assurant ainsi une base de fréquentation (et donc des recettes) fixe.

b. Méthodes

Ici, le plus important sera de disposer de chiffres fiables de la fréquentation et de la satisfaction de la ligne. En effet il n'est pas possible d'adapter l'offre à la demande si la demande est inconnue. Les principaux outils permettant un suivi de fréquentation à disposition des exploitants sont la billétique et la mise en place de comptages ponctuels.

Une fois les données à disposition, il s'agira d'identifier les horaires et/ou itinéraires les plus fréquentés, et inversement ceux souffrant d'un déficit de fréquentation comparé à la moyenne. Une fois les pointes et creux de la ligne identifiés, il faudra adapter

l'offre à ceux-ci. C'est ici qu'un choix important doit être fait : en cas de besoin d'augmentation d'offre à certains horaires, comment se fera-t-elle ? Se fera-t-elle en redistribuant l'offre, et donc en réduisant l'offre en creux, ou se fera-t-elle en augmentant l'offre globale ?

Adaptation à offre croissante

La solution la plus simple à mettre en œuvre est de renforcer l'offre là où il y en a besoin. Cela peut notamment se faire par doublages pour absorber une pointe ponctuelle. Cependant il faut garder en tête le fait que cela amènera mécaniquement une hausse des coûts d'exploitation, à moins de réaliser cette augmentation d'offre dans le cadre d'une optimisation de l'offre, comme vu en premier chapitre de cette partie. Il reste néanmoins possible que la hausse de recettes liée à cette augmentation d'offre compense la hausse de coûts d'exploitation, soit de façon absolue, ou au moins de façon relative au ratio Recettes/Dépenses de la ligne avant renforcement.

Adaptation à offre décroissante

Dans certains cas, il est possible d'arriver à la conclusion que l'offre est surdimensionnée en comparaison de la demande. Une réduction de l'offre globale peut alors être envisagée. Ce type de situation peut intervenir si la demande évolue du fait de changements indépendants de l'exploitant : changement de la structure de la population et donc de ses besoins en déplacements (exemple : vieillissement de la population amenant une réduction

du nombre de scolaires sur la ligne), arrivé d'offres concurrentes répondant mieux à des besoins spécifiques de la clientèle (exemple : création d'une ligne urbaine pouvant assumer des déplacements coûts jusqu'alors assurés par une ligne interurbaine en cabotage)

Il faut néanmoins bien s'assurer que la fréquentation faible n'est pas due à une insatisfaction des usagers, pouvant être satisfaite par un changement d'offre, mais bien à une baisse du fait de paramètres hors des compétences de l'exploitant, et intrinsèque au type de transport effectué. Dans le cas contraire une baisse d'offre ne ferait qu'amplifier le phénomène de perte de fréquentation.

Adaptation à offre constante

Cette option est la combinaison des deux précédentes. En même temps, on augmente l'offre là où elle est insuffisante, et on la réduit là où est surdimensionnée. Ainsi, le coût d'exploitation global reste sensiblement le même.

Cette méthode, du fait de son aspect combinatoire, peut, selon comment elle est utilisée, aussi bien présenter les avantages et inconvénients des deux précédentes.

c. Exemples

Gares routières

Sur les lignes Lihsa, le système billéttique doit être fourni par l'exploitant. Il s'occupe alors aussi de la vente des billets. Ainsi, à la gare routière d'Annecy, il y a trois guichets, chacun

correspondant à un des exploitants du réseau Lihsa au départ d'Annecy, dont Transdev.

Un des travail annexes de mon stage a été d'étudier les horaires d'ouverture de la Gare Routière, et les ventes faites à celle-ci afin de vérifier l'adéquation entre ces éléments. Mon étude a permis de relever le fait que sur la toute première heure d'ouverture (6h30 à 7h30), le nombre de ventes au guichet était moins important que le reste de journée, et qu'inversement le dernier départ (19h40) n'était pas couvert par la horaires de la gare routière (fermeture à 19h30) bien qu'ayant une forte fréquentation.

