



La conférence était animée par Marie-Hélène Poingt, rédactrice en chef de Ville, Rail & Transports.

Mobilité. Le nouveau paradigme des régions

En ouverture de la cérémonie des Grands Prix VR&T des régions se tenait une conférence intitulée : « Nouveaux territoires, nouvelles compétences », destinée à dresser un état des lieux de la réorganisation de la mobilité dans les régions, suite à la réforme territoriale.

En 2002, les régions devenaient autorités organisatrices des transports. En 2016, la réforme territoriale réduisait leur nombre de 26 à 13.

Comment se sont passées les fusions et comment les TER ont-ils été réorganisés ? Michel Neugnot, vice-président chargé des Transports de la région Bourgogne-Franche-Comté et son homologue en Occitanie, Jean-Luc Gibelin, ont apporté leur témoignage. Ces deux régions étaient favorables à la fusion. « Peuplée de 2,8 millions d'habitants, la Bourgogne-Franche-Comté a autant de trains/km que l'Occitanie qui a plus de six millions d'habitants », indique Michel Neugnot. La ligne Paris - Dijon - Lyon qui re-

présente plus de 50 % de l'activité est un maillon clé du réseau. Avant la fusion, le coût moyen payé par l'usager était plus élevé de 10 % en Bourgogne qu'en Franche-Comté. Unir ces deux régions a permis de mettre en place une politique de solidarité plus forte. Une fois ces deux territoires regroupés, il a fallu renégocier une convention unique avec la SNCF, pour n'en avoir plus qu'une. Un gros travail de coconstruction et de cogestion avec l'opérateur historique a été fait. « Ce n'est pas facile de sortir de 16 ans d'histoire, mais sur le long terme fusionner a été une chance, car cela nous a obligés à confronter des pratiques différentes, à nous poser des questions, raconte l'élu. Nous sommes parvenus à une convention intermédiaire entre les conventions auxquelles nous étions habitués. Nous y avons intégré des engagements de la SNCF sur les recettes, avec une courbe sur huit ans, pour lui permettre de se préparer à l'ouverture à la concurrence, tout en nous laissant le temps d'acquérir de nouvelles compétences », poursuit

“ Sur le long terme fusionner a été une chance, car cela nous a obligés à confronter des pratiques différentes, à nous poser des questions ”

Michel Neugnot, vice-président chargé des Transports de la région Bourgogne-Franche-Comté.



“ Au départ c'était compliqué. Pour les TER, nous sommes partis de deux conventions construites sur des logiques différentes, pour arriver à en proposer une commune ”

Jean-Luc Gibelin, vice-président chargé des Transports de la région Occitanie.

Michel Neugnot. Il rappelle que « dans les DSP, l'autorité organisatrice fixe les tarifs et la qualité de service, tandis que l'opérateur historique doit avoir la même politique tarifaire et de qualité sur tout le territoire. Nous nous sommes donnés des objectifs communs pour les réaliser ensemble », ajoute-t-il.

Des objectifs ambitieux qui prévoient une augmentation du trafic de 22 % d'ici à 2025. Pour y parvenir, une nouvelle politique tarifaire, plus simple, a été mise en place. Appliquée depuis fin août, elle a déjà permis une hausse de 13 % des voyageurs/km occasionnels et de 40 % des jeunes. « Nous pensions afficher un déficit financier. Nous avons enregistré 3,5 % de recettes en plus sur les occasionnels et 13 % supplémentaires sur les jeunes », se félicite Michel Neugnot.

Pour réduire les coûts, la région prévoit de supprimer 20 gares sur 43. « Nous anticipons le fait que bientôt on n'achètera plus son billet aux guichets. Mais nous voulons aussi faire des gares des lieux de vie, y remettre du personnel, éviter qu'elles ne deviennent des espaces déserts. » Contrairement aux régions de Bourgogne et de Franche-Comté, le Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées ne souhaitaient pas s'unir, rappelle Jean-Luc Gibelin, vice-président en charge des Mobilités et Infrastructures d'Occitanie. « Nous sommes tout de même parvenus à une union, dans une démarche de construction, même si au départ c'était compliqué. Pour les TER, nous sommes partis de deux conventions construites sur des logiques différentes, pour arriver à en proposer une commune. » La concertation menée durant les Etats généraux de la mobilité a permis de rencontrer les usagers et

de connaître leurs attentes et besoins.

