

2 décembre 2016 | par Florence Guernalec 

## TER : Trans-Missions, la société de conseils qui réduit la facture des AO

**Trans-Missions travaille actuellement avec la région Occitanie sur la négociation de la nouvelle convention TER avec la SNCF. Forte de son expérience de la libéralisation du marché en Allemagne, la société de conseil espère travailler avec d'autres Régions françaises dans la perspective de l'ouverture à la concurrence.**



Andreas Wettig, responsable des activités Trans-Missions/KCW en France et chef de projet sur la mission réalisée pour l'Occitanie. © Trans-Missions/KCW

En France, le premier fait d'arme des deux sociétés de conseil remonte à 2012. Le Français Beauvais Consultants et l'Allemand KCW, qui vont créer trois ans plus tard Trans-Missions, réalisent alors une étude commandée par l'Ademe et le Ministère de l'Écologie qui porte sur [l'impact de l'ouverture à la concurrence](#) dans le transport régional ferroviaire de voyageurs sur l'environnement. Résultat, les deux bureaux d'étude estiment que les Régions pourraient réduire, en moyenne, de 24% la subvention d'équilibre versée à la SNCF pour l'exploitation des TER !

La société de conseil KCW a acquis son savoir-faire lors de la libéralisation du marché ferroviaire régional outre-Rhin à la fin des années 90 (voir encadré ci-dessous). Avec la perspective de l'ouverture à la concurrence en France et les premières expérimentations qui pourraient avoir lieu à partir de 2019, les deux sociétés de conseil, Beauvais Consultants et KCW, se sont rapprochées et ont créé, début 2015, Trans-Missions.

### Des écarts de coûts

Les deux sociétés réalisent déjà une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la région Languedoc-Roussillon (Occitanie) depuis 2013. L'objectif ? Négocier la future convention TER avec la SNCF. *"Nous avons construit une modélisation des coûts : nous avons découvert de grands écarts sur certains postes qui feront l'objet de discussions, explique Andreas Wettig, chef de projet sur cette mission. A ce stade, l'expression des besoins a été envoyée à la SNCF qui doit maintenant nous répondre"*, ajoute le consultant qui ne souhaite pas, pour le moment, en dire davantage. La nouvelle convention doit entrer en service au 1er juillet 2017 pour une durée de 7,5 ans.

Andreas Wettig, responsable des activités Trans-Missions/KCW en France, assure qu'on retrouve les mêmes écarts de coûts dans les autres territoires. En effet, à la demande des "anciennes" Régions, Trans-Missions a étudié les factures dans une demi-douzaine d'entre elles et a modélisé les coûts nécessaires d'exploitation sous condition SNCF (RH077). *"L'écart minimum est de 20%"*, assure Andreas Wettig. Depuis, le nouveau directeur des TER, Franck Lacroix, a déclaré qu'il souhaite baisser la facture payée par les Régions de... 10%.

### Une mission clé en main

Le cœur de métier de Beauvais Consultants et KCW est d'accompagner les autorités organisatrices à formaliser leurs souhaits et leurs besoins, et à négocier avec les exploitants de services ferroviaires régionaux de voyageurs.

Le plus souvent, KCW réalise ainsi une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage complète qui va de l'état des lieux du réseau jusqu'au choix de l'opérateur. *"C'est un renversement complet des pouvoirs par rapport au système de l'attribution directe. Car ce sont les autorités organisatrices qui définissent désormais l'offre, le système de pilotage de la qualité (bonus/malus), la rémunération"*, explique Andreas Wettig.

*"La modélisation des coûts poste par poste permet de bien calibrer la demande de la Région par rapport à son budget et son objectif initial. Cela permet aussi de voir les écarts de prix entre ce que l'opérateur propose et ce qu'il devrait proposer"*, souligne Andreas Wettig. Il s'agit aussi, dans cette phase, d'optimiser les coûts en améliorant notamment le taux d'utilisation du matériel roulant et les roulements de personnel.

