

LE MARCHE DU TRANSPORT PUBLIC URBAIN
DOMINE PAR QUELQUES SOCIETES : LES MOLTS

Le tramway de Shenyang, le train urbain de Boston, le bus de Melbourne,... de nombreuses villes mondiales voient leurs réseaux urbains opérés par un cercle très fermé d'acteurs, spécialistes en la matière. Ces marchés, encore limités à des opérateurs locaux il y a une dizaine d'années, sont aujourd'hui le terrain de jeu de « global payers ». Ces derniers sont souvent regroupés sous la dénomination « Multinational Operators for Local Transport Services » : les MOLTS.

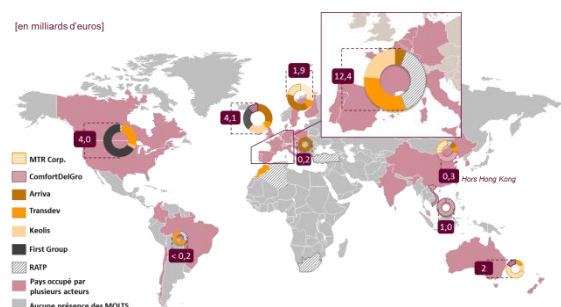
En effet, après avoir développé leurs compétences sur une échelle nationale, ces sociétés ont exporté leurs expertises dans le monde entier. Elles ont notamment profité de la libéralisation d'un bon nombre de marchés et de l'évolution des politiques de transport public de certains pays.

I/ Sept entreprises* dominent le marché des transports publics dans le monde

(*Ne sont comptabilisées que les entreprises présentes sur au moins 2 réseaux)

Les MOLTS sont définis comme des entreprises opérant plusieurs systèmes de transport public, fonctionnant indépendamment les uns des autres et répartis dans plusieurs pays. Ils ont également pour caractéristique commune d'utiliser, aussi souvent que possible, une marque unique. Elle permet d'associer une véritable identité visuelle à l'expertise proposée.

Parmi les principaux MOLTS, sept sortent du lot et surclassent leurs concurrents tant sur le nombre de réseaux opérés, que sur leur chiffre d'affaires : Transdev, Keolis, First Group RATP, Arriva, ComfortDelGro, et MRT Corporation. A elles sept, elles cumulent plus de 30 milliards de chiffres d'affaires dans le monde et couvrent plus d'une trentaine de pays.



Répartition du chiffre d'affaires des MOLTS disponible en annexe

Transdev, un leader en plein redressement

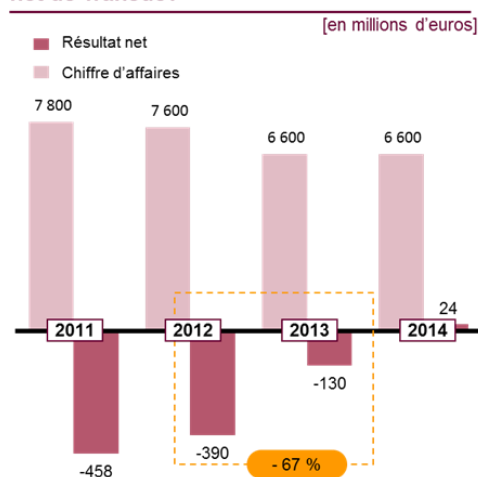
A partir de 1992, la filiale de la caisse des dépôts et consignations devient propriétaire d'entreprises locales de transport, d'abord en France puis à l'étranger à partir de 1997 (Bus London United). En 2006, elle consolide ses positions à l'étranger avec l'acquisition du premier opérateur Néerlandais, Connexion.

En 2012, un an après l'annonce de la fusion Véolia Transport – Transdev qui devait faire voir le jour à un géant du transport public (regroupant 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires). C'est dans ce contexte de restructuration que Transdev a vendu ses activités en Europe de l'Est à Arriva pour 152 millions d'euros.

Pour les exercices 2013 et 2014, la stratégie du groupe était axée autour de 3 axes : l'amélioration de la rentabilité, la stabilisation du chiffre d'affaires et la baisse de l'endettement, passant principalement par des cessions d'actifs et une augmentation du capital (560 millions d'euros). Le résultat net est amélioré de 260 millions d'euros en 2013 (atteignant -130 M€, dont la majorité est due aux pertes générées par la SNCM, détenue aux 2/3 par Transdev) et amélioré de 96 millions d'euros en 2014 (atteignant +24 M€).