L'Occitanie qui ne souhaite pas être un terrain d'expérimentation de la concurrence, s'est engagée dans une convention de huit ans avec la SNCF, afin de lui laisser développer l'offre ferroviaire. Cette convention, qui fixe des objectifs d'amélioration et d'augmentation, a été l'occasion de rediscuter le montant de la contribution avec l'opérateur. « Ce qui a donné lieu à des négociations longues et difficiles. Nous nous sommes fixé comme objectif de parvenir à 11 % de km/voyageurs de plus et 40 % d'emport supplémentaire d'ici trois ans », souligne Jean-Luc Gibelin.

L'Occitanie a mis en place une gamme tarifaire avec des tarifs sociaux, une politique offensive d'abonnements, notamment en direction des jeunes, avec une baisse des tarifs de 35 % sur trois ans, et des petits prix pour les occasionnels, afin d'être moins cher que le covoiturage. La région mène aussi des discussions avec la SNCF sur la question des horaires des gares et des guichets. « 50 % des transactions se font déjà de manière virtuelle, mais nous voulons garder les bâtiments ouverts et en faire des lieux de vie servant au maillage territorial », précise l'élu.

Montée en compétence des équipes

Associée au sein du cabinet Alenium, où elle est en charge des Transports et des Collectivités, Delphine Sené constate que toutes les régions n'ont pas la même attitude à l'égard de l'ouverture à la concurrence et que pour l'heure cela n'a eu que peu d'impact sur l'opérateur

“ Les services des régions ont dû se réapproprier les métiers, renouer des relations avec la SNCF, car les méthodes de travail n'étaient pas les mêmes partout ”

Delphine Sené, associée chez Alenium Consultant.





“ La transformation des mobilités du quotidien et l'ouverture à la concurrence nous obligent à nous remettre en cause. On passe d'opérateur en situation de monopole, à partenaire ”

Frank Lacroix, directeur général TER du groupe SNCF.

historique. « Certaines ont repoussé l'échéance avec des contrats venant à terme en 2020, 2022, 2023 voire 2025. » Mais la fusion les a toutes obligées à réorganiser leurs équipes. « Des services ont été désorganisés et ont dû se réapproprier les métiers, renouer des relations avec la SNCF, car les méthodes de travail n'étaient pas les mêmes partout. Il y a eu un travail d'acculturation des nouveaux périmètres, une mise en place de nouvelles façons de travailler avec les opérateurs. Il a fallu faire un gros travail de RH », raconte-t-elle. Il a donc fallu un temps d'adaptation, « la nécessité de monter en compétences pour pouvoir challenger les propositions de la SNCF. Certaines régions se sont dotées de nouvelles compétences juridiques, d'autres ont eu recours à des bureaux d'études pour les accompagner », précise encore Delphine Sené.

Se préparer à la concurrence...

Côté SNCF aussi, il a fallu s'adapter. « Nous étions organisés en miroir de l'organisation des régions. Lors de leur regroupement, nous avons fusionné nos directions régionales, pour n'en garder que 11 », explique Frank Lacroix, directeur général TER du groupe SNCF. « Cela a été source de difficultés, mais cela nous a aussi permis de nous améliorer, de concentrer les compétences et de progresser », rappelle-t-il. Et il poursuit: « La transformation des mobilités du quotidien et l'ouverture à la concurrence nous obligent à nous remettre en cause. On passe d'opérateur en situation de monopole, à partenaire. On espère rester le partenaire préféré des régions afin qu'elles nous choisissent. Notre responsabilité sera de les aider à trans-

former le paysage des mobilités du quotidien pour satisfaire des voyageurs qui n'ont pas envie d'attendre qu'on passe à un autre opérateur pour avoir une meilleure qualité de service. » La SNCF a mis en place un plan CAP TER 2020 qui prévoit de proposer des offres attractives et adaptées aux besoins, à en baisser le coût pour les autorités organisatrices, tout en conquérant de nouveaux clients. « Nous allons mener cette transformation industrielle et culturelle autour de quatre valeurs: agilité, simplicité, proximité et excellence », détaille Frank Lacroix. La SNCF a déjà renégocié sept conventions régionales. La Bretagne, l'Aquitaine et les Hauts-de-France ont décidé de se donner du temps avant de renégocier. Quant à la région Paca, elle entretient des relations plus compliquées avec l'opérateur historique et souhaite jouer les pionnières en expérimentant dès que possible l'ouverture à la concurrence des TER.