KCW accompagne également les autorités organisatrices dans le dépouillement des offres. *"Cela permet de vérifier si les réponses sont techniquement cohérentes et financièrement adéquates, de poser des questions aux opérateurs et cela sert de base de négociation avec eux"*, explique Andreas Wettig. KCW rédige aussi la

 Tapez votre recherche

Inscription newsletters :  
 Votre adresse email



**Partenaire presse**

 **CLUB TRANSPORT PUBLIC-MOBILITÉS**  
 Débat sur les gares routières

**ABONNEZ-VOUS**



Profitez d'un accès illimité à tous les contenus de **Mobilicités**.  
[Cliquez ici !](#)

**En direct des réseaux**

-  Clermont-Ferrand : seconde ligne de tram ou BHNS ?
-  Nantes joue la carte des bus XXL au gaz ou 100% électrique
-  Téléphérique de Brest : Ségolène Royal va lancer un appel à ...
-  Toulouse : dessine-moi le nom des stations du métro

 **Mobilicités.com**  
 1 598 mentions J'aime

Soyez le premier de vos amis à aimer ça.



partie économique et technique des contrats avec des avocats spécialisés.

### De bonnes pratiques transposables

Dans le cadre de l'ouverture à la concurrence dans les services ferroviaires régionaux en France, tout l'enjeu consiste à rédiger un appel d'offres qui puisse intéresser la concurrence. L'expérience de KCW en Allemagne montre qu'il faut notamment veiller à un bon allotissement des marchés pour qu'ils puissent être exploités de manière efficace. Cela implique de prévoir une cohérence géographique. La taille de lots doit être adaptée aux opérateurs. Sinon, proposer de trop grands lots, c'est prendre le risque qu'un seul exploitant réponde !

L'objectif final ? Obtenir un bon rapport qualité-prix (régularité, propreté, info voyageurs...). Dans ce cadre, KCW conseille de mettre en place des bonus-malus suffisamment élevés pour que le montant des pénalités soit supérieur au coût économisé par l'opérateur pour ne pas avoir tenu ses engagements.

### Des obstacles non négligeables

Pour rédiger l'appel d'offres, les autorités organisatrices auront notamment besoin de collecter toutes les chiffres sur l'exploitation, et en particulier sur la fréquentation de chaque train. *"Souvent elles disposent d'un chiffre global sur la journée, mais elles ne savent pas précisément combien il y a de voyageurs dans chaque train, ce qui est indispensable pour optimiser le service"*, souligne Andreas Wettig. Il y a donc tout un travail à faire pour collecter les chiffres de la SNCF, sinon il faut se résoudre à faire des comptages.

Autre obstacle aux yeux de Trans-Missions, les personnes qui conseillent les Régions sur les questions ferroviaires sont souvent des cadres chevronnés issus de la SNCF ! L'avantage, c'est qu'ils connaissent bien le système ; l'inconvénient, c'est qu'ils ont du mal à installer un rapport de force avec leur ancien employeur...

En outre, il reste encore beaucoup de questions à régler comme celle du personnel y compris pour une "simple" expérimentation. Andreas Wettig raconte qu'en Allemagne, il n'y a pas eu de reprise obligatoire du personnel de l'opérateur historique. Dans les faits, les opérateurs concurrents ont eu recours aux employés de la DB, mais comme l'offre ferroviaire a augmenté, il a fallu former du personnel. La protection des salariés ne s'est donc pas avérée nécessaire.

Autre question pratique à régler : le matériel roulant et la maintenance. Les Régions, qui ont financé à 100% les rames, ont le droit de reprendre le matériel à la fin du contrat. *"Mais dans quel état ?", s'interroge Andreas Wettig. Elles ne disposent pas des règles techniques des constructeurs pour effectuer la maintenance.* Autrement dit, si un transfert est décidé, l'opérateur sortant doit accompagner la reprise du matériel, prévient Trans-Missions. *"Dans l'idéal, la maintenance courante doit être proche de l'exploitation", souligne-t-il.* En clair, les autorités organisatrices doivent pouvoir reprendre les ateliers qu'elles ont aussi financés.

### Une longue expérience outre-Rhin

La société de conseil explique que la libéralisation des services ferroviaires régionaux en Allemagne a conduit à une baisse de 20% de la facture de la Deutsche Bahn du jour au lendemain ! *"Au départ, la DB était dans une situation assez semblable à celle de la SNCF. Tout le monde pensait qu'elle allait perdre tous les marchés. En réalité, la DB a répondu aux appels d'offres et s'est alignée"*, explique Mathias Cureau, consultant chez Trans-Missions. Mieux, avec les économies réalisées, les autorités organisatrices en ont profité pour augmenter l'offre, renforcer la fréquence de certaines lignes voire ouvrir à nouveau certaines dessertes.