Avec ces 23 réseaux de tramways dans le monde, Transdev est le leader de ce marché et possède aujourd'hui un chiffre d'affaire de 6,6 milliards d'euros en 2014.

Evolution du chiffre d'affaires et du résultat net de Transdev



Keolis, un outsider en pleine croissance

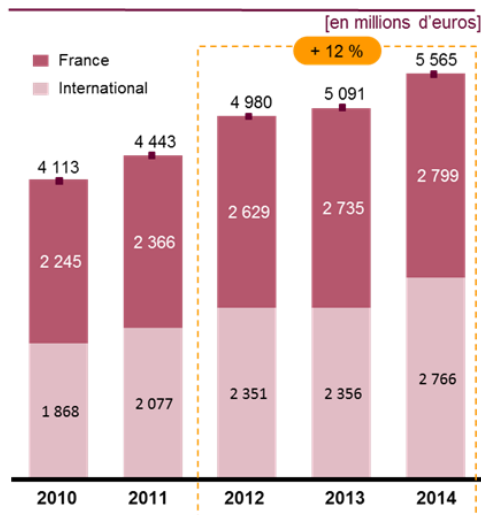
En 1999, la SNCF achète à Paribas la société VIA-GTI (spécialisée dans le transport urbain) qui

fusionnera avec Cariane (spécialisée dans le transport interurbain) pour former Keolis. A partir de 2002, la société se développe à l'international (prise de position au Québec et au Royaume-Uni).

Notamment grâce à GoVia (filiale commune avec l'opérateur britannique Go-Ahead), Keolis réalise 20% de son chiffre d'affaires au Royaume-Uni, qui est son principal marché hors France (qui lui représente 2,8 milliards, soit 50%). Sa croissance est complétée en 2014 par l'obtention des réseaux de bus de Las Vegas (0,5 milliard d'euros) et de Boston (0,3 milliard d'euros).

A l'image de Transdev, le groupe possède un portefeuille élargi de produits : bus, métros, tramways, cars, vélos en location et en libre-service, parkings, navettes maritimes, funiculaires, trolleys-bus, services aéroportuaires. Keolis est aujourd'hui leader sur de nombreux grands réseaux urbains français (Lyon, Lille, Rennes, Bordeaux).

Evolution du chiffre d'affaires de Keolis



First Group, le leader des transports scolaires en Amérique du Nord

Cette compagnie britannique a commencé à opérer des trajets en car longue distance en 1995 et fit peu de temps après son entrée sur le réseau ferroviaire (1998).

Par la suite, le groupe a élargi ses activités aux transports urbains, notamment avec les transports scolaires américains et canadiens (il couvre 27% du marché quand premier concurrent, National Express, en couvre 11%). Il s'est également diversifié dans les déplacements spécialisés (transport sanitaire, transport à la demande,...) et les ferries.

En 2014, le chiffre d'affaires global du groupe est de 9,3 milliards d'euros (+12 % par rapport à 2013). Il est réalisé à 43% sur le marché ferroviaire du Royaume-Uni. Ses activités de transport public urbain représentent près de 4 milliards d'euros en 2014.

RATP, et sa filiale internationale RATP Dev en plein développement

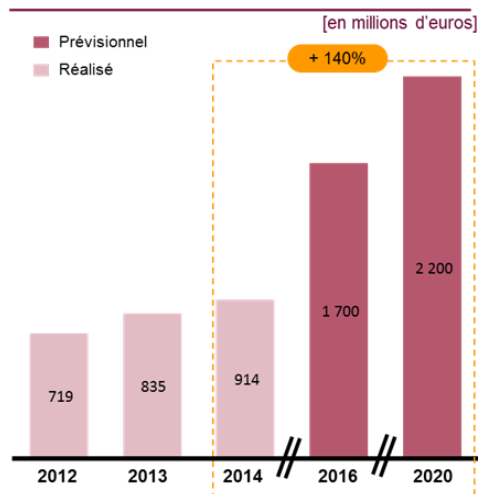
Créée en 1949 pour gérer, en régie, l'ensemble des moyens de transport public de Paris, la RATP reçoit le droit de se développer en dehors du pré-carré francilien en 2000 (loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains).