... et travailler différemment

Une perspective qui intéresse bien sûr Transdev. Anne de Bagneux, directrice adjointe de Transdev France, confirme la volonté de son entreprise d'en tirer parti. « Le transport est en pleine mutation. Les voyageurs veulent voyager librement, simplement, en utilisant leurs smartphones pour consommer la mobilité. Nous avons su y répondre pour le TRV, un mode de transport revalorisé par l'arrivée des cars Macron et des cars à haut niveau de service. Mais nous nous sentons bien armés également pour faire face à la transformation du secteur ferroviaire », assure-t-elle. Transdev peut s'ap-



“ Pour les trains à hydrogène, on est au début de la réflexion. Mais cela existe déjà en Allemagne, il n'y a pas de raison que cela ne se fasse pas en France ”

Olivier Delecroix, directeur Vente et Marketing d'Alstom France.

puyer sur son expérience ferroviaire en Allemagne et en Suède. « Nous allons nous positionner et apporter de l'efficacité opérationnelle, de nouvelles idées organisationnelles, plus de polyvalence, de l'efficacité économique et des solutions multimodales. Les DSP on connaît, on a l'habitude de rendre des comptes de façon régulière. En matière sociale, pour être plus efficace, nous allons utiliser le levier d'organisation, la polyvalence, travailler différemment... Ce qu'on fait déjà », rappelle Anne de Bagneux.

Une spécificité française à conserver

Quelles ont été les conséquences de la réforme territoriale pour les constructeurs? « Il n'y en a pas eu sur l'organisation commerciale », assure Olivier Delecroix, directeur Vente et Marketing chez Alstom. « Avec 12 sites dans huit régions, Alstom est un acteur économique local. » Le constructeur propose une large palette de matériels dans laquelle les régions peuvent piocher pour leurs TER ou TET. « Le Régiolis offre un large spectre d'exploitation possible, et nous proposons aussi le tram-train, plus frugal, pour les petites lignes électrifiées. Pour celles qui ne le sont pas, Alstom travaille sur des solutions hybrides ou hydrogènes. Doter un train diesel d'une batterie permet de moins consommer. Pour l'hydrogène, on est au début de la réflexion. Mais cela existe déjà en Allemagne, il n'y a pas de raison que cela ne se fasse pas en France. Nous avons la volonté de faire émerger des TER à hydrogène zéro émission et des solutions pour les petites lignes non électrifiées », indique Olivier Delecroix.

En matière de maintenance et de propriété du matériel, y a-t-il des modèles plus pertinents que d'autres dont on pourrait s'inspirer en France? Bombardier s'appuie sur son expérience en Europe pour évaluer les différents systèmes pratiqués en fonction des territoires. « La propriété est souvent confiée à l'exploitant. Mais c'est une contrainte à l'échelle du temps, car une convention est conclue pour huit ans, tandis que l'investissement en matériel engage sur 20 ans. Ce qui peut être un frein pour les petits exploitants, constate Jacques Blain, directeur commercial de Bombardier Transport France. C'est pourquoi en Allemagne, l'Etat de Basse Saxe a décidé, en tant qu'autorité organisatrice, d'acheter le matériel en lançant des appels d'offres en direct. Dans d'autres Länder on a vu arriver des intermédiaires, des Rosco qui achètent le matériel roulant et font du leasing opérationnel ou financier. En Suède, on a un Rosco dont 20 régions sont membres et qui sert de pool d'achats. Chacun de ces schémas a ses avantages et ses inconvénients », précise Jacques Blain. Le représentant de Bombardier rappelle qu'en France la SNCF joue un rôle de premier plan pour l'achat de matériel. « Le fait qu'elle soit mandatée pour acheter le matériel permet une massification du parc. C'est une force pour l'acquisition, mais aussi pour l'entretien de ce matériel. Le fait d'avoir un parc unifié sur tout le territoire permet d'avoir une efficacité du système de transport et d'assurer son efficacité économique. C'est très envié. C'est une vraie particularité française, qu'il serait peut-être bon d'essayer de conserver », suggère-t-il. A bon entendre... Valérie CHRZAVZEZ

“ Le transport est en pleine mutation. Les voyageurs veulent voyager librement, simplement, en utilisant leurs smartphones pour consommer la mobilité. ”

Anne de Bagneux, directrice adjointe de Transdev France.



“ Le fait d'avoir un parc de matériel roulant unifié sur tout le territoire est une vraie particularité française, qu'il serait peut-être bon d'essayer de conserver ”

Jacques Blain, directeur commercial de Bombardier Transport France.