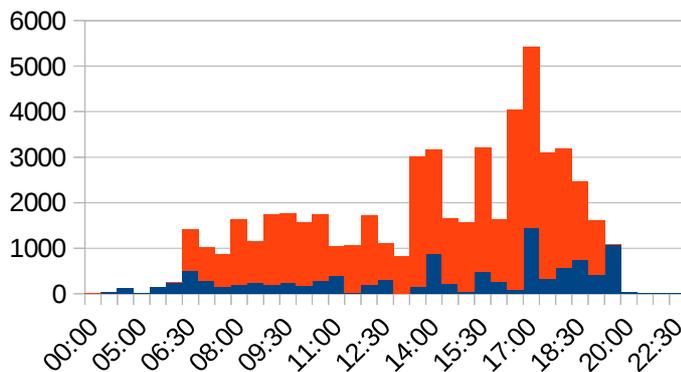


Illustration 7: Nombre de ventes en semaine au départ de la Gare routière d'Annecy d'août 2017 à juillet 2018, par demi-heure. En Bleu : ventes à bord des autocars, en orange : ventes au guichet.

Réalisation : Virgile Kéré

Gestion de la pointe sur la T74

La ligne T74 présente la particularité d'à la fois assurer un trajet longue distance (Chamonix-Genève), mais également d'avoir une OD très demandée de courte distance (Genève-Nangy).

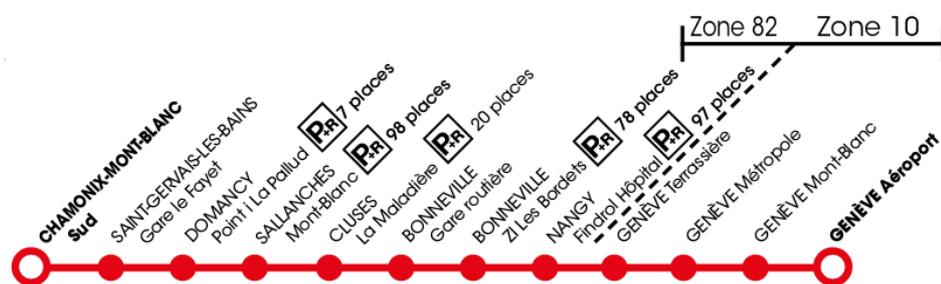


Illustration 8: Schéma du parcours de la ligne T74. Source : Fiche horaire de ligne.

Cette sur-fréquentation ponctuelle amène de fortes contraintes d'exploitation, demandant une offre plus conséquente sur une partie seulement de la ligne. Avant mon stage, des renforts (4A/R) entre

Genève et Bonneville ont été mis en place au sacrifice de services allant jusqu'à Saint-Gervais (2 A/R).

Au cours de mon stage, j'ai été amené à étudier la fréquentation entre Genève et Bonneville afin de voir si le placement horaire des renforts était satisfaisant, l'exploitation constatant fréquemment des surcharges le matin sur les courses en provenance de St-Gervais, plus fréquemment que sur les courses initiées à Bonneville. Au jour de rédaction de ce mémoire, je ne suis pas encore arrivé au terme de cette étude, mais un décalage des horaires de passage à Nangy est actuellement la piste de solution privilégiée.

d. Limites

Si elle permet de fidéliser des usagers déjà existants, cette méthode montre vite ses limites lorsqu'il s'agit d'attirer de nouveaux usagers. En effet, elle ne se base que sur les besoins exprimés d'une part de la clientèle potentielle. N'écouter qu'une part du public amène de nombreux biais, l'exploitant risquant de spécialiser l'offre que pour une part de la population. Les lignes interurbaines en sont parfois un exemple flagrant. L'offre se centre souvent sur les seuls besoins des usagers captifs des transports en commun (scolaires principalement) et finit par être interactive pour tout autre usager, limitant donc fortement la fréquentation potentielle.

