

Stratégie 2035 de l'Alliance SwissPass

Rapport explicatif

Édition du 18 janvier 2024



Sommaire

1	Introduction et contexte	4
1.1	L'Alliance SwissPass, le produit d'un développement continu	4
1.2	Conditions-cadres légales	5
2	Processus stratégique	6
2.1	Situation initiale: enseignements du développement stratégique 2025	7
2.2	Lignes directrices du Conseil stratégique et de l'équipe de projet	8
2.3	Approche méthodologique	9
2.4	Déroulement	9
3	Résultats de la phase d'analyse	10
3.1	Enquête auprès des parties prenantes et des membres	10
3.1.1	Conception de l'étude	11
3.1.2	Principaux enseignements de l'enquête auprès des membres	11
3.1.3	Principaux enseignements des entretiens avec les parties prenantes	12
3.2	Analyse de tendances	12
3.2.1	Méthode	12
3.2.2	Principaux enseignements	13
3.2.3	Bilan de l'analyse de tendances	14
3.3	Indicateurs	15
3.4	Benchmarking international	16
3.5	Évaluation du groupe d'experts	19
4	Défis stratégiques de l'Alliance SwissPass	20
5	La Stratégie 2035 de l'Alliance SwissPass	23
5.1	Vue d'ensemble de la vision et de l'objectif stratégique	23

5.2	Développement du système de prix _____	24
5.3	Prospection du marché et positionnement _____	26
5.4	Accès _____	29
5.5	Information à la clientèle _____	32
5.6	Gestion des données _____	34
5.7	Gouvernance et collaboration _____	35
6	Key Performance Indicators stratégiques _____	40
6.1	Indicateurs d'avancement _____	40
6.1.1	Produits de transport _____	40
6.1.2	Évolution des coûts de l'Alliance SwissPass _____	40
6.1.3	Avis de la clientèle _____	40
6.1.4	Taux de numérisation _____	41
6.2	Indicateurs relatifs aux processus _____	41
6.3	Indicateurs d'observation _____	41
7	Mise en œuvre de la stratégie _____	42
7.1	Logique du plan d'action _____	42
7.2	Processus de révision _____	43
7.3	Activités mises en avant _____	43
8	Annexes _____	44
8.1	Parties impliquées _____	44
8.2	Plan d'action V 1.0 _____	45

1 Introduction et contexte

La Suisse dispose d'un système de transports publics performant et bien organisé qui se distingue notamment par des acquis tels qu'«un voyage, un billet». Les processus impeccables d'utilisation des transports publics pour la clientèle ne viennent cependant pas de nulle part: une coordination efficace et réussie entre les entreprises de transport dans le cadre du Service direct et au sein des communautés tarifaires et de trafic est indispensable. Cette collaboration est aujourd'hui garantie à l'échelle nationale par l'organisation de branche qu'est l'Alliance SwissPass, en particulier pour les domaines du marché, de la distribution et de l'information à la clientèle.

L'Alliance SwissPass est le produit d'un développement continu et d'un rapprochement au sein de la branche, qui sont décrits au chapitre 1.1. Les organes de conduite stratégique de l'Alliance SwissPass pensent déjà à l'avenir en dressant la présente Stratégie 2035 et cherchent à garantir que les processus décrits en introduction continuent de fonctionner sans accroc. Ceci toujours avec l'intention fondamentale de positionner la branche de sorte que l'accès aux transports publics et leur utilisation soient et restent aussi simples que possible pour la clientèle.

1.1 L'Alliance SwissPass, le produit d'un développement continu

Depuis 2020, les communautés tarifaires et de trafic suisses et quelque 250 entreprises de transport sont réunies au sein de l'Alliance SwissPass pour répondre au mandat légal du Service direct. Jusqu'en 2020, deux mondes cohabitaient: le Service direct national (SDN) était organisé sur la base de la Convention 510 (C510). Parallèlement à cela, la «Convention de collaboration entre les communautés tarifaires et de trafic» (C551) garantissait une certaine collaboration entre les communautés. Dans le cadre du projet «Grande gouvernance», la collaboration au sein de la branche a été restructurée au 1^{er} janvier 2020, et les conventions C510 et C551 remplacées par la Convention 500 (C500). Ce rapprochement a été exigé par l'Office fédéral des transports (OFT) et également voulu par la branche afin de rendre les transports publics plus efficaces.

Le premier produit sous le nouveau toit de l'Alliance SwissPass a été l'élaboration d'une stratégie de branche commune à l'horizon 2025. Elle a été approuvée par le Conseil stratégique en été 2020 après une exigeante phase d'élaboration. Pour la première fois, l'importance, mais aussi la difficulté de trouver des compromis pouvant être assumés et mis en œuvre par toutes les organisations concernées se sont révélées¹. L'équipe de projet de l'époque avait émis comme principales recommandations d'action que les rôles et les attentes envers la collaboration soient clarifiés, en particulier compte tenu des intérêts parfois divergents des organisations. Les recommandations reflètent la culture d'une organisation de branche en mutation, passée des deux voies séparées du Service direct national (SDN) et des communautés à une unification et une même voix. C'est pourquoi il est important de souligner que la Stratégie 2025 a déjà permis de lancer des projets importants qui ont ouvert la voie pour l'avenir. Nous présentons ici à titre d'exemples trois projets qui se trouvent à différents états de réalisation:

- **Déjà réalisé:** la planification globale de l'Alliance SwissPass, élément de guidage central aux niveaux opérationnel et stratégique. Elle permet une planification thématique, un guidage de bout en bout des structures d'échange nationales (p. ex. mandats, groupes de travail, commissions, Conseil stratégique) et la planification financière correspondante.
- **Transformé:** l'établissement d'un concept initial de système tarifaire intégré (GITA). Après les premiers enseignements du projet, celui-ci a été transféré dans le projet actuel «myRIDE», lequel se fonde sur les recommandations d'action de GITA.
- **Opérationnel:** différents projets d'amélioration des standards nationaux de contrôle ont été réalisés dans le cadre du projet «Garantie des recettes», notamment des formations nationales pour le

¹ Source: rapport final du projet Stratégie 2025

personnel de contrôle. Certains des contenus sont facultatifs (p. ex. pour les grandes entreprises qui proposent des formations internes), d'autres sont obligatoires (leçons de formation continue en ligne).

Cette liste (non exhaustive) illustre le point où se trouve l'Alliance SwissPass au début 2024: après une phase de réflexion intense, une stratégie comprenant de premiers projets de réalisation a pu être approuvée. De plus, les processus de la branche et les organes sont en place, ce qui permet d'aborder des objets complexes en commun et dans une ambiance positive. L'introduction du demi-tarif PLUS peut être citée comme bon exemple de ce fait. Ce produit a été mis en œuvre et introduit en commun par l'Alliance SwissPass après différents tests de marché.

Sur la base de cette situation, le Conseil stratégique a décidé au printemps 2023 de lancer un nouveau processus de développement stratégique dont tant le contenu que l'échéancier sont ambitieux. L'horizon 2035 a été choisi afin de souligner ce dernier aspect.