Depuis lors, la RATP s'est développée dans les marchés de l'exploitation de réseaux mais également dans l'expertise en ingénierie du transport. Ces missions de conseil lui permettent notamment d'intervenir sur des marchés inoccupés par ses concurrents : Brésil, Algérie, Afrique du Sud,...

Sa filiale RATP Dev centralise les actions du groupe sur les réseaux de transports publics en dehors de la région parisienne. Ses activités sont principalement tournées vers le Royaume-Uni, même si les Etats-Unis et l'Afrique du Sud connaissent d'importants développements.

Dans son plan stratégique « Vision 2020 », la RATP a l'ambition d'augmenter de 50% son chiffre d'affaires groupe (qui est de 5,3 milliards d'euros en 2014) et cela principalement grâce à ses activités internationales qui représenteraient alors 30% du chiffre d'affaires total.

Evolution prévisionnelle du chiffre d'affaires de RATP Dev – Plan "Vision 2020"



Arriva, l'opérateur leader en Europe de l'est

Historiquement concessionnaire de motos, Arriva a développé ses activités de transport public autour du bus et du ferroviaire britannique dans les années 1990.

Dans les années 2000, Arriva s'est ouvert aux marchés de l'Europe occidentale et aux Pays-Bas, au Danemark et à la Suède principalement. Le rachat de la société, en 2010, par la Deutsches Bann, lui apporte les ressources nécessaires à une croissance externe. C'est le cas en 2013, lorsqu'Arriva rachète les parts de Véolia-Transdev en Europe de l'est (Pologne, Serbie, Slovaquie, Slovaquie, Hongrie, République Tchèque).

Afin de diversifier son portefeuille produits bus/car/train, Arriva se tourne désormais vers les réseaux de tramways. Elle exploite ainsi celui de Porto depuis 2010 (via le consortium réalisé avec Keolis et une entreprise locale).

En 2014, le chiffre d'affaires d'Arriva est de 4,5 milliards d'euros (+7,5% par rapport à 2013). Le transport public urbain représente près de 3 milliards d'euros.

MTR* Corporation, basé à Hong Kong, se développe en Europe et en Australie

**Mass Transit Railway*

MTR Corporation est une société chinoise établie en 1975 afin d'opérer le métro de Hong Kong. Depuis 2000, elle a ouvert son capital et s'est développée en dehors de l'Asie.

Ses activités sont concentrées autour des réseaux de métros et de trains urbains. Elle gère le métro de Stockholm, une partie du métro de Pékin et de deux autres villes chinoises ainsi qu'une partie des trains urbains de Melbourne et de Londres (en partenariat avec Arriva).

En 2014 MTR Corporation a agrandi son périmètre en remportant un réseau de trains urbains à Sydney. Son chiffre d'affaires 2014 est de 4,7 milliards d'euros, dont 1,5 milliards réalisés à l'étranger.

ComfortDelGro, basé à Singapour, est également un leader du marché asiatique

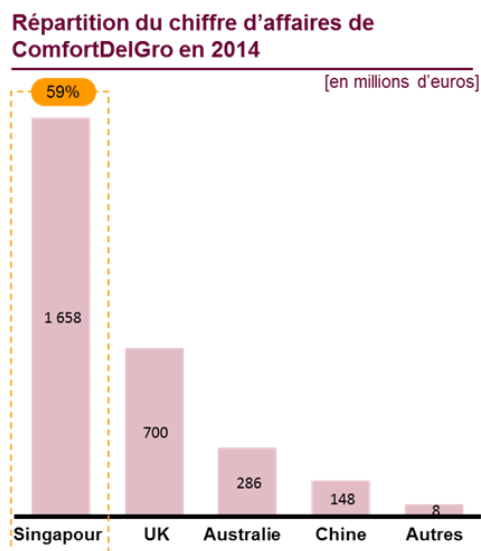
Créé en 2003 lors de la fusion de Comfort Group et de DelGro Corporation, la société possède notamment 75% de l'opérateur SBS (l'un des

principaux opérateurs de Singapour, avec 3 millions de passagers par jour). Aujourd'hui présente dans 7 pays, elle a étendu son activité dans plusieurs pays asiatique : le Vietnam, la Malaisie et la Chine où elle intervient dans 10 villes (notamment Pékin, Shanghai et Guangzhou).

