

7

L'entreprise de transports collectifs Transdev

PRÉSENTATION

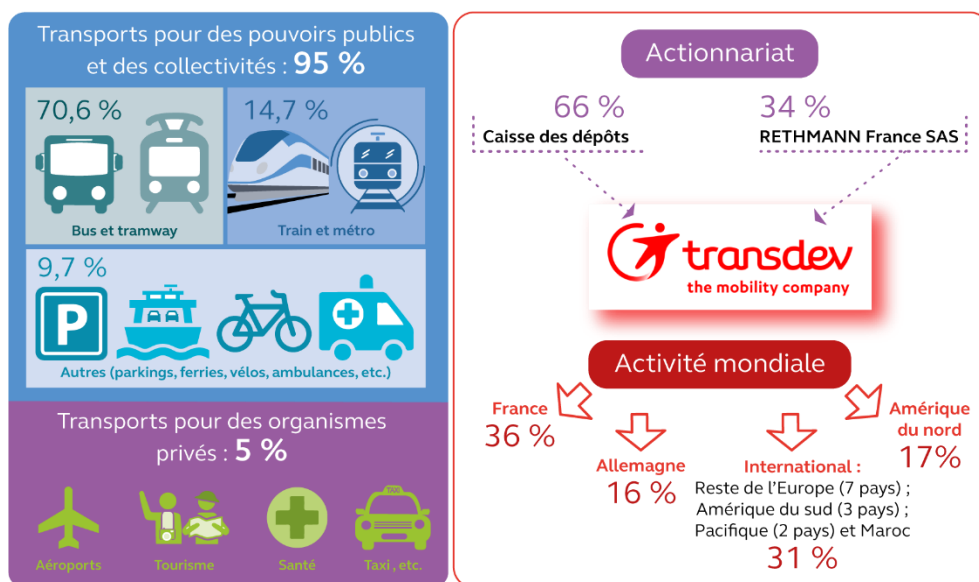
Opérateur de transport public, le groupe Transdev, filiale de la Caisse des dépôts et consignations, est présent dans 17 pays. Il emploie 83 000 salariés et son chiffre d'affaires s'élève à 6,8 Md€ en 2020.

En 2019, il a transporté 11 millions de passagers par jour en moyenne. En 2020, avec la crise sanitaire, ce nombre a été ramené à 6,2 millions.

Les mesures sanitaires destinées à lutter contre la covid 19 ont eu en effet des conséquences importantes sur les opérateurs de transports publics, dans le monde entier. Ils ont dû maintenir une offre de service étendue, alors même que les périodes de confinement ont fait chuter le nombre de passagers utilisateurs et les recettes associées.

En France comme à l'étranger, les filiales du groupe Transdev ont su s'adapter rapidement aux mesures sanitaires décidées par les gouvernements et les autorités locales pour limiter la propagation du virus (I). Si la crise a eu un impact significatif sur son chiffre d'affaires, la trésorerie du groupe s'est renforcée grâce aux aides dont il a bénéficié et à des cessions d'actifs (II). Sa stratégie de développement lui a permis, dans une certaine mesure, d'amortir les effets de la crise, mais la baisse probablement durable de la fréquentation des transports publics et les nouvelles attentes des usagers lui imposent des adaptations importantes (III).

Schéma n° 1 : activités et organisation du groupe Transdev



Source : Transdev, retraitement Cour des Comptes

I - L'adaptation rapide de Transdev au contexte de crise sanitaire

A - Une organisation de gestion de crise efficace

Le risque de pandémie n'avait pas été anticipé par le groupe Transdev. Toutefois, dès le début de la crise sanitaire, en janvier 2020, le groupe a mis en place un système de veille au niveau mondial afin de permettre aux collaborateurs de rester informés de l'évolution des événements. Le directeur général a nommé un pilote de crise au niveau du groupe, le directeur des risques. Un réseau de remontée d'informations a également été créé afin de suivre les conséquences de l'épidémie sur les équipes (nombre de cas contacts, de malades et de décès au sein du groupe).

La crise sanitaire a été gérée par le biais d'une double comitologie, locale et nationale. Une cellule de crise au niveau du groupe, réunie hebdomadairement avec les membres du comité exécutif, a assuré la coordination des sites, la diffusion des outils et la remontée d'informations. Dans chaque pays, une cellule de crise a été mise en place pour assurer la

mise en œuvre opérationnelle des décisions, les relayer vers d'autres cellules et réseaux et transmettre au comité exécutif des informations sur l'évolution de la situation. Les équipes de terrain étaient chargées de négocier avec les autorités locales le niveau de service approprié et de la mise en œuvre des mesures sanitaires.

Sur la base de ces remontées de terrain, la direction de Transdev a pu régulièrement transmettre à ses administrateurs une information détaillée sur la gestion de la crise et de ses conséquences, notamment sur l'équilibre financier du groupe.

Le service communication du groupe Transdev a mis en place différents supports et canaux de diffusion accessibles à l'ensemble des filiales et des managers afin d'informer les collaborateurs et les usagers des transports. Transdev a aussi développé un outil, « *back on track* », mis à jour au fil de l'eau, présentant les bonnes pratiques et les mesures sanitaires à respecter.

Enfin, le service de la gestion des risques a adapté la cartographie du groupe afin d'y intégrer le risque pandémique, jusqu'alors non pris en compte. Les autres risques ont été réévalués pour prendre en compte la crise sanitaire.