1.2 Conditions-cadres légales²

Selon l'article 15 de la loi du 20 mars 2009 sur le transport de voyageurs (loi sur le transport de voyageurs, LTV, RS 745.1), l'obligation d'établir des tarifs incombe aux entreprises de transport. L'art. 16 LTV et l'art. 56 de l'ordonnance du 4 novembre 2009 sur le transport de voyageurs (OTV, RS 745.11) obligent les entreprises de transport à collaborer en exigeant qu'elles assurent un service direct national. Pour ce faire, elles doivent notamment établir des tarifs. De plus, la loi veut que les entreprises de transport règlent leurs relations réciproques dans certains domaines (art. 17 LTV), ce qu'elles ont fait à deux niveaux différents:

- À l'échelle nationale, les participants au Service direct national collaborent au sein d'une société simple et ont délégué leurs compétences tarifaires à des services souverains nationaux.
- À l'échelle régionale, les entreprises de transport se sont organisées en communautés tarifaires ou de trafic qui déterminent les tarifs pour une région donnée pour toutes les entreprises de transport qui y participent. Les formes juridiques des communautés vont de la société simple à l'établissement de droit public défini légalement en passant par l'association et la coopérative.

La C500 forme la base de la collaboration à l'échelle de la branche entre les entreprises de transport et les communautés. Cette collaboration est chapeautée par une organisation commune, la société simple «Alliance SwissPass», et garantit au-delà du Service direct national selon les art. 16 et 17 LTV et l'art. 56 OTV que des dispositions tarifaires accessoires et des standards communs au minimum soient valables dans toute la branche.

Dans son rapport en réponse au postulat Reynard³, le Conseil fédéral salue en introduction le fait que le paysage tarifaire actuel permette à la clientèle – comme la loi l'exige – de voyager de A à B avec un seul billet. Dans le même temps, il regrette que le système actuel compte toujours des mondes tarifaires national et régional et que les achats de billets en «patchwork» restent possibles. En combinant des billets de communautés et du SDN, il est par exemple parfois possible d'obtenir un meilleur prix qu'avec un seul billet de bout en bout. Cela découle notamment de la volonté des cantons de disposer d'un pouvoir de codécision dans la logique de formation des prix, les assortiments et le niveau des prix, volonté qui prend sa source dans le rôle important qu'ils assument dans le financement du trafic régional voyageurs.

² Source: Convention 500, préambule

³ Source: rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat 19.4199 du conseiller national Reynard

La complexité du système est également perceptible au niveau de la gouvernance. Ainsi, dans le SDN, il est possible de procéder à des enquêtes générales nationales qui sont contraignantes pour l'ensemble des entreprises de transport qui participent au SDN. De l'autre côté, le système actuel ne comporte aucune possibilité d'influencer à l'échelle nationale les décisions régionales des communautés. Pour une grande partie des sujets, les décisions du Conseil stratégique et les enquêtes générales ne sont donc pas contraignantes pour les communautés.

L'Office fédéral des transports (OFT), régulateur des transports publics suisses, a réagi à cette situation en approuvant la C500 seulement pour une durée limitée, ce qu'il a justifié en posant les exigences suivantes au développement futur de la Convention⁴:

- Un pouvoir de codécision du Conseil stratégique dans les différentes communautés est nécessaire dans la même étendue que celui dont il dispose dans le SDN. Cela instaurerait une égalité de traitement entre les communautés et le SDN.
- Une base nationale de calcul des prix (prescriptions de formation des prix et système tarifaire intégré) légère, simple à comprendre et conviviale doit être approuvée. Elle doit être ouverte aux possibilités futures qui découleront de la numérisation. Afin de tenir compte de l'indépendance des communautés et des différences de qualité de l'offre dans les régions, la définition du niveau des prix dans le périmètre de chaque communauté doit rester de la compétence de cette dernière.
- Il doit exister un assortiment de titres de transport léger et national (principe). L'assortiment (SDN et communautés régionales) doit être réduit et uniformisé. Cet assortiment peut être complété par chaque communauté afin de lui permettre de prendre en compte des besoins régionaux. Les critères des cas d'exception ne doivent pas contrevenir aux dispositions nationales. Le Conseil stratégique prend la décision finale sur les compléments de l'assortiment national de titres de transport par les communautés.
- De manière générale, le système tarifaire et de distribution doit être conçu de manière à coûter moins cher qu'aujourd'hui.

L'Alliance SwissPass est consciente des défis posés par le système actuel et travaille activement et en toute transparence à les résoudre et à éliminer les incohérences tarifaires, notamment dans le cadre de projets tels que myRIDE (anciennement GITA). Dans ce cadre, tant les commanditaires que l'OFT dans son rôle de régulateur sont étroitement impliqués.

2 Processus stratégique

Conformément à la C500, l'Alliance SwissPass effectue un processus stratégique tous les deux ans. Lors de la première révision de la Stratégie 2025, le Conseil stratégique a répondu à des questions concernant les projets de la branche en cours et a décidé de ne pas procéder à une nouvelle révision de la stratégie existante pour miser sur une nouvelle stratégie. Les principaux moteurs de cette décision étaient le degré de maturité de l'organisation de la branche (voir chapitre 1.1) et la nécessité de définir une vision à long terme pour la branche afin de concevoir d'une manière plus uniforme les activités des entreprises de transport et des communautés. Le choix de 2035 comme horizon temporel a été fait en raison de projets déjà en cours (p. ex. la desserte de base des distributeurs automatiques ou la discussion sur la poursuite du développement des canaux de distribution en direction du sans liquide et sans papier).

⁴ Source: rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat 19.4199 du conseiller national Reynard

2.1 Situation initiale: enseignements du développement stratégique 2025

En comparaison avec le développement stratégique 2025, le processus stratégique actuel a pu s'appuyer sur des enseignements existants de la collaboration au sein de la branche. Le tableau suivant présente les cinq principaux enseignements relatifs au processus et leur prise en compte dans le processus stratégique 2035:⁵