En 2000, DelGro Corporation avait fait l'acquisition de Metroline Bus Company, opérant 1 200 bus à Londres. En 2013, la compagnie achète une partie des activités de First London et gère 18% du trafic londonien.

Son chiffre d'affaires est de 2,8 milliards d'euros en 2014 (dont près de 2 milliards pour ses activités de transport public urbain).

ComfortDelGro de génère notamment un chiffre d'affaires additionnel de 0,8 Md€ à partir de ses activités de taxi (Chine, Irlande, Royaume-Uni, Australie, Vietnam).



II/ Les autres MOLTS, plus petits ou moins spécialisés dans le transport public urbain, tentent de récupérer une part du gâteau

D'autres sociétés, réalisant un chiffre d'affaire plus modeste, interviennent dans plusieurs pays et peuvent être considérés comme des acteurs majeurs du transport public mondial.

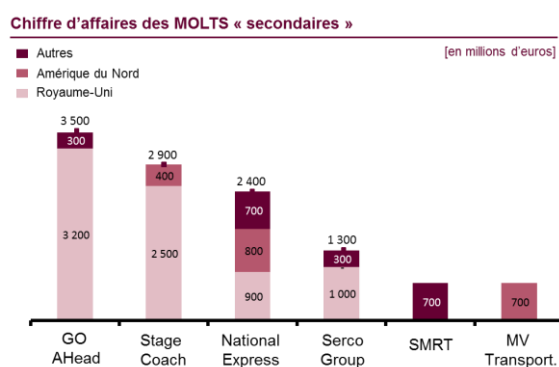
Trois d'entre-elles, National Express, Stage Coach et GO-Ahead sont des compagnies britanniques, historiquement spécialisées dans le transport interurbain en autocar. Ces sociétés se sont depuis développées sur le rail, le métro, le tramway ainsi que sur l'autobus. (Par exemple le tramway de Sheffield est opéré par Stage Coach et celui de

Birmingham par National Express). Elles interviennent également sur des marchés spécialisés comme les transports scolaires, le transport sanitaire, les navettes pour aéroport,... Leur chiffre d'affaires est essentiellement dû aux transports interurbains.

SMRT est le deuxième opérateur de Singapour avec un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros en 2014 (dont près de 50 % provient de la gestion du train urbain de Singapour). Son expertise a donné lieu à des missions de conseil au travers de toute l'Asie du sud : Chine, Inde, Vietnam, Thaïlande, Corée du Sud, Taïwan, Philippines ; ainsi qu'au Brésil et au Moyen-Orient.

Serco Group est, lui, un important groupe industriel de 5,1 milliards de chiffre d'affaires. Il intervient dans le transport public, la défense, la science, la santé et la justice. Parmi ces activités, le groupe réalise près de 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires dans le transport public. Il intervient sur les métros de Dubai et de Mekkah (en Arabie Saoudite). Il gère également plusieurs trains régionaux en Australie.

MV Transportation est une société américaine en développement. Elle vient de dépasser le milliard de dollars de chiffre d'affaires et vise désormais les marchés du Moyen-Orient (Qatar et Arabie Saoudite).



III/ Profils et stratégies des MOLTS

Une majorité d'acteurs anglo-saxons et français

L'analyse effectuée montre que la France et le Royaume-Uni rassemblent la quasi-totalité des sièges sociaux des principaux MOLTS. Les marchés du transport public dans ces pays ont ainsi permis aux sociétés locales de se développer, avant toute

chose, sur leur marché domestique. En permettant à des sociétés comme Transdev ou Keolis de gérer plusieurs réseaux en délégation de service public, l'écosystème français fut adéquate pour les faire grandir suffisamment et créer une véritable expertise pouvant être vendue à l'international.

Autre exemple, le réseau de bus britannique s'est brutalement ouvert à la concurrence suite à la privatisation du monopole national de British Bus. Un bon nombre d'opérateurs locaux ont vu le jour, puis se sont rassemblés pour former des sociétés plus importantes.

A contrario, l'organisation de l'Allemagne en « Stadtwerke », avec une organisation des services publics par ville et par la ville, permet moins aux opérateurs allemands de se développer suffisamment pour prétendre à une extension internationale.