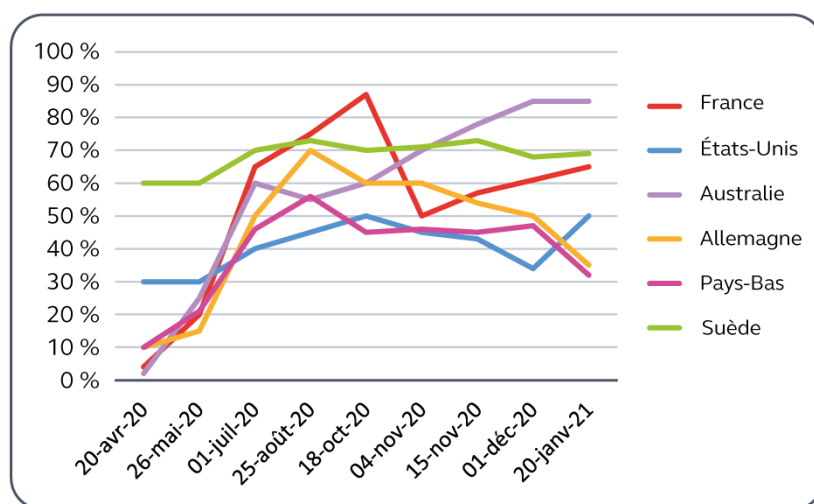
Le plan d'audit a dû être ajusté au cours de l'année 2020. De nombreuses missions ont en effet été reportées ou abandonnées, du fait notamment de l'impossibilité d'effectuer des déplacements à l'étranger. La direction de l'audit a su cependant adapter la liste des missions afin de prendre en compte le contexte de pandémie.

B - Une adaptation différenciée du service face à la baisse de la fréquentation

La crise sanitaire a entraîné une forte baisse de la fréquentation des transports publics, du fait des confinements successifs et de la réticence des usagers à utiliser à nouveau les transports collectifs en sortie de confinement. Cette baisse a été particulièrement sensible lors du premier confinement (au printemps 2020), où la fermeture des écoles a entraîné l'arrêt des transports scolaires. Toutefois, à la demande des autorités locales et nationales, Transdev a maintenu tout ou partie de son service afin de garantir la distanciation physique et d'assurer le transport des professionnels dits de la « première ligne ».

Au niveau mondial, dans les services urbains gérés par Transdev, l'activité a ainsi été maintenue à 60 % de son niveau d'avant-crise, alors que la fréquentation ne représentait plus, pendant le confinement du printemps 2020, que 10 % en moyenne de son niveau normal.

Graphique n° 1 : fréquentation dans les transports publics du groupe Transdev en pourcentage de l'année précédente – avril 2020 à janvier 2021



Source : Transdev, retraitement Cour des Comptes

Les modalités du service ont toutefois pu varier entre les zones d'implantation.

En France, lors du premier confinement, Transdev a assuré entre 20 % et 50 % du service sur les réseaux urbains, alors que la fréquentation atteignait 5 à 7 % de son niveau normal. Les transports scolaires et interurbains étaient, quant à eux, à l'arrêt, de même que toutes les activités liées au tourisme. Transdev a mis en place une offre de transports à la demande pour les soignants.

Aux États-Unis, le service de transport public a été globalement maintenu à 100 % grâce aux aides fédérales, tandis qu'il a été réduit au Canada. Face à la crise, Transdev a également accéléré la restructuration de son activité à destination des entreprises (*B2B*⁴¹⁹), notamment en abandonnant des dessertes aéroportuaires et en ne conservant que les contrats les plus rentables.

⁴¹⁹ *Business to business* : activité exercée pour le compte d'une entreprise tierce.

Dans la plupart de ses autres implantations, Transdev a maintenu un service représentant entre 90 % et 100 % de son niveau normal, en dépit de la baisse de la fréquentation. Le service a notamment été assuré en totalité en Australie. Dans d'autres pays, comme au Maroc et au Portugal, Transdev a toutefois été contraint de diminuer son niveau de service car l'autorité organisatrice ne parvenait pas à compenser le coût du maintien des transports dans un contexte de fréquentation très basse.

C - Une mise en œuvre rapide des mesures sanitaires en faveur des personnels et des passagers

En France, à la suite des annonces gouvernementales de mars 2020, le groupe a assuré le maintien à domicile des salariés vulnérables, prioritaires pour le télétravail, puis a généralisé ce mode de travail pour tous les personnels assurant des fonctions qui le permettaient, notamment au siège du groupe.

Dans les services supports mutualisés, un niveau de service minimum (représentant 20 à 30 % du service habituel) a été maintenu pour assurer les missions de comptabilité, le paiement des factures et des salaires. Dans ces cas et sur les sites où des personnels devaient être présents, les espaces de travail ont été organisés de manière à garantir des distances barrières et toutes les mesures sanitaires prescrites ont été mises en œuvre (jauge de présence, port de masques, désinfection des locaux, installation de distributeurs de gel hydroalcoolique, etc.).

Les conducteurs ont majoritairement poursuivi leur activité puisque l'offre de service devait être largement préservée. Les accords négociés avec les organisations syndicales ont mis l'accent sur les conditions sanitaires à respecter pour assurer ce maintien sur le terrain. Les managers des entités locales ont, pour leur part, assuré une partie de leurs fonctions de coordination en télétravail mais ont aussi été présents sur site, afin de soutenir les équipes se trouvant « en première ligne ».

Transdev a organisé le nettoyage et la désinfection quotidienne des véhicules, l'arrêt de la vente de titres de transport à bord, la montée par la porte arrière et la neutralisation des sièges situés derrière les conducteurs. Dans un second temps, des vitres de protection ont été installées dans les véhicules. Ces mesures ont induit des coûts supplémentaires pour toutes les filiales du groupe.