N°	Enseignement du processus stratégique 2025	Prise en compte dans le processus stratégique 2035
1	Le groupe de travail des commissions peut être désigné comme un facteur de succès important de l'élaboration d'un consensus au sein du projet. La combinaison d'une pensée innovante et la confrontation entre les propres intérêts des participants et ceux de la branche ont grandement contribué au développement.	Le «groupe d'experts Stratégie 2035» a été mis en place pour servir de groupe central d'élaboration de la stratégie. Il a été délibérément composé de façon mixte afin que toutes les commissions, tous les mandats et le projet myRIDE y soient représentés. Cela a permis d'assurer un lien étroit avec les commissions et la pensée innovante.
2	Le passage entre un développement et des décisions top-down et bottom-up doit être défini plus clairement, car il a engendré des incertitudes dans le développement de la stratégie.	Le processus stratégique 2035 a été planifié et mis en œuvre avec un déroulement clair. Toutes les parties prenantes savaient dès le début qui discutait et décidait quand de quels sujets (voir plan du déroulement, illustration 2).
3	Les différentes positions des organisations concernées doivent être abordées de façon proactive. Elles découlent de différentes appréciations du développement de la mobilité et de la numérisation, ce qui a compliqué les discussions sur des points importants.	La base du développement stratégique a été constituée par une enquête auprès des parties prenantes et des membres, qui ont été interrogés quant à leur position. Cela a permis une discussion s'appuyant sur une base commune. L'analyse des tendances (voir chapitre 3) a constitué un autre élément important dans ce contexte.
4	La combinaison d'une équipe de projet qui fonctionne et d'une base de confiance établie avec les organes de décision est la base de l'élaboration et de la réalisation novatrices de solutions communes.	La base de confiance entre la direction de projet et les organes de décision a été assurée grâce à une gestion des parties prenantes systématique impliquant les présidents du Conseil stratégique, de la commission Marché et de différents membres de la commission.
5	Les discussions au Conseil stratégique, mais aussi au sein du groupe de travail des commissions, ont montré de grandes divergences entre la compréhension des rôles des commissions et du Conseil stratégique d'une part, et entre certains membres du groupe de travail d'autre part.	Une description claire des rôles du groupe d'experts et du Sounding Board mis en place a permis de clarifier dès le début les responsabilités dans le processus (voir la pyramide de la stratégie, illustration 1).

⁵ Source: rapport final du projet Stratégie 2025

2.2 Lignes directrices du Conseil stratégique et de l'équipe de projet

Le Conseil stratégique a discuté pour la première fois le 2 décembre 2022 du développement stratégique prévu et a notamment défini les lignes directrices suivantes pour le processus correspondant:

- Un objectif à long terme et visionnaire doit être fixé pour la branche et doit être combiné à des actions contraignantes à court terme.
- La branche doit être activement impliquée dans le développement (élaboration intégrative).
- Du fait de la bonne situation de départ, le processus stratégique doit se dérouler efficacement (ordre de grandeur: une année).
- Le développement de la stratégie doit s'effectuer avec des étapes bien réfléchies sans mettre en danger un système qui fonctionne par des exercices à la hussarde.
- La branche doit prendre le gouvernail du développement du système suisse de transports publics et dresser une stratégie ambitieuse comme signal envers le monde politique.

Sur la base de ces premières lignes directrices, l'équipe de projet a décidé d'engager deux équipes de la branche dans les travaux: le groupe d'experts des commissions et le Sounding Board:

- Le groupe d'experts était dirigé par le président de la commission Marché et se composait de personnes issues des commissions Marché, Distribution et Information à la clientèle, de représentants des mandats et de la direction du projet myRIDE. Le groupe assurait un lien étroit avec les commissions de l'Alliance SwissPass et était responsable d'élaborer les orientations stratégiques et le plan d'action.
- Le Sounding Board avait à sa tête le président du Conseil stratégique, réunissait des membres dudit Conseil ou des délégués de ses membres et était complété de personnes représentant les cantons, l'OFT, l'Union des transports publics (UTP) et myRIDE. Le Sounding Board était principalement chargé de concevoir les contenus de l'objectif et de la vision stratégiques et a défini les valeurs-cibles (Key Performance Indicators).

La vue d'ensemble suivante illustre de façon schématique quels sont les éléments de la Stratégie 2035 (davantage de détails à ce sujet figurent au chapitre 2.3) et qui était responsable de leur élaboration et de leur approbation:

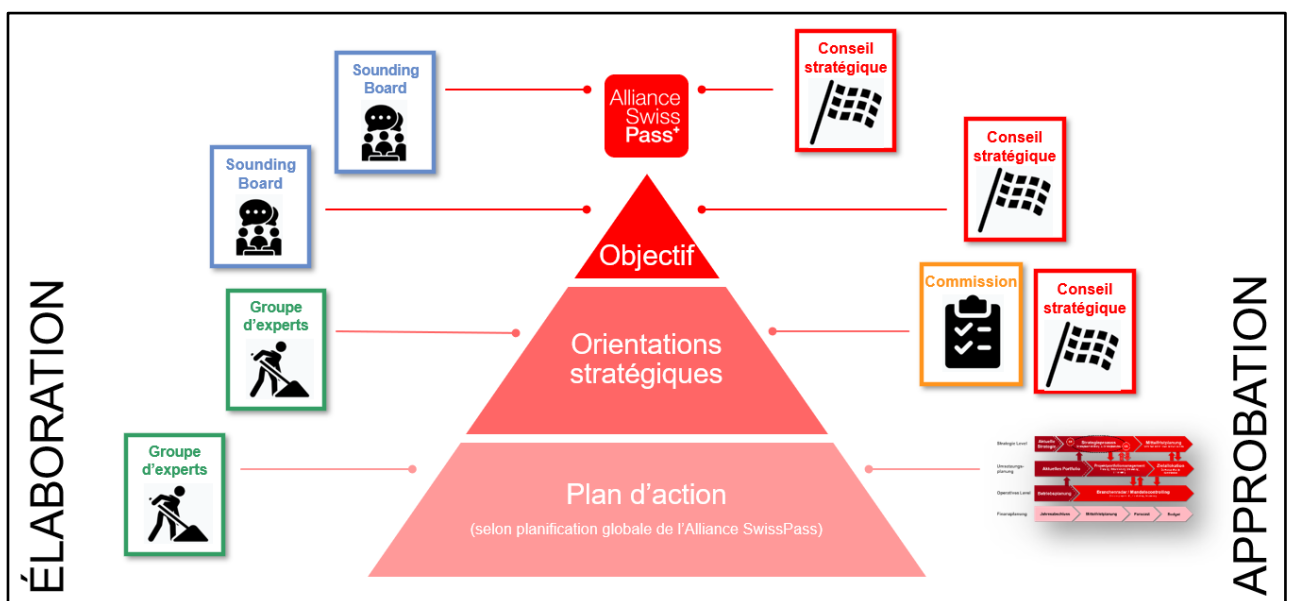


Illustration 1: pyramide de la stratégie

2.3 Approche méthodologique

Le processus stratégique s'orientait sur une logique de pyramide devenant toujours plus concrète et directive de la vision et de l'objectif stratégique en direction du socle. Le tableau suivant présente les principaux éléments:

Élément de la Stratégie 2035	Explication	Élaboration	Approbation
<i>Tous les contenus de la Stratégie 2035 adoptent des formulations en «nous». Ce «nous» désigne toutes les entreprises de transport et communautés réunies au sein de l'Alliance SwissPass.</i>			
Vision	L'orientation normative de l'Alliance SwissPass sont présentées dans la vision. Elle décrit la position commune des entreprises de transport et des communautés réunies au sein de l'Alliance SwissPass.	Sounding Board	Conseil stratégique
Objectif stratégique	L'objectif stratégique décrit l'ambition de l'Alliance SwissPass pour 2035. Il s'agit de l'état-cible souhaité. L'évolution en direction de cet état-cible est mesurée à l'aide des Key Performance Indicators (KPI).	Conseil stratégique et Sounding Board	Conseil stratégique
Orientations stratégiques	Les orientations stratégiques décrivent la voie en direction de l'objectif stratégique. En comparaison avec la vision, elles sont formulées de manière à appeler des actions et ne doivent pas être lues comme des descriptions de l'état-cible.	Groupe d'experts	Commissions et Conseil stratégique
Plan d'action	Les orientations sont traduites en projets de mise en œuvre dans le plan d'action. Il doit être vu comme un élément dynamique dans lequel figurent les projets stratégiques centraux de l'organisation de la branche. Les actions sont attribuées aux contenants existants de la planification globale (planification à moyen terme, allocation visée, gestion du portefeuille de projets).	Groupe d'experts	Selon les compétences dans la planification globale

2.4 Déroulement

Un enseignement important tiré du processus stratégique 2025 a été «la réglementation plus claire entre le développement top-down et bottom-up et une définition plus claire des processus de décision». C'est pour cette raison qu'un processus illustrant en toute transparence les compétences et responsabilités a été défini pour le développement stratégique 2035:

Délai	Mai		Juin			Juillet		Septembre		Oct.	Novembre				Décembre			Fév.	
	05.05.	23.05.	01.06.	21.06.	29.06.	04.07.	01.09.	13.09.	14.09.	25.10.	30.10.	03.11.	10.11.	16.11.	30.11.	29.11.	11.12.	15.12.	02.02.
Collecte des besoins et autres analyses	Groupe d'experts	Sounding Board	Délégation Stratégie	Conseil stratégique															
Objectif		Sounding Board	Délégation Stratégie	Conseil stratégique	Groupe d'experts	Sounding Board		Conseil stratégique		KKI	KoV	KoM							
Vision		Sounding Board	Délégation Stratégie	Conseil stratégique	Groupe d'experts	Sounding Board		Conseil stratégique		KKI	KoV	KoM							
Orientations					Groupe d'experts	Sounding Board	Groupe d'experts	Conseil stratégique	Sounding Board	KKI	KoV	KoM	Groupe d'experts	Sounding Board	Conseil stratégique	KKI	KoV	KoM	Conseil stratégique
Tâches:	ⓘ Information / ✂ Élaboration / 🗨 Challenging / ☑ Approbation																		

Illustration 2: processus de développement stratégique 2035

Le développement stratégique a débuté par une phase d'analyse lors de laquelle quatre documents de base ont été élaborés (voir chapitre 3). Les résultats ont été évalués de façon critique par le groupe d'experts et ont ensuite servi pour la suite du processus. Le premier moment important lors duquel des contenus ont été élaborés a été l'atelier du Conseil stratégique du 21 juin 2023, lors duquel les idées (préparées au Sounding Board) concernant la vision et l'objectif stratégique ont été approfondies.

Trois itérations d'élaboration ont suivi. Lors de chacune, le groupe d'experts a réalisé des contenus et le Sounding Board y a réagi ou a poursuivi la discussion sur la vision, l'objectif et les Key Performance Indicators. Après la deuxième et la troisième itération, les contenus ont en sus été discutés au sein des commissions nationales Marché, Distribution et Information à la clientèle. L'objectif et la vision ont été approuvés par le Conseil stratégique le 13 septembre 2023 et les orientations l'ont été respectivement en décembre 2023 (commissions) et février 2024 (Conseil stratégique).

3 Résultats de la phase d'analyse

Pour débuter le développement de la stratégie 2035, l'organe de gestion a rédigé quatre documents de base dont le groupe d'experts a ensuite discuté et qui ont servi pour la suite du processus. Les principaux enseignements en sont résumés ici, les documents complets peuvent être obtenus auprès de l'organe de gestion.

3.1 Enquête auprès des parties prenantes et des membres

La décision d'impliquer les membres sur les questions de contenu avant le développement stratégique s'appuyait sur la ligne directrice du Conseil stratégique voulant que l'élaboration soit intégrative. L'un des principaux objectifs était d'interroger non seulement les entreprises de transport et les communautés déjà fortement impliquées dans les sujets de l'Alliance SwissPass, mais aussi notamment des membres non représentés dans les commissions ou les groupes de travail. Un autre objectif de l'enquête était de collecter des souhaits des principaux groupes d'intérêt de l'Alliance SwissPass relatifs au contenu avant de développer la stratégie.

3.1.1 Conception de l'étude

L'enquête a été effectuée au printemps 2023 en collaboration avec l'institut de sondages d'opinion Inter vista. Une «enquête par méthodes mixtes» a été choisie, c'est-à-dire qu'outre une enquête quantitative en ligne (auprès des membres), les principales parties prenantes ont été interrogées dans le cadre d'entretiens individuels qualitatifs. 98 entreprises ont répondu à l'enquête en ligne, ce qui correspond à un taux de participation de 47 %. De plus, cinq entretiens individuels ont été menés avec l'OFT, la Confédération des délégués cantonaux aux transports publics (CDCTP), l'Association des communes, l'Union des villes et l'Union des transports publics (UTP). Les attentes des clients ont été identifiées lors d'un atelier organisé avec des représentants de la clientèle auquel ont participé Pro Bahn, l'Association transports et environnement (ATE), la Communauté d'intérêts pour les transports publics (CITraP), la protection des consommateurs et le service d'information pour les transports publics (LITRA).

3.1.2 Principaux enseignements de l'enquête auprès des membres

De manière générale, les membres de l'Alliance SwissPass sont satisfaits de l'orientation globale et des sujets définis dans la Stratégie 2025 ainsi que de l'organisation de la branche. Aucune révolution n'est nécessaire, mais il existe un important besoin d'agir dans différentes thématiques. La vision «un accès simple aux transports publics suisses» est considérée comme l'ambition juste à l'horizon 2035 également. La stratégie – et donc l'orientation de l'Alliance SwissPass – devrait être systématiquement orientée sur les clientes et clients finaux dans le sens d'un changement de culture. C'est pourquoi les prestations de l'Alliance SwissPass devraient être mesurées notamment selon la satisfaction de la clientèle.

Les membres citent le financement du système de transports publics, la numérisation et la réponse aux besoins individuels de la clientèle comme étant les principaux défis stratégiques de la branche. Outre les risques importants de la numérisation («tenir le rythme», soit permettre à la clientèle un accès numérique simple), l'enquête souligne les chances qu'elle apporte. Les membres souhaitent ainsi par exemple une utilisation systématique des possibilités dans la distribution (accent sur les canaux de distribution numériques pour un paysage de la distribution plus simple et meilleur marché).

88 % des membres se disent favorables à la simplification et à l'uniformisation des assortiments de la branche. L'orientation stratégique en direction de la post-tarifcation est majoritairement soutenue, et les cartes de forfait et de rabais sont confirmés en tant que piliers dans cette optique. Les prix fixés en fonction du principe de causalité (p. ex. des prix différents pour l'utilisation de canaux de distribution non numériques) sont controversés, mais évalués de façon tendanciellement positive.