La plupart des MOLTS ont pour actionnaires majoritaires des grands groupes de l'industrie du transport (SNCF avec Keolis, Deutsch Bahn avec Arriva) ou des institutions publiques (la Caisse des Dépôts et des Consignations avec Transdev) : ces prises de position assurent une garantie financière suffisante pour l'expansion de l'opérateur.

Les stratégies employées par les MOLTS peuvent être classées selon deux axes : la maturité du marché visé et le mode de transport souhaité.

Sur les marchés matures, comme le Royaume-Uni et les pays scandinaves, les différents positionnements des opérateurs se rejoignent sous les caractéristiques suivantes :

- Pour les réseaux déjà en place, l'amélioration du service client et notamment l'innovation des services numériques est un facteur sur lequel s'appuient les opérateurs. De nombreuses sociétés intègrent le taux de satisfaction dans leurs principaux indicateurs de performance et le publient, telle une vitrine, sur leurs documents commerciaux. C'est le cas de la RATP sur le marché parisien (marché sur lequel la libéralisation des transports publics est d'ores et déjà programmée) avec un taux de satisfaction de 80% en 2013. La société développe ainsi un programme d'amélioration de la qualité de service sur 3 ans (renouvellement du matériel roulant, extension de ligne, automatisation, couverture réseau).

- Afin d'aborder un marché déjà occupé par des sociétés bien ancrées, certains opérateurs n'hésitent pas à utiliser des modes de transport plus accessibles, des marchés de niche, donnant ainsi plus de visibilité locale à leur marque. Transdev développe une offre de VTC (véhicule de tourisme avec chauffeur) aux Pays-Bas et aux Etats-Unis, Serco appuie la gestion opérationnelle du vélo en libre-service de Londres (Barclays Cycle Hire).

Par les infrastructures et les investissements associés, le mode de transport conditionne également la stratégie à adopter

Côté réseaux de bus, la capitalisation des « petites » sociétés opératrices locales est suffisamment basse pour faciliter des opérations d'acquisition. C'est le cas d'Arriva, qui a successivement racheté des sociétés opératrices de réseaux de Bus en Allemagne, au Danemark et en Pologne. Transdev a suivi la même stratégie avec des opérateurs en Suède, en Australie et en Autriche. Ces acquisitions permettent de consolider petit à petit la présence de l'acteur sur le marché.

Transdev a également utilisé cette stratégie de rachat sur le marché nord-américain des transports spécialisés : navettes d'aéroport et transport à la demande.

Les partenariats entre opérateurs sont de plus en plus fréquents

Deux types de partenariat se démarquent :

- Entre un opérateur de type MOLTS et un opérateur local. Ce type de partenariat permet d'appuyer la candidature de la multinationale, légitime de par son expertise, avec une société locale, plus acceptée par la population et mieux connue. Cette stratégie est récemment utilisée afin de percer un nouveau marché. Par exemple, Keolis s'est associé avec GO-Ahead au Royaume-Uni.
- Entre deux opérateurs de type MOLTS. De cette manière, RATP et Transdev se sont associés pour la gestion du tramway de Shengyang.

IV/ Malgré le développement des MOLTS à travers du monde, les opérateurs locaux restent le choix dominant, voir exclusif, de certains pays

Certains pays ont commencé la libéralisation de leur marché, mais prennent leur temps

Le marché du transport public aux Etats-Unis est chiffré à 50 milliards d'euros. Cependant uniquement près de 7 milliards d'euros sont aujourd'hui rattachés aux MOLTS présentées ci-dessus. En 2010, 7 088 organisations ont opérés des activités de transport dans le pays et 80% des opérateurs publics utilisent des fonds fédéraux. Actuellement, 40 villes américaines prévoient soit un métro, soit un tramway. Ce sont autant d'opportunités pour les MOLTS de s'implanter un peu plus sur le pays via le modèle du PPOP (Public-Private Operating Partnership), équivalent aux PPP en France (Partenariat Public Privé) en termes de responsabilité.