Au début de la pandémie, les entités du groupe ont rencontré des difficultés pour se procurer les fournitures nécessaires, du fait de la pénurie mondiale de nettoyants, de désinfectants, de distributeurs de gel hydroalcoolique et de masques. En France, Transdev s'est associé aux autres opérateurs de transports pour l'achat de masques par l'intermédiaire d'une centrale d'achats.

En 2020, 4 % des salariés du groupe auraient contracté la covid 19. Transdev a par ailleurs profité de cette période pour déployer plus rapidement que prévu des solutions innovantes de digitalisation. Ces solutions ont été mises en œuvre pour le paiement de la billetterie par les passagers et pour le suivi en temps réel de la fréquentation. Elles ont aussi été déployées pour faciliter le travail des conducteurs et limiter l'utilisation des supports papier et les transmissions interpersonnelles, grâce à la mise en place du système des « conducteurs connectés », leur permettant de recevoir leurs plannings de manière dématérialisée, des informations en temps réel, de poser leurs congés et de demander des modifications de leurs services.

D - Des mesures exceptionnelles en matière de ressources humaines

Le management a assuré une information régulière des représentants du personnel, parfois de manière quotidienne au début de la crise sanitaire, puis en réunissant les comités sociaux et économiques ou équivalents des filiales du groupe. L'adaptation des conditions de travail a été discutée dans ce cadre et a fait l'objet d'accords temporaires.

Afin de s'adapter à la baisse de ses activités opérationnelles, Transdev a recouru aux dispositifs d'activité partielle, principalement lors du premier confinement puis de manière limitée par la suite, en particulier dans les transports publics urbains dont l'activité a été maintenue à un niveau de service minimum en début de crise.

L'année 2020 a été marquée par une baisse de 1,4 % des effectifs du groupe du fait des réductions d'effectifs dans certains pays et, en France, du gel des recrutements, accompagné d'une consigne de limitation des remplacements au strict nécessaire.

Un gel des salaires a été appliqué en France pendant la période de crise sanitaire, dans le cadre de l'adaptation des coûts visant à limiter les pertes financières.

En 2020, le groupe Transdev a bénéficié d'un total de 368,1 M€ de mesures gouvernementales exceptionnelles ayant un impact sur les charges de personnel au niveau mondial, dont 114,2 M€ au titre de l'activité partielle et 253,9 M€ de reports de charges sociales.

Tableau n° 1 : montant des aides gouvernementales relatives aux charges de personnel attribuées aux filiales de Transdev en 2020 (en M€)

Pays	Chômage partiel	Report de charges sociales
France	78,3	134,7
Europe	17,4	84,8
Reste du monde	18,5	34,3

Source : Transdev

Dans les filiales françaises du groupe, l'activité partielle a concerné principalement les services de transports interurbains, de transports scolaires et de tourisme, qui ont été suspendus pendant les confinements et à cause de restrictions de circulation, mais aussi le siège et les activités urbaines pendant le premier confinement.

Les dépenses de personnel du groupe ont diminué en 2020 de 183,4 M€ (soit une baisse de 4,6 % par rapport à 2019).

Des mesures de solidarité ont été négociées afin de limiter la mise en activité partielle des salariés et ses impacts sur leurs revenus. Les personnels ont aussi été incités à poser des congés (notamment cinq jours en avril et cinq jours en mai 2020) mais, en application des accords négociés, cette disposition ne leur a pas été imposée. Le comité exécutif du groupe a décidé de diminuer sa rémunération pendant la période de recours à l'activité partielle, au cours des mois d'avril et de mai 2020, et il a été proposé aux membres des comités de direction et aux collaborateurs volontaires de faire de même. Un fonds de solidarité a été créé, alimenté par ces diminutions volontaires de rémunération ou par la renonciation à des jours de repos. Ce fonds, qui a atteint 0,5 M€, a été utilisé pour attribuer une aide à près de 300 salariés rencontrant des difficultés financières du fait de la crise sanitaire.

Des accords sur le temps de travail ont été négociés dans d'autres pays, comme au Chili, où les conducteurs ont accepté de réduire leur temps de travail d'un tiers ou de moitié.

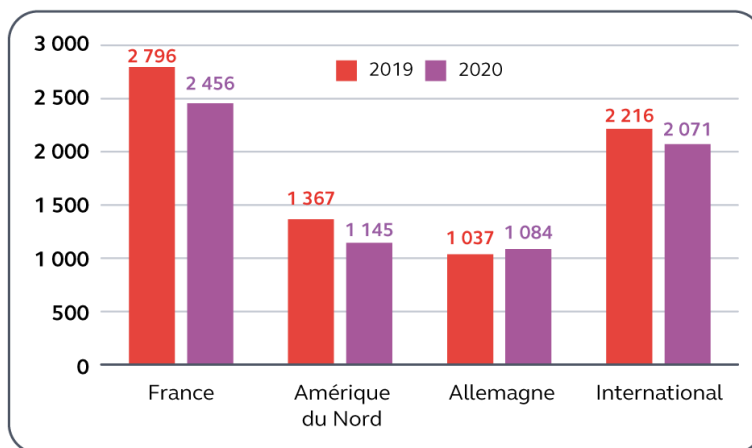
II - Un impact financier significatif sur les recettes, mais une trésorerie renforcée, grâce notamment à l'intervention publique

A - Une baisse du chiffre d'affaires de 9 % principalement du fait de la diminution de l'activité en France

La crise sanitaire a eu un impact important sur le chiffre d'affaires du groupe, qui a baissé de 8,9 % (- 660 M€) en 2020 par rapport à 2019.