3/Partir de la demande potentielle

Cette approche vise à attirer de nouveaux usagers. Elle est la plus difficile à mettre en place car elle demande à l'exploitant d'acquérir des données externes et d'entrer en contact avec des personnes parfois étrangères au monde des transports.

a. Intérêt

Si les méthodes précédentes permettent de solidifier les bases de l'exploitation et de la fréquentation, elle ne permettent que très marginalement une arrivée de nouveaux usagers, pourtant principale source de nouvelles recettes commerciales.

b. Méthodes

Part modale

La première possibilité est d'étudier la répartition modale des déplacements pour ceux possibles avec l'offre de transport en commun. Il sera alors possible d'identifier les points permettant à d'autres modes de prendre des parts de marché au bus. Si certains de ces points forts et faibles sont intrinsèques aux modes, d'autres peuvent se retrouver dans les transports en commun. On a alors trouvé des points d'amélioration possibles pour attirer de nouveaux clients.

Par exemple, sur des trajets de longueur moyenne, il est souvent reproché aux autocars d'être lents comparé à l'automobile



Illustration 9: Photographie du visuel mis en place sur les véhicules de la ligne T72.

Auteur : Virgile Kéré

du fait des détours qu'ils font pour desservir de nombreux villages. Une réponse à cela peut-être la mise en place de courses directes complémentaires aux omnibus.

Typologie de clientèle

Plutôt que de chercher à isoler les points d'amélioration possibles par comparaison à la concurrence, il est aussi possible de le faire grâce à l'identification des différences entre population transportée et population desservie. Cela permet de voir si

Communication, accès à l'information

Si parfois l'usage limité des transports en commun est dû à une offre ne satisfaisant pas les besoins de la population, il arrive aussi que ce déficit de fréquentation ne soit dû qu'au fait que l'offre soit inconnue du grand public. Afin d'éviter cela, l'exploitant doit faire attention à comment il communique sur son offre. D'une part, il doit s'assurer de la compréhensibilité des informations partagées, d'autre part la communication grand public de son offre lui permet de toucher un public plus large.

c. Exemple

La ligne T72 remplit plusieurs fonctions, d'une part elle réalise la liaison interurbaine entre Annecy et Saint-Julien-en-Genevois, desservant de nombreuses communes périurbaines rurales entre ces deux communes, d'autre part elle constitue une ligne

directe d'Annecy à l'Aéroport de Genève. Si sur sa partie périurbaine en France, elle n'a pas d'alternative en transport en commun, elle affronte pour sa partie transfrontalière une forte concurrence de la part de services librement organisés. De ce fait, c'est cette fonctionnalité de navette aéroport qui concentre le plus d'enjeux sur la ligne. De nombreux travaux sur lesquels j'ai pu travailler étaient en lien avec cette situation.

Desserte aéroport

Les horaires de desserte de l'aéroport, notamment le Week-end, sont très irréguliers avec des trous de desserte pouvant atteindre jusqu'à 4h. Une de mes missions a été d'étudier les possibilités de mettre en place des courses comblant ces trous. Afin de m'assurer de combler ces trous, j'ai consulté les horaires d'arrivées et départs des avions pour vérifier que ce trou de desserte ne correspondait pas à un trou de desserte de l'aéroport.

Pour cette étude je me suis également basé sur la fréquentation des courses, afin de voir si certains horaires n'étaient pas surchargés. J'ai constaté que l'Origine-Destination « Annecy – Genève Aéroport » était sur représentée dans les courses adjacentes aux trous de desserte, ce qui a fini de me convaincre du besoin de réajustement des horaires. Les propositions que j'ai faites se faisaient à offre globale constante, les fréquence vers l'aéroport supplémentaires que je proposaient se faisaient par décalage de courses existantes et peu utilisées.

Livrée aéroport

Contrairement aux lignes librement organisées qui affichent sur leurs véhicules leur fonction et la liaison effectuée, les véhicules de la ligne T74 ne possèdent que la livrée du réseau Lihsa. De ce fait, la ligne part avec un désavantage face à la concurrence puisque les usagers ont du mal à l'identifier comme navette aéroport et à la discerner des lignes de ramassage scolaire qui sont effectuées avec des véhicules à livrée similaire.

