



HAL
open science

Opérateurs, industriels ou autorités organisatrices : qui pilote les projets de cartes multimodales de transport en France ?

Catherine Bouteiller

► To cite this version:

Catherine Bouteiller. Opérateurs, industriels ou autorités organisatrices : qui pilote les projets de cartes multimodales de transport en France ?. 2013. halshs-00871602

HAL Id: halshs-00871602

<https://shs.hal.science/halshs-00871602>

Preprint submitted on 9 Oct 2013

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.

Opérateurs, industriels ou autorités organisatrices : qui pilote les projets de cartes multimodales de transport en France ?

**Catherine BOUTEILLER, Doctorante Laboratoire d'Economie des Transports,
chercheur Mobilité & Recherches**

L'objectif de cet article est d'identifier comment les gouvernances politiques et techniques des projets français peuvent être source d'efficacité ou au contraire de blocage pour les solutions billettiques mises en œuvre dans les transports urbains. Quel constat global peut-on tirer des projets de solution billettique multimodale mis en œuvre ces 10 dernières années en France ?

Il existe aujourd'hui près de 400 Autorités Organisatrices des Transports (AOT) sur notre territoire et environ 85 systèmes billettiques, pour la plupart non interopérables (Krattinger, 2012). Se doter d'une structure de décision commune - institutionnelle ou collégiale forte - devient indispensable pour mener à bien des projets complexes. Il s'agit, en effet, de donner aux clients des transports un accès à différentes solutions de mobilité, avec des tarifications adaptées, combinées ou non, sur des supports communs à plusieurs territoires.

Cet article puise ses exemples dans les réalisations de cartes à vocation régionale et multimodale : la Carte Orange en Ile-de-France, la carte OÙRA ! en Rhône-Alpes, la carte Atoumod en Haute-Normandie, la carte Pass Partout17 en Charente-Maritime et le Pass Mobilité dans l'Oise. Les informations concernant ces cartes multimodales ont été recueillies lors d'une série d'entretiens réalisés en septembre et octobre 2012 avec les responsables de projets billettiques en charge de la mise en œuvre de ces cartes.

Il est nécessaire de faire une distinction entre ce qui relève de la gouvernance politique dans des Centres de Décisions Multimodaux (CDM), et de la gouvernance opérationnelle de la billettique à travers des Centres de Gestion Multimodale (CGM). Cette distinction, recommandée par le CERTU dans ses documents de référence (SETEC, 2001) se retrouve sur le terrain à travers la désignation de centres de décision politique AOT chef de file, syndicat mixte loi SRU, associations

Pour leur part, les centres de gestion de la billettique sont le plus souvent des centres techniques opérationnels pour la mise en œuvre des systèmes mutualisés de billettique dont il conviendra d'étudier la forme institutionnelle :

- société de droit privé en contrat de partenariat avec les AOT,
- société de gestion à capitaux mixtes (opérateurs et AOT)
- prestataires pour le compte de l'AOT.

Afin de comprendre le contexte français, nous prendrons également des exemples comparatifs avec des cartes multimodales mises en œuvre à l'étranger, notamment à Londres, Singapour, Séoul, ou Melbourne.

La première partie montre que si les initiatives en matière de cartes multimodales ne manquent pas, celles-ci, le plus souvent, ne prennent que partiellement en compte les attentes clients.

La deuxième partie examine le contexte de la gestion des projets et notamment son cadre politique en matière de prise de décision et historique par rapport à l'évolution de la gouvernance du territoire. Le cadre de décision politique, et les compétences mises en œuvre par les différents acteurs institutionnels,

conditionnent très fortement l'ambition du projet et sa capacité à répondre aux besoins de mobilité des voyageurs.

Enfin la troisième partie propose deux modes de gouvernance opérationnelle des projets de billettique multimodale dans lesquels on retrouve la plupart des réalisations. Selon le mode de gestion et le niveau d'intégration de la prise de décision, de nombreux points de blocage peuvent être levés dans l'intérêt des utilisateurs, notamment en matière de distribution et de gestion de la relation client.

Des initiatives qui ne répondent pas toujours aux attentes clients

Depuis une dizaine d'année, les autorités organisatrices des transports se sont dotées d'outils de billettique permettant aux clients d'accéder aux transports urbains et interurbains. Mais qu'en est-il réellement de l'efficacité de ces outils par rapport à leur potentiel ? Par billettique multimodale, il faut entendre tous les supports interopérables multi-opérateurs et multi-territoires, porteurs ou non de titres de tarification communs.

Un outil de billettique permet l'usage de plusieurs modes avec le même support. Il peut permettre aussi de se rendre avec le même outil sur plusieurs territoires et de bénéficier de tarifs adaptés à une consommation variée. Or aujourd'hui, ces outils sont soit cantonnés à un usage monomodal, soit restreints à un usage territorial lié à un partenariat entre deux AOT. Le plus souvent, ils ne sont porteurs que d'un abonnement ou d'un tarif plat.