Si le groupe Transdev est présent dans 17 pays, son activité est fortement concentrée sur trois grandes zones géographiques : la France, dont la part relative diminue (36 %), l'Amérique du Nord (17 %) et l'Allemagne (16 %).

Graphique n° 2 : chiffre d'affaires par zone géographique en 2019 et 2020 (en M€)



Source : Transdev

La France a connu la plus forte diminution de chiffre d'affaires pendant l'année 2020 (- 340 M€ par rapport à 2019). Cependant, cette diminution a été proportionnellement plus faible (- 12 %) que dans d'autres pays, notamment le Portugal (- 35 %), le Chili (- 21 %), les États-Unis (- 18 %) et les Pays-Bas (- 13 %). La baisse du chiffre d'affaires en France a été en partie contenue par l'importance des subventions versées par les autorités organisatrices des transports en contrepartie du maintien du service.

B - Des modalités d'interventions publiques nationales diversement favorables à Transdev

Les filiales de Transdev dans chaque pays se sont adaptées aux mesures nationales de restriction d'activités et de déplacements et à la demande locale des autorités organisatrices de transport concernant le maintien des niveaux de service. En effet, la crise sanitaire s'est diffusée de manière différenciée dans les régions du monde et au sein des pays et les mesures générales décidées par les autorités ont pu être contrastées (confinements, campagnes de vaccination, fermetures ou non des écoles et des frontières, mesures sanitaires imposées, etc.). Les responsables locaux de Transdev ont dû s'adapter, contrat par contrat, en fonction des décisions municipales ou régionales sur les niveaux de service des transports publics de proximité.

Les équipes de direction de Transdev ont été très mobilisées tout au long de cette période pour échanger en continu avec les autorités organisatrices de la mobilité (AOM) afin de prendre en compte leurs demandes mais aussi pour négocier des adaptations aux conditions financières des contrats. Les négociations se sont notamment focalisées sur la compensation des pertes de recettes passagers et des surcoûts liés aux mesures sanitaires en faveur des passagers et des salariés. En contrepartie, les économies réalisées par Transdev du fait des réductions de service, des mesures de soutien financier accordées par les gouvernements ou de la baisse du prix des carburants ont été restituées aux AOM.

L'équilibre économique des contrats a donc été très différent en fonction des écosystèmes locaux. Ainsi, selon les décisions publiques nationales et locales, Transdev a pu subir une perte de chiffre d'affaires supérieure pour des contrats avec un aléa théoriquement réduit (comme des contrats bruts) que pour des contrats pour lesquels l'entreprise était porteuse du risque (contrats nets). En France, par exemple, Transdev a subi des pénalités pour l'offre non effectuée, comme prévu dans plusieurs contrats bruts (application d'un barème kilométrique). Aux Pays-Bas, le gouvernement a décidé de compenser les pertes de recettes passagers subies par les opérateurs de transports qui normalement assument en intégralité le risque correspondant.

Les différents types de contrats conclus avec les AOM

Le partage du risque financier entre les AOM et les opérateurs de transports se traduit dans deux formes principales de contrats :

- les contrats bruts (« *gross contracts* ») sont des contrats dans lesquels l'AOM s'engage à régler un montant prédéfini sur la base d'un volume de service (en heures ou en kilomètres par exemple). L'ensemble de la recette passagers lui est rétrocédé par Transdev. Dans certains cas, le contrat prévoit des rémunérations variables liées à l'augmentation de la fréquentation. Hormis ces rémunérations variables, Transdev ne supporte pas le risque de recettes passagers mais les coûts nécessaires à la bonne réalisation du niveau de service défini par le contrat sont le plus souvent à sa charge ;
- les contrats nets (« *nets contracts* ») sont des contrats dans lesquels Transdev bénéficie d'une subvention de la part de l'AOM, dont le montant est convenu à la signature. Tout ou partie des bénéfices liés aux recettes passagers revient à Transdev (directement ou indirectement dans le cas d'un système de bonus/malus), qui assume les risques liés aux recettes et à la gestion des coûts. La subvention sert alors à couvrir la différence entre les recettes projetées et les coûts projetés.

Les contrats fixent également des objectifs en matière de qualité de service, de ponctualité, etc.

Au-delà des mesures d'activité partielle et des reports de charges sociales, le groupe Transdev a bénéficié en 2020 d'aides gouvernementales exceptionnelles afin d'éviter que ses filiales ne subissent des pertes trop importantes, mettant en risque leur pérennité :

- des subventions ont été maintenues pour compenser les pertes liées au service réduit, à hauteur de 8,1 M€ ;
- certaines filiales ont bénéficié de mesures pour compenser les pertes de recettes passagers, par exemple aux Pays-Bas (transport public) et en Allemagne (train), pour un montant total de 109,3 M€.

Dans certains pays, lorsqu'aucune aide publique n'était prévue, comme pour certains contrats aux États-Unis, des décisions de fermeture de filiales ont été prises afin de ne pas poursuivre une activité à perte. La crise sanitaire a ainsi accéléré la cession ou l'abandon d'activités dont la rentabilité à court et moyen terme n'était pas assurée, notamment dans le *B2B*.