Le marché asiatique du transport urbain est, lui, estimé à plusieurs centaines de milliards d'euros. La Chine, comprenant plus de 170 villes de plus de 3 millions d'habitants, structure actuellement sa politique de transports publics et a validé de nombreux projets de construction (37 réseaux de métros et 72 réseaux de tramways). Elle fait également évoluer la législation qui était un frein aux investissements étrangers. A l'image du tramway de Shenyang, géré par une société d'exploitation détenue à 51% par la municipalité et à 49% par la coentreprise RATP Dev / Transdev), le modèle de développement est axé sur le partenariat entre les acteurs locaux (privés ou publics) et des industriels expérimentés. Afin d'insister sur le facteur « expertise », les deux français RATP Dev et Transdev ont créé une joint-venture dédiée aux marchés asiatiques (présente à Mumbaï et à Séoul).

Dans certains pays, les opérateurs privés ont peu de marge de manœuvre tant que le système ne sera pas modifié

Le marché sud-américain est, lui, bien différent. Les interventions d'opérateurs privés sont quasi inexistantes et jamais sans le soutien d'un opérateur local (Ex : RATP Dev qui a rejoint le consortium qui gère la ligne 4 du métro de Sao Paulo). Du fait du faible investissement nécessaire, le bus s'est rapidement imposé comme le transport de référence et entraîne des complications dans de nombreuses métropoles (congestion, pollution,...). Ainsi, au Brésil, en 2013 près de 19 milliards d'euros ont été débloqués pour l'amélioration des transports publics et notamment pour le développement du rail (Train, métro, tramway).

En Russie, les quelques compagnies privées de transport public interviennent sur des réseaux de mini-bus. Le cadre juridique des opérateurs privés

et publics est différent et impulsé par la volonté du gouvernement de maintenir une politique de réduction tarifaire (près de 50% des passagers urbains voyagent avec des tarifs réduits). La qualité des transports est nettement remise en cause, et n'est pas aidée par la diminution des subventions de la part de l'Etat. A noter que les plans de transport sont en pleine reconstruction. L'actuelle organisation rendait les financements de matériel roulant trop complexes (financement des compagnies par les villes, qui elles-mêmes attendent un financement annuel des régions ou des programmes fédéraux). Ce changement associé à un manque d'investissement pourtant nécessaire au renouvellement de la flotte (l'âge moyen des bus citadins est aujourd'hui entre 6 et 10 ans) ouvrent les portes aux MOLTS pour se positionner dans les années à venir.

Conclusion

Le marché du transport public urbain est nettement dominé par sept acteurs, principalement anglo-saxons et français, issus de grands groupes industriels. Le développement des acteurs français s'explique notamment par l'utilisation des contrats de délégation de service publique (DSP), propre au modèle français.

Malgré une présence géographique élargie, le chiffre d'affaires des MOLTS combiné est inférieur à 25 milliards d'euros et principalement concentré sur le marché européen. Sur ce marché concurrentiel, les stratégies mise en place s'appuient sur un haut niveau de service et une recherche de l'innovation.

Les marchés nord-américain et asiatique représentent, quant à eux, plusieurs centaines de milliards d'euros. De plus en plus de villes ouvrent leur politique de transport public à des entreprises privées étrangères, notamment par le biais de partenariats avec des acteurs locaux. Ils seront les deux principaux marchés incontournables pour le développement des MOLTS dans les années à venir.

Références :