Un accès aux différents réseaux encouragé

Des initiatives existent partout : s'il y a en France près de 85 systèmes billettiques et seulement 16 à vocation régionale, c'est bien que chaque AOT a voulu promouvoir l'accès à un mode ou à un réseau. Au sein d'une même région, il est commun de voir fleurir différentes cartes : même si la région a la volonté très forte d'avoir un support commun (par exemple la carte OÙRA ! en Rhône-Alpes), il existe néanmoins des cartes dédiées pour différents usages portées par des AOT pourtant signataires du support OÙRA ! : carte Vélo'v, pour le vélo, carte Técely pour le réseau urbain, carte Illico pour le TER. Certains de ces titres sont porteurs de titres communs car les AOT décideurs ont pu prendre des accords bilatéraux pour faciliter cet usage sur plusieurs territoires

Mais là encore, on se heurte à des limites. En effet toutes ces initiatives sont fondées sur la volonté des acteurs de rendre interopérables leurs réseaux et de proposer une offre commune avec des enjeux importants en termes de répartition de la recette.

Or les solutions techniques n'existent pas toujours, notamment dès lors qu'il s'agit de traiter d'opération de *clearing* (partage de la recette) ou plus communément d'après-vente. Par exemple, un client ayant acheté un titre commun à 2 AOT sur un territoire, qui perd son titre et souhaite le faire réémettre auprès d'une des AOT partenaire sur un territoire différent de son lieu d'achat, peut rencontrer de grandes difficultés. Selon la gouvernance billettique adoptée dans sa région, il aura la possibilité de le faire réémettre partout sur le territoire, comme en Haute-Normandie, ou seulement dans son territoire d'achat, voire son lieu d'achat comme en Rhône-Alpes.

Aujourd'hui encore, des opérations d'après-vente de ce type peuvent être rendues extrêmement complexes pour le client du fait d'un manque de coordination et de gouvernance.

La notion de mobilité et de territoire évolue : du point de vue du client, quels sont les besoins en matière de produit de mobilité et quel type de décisions faut-il prendre et à quelle échelle pour répondre à ces problématiques ?

Dans cet article, les besoins du client en matière d'information multimodale ou de coordination des offres de transport ne seront pas traités. Il va de soi que ces enjeux peuvent être traités par une même approche de la gouvernance. Nous traiterons ici uniquement des enjeux liés à la billettique et à la tarification.

Prendre en compte les attentes des clients

Les besoins du client en matière d'accès à un réseau sont de trois ordres : il recherche une accessibilité aux réseaux proposés simplifiée, c'est-à-dire la possibilité de pouvoir utiliser un ou plusieurs modes sur un territoire choisi avec le même titre.

Son premier besoin est donc la simplification des titres et des tarifications proposées.

Son deuxième besoin est d'accéder facilement à son titre par plusieurs canaux de vente : à distance, en agence, en distributeur, dans des commerces de proximité : il s'agit de la distribution multi-canaux.

Enfin, il s'attend, en cas de litige, à un traitement simplifié de l'après-vente de son titre et à des règles simples d'utilisation. Or, le plus souvent, il rencontre des difficultés de plusieurs natures : de nombreux titres sont proposés, par plusieurs opérateurs sur un même territoire et sur plusieurs supports. Doit-il acheter un titre combiné sur un support OÙRA ! ou continuer d'utiliser sa carte Illico sur TER et sa carte Tecely sur le réseau Lyonnais ? Le client qui voyage partout en Haute-Normandie a son titre Atoumod porteur d'un titre TER et d'un réseau interurbain. Mais malheureusement, arrivé au Havre, il peut aussi s'équiper d'un nouveau support le Pass LIA, ce qui manque de lisibilité par rapport à la cohérence d'un pass unique.

La complexité vient du fait qu'une AOT, même signataire d'un projet commun à une échelle territoriale donnée, a légalement toute latitude pour mettre en œuvre localement ses propres solutions billettiques. La multiplicité des réseaux de vente, des produits proposés par chaque AOT et des différents lieux d'après-vente – du fait de nombreuses bases de données client – aboutit à un manque de visibilité et de simplicité d'accès pour le client.

Par ailleurs, les règles de calcul des tarifs étant très différentes et à l'appréciation de chaque AOT, on se heurte sur tous les territoires à incohérences : tarifs calculés au quotient familial à Grenoble et au statut à Lyon, barème kilométrique pour la SNCF et tarif plat pour le réseau urbain, etc.

Le réel enjeu est de positionner les décisions politiques et de gestion au bon niveau : qui prend les décisions de politiques multimodales ? Qui pilote les décisions de gestion ?

Le mode de décision politique et l'histoire du territoire jouent un rôle clef dans la réussite des projets

La gouvernance politique est le facteur clef de succès pour répondre aux trois problématiques du client en matière de produits qui sont : la distribution, la relation client et la fidélisation.

Décider au bon niveau

La gouvernance politique des projets de billettique multimodale est cruciale : en désignant les acteurs en charge des décisions politiques, elle détermine déjà une première architecture des flux d'informations et de données que s'autoriseront ces acteurs entre eux pour utiliser des supports communs et surtout concevoir des produits communs. Pour qu'une carte soit interopérable sur plusieurs territoires, encore faut-il que ces différents territoires aient la volonté et le cadre fonctionnel pour construire des stratégies communes en termes de répartition de la recette, de marketing, d'image client, d'achat de solutions techniques.

Il est certain que lorsque les territoires ont décidé en amont de se fédérer autour d'un projet, soit de manière institutionnelle avec la création d'un syndicat mixte loi SRU, soit de manière collégiale, la mise en œuvre des projets est grandement facilitée. Le syndicat mixte loi SRU permet d'intégrer des AOT urbaines et interurbaines dans un projet et de construire une stratégie tarifaire commune.