Afin de remédier à cela, j'ai été responsable de la mise en place d'un vitrophane des véhicules de la ligne. J'ai participé à la recherche et au choix du prestataire pour cette opération, et j'étais ensuite l'interlocuteur entre Transdev et le prestataire, chargé de valider les visuels et d'organiser la pose des visuels sur les véhicules.

d. Limites

L'adaptation de l'offre à la demande potentielle, si elle est l'option pouvant offrir les plus grands gains en fréquentation, et aussi celle qui coûte le plus cher et cela pour deux raisons : d'une part les études plus avancées qu'elle nécessite, d'autre part les coûts d'exploitation qu'elle peut générer.

En effet, cette méthode demande en premier lieu d'acquérir des bases de données externes à l'entreprise, pouvant nécessiter des recherches, l'achat de données propriétaires, ou même la création ex-nihilo de nouvelles données, sur la base d'enquêtes à réaliser. Tout cela a un coût bien supérieur à

l'exploitation de données internes, produites afin d'assurer un suivi interne, ou aussi à des fins de communication des résultats.

Conclusion

Les possibilités permettant à un exploitant de transport en commun d'adapter l'offre pour la rendre plus attractive sont multiples. Néanmoins, il faut qu'il en ait le droit, les moyens et qu'il y ait quelque chose à y gagner.

C'est lors que la constitution du contrat liant Autorité Organisatrice et exploitant que ces éléments, conditions d'une implication de l'exploitant pour de meilleurs résultats, sont à fixer. Il relève donc à l'AO de choisir le format et les termes de contrat adéquats.

Une grande partie de ma réflexion se plaçait dans le cadre d'une AO déléguant une grande partie de ses pouvoirs à l'Exploitant. Si cela peut être intéressant lorsque l'AO n'a pas les capacités techniques pour gérer une grande partie de la conception de son réseau.

Dans les cas où l'AO souhaite conserver un pouvoir de décision important, une grande partie de mes suggestions deviendront impossibles pour l'exploitant. Il sera alors rôle de l'AO de mettre en œuvre des opérations telles que celles décrites dans mon mémoire.

Bibliographie

- François Mirabel et Mathias Reymond (2013), *Économie des transports urbains*, La Découverte, Collection repères, 128p.
- Direction générale des Finances publiques et Direction générale des Collectivités locales (consulté en juillet 2018) *Commande Publique*, <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/commande-publique>
- Jean-Yves Baudot, (consulté en août 2018), *Le risque d'exploitation*, <http://www.jybaudot.fr/Gestionfi/risquexploit.html>
- Jochen Sohnle (consulté en août 2018), *L'institutionnalisation de la coopération transfrontalière entre collectivités locales*, <https://www.revuegeneraledudroit.eu/blog/2017/04/27/linstitutionnalisation-de-la-cooperation-transfrontaliere-entre-collectivites-locales/>
- CEST Coordination économique et sociale transfrontalière, (consulté en juin 2018), *GLCT "Gouvernance" du projet d'Agglo FVG*, <https://www.coordination-transfrontaliere.org/institutions/glct-grand-gen%C3%A8ve/>

Table des matières

Avertissement.....	5
Remerciements.....	6
Sommaire.....	7
Introduction.....	9
1/Trandev Haute Savoie.....	10
a.Transdev Crolard.....	10
b.Transdev Rhône-Alpes Interurbain (TRAI).....	11
c.Mont-Blanc Bus.....	11
d.Société des Transports de l'Agglomération Thononnaise.....	12
2/GLCT du Grand Genève.....	12
3/Transalis.....	13
4/Problématique.....	14
a.Problématique et objectif de mon stage.....	14
b.Généralisation de la problématique.....	15
c.Hypothèses.....	16
Partie I : Lors de l'établissement du contrat.....	17
1/Différents modes de gestions.....	19
a.Gestion directe.....	19
b.Gestion déléguée.....	19
2/Les paramètres caractéristiques d'un contrat.....	20
a.La production.....	20
b.Les dépenses.....	21
c.Les recettes.....	21
d.La possession.....	21
e.Le pouvoir de décision.....	22
3/Prise de risques et récompense.....	22
Partie II : Au cours du contrat.....	25
1/Partir de L'offre.....	27
a.Intérêt.....	27
b.Méthodes.....	28
Les ressources humaines.....	28
La consommation de ressources.....	29
Les coûts de structure.....	29
c.Exemple rencontré.....	30
d.Limites.....	31
2/Partir de la fréquentation.....	32
a.Intérêt.....	32
b.Méthodes.....	32
Adaptation à offre croissante.....	33
Adaptation à offre décroissante.....	33