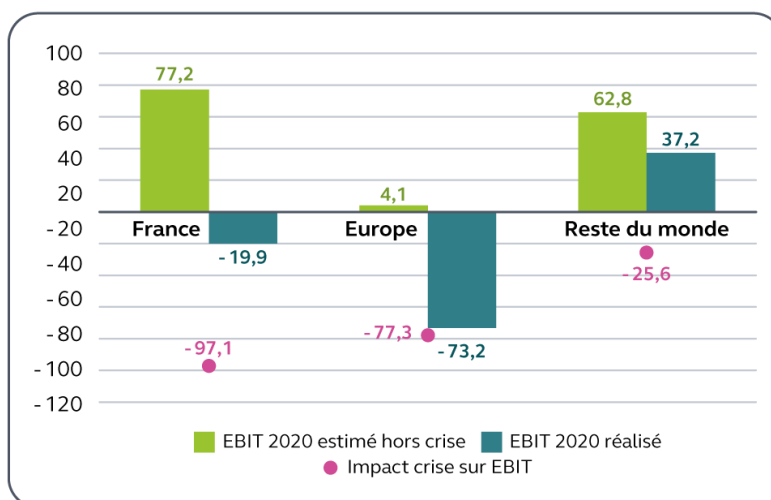
La répartition des activités du groupe au niveau mondial et les négociations qui ont eu lieu au plus près du terrain pour adapter les contrats ont permis au groupe Transdev de limiter les pertes au cours de la crise sanitaire.

C - Une perte de rentabilité opérationnelle compensée par un afflux supplémentaire de trésorerie

Malgré les dispositions prises pour limiter les charges salariales, Transdev évalue à 200 M€ en 2020 l'impact de la crise sanitaire sur ses résultats d'exploitation (EBIT⁴²⁰), dont près de la moitié concerne l'activité en France (- 97,1 M€). Le groupe a dû en effet supporter des coûts de restructuration d'un montant de 85,5 M€ et des dépréciations d'actifs supplémentaires de l'ordre de 62 M€.

La rentabilité des activités menées à l'international a également été fortement amoindrie, principalement dans les autres pays en Europe (- 77,3 M€), mais aussi dans le reste du monde (- 25,6 M€).

Graphique n° 3 : EBIT par pays en 2020 et impact de la crise sanitaire selon Transdev (en M€)



Source : Transdev, retraitement Cour des comptes

La trésorerie du groupe s'est néanmoins accrue de 56 % en 2020, pour atteindre 485,3 M€ en fin d'année, grâce à une optimisation de son besoin en fonds de roulement (BFR)⁴²¹ et à la cession d'activités qui a permis d'apporter de la trésorerie supplémentaire.

⁴²⁰ *Earnings before interest and taxes.*

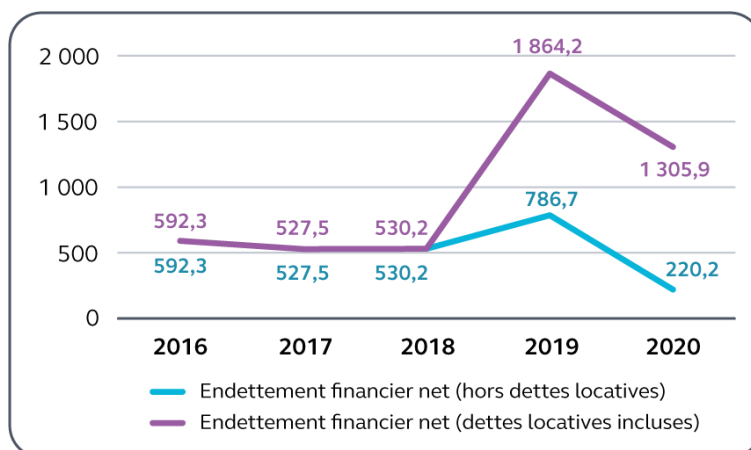
⁴²¹ Le BFR correspond au besoin de trésorerie lié au décalage temporel qui existe entre la constatation comptable d'une créance ou d'une dette, et son encaissement ou décaissement effectif. Si le BFR est négatif, on parle d'excédent en fonds de roulement.

D'une part, l'excédent en fonds de roulement a crû de 385,5 M€, en raison de facilités de paiement accordées par les États des pays dans lesquels Transdev dispose de filiales et du fait de la réduction du délai de paiement des factures par les clients du groupe, essentiellement des AOM, qui ont eu un effet positif sur le BFR lié à l'activité.

D'autre part, Transdev avait décidé avant la crise sanitaire de céder ses filiales implantées en Suède (*Flygbusarna*) et à Hong-Kong (TD RATP Asia). Ces cessions ont permis de dégager 138 M€ de trésorerie active.

Ce nouvel apport en trésorerie a facilité le désendettement du groupe en 2020.

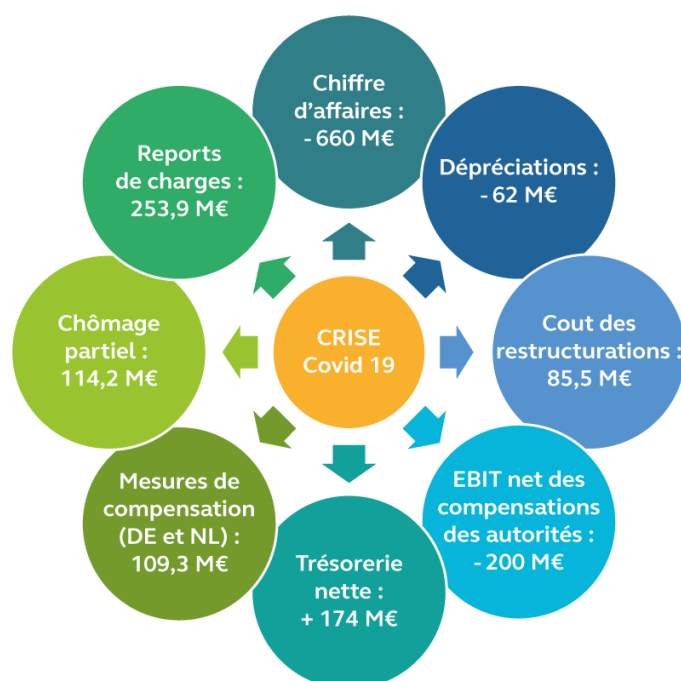
Graphique n° 4 : évolution de l'endettement financier net entre 2016 et 2020 (en M€)



Source : Transdev, retraitement Cour des Comptes

L'endettement financier net (dettes locatives incluses⁴²²) a ainsi diminué de 558,3 M€, pour s'établir à 1 305,9 M€ fin 2020 (soit une baisse de 30 % sur un an).