En 1999, le département des Charente-Maritime en créant le Syndicat Mixte de la Mobilité Durable (SYMOD), a eu la volonté de mettre en œuvre des solutions communes pour l'inter modalité avec une carte commune à l'échelle régionale. La SNCF n'a cependant pas adopté l'outil. Le SYMOD a favorisé et simplifié les initiatives locales de chaque AOT en leur servant de centrale d'achat.

De cette manière, chacune a pu s'équiper progressivement avec des outils conçus pour être interopérables. Le système présente encore des limites, notamment du fait que toutes les fonctions ne sont pas communes, en particulier les bases de données clients. Le rôle de centrale d'achat du syndicat mixte, mais également de répartiteur de recettes dans le cas où des produits communs ont pu être conçus, a été crucial.

De la même manière, l'initiative du département de l'Oise à travers le SMTCO a permis d'équiper toutes les AOT d'un système commun de billettique interopérable, cette fois avec une base de données clientèle commune.

Faire évoluer les projets au fur et à mesure de l'évolution de la mobilité

Dans les faits, les projets de billettique multimodale sont bien souvent nés *a posteriori* d'une évolution liée à la croissance d'un territoire et à une évolution de la mobilité au sein d'un bassin de vie : ces projets sont mis en œuvre alors que les territoires ont déjà des supports monomodaux, des produits construits pour faire de la multimodalité sans véritablement se donner les moyens de l'étendre à grande échelle et d'intégrer d'autres partenaires.

En Rhône-Alpes, bien que 25 AOT aient signé, dès 2005, une charte d'interopérabilité, et bien que 14 AOT aient adhéré à une convention pour sa mise en œuvre et son fonctionnement, la région se retrouve aujourd'hui avec une quinzaine d'AOT équipées de solutions billettiques interopérables mais non mutualisées. Elle rencontre beaucoup de difficultés techniques pour faire grandir cette interopérabilité jusqu'à 27 partenaires.

Le système atteint ses limites : le défi est double : politique et technique. Il faut à la fois intégrer de nouveaux acteurs, alors que chacun souhaiterait volontiers garder la maîtrise du projet et de ses données clients ; il est aussi technique car il s'agit de reconstruire *a posteriori* le système d'information pour favoriser les échanges entre opérateurs existants, ce qui est complexe et coûteux.

Faire avec l'existant

C'est la mise en œuvre opérationnelle de l'outil qui pose problème lorsque les décisions politiques n'ont pas été prises en amont. Le cloisonnement des partenaires se retrouve dans presque toutes les régions, notamment car la SNCF est très souvent en dehors des projets. Du fait de l'existence, au sein de l'opérateur ferroviaire, d'un réseau propre de billettique et d'un principe de tarification nationale,

l'interopérabilité et la création de supports communs posent problème dans presque toutes les régions et aboutissent au mieux à la coexistence de systèmes parallèles dont la traduction sur le terrain est le positionnement de double valideurs.

La gouvernance technique devrait être une résultante de la décision politique, mais parfois elle la précède. La carte OÙRA ! est un support technique mis en place en 2005 alors qu'aucune solution de gestion mutualisée n'avait été mise en place, faute de décision politique à l'échelle de 25 AOT. La seule décision de gestion était l'acceptation de l'interopérabilité entre les réseaux et la présence d'une plateforme de test commune. L'évolution des projets peut être mise à mal par les blocages décisionnaires liés à l'absence de prise de choix à des échelles territoriales qui ne correspondent à aucune réalité institutionnelle. Pourtant le besoin fonctionnel, technique est là.

Des volontés antagonistes

Pourquoi est-il si difficile de mettre en œuvre ces gouvernances ? Il y a, d'une part, des volontés antagonistes. Les Autorités Organisatrices des Transports souhaitent garder la maîtrise des projets et n'acceptent pas forcément de se reporter derrière un chef de file décideur. Ces AOT souhaitent garder la main sur le calendrier des projets et investir dans des délais qui leur sont propres, même si elles sont conscientes de l'intérêt que présente la mutualisation des achats.

D'autre part, les opérateurs souhaitent garder la propriété de leur base clients d'autant plus qu'ils sont en délégation de service public. Des liens étroits avec un industriel sur un réseau donné permettaient un ancrage fort qui disparaît avec la mutualisation des bases et la conception de produits multimodaux portés en amont de leur réseau et sur un territoire élargi.

Enfin, les industriels qui avaient bâti leur modèle économique sur des solutions techniques « propriétaires », dont les évolutions sont onéreuses dès lors qu'on y intègre d'autres partenaires évoluant avec d'autres solutions techniques, sont conscients des limites de leur modèle dans un contexte de rareté des financements.