La distribution est jugée trop chère et complexe. 93 % des membres veulent la rendre plus simple et plus efficace. Le principe selon lequel «la distribution est l'affaire des entreprises de transport» n'est pas confirmé, sauf par quelques grandes entreprises. De nombreux membres sont favorables à un renforcement de la collaboration au sein de la branche dans l'objectif d'uniformiser la distribution et de profiter de synergies.

Une majorité des membres souhaitent que le succès de la stratégie soit mesuré à l'échelle de la branche. Les Key Performance Indicators prévus à cette fin sont les suivants: satisfaction de la clientèle, rentabilité (chiffre d'affaires ou taux de couverture des coûts) et part modale. Le degré de mise en œuvre de décisions de la branche (time to market) est la valeur indicatrice de mesure du processus la plus souvent citée.

3.1.3 Principaux enseignements des entretiens avec les parties prenantes

Sur le fond, le régulateur, les commanditaires, les associations et les organisations représentant la clientèle ont un point de vue similaire à celui des membres de l'Alliance SwissPass concernant les défis et les orientations de la branche des transports publics.

Dans la pesée des intérêts entre augmentation de la part modale et financement par les utilisateurs, la branche se positionne clairement en faveur de la première. Cependant, des exigences et des préoccupations relatives au financement et à la rentabilité du système de transports publics sont également exprimées, principalement par les commanditaires. Pour l'UTP, la répartition modale reste la principale ambition de la branche. De plus, la durabilité est citée comme objectif important.

Des prix obéissant au principe de causalité (en particulier en cas d'utilisation de canaux de distribution comparativement chers) sont jugés peu réalisables sur le plan politique, sauf par l'OFT. Le danger existe de déclencher des controverses sociétales. Les représentants de la clientèle sont clairement contre. Dans tous les entretiens, le pas courageux effectué en direction de la numérisation est salué, en particulier dans la distribution. Dans ce contexte, les organisations de protection de la clientèle tiennent beaucoup à ce que les transports publics restent accessibles à toutes et à tous (soit p. ex. également aux non numériques ou aux touristes).

Les commanditaires estiment que la gouvernance est actuellement organisée de façon trop complexe et que le Conseil stratégique s'occupe trop de sujets opérationnels. Ils jugent également d'un œil critique la structure de décision duale entre les communautés et le SDN. Comme dans l'enquête auprès des membres, un potentiel d'amélioration est identifié au sujet de l'organisation et du rôle des communautés. Ce rôle pourrait évoluer et doit être précisé dans l'horizon stratégique.

Lors des entretiens, il est clairement apparu que les produits à succès tels que l'abonnement général avaient une grande valeur en tant que vecteurs d'identification aux transports publics suisses. Inversement, la critique selon laquelle les cartes de rabais constituaient un grand obstacle à l'accès pour les personnes n'utilisant pas ou peu les transports publics a été émise. Ces cartes pourraient donc avoir un effet contre-productif pour la conquête de nouveaux segments de clientèle.

3.2 Analyse de tendances

Du fait du long horizon temporel, l'équipe de projet a décidé d'analyser les macro-tendances de la branche. Elles doivent être distinguées des méga-tendances (changements de structure sociétaux sur des décennies tels que la numérisation) et des micro-tendances (changements et innovations ayant des effets à court terme tels que Chat GPT). Les macro-tendances sont des expressions spécifiques du changement global et se classent ainsi entre les micro-tendances et les méga-tendances.

3.2.1 Méthode

L'Alliance SwissPass exploite un radar de la brancher⁶. Outre les principaux projets, les tendances de la branche y sont indiquées et continuellement évaluées par des personnes issues des transports publics. Une nouvelle évaluation a été effectuée pour le développement de la Stratégie 2035, ceci avec les deux catégories suivantes:

- Utilité de la tendance pour la clientèle des transports publics: à quel point les personnes qui empruntent les transports publics profitent-elles de cette tendance? Contribue-t-elle à transférer

⁶ <https://allianceswisspass.live.ionicsit.de/de> (login nécessaire)

le trafic vers les transports publics? L'évaluation pouvait aller de «aucune utilité directe» à «utilité élevée».

- Temps jusqu'à l'adoption: combien de temps faut-il jusqu'à ce que la tendance soit suffisamment pertinente pour être largement mise en œuvre dans la branche? L'évaluation allait de «déjà opérationnelle» à «plus de dix ans».

De plus, toutes les tendances ont été classées en «chances» et «risques» pour l'Alliance SwissPass. Un atelier de tendances a été organisé le 28 mars 2023 pour le processus stratégique. Outre des représentants de la branche (principalement des différentes divisions de développement d'entreprise), des invités de la Haute école zurichoise de sciences appliquées (ZHAW), de la Haute école de Lucerne (HSLU) et de l'aéroport de Zurich étaient présents à l'atelier afin d'assurer une vision allant au-delà de la branche.

3.2.2 Principaux enseignements

Les participants à l'atelier ont discuté de 42 macro-tendances au total. Onze ont été évaluées comme des risques pour l'Alliance SwissPass, huit comme chances et/ou risques, et 23 comme chances. L'aperçu suivant indique le résultat d'ensemble, les cercles indiquant si une tendance a été évaluée en tant que chance (en vert) ou risque (en rouge) pour l'Alliance SwissPass. Plus le cercle est grand, plus la tendance est importante pour l'Alliance SwissPass:

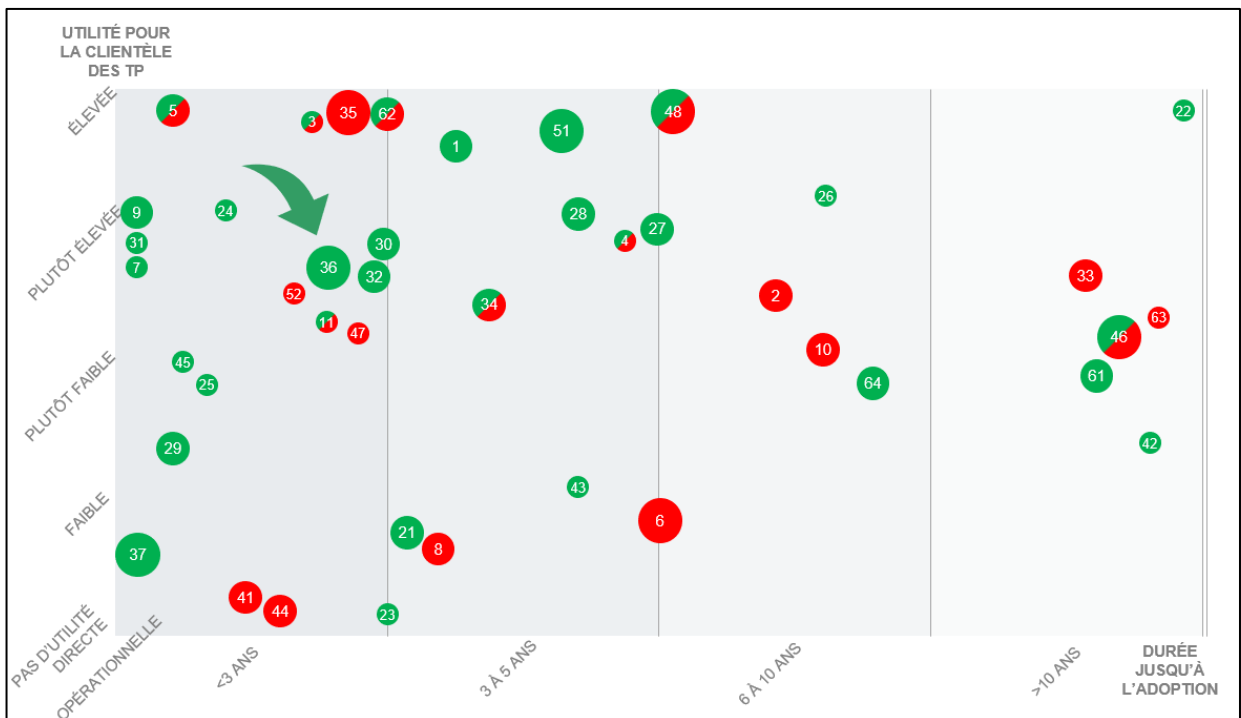


Illustration 3: vue d'ensemble des tendances

Afin de simplifier la compréhension, les tendances ont été classifiées en cinq catégories lors de l'atelier (société, technologie, environnement, économie et politique/droit). Le tableau suivant constitue la légende de l'illustration ci-dessus:

N°	Tendance	N°	Tendance
Société			
1	Mobilité à la demande	7	Micromobilité
2	Économie du partage	8	Participation
3	Urbanisation	9	Silver society
4	Individualisation	10	Société 24/7
5	New work	11	Santé publique et environnementale
6	Transparence, post-privacy et protection de la sphère privée		
Technologie			
21	Sécurité adaptative	30	Analyse prédictive
22	Conduite autonome	31	Big data
23	Réalité augmentée et virtuelle	32	Balises
24	Intelligence artificielle	33	Billetterie biométrique
25	Open data	34	Pièce d'identité électronique (E-ID)
26	Jumeau numérique	35	Souveraineté numérique
27	Advanced analytics	36	Be-in, be-out (BiBo)
28	Crowd management	37	Tap-in, tap-out (TiTo)
29	Gamification		
Environnement			
41	Écologie et économie circulaire	45	Néo-écologie
42	Villes intelligentes	46	Ville du quart d'heure
43	Mobilité électrique	47	Green tech
44	Protection du climat et changement climatique	48	Boom du vélo et centres-villes sans trafic
Économie			
51	Économie de plateforme	52	Paiement sans liquide
Politique et droit			
61	Tarifcation de la mobilité	63	Régulation des véhicules autonomes
62	Transports publics gratuits	64	LIDMo (loi concernant l'infrastructure de données sur la mobilité)

3.2.3 Bilan de l'analyse de tendances

L'évaluation de tendances étant toujours subjective, cette analyse ne peut prétendre ni à l'exhaustivité, ni à l'exactitude. Le résultat n'en reflète pas moins les avis agrégés de la branche des transports publics, et constitue donc un point de repère important pour l'orientation de l'Alliance SwissPass en tant qu'organisation de la branche, mais aussi pour l'orientation de chaque ET ou communauté. Pour terminer, les cinq chances et les cinq risques ayant été évalués comme les plus importants sont présentés.

Chances:

- BiBo: si l'Alliance SwissPass parvient à introduire le check-in et check-out automatique et à le relier à myRIDE, il en résultera de grands potentiels.
- TiTo: si l'Alliance SwissPass introduit suffisamment tôt des standards nationaux pour les systèmes TiTo, le chemin vers une distribution entièrement numérique pourra être parcouru de façon coordonnée pendant la phase de transition.⁷

⁷ Remarque: la commission Distribution (KoV) a décidé le 31 octobre 2023 de ne pas prévoir les systèmes tap-in / tap-out en tant que systèmes de vente nationaux résiduels.

- Économie de plateforme: d'importants effets d'échelle pourront être obtenus si l'Alliance SwissPass parvient à gérer et à coordonner activement les plateformes pertinentes (p. ex. dans la distribution).
- Tarification de la mobilité: si cela est accepté par le régulateur, l'Alliance SwissPass peut contribuer fortement à lisser les pics de fréquentation dans les transports publics au moyen de prix dynamiques.
- e-ID: si elle perçoit tôt l'e-ID comme une chance, la branche des transports publics pourra se positionner en tant que pionnière de la numérisation.

Risques:

- Souveraineté numérique: l'utilisation sûre de données personnelles et leur protection contre les attaques de tiers seront l'un des plus grands défis pour la branche.
- Transparence et protection de la sphère privée: la transparence et l'acceptation en lien avec les données est un défi décisif pour une branche du service public.
- Boom du vélo / centres-villes sans trafic: un double défi avec à la fois l'augmentation du transport de vélos pour de plus longs trajets et la concurrence avec les transports publics dans l'espace urbain.
- Protection du climat et changement climatique: en apparence, une chance pour les transports publics. Cependant, le trafic individuel motorisé (TIM) rattrape son retard, ce qui augmente son acceptation au sein de la population quant à sa durabilité. L'avantage concurrentiel face au TIM disparaît.
- New work: les employé(e)s se déplacent avec toujours plus de flexibilité et de façon toujours moins prévisible du fait de nouvelles formes de travail, numériques.

Les principaux risques tirés de l'analyse de tendances ont été intégrés en tant que défis stratégiques pour l'Alliance SwissPass et le développement de la Stratégie 2035 (voir chapitre 4).

3.3 Indicateurs

Afin de permettre des discussions fondées sur des faits au sein des deux équipes de projet, des chiffres indicateurs ont été relevés lors de la phase d'analyse pour les domaines thématiques de l'Alliance SwissPass. Les principaux indicateurs figurent ci-après sous forme résumée.

Marché:

- En novembre 2023, 447 615 abonnements généraux (AG) étaient en circulation. Après une chute due à la pandémie de Covid-19, le nombre d'abonnements en circulation est reparti à la hausse. Il se situe cependant encore en dessous du niveau d'avant la pandémie.
- La barre des trois millions d'abonnements demi-tarif a été franchie pour la première fois au premier trimestre 2023 (3 134 949 en novembre 2023).
- Le taux de couverture des coûts du trafic régional voyageurs (TRV) a oscillé autour des 50 % en moyenne pluriannuelle, avec une brève baisse à 40 % lors de la pandémie de Covid-19.
- 6,5 millions de personnes étaient en possession d'une carte SwissPass en octobre 2023, dont environ la moitié avec un login SwissPass actif.
- Au total, les organisations réunies au sein de l'Alliance SwissPass ont réalisé en 2022 un chiffre d'affaires (recettes de transport) de 5,945 milliards de francs. L'ancien record, datant de 2019, a été battu de 233 millions de francs, ou de 4 %.
- En 2022, les billets unitaires du SDN et des communautés ont pour la première fois dépassé l'AG en tant que produit générant le chiffre d'affaires le plus élevé.