⁴²² Depuis l'exercice 2019, en application de la norme IFRS 2016, Transdev enregistre dans son bilan les contrats de location qui figuraient auparavant en engagements hors bilan. La comptabilisation de ces contrats s'est traduite par une hausse de la dette financière de 974 M€ en 2019.

Schéma n° 2 : impacts de la crise sanitaire sur Transdev

Source : Transdev, retraitements Cour des Comptes

III - Les conséquences à moyen terme de la crise sanitaire sur l'activité de Transdev

A - Une baisse de la fréquentation plus durable qu'attendu

En septembre 2021, dans la plupart des pays où Transdev est implanté, la fréquentation des transports publics n'avait toujours pas retrouvé son niveau d'avant-crise. Ainsi, en France, elle s'élevait à 80 % de son niveau de 2019 (60 % en Île-de-France)⁴²³ et à 66 % aux Pays-Bas. En Allemagne, ce taux atteint 80 à 85 % pour les bus et entre 65 et 100 % selon les régions pour les trains. En moyenne, Transdev estime que la fréquentation va se maintenir à un niveau compris entre 80 et 90 % de son niveau de 2019 pendant encore un certain temps.

⁴²³ Source : ministère de la transition écologique.

La baisse de la fréquentation des transports publics s'explique principalement par trois facteurs :

- la perception par les usagers de la persistance d'un risque sanitaire : selon une enquête de l'association Transcité réalisée en mai 2021, 44 % des usagers ont peur d'attraper le virus, et une proportion un peu moindre fait état de craintes sur le respect de la distanciation sociale ;
- les nouvelles habitudes prises par les usagers des transports publics : ces derniers utilisent davantage de moyens de transports individuels, notamment la voiture (dans près de la moitié des cas⁴²⁴) ou, dans une moindre mesure, se tournent vers des « mobilités actives », surtout en ville (marche, vélo, trottinette...) ;
- enfin, les besoins de transport ont diminué, en particulier avec le développement du télétravail (23 % des usagers habituels des transports publics indiquent avoir réduit leurs déplacements pour cette raison⁴²⁵), ce qui peut également induire des trajets plus longs mais moins fréquents.

Transdev a mis en place le plan « *back on track* » afin de convaincre les usagers de revenir dans les transports publics. Ce plan s'inscrit dans la stratégie « *Moving you* », mise en place en 2018, qui repose notamment sur la satisfaction des clients (les autorités organisatrices) et des passagers.

B - Un service à adapter aux nouveaux usages des transports et aux demandes des clients publics

Face à la baisse de la fréquentation des transports, Transdev fait face à deux enjeux majeurs.

D'une part, la diminution du nombre de passagers entraîne une baisse des recettes d'exploitation et modifie l'équilibre des contrats. Ainsi, dans le cas des contrats nets, la rémunération de Transdev dépend directement des recettes-passagers. En outre, les autorités organisatrices demandent souvent aux opérateurs de maintenir un niveau élevé de service (représentant 90 à 100 % de son niveau habituel), alors que la fréquentation reste sensiblement et durablement inférieure à la normale. Cette situation entraîne des surcoûts pour Transdev, alors que les contrats avec les autorités organisatrices ne prévoient pas systématiquement de compensation. L'enjeu pour le groupe est donc de revoir les objectifs

⁴²⁴ Source : Étude de l'association Transcité – mai 2021.

⁴²⁵ Même source.

contractuels de recettes passagers et de négocier de nouvelles compensations. Par ailleurs, l'équilibre des contrats est également menacé par les projets de gratuité des transports publics portés par plusieurs collectivités. Enfin, face à la baisse plus générale des ressources des autorités organisatrices de la mobilité (notamment de leurs recettes fiscales), de nouvelles modalités de répartition de la charge liées aux dépenses d'investissement (financement, maintenance, propriété du matériel...) doivent être négociées.

D'autre part, Transdev doit proposer une nouvelle offre, plus intégrée et prenant en compte différentes mobilités, afin de ramener les usagers vers les transports publics. Plusieurs actions ont été menées en ce sens : développement de solutions de transport à la demande, afin de fournir un service dans des zones ou à des horaires non desservis habituellement par les transports publics (pendant la nuit ou dans des zones peu denses) ; entrée sur le marché des « nouvelles mobilités actives » (par exemple, au Havre, la société a développé à la demande de la ville une offre de location de longue durée de vélos électriques) ; développement de solutions multimodales, afin de permettre aux usagers de combiner transport individuel et collectif (mise en place de parkings au départ de lignes de transports publics, déploiement de véhicules adaptés pour permettre aux usagers de monter à bord avec leur vélo ou leur trottinette, etc.).

Des réflexions sont également menées sur la notion de « *mobility as a service* », afin d'intégrer l'ensemble des moyens de déplacement (transport public, deux-roues en libre-service, marche...) dans une solution digitale unique regroupant billettique, propositions d'itinéraires et réservation.