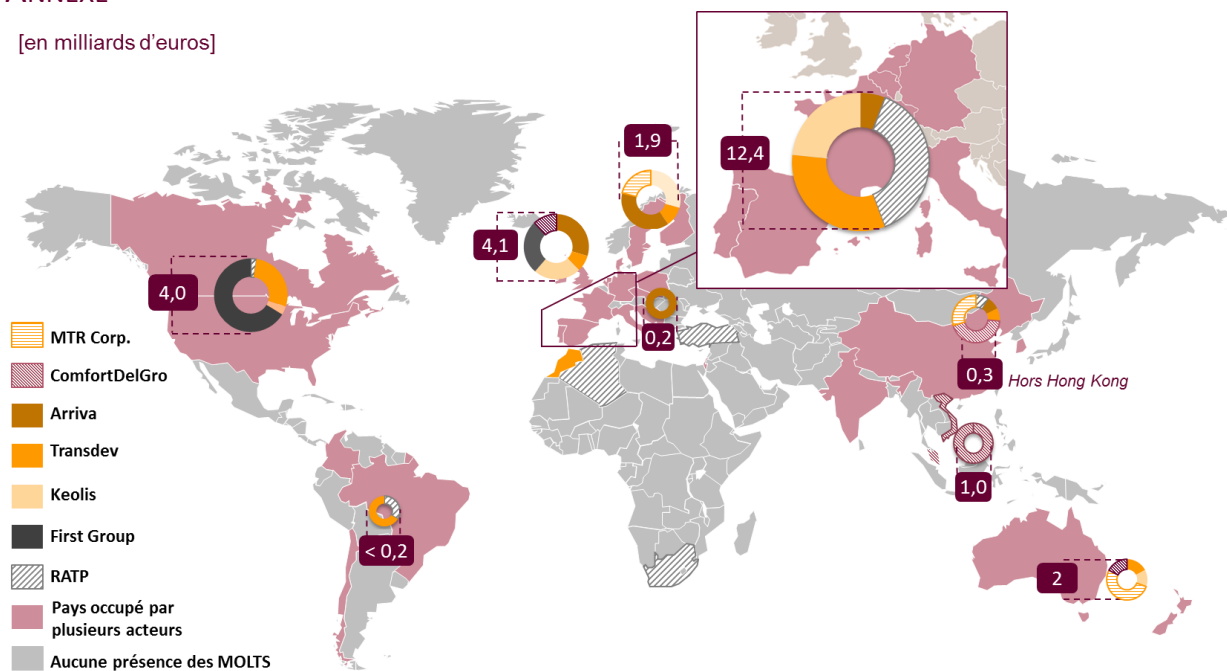
- (1) *Asian Transport Studies, Volume 1, Issue 3 (2011), 234-249*
- (2) *Review of the Urban Transport Sector in the Russian Federation (2013)*
- (3) *Public Transportation Fact Book – APTA (2013)*
- (4) *Demand for Public Transport in Germany and the USA (2012)*
- (5) *Etats financiers 2013 et 2014 des sociétés cités*

(6) *MobiliCités.com*

Copyright © 2015 Sia Partners . Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners.

ANNEXE

[en milliards d'euros]



Présence des sept principaux MOLTS dans le monde (chiffre d'affaires 2014, en milliard d'euros)

Si, pour une zone géographique donnée, aucun chiffre n'est présenté, le chiffre d'affaires de la société est inférieur à 100 millions d'euros.

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 600 consultants pour un chiffre d'affaires de 88 millions d'euros. Le Groupe est présent dans douze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.

Pour plus d'informations : www.sia-partners.com . Suivez-nous sur Twitter @SiaPartners



Asia

Hong Kong

701, 77 Wing Lok St,
Sheung Wan, HK
T.+852 3975 5611

Singapore

3 Pickering street
#02-38
048660 Singapore
T.+ 65 8112 5823

Tokyo

Level 20 Marunouchi
Trust Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005
Japan

Europe

Amsterdam

Barbara Strozilaan
101
1083 HN Amsterdam
- Netherlands
T. +31 20 240 22 05

Brussels

Av Henri Jasparlaan,
128
1060 Brussels -
Belgium
+32 2 213 82 85

London

Princess House,
4th Floor, 27 Bush
Lane,
London, EC4R 0AA –
United Kingdom
T. +44 20 7933 9333

Lyon

Tour Oxygène,
10-12 bd Vivier
Merle
69003 Lyon - France

Milan

Via Medici 15
20123 Milano - Italy
T. +39 02 89 09 39
45

Paris

18 bd Montmartre
75009 Paris - France
T.+33 1 42 77 76 17

Rome

Via Quattro Fontane
116
00184 Roma - Italy
T. +39 06 48 28 506

Middle East & Africa

Dubai, Riyadh, Abu Dhabi

PO Box 502665
Shatha Tower office
2115
Dubai Media City
Dubai, U.A.E.
T. +971 4 443 1613

Casablanca

14, avenue Mers
Sultan
20500 Casablanca -
Morocco
T. +212 522 49 24 80

North America

New York

115 Broadway 12th
Floor
New York, NY10006 -
USA
T. +1 646 496 0160

Montréal

600 de Maisonneuve
Boulevard West,
Suite 2200
Montreal, QC H3A
3J2 - Canada