Deux modèles de gouvernance opérationnelle sont observables : l'un, rare en France, sous contrôle des opérateurs, l'autre sous contrôle des autorités organisatrices

Il est nécessaire d'avoir une décision politique des AOT unifiée avec des chefs de files clairement identifiés ayant une existence institutionnelle : il s'agit d'être capable de décider à un moment donné, sur un territoire sur lequel on a compétence et de fédérer toutes les données. Dans le cas de projets multimodaux, pour pallier l'absence de gouvernance politique élargie à plusieurs territoires ou à plusieurs modes, les autorités organisatrices ont mis en place des stratégies de gestion afin de faire évoluer les projets vers plus d'intégration. Les chartes billettiques sont une stratégie de gestion pour amener diverses autorités organisatrices à s'engager conjointement autour d'un projet. Les limites de ces solutions de gestion sont connues : absence de décisions communes autour de la tarification ou au mieux décisions partielles, planning des projets rythmé par le calendrier des adhésions, lourdeur administrative de la gestion.

La création de centres de gestion mené par une autorité organisatrice pour le compte des autorités signataires, ou directement dirigé par un centre de décision politique, permet d'identifier les acteurs du projet. Les centres de gestion opérationnelle qui vont gérer au quotidien les fonctionnalités des cartes multimodales doivent rester sous le contrôle du centre de décision pour donner une cohérence au projet, tant d'un point de vue marketing que client et produits puisque le marketing reste la compétence in fine des AOT, ainsi que les données clients et la définition de la politique produit.

L'observation des centres de gestion de la multi modalité met en évidence deux modèles :

Un modèle où le centre de gestion est réalisé par des opérateurs avec ou sans contrôle de l'AOT.

Un premier modèle intègre les opérateurs dans la gestion technique des solutions. Cette structure est le plus souvent sous contrôle de l'AOT mais elle peut également ne pas l'être, comme dans le cas de Commutitres, le centre de gestion de la carte Navigo en Ile-de-France. Il semblerait que ce modèle soit couramment utilisé à l'étranger où les centres de décisions intégraient déjà les opérateurs comme en Allemagne ou en Suisse. Dans ce dernier pays, il convient cependant de noter que, contrairement au modèle français, ce sont les opérateurs qui ont déjà la compétence transport et qui créent des communautés tarifaires dans la continuité. Par exemple, la communauté tarifaire TNW regroupe les six principales entreprises de transports publics de la région Suisse du Nord-Ouest. Le même système tarifaire s'applique à tout le secteur tarifaire TNW. Au-delà de l'élaboration des tarifs, il y a la mise en œuvre des projets de billetterie dont les conditions de gouvernance conditionnent le niveau de mutualisation et d'intégration des différents réseaux. Dans ces pays, les centres de gestion technique sont des sociétés émanant directement des opérateurs ou des industriels sous la direction de l'autorité organisatrice.

La société mettant en œuvre la solution billetterie peut être constituée d'opérateurs de transport : à Melbourne, Metlink qui réalise la gestion commerciale du réseau est une émanation des opérateurs (40 % tram, 40 % train, 20 % bus) et a passé contrat avec Onelink, gestionnaire de la billetterie et de la recette. L'exécutif de Metlink est nommé par l'AOT.

Dans la figure 1, le centre de gestion multimodale (CGM) est une société émanant des opérateurs sans contrôle direct du centre de décision politique. La figure représente le cas de Commutitres, société créée par la SNCF, la RATP et Optile. Le STIF ne contrôle pas les activités de Commutitres mais reste maître de la politique tarifaire, ce qui présente un paradoxe et un risque dans la gestion opérationnelle des choix de distribution des produits.

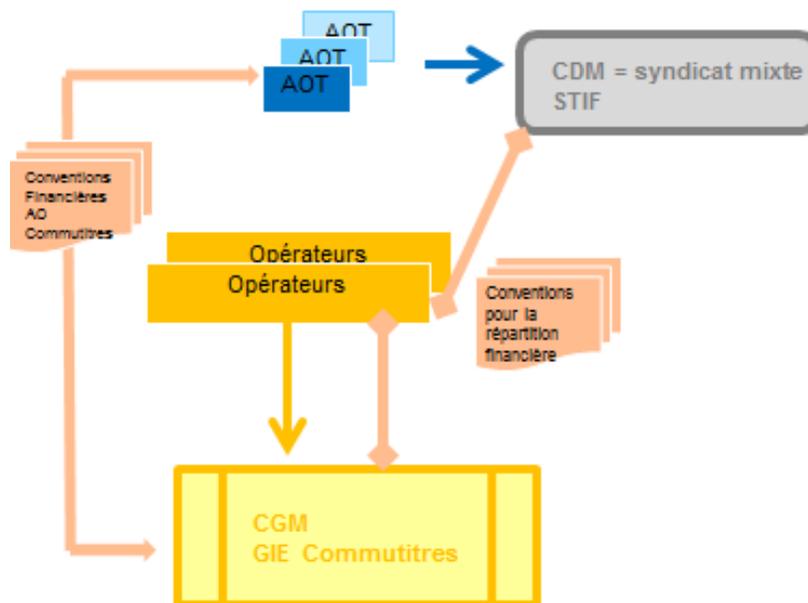


Figure 1 : le Centre de Gestion (CGM) est sous le contrôle des opérateurs.

Un modèle où le centre de gestion est une émanation de l'AOT en contrat avec des industriels

Le deuxième modèle n'intègre pas les opérateurs : le centre de gestion est mis en œuvre par l'AOT grâce à un partenariat avec un industriel. Cette solution semble être privilégiée dans la plupart des projets français, via des passations de marché et plus rarement en allant jusqu'à un Partenariat Public Privé (PPP). En matière de billetterie, le SMTCO dans l'Oise a initié la démarche en signant un PPP avec le groupement

Opérateurs, industriels ou autorités organisatrices : qui pilote les projets de cartes multimodales de transport en France ?
C. Bouteiller, Janvier 2013

ERG/CITIWAY, pour la création du SISMO. Ce partenariat a abouti à la création d'une société privée Site.Oise chargée d'exploiter le système billettique pendant 12 ans.