Distribution:

- La billetterie mobile est le plus important canal de vente des transports publics suisses. Presque 50 % des ventes sont générées par ce canal. En sus, toujours plus de billets sont vendus via la billetterie automatique (quelque 14 % en 2022, chiffres tenus séparément).
- Les canaux de distribution physiques perdent toujours plus en importance. Les ventes des distributeurs de billets ne représentaient plus que quelque 23 % du total en 2022, avec une part de 14,6 % du chiffre d'affaires, soit 447 millions de francs.
- En 2022, environ 11 % des clientes et clients ont voyagé de façon entièrement anonyme (calcul: sur les quelque 23 % des ventes ayant été réalisés aux distributeurs de billets, la moitié a été payée en liquide. Un anonymat intégral a été pris en compte pour déterminer ce chiffre, soit pas de contact avec le personnel de vente, pas d'emploi de cartes de paiement ou de crédit, etc.).
- Du point de vue du chiffre d'affaires, le renouvellement automatique reste le canal le plus important, la croissance de la billetterie mobile étant visible ici aussi. Cela s'explique par le prolongement automatique de l'abonnement général. Le guichet reste apprécié pour l'achat des articles à prix élevé.
- Les coûts de distribution annuels des transports publics suisses ont été chiffrés à environ un demi-milliard de francs dans le cadre d'une demande de renseignements du Surveillant des prix. Ce chiffre est une estimation qui a été réalisée sur la base de l'analyse des coûts de quatre grandes entreprises dont les résultats ont été extrapolés à l'échelle de la branche. La plus grande part des coûts est occasionnée par les guichets desservis et les centres voyageurs.

Gouvernance:

- La participation des membres aux enquêtes générales du SDN se situe à environ 55 %.
- Les coûts totaux de l'Alliance SwissPass (y c. tous les coûts de projets, de mandats et de gestion) se sont montés à quelque 223 millions de francs en 2022.
- Le time to market de nouveaux produits est variable. Alors que l'introduction du demi-tarif PLUS a nécessité environ cinq ans en «temps normal», l'organisation de la branche a réussi pendant la pandémie de Covid-19 à mettre en œuvre en trois semaines une indemnisation pour les abonné(e)s à la suite du semi-confinement.
- Les coûts des projets stratégiques de mise en œuvre sont budgétés depuis 2022 dans le cadre d'un crédit stratégique fixe d'un million et demi de francs par année. L'Alliance SwissPass a donc investi environ 1 % des coûts totaux dans le développement et la mise en œuvre stratégiques.

3.4 Benchmarking international

En guise de dernière base pour le processus stratégique 2035, l'organe de gestion de l'Alliance SwissPass a examiné la situation à l'étranger en interrogeant des interlocuteurs en Allemagne, en Autriche, en Suède et aux Pays-Bas. La sélection suivante présente des constatations effectuées sur les sujets de l'Alliance SwissPass et doit être comprise comme un coup d'œil dans les quatre pays réalisés par recherche documentaire et lors d'entretiens⁸.

⁸ Aucun renvoi direct à des sources n'est proposé ici. Ces renvois figurent dans le document «International Benchmarking» (en allemand).

	Pays-Bas	Allemagne	Autriche	Suède
Marché, tarif, assortiment	<p>Un abonnement général est disponible pour 389 euros par mois, métro inclus (353 euros pour le train uniquement). Il existe en outre le Off-Peak-Free-Pass, qui permet de circuler librement entre 8h55 et 16h05, entre 18h25 et 6h35 et le week-end pour 1118 euros par année.</p> <p>Les tarifs et prix diffèrent selon les entreprises de transport. Les clients doivent donc savoir avec laquelle ils circulent. Ceci d'une part en raison des différents prix, et d'autre part parce qu'un check-in/check-out est nécessaire du fait des différents systèmes d'accès.</p>	<p>La principale évolution est l'introduction du Deutschlandticket, qui succède au 9-Euro Ticket. Il coûte 49 euros par mois et donne droit à la libre circulation dans tous les moyens de transport du trafic local. Outre l'effet positif des 11 millions de tickets vendus (chiffres d'août 2023), il en a résulté d'importants versements compensatoires de l'État fédéral aux Länder.</p>	<p>Introduction du Klimaticket. À la différence de l'Allemagne, le déclencheur a ici été la politique climatique et la volonté du premier gouvernement de coalition incluant les Verts de faire rapidement quelque chose de visible pour le climat. Prix de l'«AG autrichien»: 1095 euros par année. Contrairement à la variante allemande, le Klimaticket est également valable dans le trafic longues distances.</p> <p>À la suite de l'élargissement de la communauté tarifaire de Graz à l'ensemble de la Styrie, l'Autriche est devenue le 1^{er} mars 1997 le seul pays du monde à être entièrement couvert par des communautés de trafic.</p>	<p>Grandes différences régionales. Les différentes provinces ont différents assortiments et tarifs et il n'est pas possible d'acheter de billet national (pour différentes entreprises de transport). Des pass annuels sont certes disponibles, mais seulement pour chaque transporteur (p. ex. pass annuels Statens Järnväger argent et or).</p>
Distribution	<p>Système «OV-Chipkaart». La carte est disponible comme article à usage unique (p. ex. pour les touristes) ou réutilisable (pour les usagers fréquents). Les billets papier ont été abandonnés en 2014. Des distributeurs permettant d'acheter des billets unitaires existent</p>	<p>DB Vertriebs GmbH (filiale de la Deutsche Bahn) assure une grande partie des ventes de billets et est active sur sept canaux de distribution: centres voyageurs, Mobility Center, distributeurs de billets, Internet, agences de voyage avec licence DB, Abo Center et</p>	<p>La Suisse est en avance sur l'Autriche dans la numérisation. Par exemple, l'application des CFF est utilisée par trois millions de personnes, alors que l'application Scotty des Österreichische Bundesbahnen (ÖBB) n'a qu'un</p>	<p>Les provinces sont déterminantes, ce dont il résulte de grandes différences dans la conception des canaux de distribution. La population suédoise paie aujourd'hui déjà quasiment</p>