Au final, la DB n'a pas réellement perdu puisque si elle ne détient plus "que" 70% de part de marché, l'opérateur historique produit la même offre kilométrique qu'avant la libéralisation du marché. Une trentaine d'opérateurs dont le Français Transdev (second avec 8% de PdM), se partagent le reste avec des réseaux de tailles très diverses qui vont de 1-2 à 10 millions train-kilomètre. *"La fréquentation a augmenté deux fois plus vite que l'offre, assure Andreas Wettig. En euros courants, la subvention d'équilibre versée par les autorités organisatrices n'a pas bougé, elle a baissé en euros constants."*

En France, le contraste est saisissant. L'inflation ferroviaire s'élève à plus de 5% par an et la fréquentation des TER est en baisse depuis 2012 (-4,4 % en moyenne par an). Un retournement de la progression constante du nombre de voyageurs qui est due à la réduction de l'offre, selon KCW qui souligne que dans ce secteur, 50% des coûts sont fixes. C'est dans doute pourquoi Trans-Missions réalise actuellement une étude pour le compte de l'association TDIE sur le modèle économique des TER qui doit être publiée vers février 2017. Cette étude doit permettre de donner des clés pour optimiser l'offre et doit éclairer les options d'action des Régions qui font face à une crise budgétaire sans précédent.

Florence Guernalec

## Nos dossiers thématiques

### L'autocar en pleine lumière



➤ Pourquoi les VTC attirent tant de convoitises ?

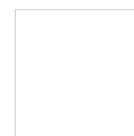
➤ L'autopartage surfe sur la mobilité collaborative

➤ L'avenir des Intercités dans les mains de l'État

➤ Le covoiturage en plein boom

[Voir tous les dossiers](#)

## Partenaires



### UTP

L'Union des Transports Publics et Ferroviaires



### FNTV

Fédération Nationale des Transports de Voyageurs



### KLESIA

Protection et innovation sociales



### FER DE FRANCE

Lieu d'échange et de rassemblement de la filière ferroviaire française



### AFTRAL

Organisme de formation créé par les professionnels pour les professionnels

### Plusieurs résultats de missions de KCW

En 2015, la société de conseil KCW a accompagné en Allemagne, une vingtaine de procédures d'appels d'offres ferroviaires régionaux pour un volume d'environ 75 millions de train-km. Créée en 1998, les missions de KCW ont permis d'optimiser l'offre.

Des exemples en Allemagne :

#### Région de Schleswig-Holstein

- Itzehoe/Wrist-Hamburg gagné par Nordbahn Eisenbahngesellschaft – la contribution régionale a baissé de 40% (de 10,40 à 6,23 euros/train-km). Un résultat qui va permettre, dans les prochaines années, la réouverture de la ligne Wrist-Kellinghusen

- Hamburg-Westerland ("Netz West") gagné par DB Regio pour une période de dix ans. La capacité en heures de pointe a été augmentée et l'offre complétée par des trains directs. La contribution régionale reste inchangée par rapport au contrat précédent, qui était déjà attribué en concurrence.

## Région de Baden-Württemberg

La marge opérationnelle de la DB dans le contrat ancien en attribution directe a été évaluée entre 33% et 43% par KCW et le bureau comptable Märkische Revision, soit un surcoût par rapport aux contrats attribués en concurrence de 3,37 euros/train-km.

Un "contrat de transition a été attribué directement à la DB. La contribution publique a diminué de 11,69 EUR/train-km en 2016 à 9,60 EUR/train-km en 2017 (-18%).

- Les 3 réseaux autour de Stuttgart ("Stuttgarter Netze") gagnés par Abellio et Go Ahead – la compensation régionale a été réduite de moitié, avec en même temps une augmentation sensible de l'offre (cadence à 60' ou 30'), plus de trains directs et la mise en accessibilité intégrale.

- La ligne Stuttgart-Lindau gagnée par DB Regio avec une réduction de la contribution régionale de 2,80 EUR/train-km (-24%) - l'offre a été doublé pour atteindre une cadence à l'heure ; plus de places assises et pour vélos, installation de la climatisation, du WiFi et de prises électriques.