A Londres comme à Singapour, à Séoul ou au Japon, les centres de gestion des cartes multimodales sont de véritables sociétés à capitaux mixtes entre opérateurs et AOT (Tournier-Lasserve et al., 2009). C'est le cas de la Korean Smart Card Corp (KSCC) qui réalise les opérations de la carte T-Money pour le transport urbain. Cette société est une *joint-venture* entre des entreprises privées comme LG et CNS et le Seoul Metropolitan Government.

A Singapour, EZ-Link Ltd est une filiale de LTA, l'instance gouvernementale chargée de la gestion et de la planification des transports terrestres. Cette filiale est chargée de l'émission et de la distribution de la carte.

A Londres, en 1998, l'AOT Transport for London (TfL) a lancé un appel sur la base d'un PFI (*Private Finance Initiative*), variante du PPP. Un consortium d'industriels TranSys composé de Cubic (CTS), EDS, Fujitsu, WS Atkins, est responsable de la conception, l'élaboration, l'application, la maintenance et la prestation de service du projet billettique sous l'autorité d'un régulateur qui est London Transport Ticket Services Contract (TSC), émanation de l'AOT Transport for London.

Dans la figure 2, le centre de gestion est une structure avec une société émanant de l'AOT décisionnaire, en aucun cas des opérateurs. C'est le cas de l'Oise. Le syndicat mixte est le CDM (centre de décision multimodal), la société SiteOise sous contrôle du CDM est le centre de gestion de la multimodalité (CGM).

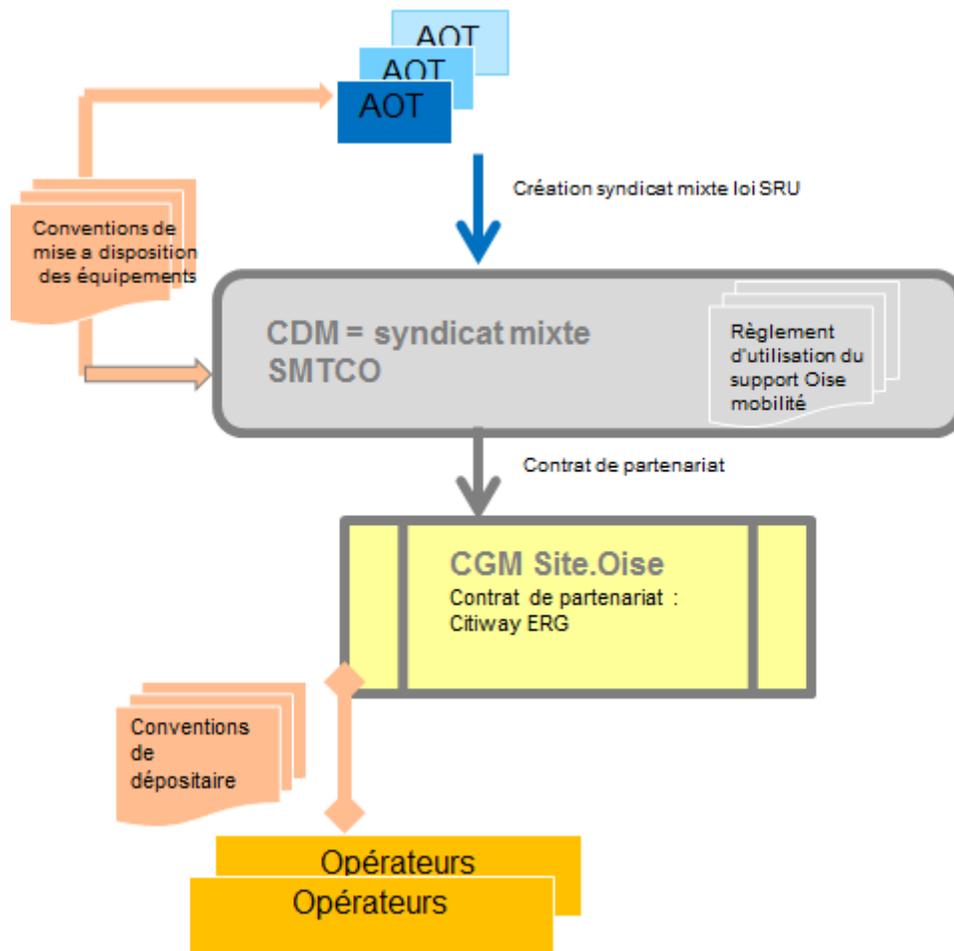


Figure 2 : Le centre de gestion est placé sous le contrôle du centre de décision politique