Adaptation à offre constante.....	34
c.Exemples.....	34
Gares routières.....	34
Gestion de la pointe sur la T74.....	35
d.Limites.....	36
3/Partir de la demande potentielle.....	37
a.Intérêt.....	37
b.Méthodes.....	37
Part modale.....	37
Typologie de clientèle.....	38
Communication, accès à l'information.....	38
c.Exemple.....	38
Desserte aéroport.....	39
Livrée aéroport.....	40
d.Limites.....	40
Conclusion.....	43
Bibliographie.....	44
Index des illustrations.....	47
Glossaire.....	48

Index des illustrations

Illustration 1: Logo de Transdev Haute Savoie.....	10
Illustration 2: Logo du Grand Genève.....	12
Illustration 3: Logo du GCLT genevois.....	12
Illustration 4: Logo des lignes Transalis.....	13
Illustration 5: Logo du réseau Lihsa.....	13
Illustration 6: Graphicage à plat de l'offre actuelle (à gauche) et celle que j'ai proposée (à droite).....	30
Illustration 7: Nombre de ventes en semaine au départ de la Gare routière d'Annecy d'Août 2017 à juillet 2018, par demi-heure. En Bleu : ventes à bord des autocars, en orange : ventes au guichet.....	35
Illustration 8: Schéma du parcours de la ligne T74. Source : Fiche horaire de ligne.....	35
Illustration 9: Photographie du visuel mis en place sur les véhicules de la ligne T72. Auteur : Virgile Kéré.....	38

Glossaire

- AO : Autorité Organisatrice
- DSP : Délégation de Service Public
- GLCT : Groupement Local de Coopération Transfrontalière
- Lihsa : Lignes Interurbaines de Haute-Savoie
- Sibra : Société Intercommunale des Bus de la Région Annecéenne
- TRAI : Transdev Rhône-Alpes Interurbain

Virgile Kéré, Master TURP
Promotion 26, année 2017-2018

Tutrice entreprise : Amélie Play
Tuteur universitaire : Pierre-Yves Péguy

Mémoire de Stage :
Étude des lignes Transalis,

Implication d'un exploitant de transport en commun pour la fréquentation

Transdev Haute-Savoie exploite pour le compte du Groupement Local Transfrontalier du Grand Genève les lignes interurbaines transfrontalières Transalis. Dans le cadre d'une démarche cherchant à améliorer les recettes commerciales de ces lignes, j'ai effectué un stage de 6 mois au sein de Transdev au cours duquel j'ai étudié différents points de ces lignes afin d'en tirer des possibilités d'évolution pouvant être mises en place par un exploitant pour améliorer le résultat commercial de ces lignes.

Mots clés : Lignes Interurbains, Transfrontalier, Marketing, Recette Commerciale, Fréquentation, Délégation de Service Public

Transdev Haute-Savoie operates Transalis, the transborder regional bus network, owned by the Grand Genève's Groupement Local Transfrontalier. In a context where Transdev aims at improving his commercial results of these lines, I studied the Transalis lines for a 6-months intership to spot out the actions Transdev could implement to increase the commercial result of the lines.

Key words : Regional bus, transborder, marketing, Revenue, Attendance, Public Service delegation contract

Situation : Annecy, Haute-Savoie (74), Région Auvergne-Rhône-Alpes, France