C - Une stratégie résiliente face à la crise mais qui reste à approfondir

La stratégie « *Moving you* », élaborée en 2018, repose sur cinq piliers (clients, passagers, équipes, performance et innovation). Ces piliers ont été conçus pour rester valables sur le long terme et quelles que soient les circonstances. Ainsi, la stratégie de Transdev s'est révélée adaptée aux défis posés par la crise sanitaire.

Transdev a profité de la crise sanitaire pour continuer à adapter son modèle. La stratégie de l'entreprise a été revue sous un angle plus opérationnel, autour de quatre priorités : la discipline financière, les équipes et partenariats, l'attention portée aux besoins des clients et la rentabilité des contrats. La crise sanitaire a ainsi accéléré le processus de recentrage du groupe, par activité et par pays. Transdev privilégie son cœur de métier, le *B2G*⁴²⁶, dont la part dans l'activité est passée de 90 % à près de 95 % entre 2019 et 2020. En conséquence, le groupe a progressivement abandonné un certain nombre d'activités.

S'agissant des activités exercées pour le compte de particuliers (*B2C*⁴²⁷), Transdev s'était désengagé dès avant la crise de ses activités de taxi aux États-Unis, qui souffraient de la concurrence d'acteurs comme Uber. Le groupe a ensuite pu capitaliser sur cette expérience lors de la cession début 2020 de ses activités de navettes aéroport en Suède (*Flygbusarna*), décidée en raison d'une légère baisse de fréquentation des aéroports. Cette cession a permis à Transdev de réduire son exposition aux effets de la crise sanitaire quelques mois plus tard.

Les activités de *B2B* sont également remises en cause par la crise sanitaire. Les activités de navettes à destination des entreprises, des aéroports (notamment aux États-Unis) ou des parcs d'attractions ont ainsi été fortement réduites. À l'international, Transdev se limite désormais aux pays les plus profitables ou présentant un intérêt stratégique.

L'entreprise devra également adapter sa stratégie pour tenir compte de l'accroissement de la concurrence. Outre les évolutions réglementaires (renouvellement des appels d'offres existants, ouverture à la concurrence de nouvelles lignes, concernant par exemple les trains régionaux en France), des nouveaux acteurs ayant profité des mesures publiques de soutien pour s'endetter à très faible taux pourraient entrer sur le marché en pratiquant des prix très bas. Le groupe doit donc poursuivre ses efforts d'innovation pour proposer de nouvelles solutions de mobilité, plus écologiques et répondant davantage aux besoins des usagers comme des autorités organisatrices.

⁴²⁶ *Business to government* : activité exercée pour le compte d'une autorité locale ou nationale.

⁴²⁷ *Business to consumer* : activité exercée directement pour le compte de particuliers.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La crise sanitaire a suscité une baisse de la fréquentation des transports publics, qui ne reviendra pas à son niveau précédent avant plusieurs années. Le groupe Transdev a su s'adapter à cette situation exceptionnelle en mobilisant l'ensemble de ses équipes et en prenant des décisions qui lui ont permis de préserver autant que possible sa situation financière. Le groupe a mis en place les mesures sanitaires préconisées par les pouvoirs publics, adapté son offre de service aux demandes des autorités organisatrices de la mobilité et renégocié les contrats afin de maintenir ses recettes financières. Le groupe a recouru lorsque cela était pertinent au chômage partiel et a fait appel aux aides gouvernementales prévues (reports de charges sociales, subventions exceptionnelles de compensation des pertes de recettes, etc.). Des cessions d'actifs ont aussi permis de préserver la trésorerie et de limiter les pertes du groupe.

À moyen terme, la baisse de la fréquentation consécutive à la crise sanitaire et l'incertitude sur la date de retour à son niveau d'avant-crise posent également la question de l'adaptation du niveau de service et devrait conduire à des renégociations de contrats avec les autorités organisatrices, en prenant davantage en compte les risques exogènes, tels que celui d'une chute brutale de la fréquentation des transports publics.

Pour se démarquer de la concurrence et gagner des parts de marché dans des secteurs rentables, Transdev peut s'appuyer sur la diversité de ses équipes mondiales et sur l'expérience acquise.

Transdev doit ainsi continuer à proposer des solutions innovantes, répondant encore mieux aux nouveaux besoins et usages des passagers comme des autorités organisatrices de la mobilité, pour assurer la pérennité de son modèle économique.

Au terme de son enquête, la Cour adresse la recommandation suivante au groupe Transdev :

- 1. dans les nouveaux contrats, porter une attention particulière aux causes exogènes de l'évolution de la fréquentation afin de limiter les risques économiques.*

Réponses

Réponse du directeur général de la Caisse des dépôts et consignations .	479
Réponse du président directeur général de Transdev.....	479

RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

Vous m'avez fait part de l'insertion dans le rapport public annuel 2022 de la Cour des comptes du chapitre intitulé « Transdev, une entreprise de transports collectifs face à la crise sanitaire ».

Je vous remercie tout d'abord de l'attention que vous avez portée à cette entité, filiale historique de la Caisse des Dépôts et outil clé du Groupe pour agir sur les territoires en favorisant le développement des transports publics.

Comme la Cour l'a constaté, la crise sanitaire de 2020 et 2021 a fortement impacté l'activité de transport en France et à l'international, tant dans son exploitation, dont la société a dû rapidement adapter les modalités, que dans sa rentabilité qui reste à date fragilisée et en risque par rapport aux perspectives d'évolution des niveaux de services à moyen terme.