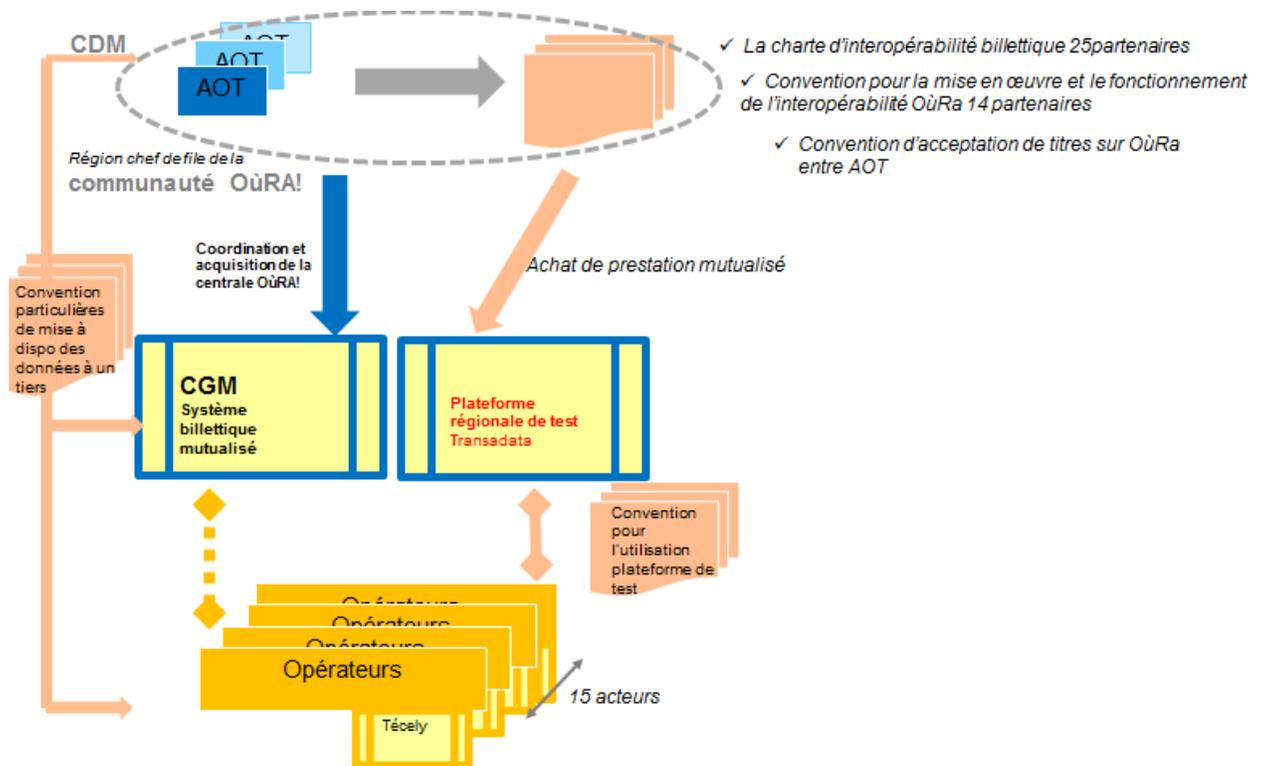


Figure 3 : Le centre de gestion est placé sous le contrôle d’une gouvernance politique collégiale

Les fonctions à maîtriser d’un point de vue décision politique :

Selon le mode de gouvernance adopté, les fonctions clefs ne seront pas gérées d’un point de vue opérationnel avec la même efficacité pour le client.

La politique de distribution pose le plus de problème : qui la pilote ? Généralement les opérateurs. Ces derniers sont le plus souvent force de proposition en matière d’innovation technologique sur leur réseau et poussent à la création d’un site internet, d’applications de téléphonie etc... . En Ile-de-France, le STIF qui décide pleinement de la stratégie d’évolution de la Carte Navigo, ne maîtrise pas la politique de distribution par internet, ou par distributeur et n’a de visibilité directe ni sur les coûts de distribution ni sur l’après-vente. Le centre de gestion émane des opérateurs sans contrôle direct de l’AOT.

Cependant, les AOT qui gardent un pouvoir de contrôle sur leur centre de gestion sont désormais courantes. En France, on peut considérer que tous les réseaux, à l’exception du STIF dont la taille est hors norme, gardent ce pouvoir de contrôle. C’est le cas de la Région Haute-Normandie qui a clairement défini les modalités de la carte Atoumod et fournit les outils aux distributeurs. Dans l’Oise, le syndicat mixte a fixé les règles de la distribution du Pass Oise Mobilité.

Le contrôle des données clients et les échanges entre bases de données pour le SAV doivent être centralisés : il y a d’énormes difficultés en RhôneAlpes où un produit vendu sur une carte OURA ! ne peut être suivi que par le réseau vendeur, alors que par nature, la carte est utilisable sur tous les réseaux. La maîtrise des données clients et leur utilisation potentielle en matière de fidélisation, passent par l’acceptation, par chaque AOT partenaire, du principe d’une base de données commune. Dans les faits, quand elle existe, par exemple la base Atoumod ou la base Sismo, elle n’est pas encore utilisable pour des actions marketing communes, chaque AOT restant décisionnaire pour les clients de sa base, même

mutualisée. Lorsque des sociétés de gestion ont été créées par une AOT décisionnaire sur un large périmètre ou par un syndicat mixte, la mutualisation des outils est envisageable.