- La ligne Crailsheim-Konstanz/Freudenstadt gagnée par DB Regio avec une réduction de la contribution régionale à 8,22 EUR/train-km (-30%) – le cahier des charges prévoyait du matériel roulant neuf plus capacitaire et entièrement accessible avec climatisation et Wif-Fi et une extension sensible de l'offre.

- Le réseau "Donau-Ostalb" (services avec du matériel pendulaire autour d'Ulm) gagné par une filiale de DB Regio. Du fait du matériel roulant spécifique uniquement détenu par la DB, une seule offre a été soumise et la contribution régionale baisse relativement peu (à 9,90 EUR/train-km, -7%).

En Autriche :

- Vorarlberg

Pour la nouvelle convention TER, qui prévoit la densification de l'offre et la mise en service de trains plus capacitaires, l'opérateur historique avait annoncé une hausse importante de la contribution régionale.

Sur la base du modèle des coûts KCW la région a obtenu une baisse d'environ 40% par rapport au chiffre initial.

TER

Vous souhaitez apporter un complément, rectifier une information ? [Contactez l'auteur](#)

Partage :

J'aime 0

Tweet

[Partager](#)

## Sur le même thème

21 novembre 2016 / [Entreprises et Marchés](#)

### SNCF Réseau : Patrick Jeantet dérange les syndicats sur l'ouverture à la concurrence

La filiale de l'EPIC SNCF se propose d'accompagner les Régions dans l'arrivée de concurrents à SNCF Mobilités sur les services ferroviaires régionaux. La plupart des syndicats ont réagi à l'interview de Patrick Jeantet aux Échos dans laquelle le PDG de SNCF Réseau lie ouverture à la concurrence et baisse des coûts ferroviaires.

[Lire la suite](#)

15 novembre 2016 / [Politique](#)

### Les Régions prêtes à lancer l'expérimentation de la concurrence dans les TER

Le vote d'une loi d'expérimentation de l'ouverture à la concurrence des services ferroviaires régionaux de voyageurs est obligatoire pour que les Régions intéressées puissent se lancer. Or ce véhicule législatif n'a pas encore été déposé au Parlement. Les Régions, par la voix de l'ex-ARF, réitèrent leur détermination à passer à l'acte.

Régional | TER

[Lire la suite](#)

10 octobre 2016 / [Entreprises et Marchés](#)

### TER : 5 Régions face à la SNCF, entre bras de fer et gant de velours

Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes, PACA, Occitanie et Pays de la Loire négocient leur prochaine convention TER avec la SNCF. Avec des stratégies différentes, ces Régions mettent à l'épreuve la stratégie du nouveau directeur général du TER qui entend réformer cette activité et faire baisser la facture qu'elles acquittent.

En direct des réseaux | Régional

[Lire la suite](#)

Ferroviaire	Transport Public	Automobile	Mobilités actives	Tribunes et blogs	Les gens	Appel d'offres et offres d'emploi	Dossiers
<ul style="list-style-type: none"><li>• TER</li><li>• RER</li><li>• Intercités</li><li>• TGV</li><li>• Europe &amp; international</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Urbain</li><li>• Interurbain</li><li>• Régional</li><li>• En direct des réseaux</li><li>• Europe</li><li>• International</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Covoiturage</li><li>• Autopartage</li><li>• Stationnement</li><li>• Taxi</li><li>• VTC</li><li>• Véhicules électriques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vélos</li><li>• Vélos en libre-service</li><li>• Marche à pied</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Carnet</li><li>• Portrait</li><li>• Ils bougent</li></ul>	<b>Qui sommes-nous ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mentions légales</li><li>• Conditions Générales</li></ul>	

- › • Lignes d'autocars d'Utilisation
  - › Conditions Générales de Vente
  - › Plan du site
  - › Charte de déontologie
  - › Contacts

Régions : Auvergne - Rhône-Alpes , Bourgogne - Franche-Comté , Bretagne , Centre-Val de Loire , Corse , DOM-TOM , Grand-Est , Hauts-de-France , Île-de-France , Normandie , Nouvelle-Aquitaine , Occitanie , Pays de la Loire , Provence-Alpes-Côte d'Azur