Dans ce contexte, je souscris au projet de recommandation (« Dans les nouveaux contrats, porter une attention particulière aux causes exogènes de l'évolution de la fréquentation, afin de limiter les risques pour Transdev ») et précise que la société se prépare activement aux aménagements des contrats signés avec les autorités organisatrices des transports publics aux fins d'ajuster les niveaux de service post crise.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE TRANSDEV

D'un point de vue opérationnel, la situation à laquelle nous avons été confrontés n'avait été anticipée par personne, cela nous a amené à déployer des modes de fonctionnement adaptés dans des délais courts.

Dans ce cadre, nous avons fait le choix d'une coordination centralisée et d'une forte subsidiarité au niveau local : les négociations avec les autorités organisatrices de mobilité tant sur le niveau de service approprié dans le contexte du confinement que sur l'ensemble des mesures sanitaires à mettre en œuvre, ont ainsi été conduites par nos équipes locales, au plus proche des besoins de leurs clients.

Ce modèle d'organisation a permis une gestion de crise réactive, « rapide » et « efficace », comme le souligne le rapport.

La Cour rappelle également que nous avons bénéficié, à l'instar des autres opérateurs du secteur, de mesures gouvernementales exceptionnelles dans plusieurs pays.

Ces mesures ont pris des formes différentes et ont conduit soit à une baisse de nos coûts de fonctionnement (coûts de personnel au travers des mesures d'activité partielle notamment lors du premier confinement qui a été marqué par une très forte baisse du niveau de service en France), soit à des mesures de paiement différé de certaines charges dues à l'État (comme les charges sociales) ce qui a eu un effet de protection de la trésorerie à court terme du Groupe.

À ces mesures gouvernementales se sont ajoutées des mesures de compensation, discutées localement avec les autorités organisatrices de mobilité et adaptées à chaque situation, et portant sur les questions centrales des pertes de recettes passagers, de réduction de l'offre de services ou encore des surcoûts liés à la mise en œuvre des mesures sanitaires.

Ce soutien n'a cependant pas permis d'éviter la sévérité de l'impact financier de cette crise, tant sur le chiffre d'affaires du Groupe, qui a baissé de 8,9 % en 2020 comparé à l'année 2019, que sur sa rentabilité opérationnelle. Le transport public est caractérisé par des marges faibles ; ainsi la chute drastique de recettes passagers n'ayant pas été compensée suffisamment ni par une baisse du niveau de service ni par un appui à l'activité, le Groupe a subi des pertes importantes, à l'instar de ses concurrents directs.

Quant à la trésorerie de Transdev, sa solidité pendant la crise résulte de trois facteurs distincts : une gestion prudente et anticipée de nos besoins de liquidité avec nos partenaires financiers, le soutien de nos clients et des autorités gouvernementales et le produit d'opérations exceptionnelles de cessions qui se sont réalisées dans un calendrier favorable.

Si l'ensemble de ces initiatives et réactions, associées au soutien des pouvoirs publics locaux et nationaux, ont permis une gestion ordonnée, efficace et rapide de la crise sanitaire, la Cour a cependant raison de souligner que ses conséquences risquent d'être plus durables qu'attendu.

Bien que la fréquentation de nos réseaux se soit redressée au cours de l'année 2021, nous n'avons pas recouvré les niveaux constatés avant la pandémie. Le développement de nouveaux usages comme le télétravail ou l'utilisation des modes actifs (vélo) ainsi que la perception par les passagers de la persistance d'un risque sanitaire dans les transports constituent un frein à une reprise certaine de la fréquentation. S'agissant tout particulièrement de la perception du risque sanitaire, elle reste très

élevée et aurait même tendance à se dégrader à très court terme comme en témoigne le récent constat⁴²⁸ de l'Observatoire de la mobilité de l'UTP.

Dans le même temps, l'enjeu de la mobilité durable constitue plus que jamais une priorité, tout particulièrement après la COP 26. Personne ne conteste aujourd'hui le fait que le transport public aura un rôle clé à jouer dans la mise en place d'une mobilité plus durable reposant sur la combinaison vertueuse d'une augmentation de modes partagés et d'une diminution de l'usage de la voiture individuelle. Le transport public joue également un rôle essentiel dans la cohésion sociale et territoriale et le développement économique en permettant l'accès à l'éducation et à l'emploi.

Dans ce contexte, nous ne pouvons qu'approuver la recommandation de la Cour s'agissant de l'attention que nous devons porter au bon équilibre de nos contrats afin d'en limiter « les risques économiques ».

Si la stratégie menée par l'entreprise lui a permis de faire preuve de résilience face à une crise soudaine, nous devons garder pour objectif de restaurer un niveau de rentabilité qui nous permette d'investir et de développer nos activités durablement.

Toutefois, la restauration de notre rentabilité ne sera possible qu'à la seule condition que les autorités locales, clientes du secteur transport public, acceptent de renégocier les contrats dont le risque lié aux recettes-passagers est supporté par les opérateurs.

Cette renégociation qui s'impose a donc pour premier objectif d'intégrer la nouvelle réalité du marché dont le constat principal est le niveau structurellement plus bas de fréquentation des transports publics. Elle devra également permettre de prendre en compte l'évolution des comportements et des attentes des passagers et les conséquences de cette évolution sur l'offre de service et les coûts associés.

De même et plus généralement, les nouveaux contrats devraient systématiquement inclure une clause de pandémie pour régir les relations entre parties prenantes et les conditions du maintien des opérations dans de telles situations.

⁴²⁸ Cf. *Transports publics et ferroviaires : 2021 - État des lieux et enjeux & Manifeste de l'UTP avant l'élection présidentielle 2022 / l'Observatoire de la mobilité de l'UTP.* Dans l'enquête, les transports en commun apparaissent comme le lieu où le risque de contamination est le plus grand : pour 64 % des répondants.