L'après-vente et le call center. Ces fonctions, essentielles pour le client, sont rarement mutualisées, à l'exception des réseaux qui, d'entrée de jeu, ont pu définir une politique commune car leur instance politique leur permettait de prendre des décisions sur un large territoire et pour différents modes de transport : Dans l'Oise, les fonctions d'après-vente seront regroupées dans une structure commune, le Sismo émanant directement de l'autorité organisatrice le SMTCO. En Ile-de-France, Commutitres, qui émane directement des opérateurs, centralise toutes les opérations pour leur compte.

Il existe une tendance à la centralisation des données et à une remontée des prises de décisions au niveau institutionnel ou à travers des structures pilotées le plus souvent par les AOT elles-mêmes.

La figure 4 récapitule les tendances de fond en matière de pilotage des fonctions clefs des projets billettiques. On observe une remontée des fonctions comme la base de données clients, le SAV, la distribution des opérateurs vers des centres de gestion mutualisés. Il est d'ailleurs à noter que certains opérateurs se spécialisent dans ces services à valeur ajoutée en créant des filiales. C'est le cas de Transdata, filiale de Veolia Transdev. Certaines AOT prennent en direct le contrôle et la mise en œuvre de solutions billettiques en pilotant les projets. Elles vont ainsi au-delà des compétences habituelles en matière de décision tarifaire.

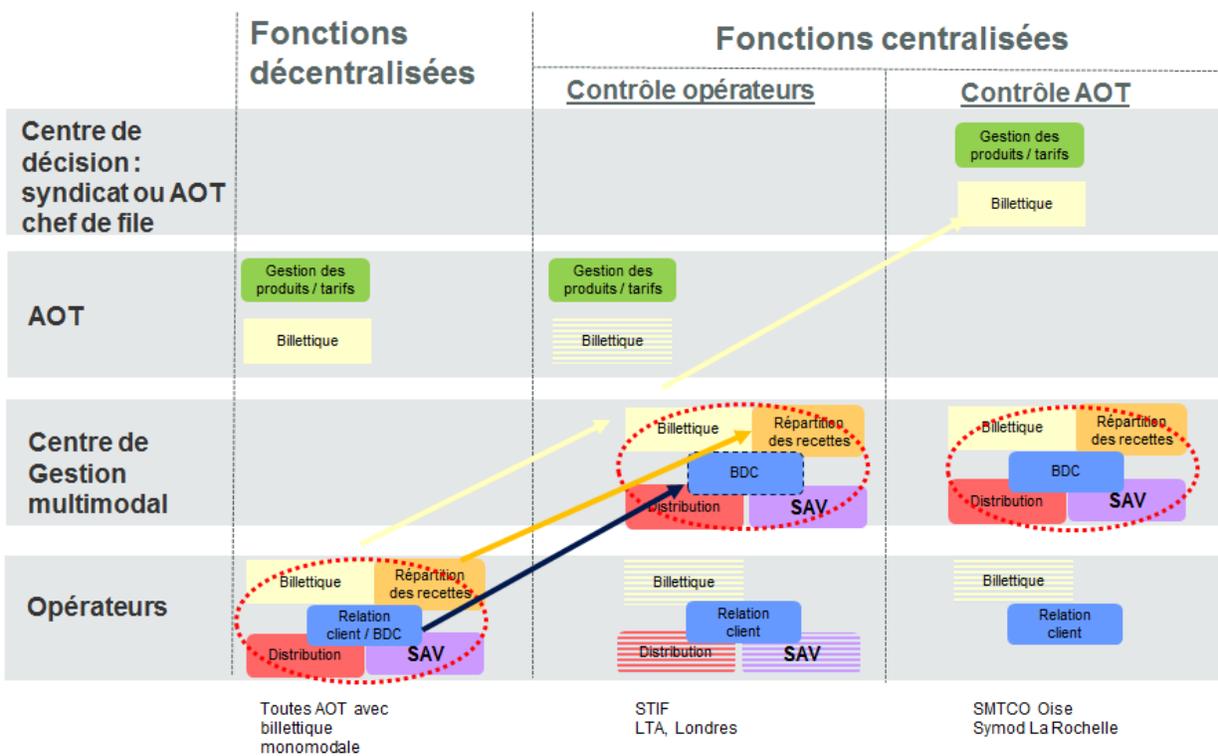


Figure 4 : la mise en œuvre des fonctions clefs de la billettique multimodale

En conclusion

Plusieurs enseignements se dégagent de cette étude qui vise à évaluer les points clefs pour une gouvernance réussie des projets de billettique multimodale.

Pour les AOT il s'agit de:

- 1- Se doter d'une structure de décision commune : institutionnelle ou collégiale forte. Seule une structure de décision qui prendra réellement en compte le territoire de déplacement des utilisateurs pourra mettre en œuvre des projets qui correspondent aux besoins de ceux-ci . Cela semble une évidence, mais à l'heure actuelle, seul le syndicat mixte SRU permet de coordonner et de financer des projets à des échelles territoriales différentes : département, région, communautés urbaines, syndicats mixtes. La structure de décision doit permettre, de décider pour des projets qui intégreront des modes différents : vélo, train, bus urbains, cars départementaux. Or, chaque mode a son propre organe de décision politique avec une compétence dédiée : vélo piloté par la communauté urbaine, train, par la Région, car, par le département... Là encore, l'existence d'une structure de décision collégiale ou institutionnelle fait la différence. L'inter modalité sur un territoire passe par une gouvernance unifiée de la mobilité sur ce territoire.
- 2- Maintenir des liens entre la structure décisionnelle et la structure de gestion : ces liens peuvent être via la nomination du comité de direction de la société de gestion, comme à Melbourne où Metlink est une société constituée par les opérateurs, mais codirigée avec l'AOT. Les AOT décisionnaires en province sont propriétaires des structures de gestion multimodales dont le contenu est le plus souvent technique : ces structures fonctionnent principalement via des marchés publics à La Rochelle, en Rhône-Alpes pour la future « centrale OURA! » et plus récemment avec un contrat de partenariat avec un industriel, comme dans l'Oise.
- 3- Aller jusqu'au contrôle des fonctions clés d'une billettique multimodale réussie : la distribution, les fonctions clients: la base de donnée, le SAV, les call centers. Le fait de garder le contrôle des centres de gestion opérationnelle permet de piloter réellement le marketing et la distribution. Il s'agit d'être à même de gérer des produits de mobilité avec une offre globale qui selon les territoires peut aller du vélo à l'auto partage en passant par le TER et les cars scolaires. Ce serait un véritable plus en matière de cohérence de l'offre et donc de prise de parts de marché sur le véhicule particulier.
- 4- Mutualiser les moyens pour diminuer les coûts : tous les réseaux sont conscients de l'intérêt des groupements de commande ; la difficulté pour les industriels est de s'adapter en proposant des solutions mutualisables. Dans un contexte de rareté des finances publiques, la coordination des supports, des tarifs et de l'offre de mobilité passe par une gestion efficace des projets. A partir du moment où les AOT auront une démarche coordonnée sur un territoire, les industriels n'auront d'autres choix que de proposer des solutions adaptables et évolutives au meilleur coût.

L'enjeu majeur est une meilleure lisibilité de l'accès aux réseaux pour le client dont on supposera que les besoins à terme sont multimodaux et multi-territoires. Cet accès au réseau doit se faire avec un outil simple d'utilisation et, le cas échéant, porteur d'une tarification commune intégrée. Enfin, le suivi de la clientèle dans les opérations d'après-vente doit être là encore simplifié et intuitif pour le client qui a accès aujourd'hui à différents canaux de vente et doit pouvoir retrouver dans les transports urbains les mêmes facilités de distribution (internet, cartes bancaire, SMS, porte-monnaie électronique, NFC) et d'usage que ce qu'il trouve dans d'autres industries de réseaux : internet, téléphonie, Les cartes multimodales, nouvelles boîtes à outils pour faciliter la mobilité de demain, ne seront efficaces que si les autorités organisatrices les utilisent à la bonne échelle... c'est-à-dire sur des territoires et pour des modes qui correspondent aux pratiques de déplacements des usagers. Les bénéfices en terme de retour d'expérience des pratiques de mobilité sont prometteuses et un champ entier de recherches s'ouvre pour ceux qui analyseront et feront évoluer l'offre, en tenant compte des pratiques réelles du réseau dans toutes ses dimensions : territoriales et modales.

Bibliographie

Atoumod (2011) *Convention de groupement de commandes pour l'achat de prestations de gestion de l'exploitation commune de l'intermodalité Atoumod*, Région Haute-Normandie

Buehler, R, Pucher J. (2011). *Making public transport financially sustainable*, Transport Policy, vol 18, n°1, pp. 126-138

Cabiron, C. (2011). *Oise, un PPP pour une information multimodale intégrée*, Transport Public, N°1119, P52-53

Chomat, G.(2012). *Coopération entre autorités organisatrices de transports, les communautés de transport allemandes, sources d'inspiration pour les syndicats mixtes SRU français*. Mobilité et transport, Certu N°26

Clauzure, J. (2012) *Activities of AFIMB in the field of smart ticketing*, powerpoint presentation AFIMB , Paris

Collin, JP, Bherer, L. (2008). *Etude comparative des modèles de gouvernance et de financement des transports collectifs métropolitains*, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation Culture et Société, Montréal pages

Da Cruz, N. (2009) *Charente-Maritime : Pass'Partout 17 va fêter ses 10 ans*, Transport Public, mars 2009, N°1089

Krattinger, Y. (2012). *Rapport d'information sur les collectivités territoriales et les transports*, N°319, Sénat, 15 p. Krause, R (2009). *Forty years of an alliance*, in Busch, R and Schroeder, H (Eds), *Transport alliances*, Cologne

MAPPP, (2010). *Guide pour l'achat de systèmes ou de composants de billettique interopérable* , mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariat, CERTU

OùRA ! (2011). *Convention cadre relative à la mise en œuvre et au fonctionnement d'OùRA ! en Région Rhône-Alpes*, Région Rhône-Alpes

Pucher, J, Kurth, S (1996) *Verkehrsverbund: the success of regional public transport in Germany, Austria and Switzerland*, *Transport policy*, vol2, N°4, PP 279-291

SETEC, Jonction (2001). *Approche institutionnelle de la billettique multimodale*, Rapport d'étude, CERTU

Stone, J (2011) *Can successful European models of public transport governance help to save Australian cities?*, Proceedings of 5th State of Australian Cities Conference Melbourne

Tournier-Lasserve, C., Rassak, N. (2009). *Le numérique pour plus de mobilité dans les territoires, panorama et perspectives*, Rapport d'études : Caisse des Dépôts et Consignations, 40p