	<p>toujours dans des gares, mais le support unique est la OV-Chipkaart. Le système fonctionne sur le principe du check-in/check-out, avec des portiques dans les grandes gares et des oblitérateurs dans les petites gares et stations. Il est désormais également possible de procéder au check-in et au check-out avec une carte de débit ou de crédit et avec un téléphone (OV-Pay, déployé à la mi-2023). La OV-Chipkaart est également proposée dans une version anonyme qui fonctionne avec prépaiement et peut être obtenue aux distributeurs.</p>	<p>Call Center. Des applications de billetterie automatique recourant au check-in/be-out de divers fournisseurs sont disponibles dans différentes communautés.</p>	<p>million d'utilisateurs pour une population comparable.</p> <p>L'évolution la plus récente est la création de OneMobility GmbH. Les propriétaires en sont le Ministère de la protection du climat et les entreprises de transports publics en fonction de leurs parts. Outre la propriété du produit du Klimaticket, la société mène des discussions sur l'évolution de la distribution.</p>	<p>exclusivement sans liquide.</p>
<p>Information à la clientèle et expérience clientèle</p>	<p>Le système de transports publics est en principe ouvert et accessible sans réservation. Les trains internationaux (ICE, Thalys, Eurostar, trains de nuit) sont une exception. Des informations à la clientèle, sur l'horaire et en cas de dérangement sont disponibles en temps réel via une interface de données ouverte aux sociétés privées (p. ex. les développeurs d'applications) et aux institutions publiques.</p>	<p>Le DB-Navigator est l'application de mobilité la plus utilisée. Les informations sur l'horaire et la fréquentation sont combinées à l'achat de billets et aux informations sur l'offre.</p>	<p>Il n'y a pas de collaboration nationale dans l'information à la clientèle. Des ambitions en ce sens ont été rejetées par le passé en raison du rapport coût-bénéfice.</p> <p>L'application des ÖBB fonctionne de façon similaire à celle des CFF. L'application «Scotty» propose en sus de nombreuses fonctionnalités, telles que des informations en temps réel (place</p>	<p>La clientèle suédoise est confrontée à différents systèmes de tarifs et d'assortiment. Les abonnements ne sont souvent disponibles que pour une certaine région ou entreprise, ce qui est complexe pour les clients. Les réservations dans le trafic longues distances sont possibles, mais ne sont pas la norme.</p>

			dans les véhicules), une carte en direct, un service d'information ou des cartes des environs.	
--	--	--	---	--

3.5 Évaluation du groupe d'experts

Le groupe d'experts a discuté des résultats de la phase d'analyse lors de l'été 2023. Il était unanime sur le fait que **l'enquête menée auprès des membres et des parties prenantes** est la principale base du développement stratégique. Ceci parce que les résultats sont jugés représentatifs en raison du professionnalisme de l'enquête, de la prise en compte des régions linguistiques et de la taille des entreprises. Dans le même temps, l'absence de catégorisation en fonction des secteurs de trafic a été jugée d'un œil critique. De plus, il a été rappelé de faire preuve de prudence et d'éviter de tirer des conclusions détaillées sur la base de pourcentages. Les conclusions ne sont pas pondérées, ce qui conduit sur certains points à une prise en compte disproportionnée des petites et moyennes entreprises.

Concernant le contenu, le groupe d'experts souligne les points suivants:

- Maintenir ce qui fonctionne. La vision centrale «un accès simple» est soutenue, le branding et la commercialisation via l'Alliance SwissPass fonctionnent bien et la gouvernance s'est rodée, même si elle peut encore être améliorée: 31 % des communautés la jugent «plutôt pas bonne».
- La pensée de clocher (entreprises de transport contre communautés ou au sein des différents secteurs) perd en force, mais transparaît toujours dans l'enquête. L'ambition de la Stratégie 2035 doit être de mettre en œuvre un changement de culture pour parvenir à une pensée en tant que branche (en tenant compte de sa diversité). Les peurs doivent être mises à l'ordre du jour et intégrées au processus étant donné que le paysage des transports publics pourrait changer en cas d'application intégrale de la stratégie.
- L'harmonisation et la standardisation des assortiments est un mandat clair de l'enquête envers le processus stratégique (88 % représentent une valeur élevée).
- Le principe selon lequel la propension à coopérer existe au sein de la branche est salué par le groupe d'experts et devrait figurer en bonne place dans la stratégie. La plateforme NOVA et les mandats existants forment une bonne base.
- La problématique de la collaboration dans la distribution transparaît clairement dans l'enquête. Les petites et moyennes entreprises souhaitent collaborer sur ce plan alors que les grands acteurs veulent contrôler eux-mêmes leur distribution. Sur ce sujet, le groupe d'experts estime nécessaire de clarifier à long terme le principe selon lequel la distribution est l'affaire des entreprises de transport.
- Les transports publics suisses devraient impérativement rester un système ouvert (dans le sens de l'absence d'obligation de réservation et de prendre un train précis).
- La commercialisation uniforme et la présence sur le marché sont jugées positivement dans l'enquête et soutenues. Il s'agit de s'appuyer sur cette base.
- La pesée des intérêts entre répartition modale et financement par les utilisateurs / niveau de prix est clairement visible dans l'enquête. Il manque cependant actuellement un clair positionnement des instances politiques et des autorités, ce qui est dû à l'hétérogénéité politique des régions qui composent la Suisse.

Du point de vue du groupe d'experts, **l'analyse de tendances** sert à la vue d'ensemble générale, mais elle est très hétérogène. Ce sont parfois effectivement des macrotendances qui sont présentées, mais

des progrès technologiques ou des possibilités qui existent déjà (BiBo, TiTo, etc.) sont parfois décrites comme tendances. L'analyse reposant sur des évaluations subjectives, elle doit être considérée avec prudence. Sur le contenu, le groupe d'experts relève l'importance croissante de la protection et de l'utilisation des données. L'objectif doit être que les clients puissent voyager anonymement malgré la collecte de données. La souveraineté numérique est par conséquent un aspect important de la numérisation. De plus, différentes tendances («silver society», «new work», etc.) figurant dans l'analyse illustrent la problématique du manque de personnel qualifié. Une approche commune chapeautée par l'Alliance SwissPass peut apporter une contribution substantielle en vue de résoudre ce problème.

La documentation des **chiffres indicateurs** est jugée comme un bon moyen de relever des tendances générales. Dans le même temps, il y a lieu de considérer d'un œil critique les données servant de base à chaque analyse. Le groupe d'experts juge cependant cohérents les enseignements générés sur la base de ces analyses et souligne en particulier la tendance claire observée dans le développement des canaux de distribution: le téléphone mobile gagne continuellement en importance dans ce domaine, et ce au détriment des points de vente desservis et des distributeurs. Sachant que les points de vente des transports publics suisses se numérisent toujours davantage, il est nécessaire de clarifier rapidement le terme d'«anonymat» dans un monde numérique et de mettre le sujet à l'ordre du jour pour répondre aux futurs besoins.

De l'avis du groupe d'experts, l'analyse **Benchmarking international** doit être lue comme une comparaison internationale sélective. Elle indique ce qui existe dans d'autres pays et identifie des potentiels qui ne sont pas encore réalisés en Suisse. Cependant, le rapport reste délibérément superficiel et doit donc être classé comme «nice to have». D'importants éléments de contexte en sont absents: les pays sont très hétérogènes quant à leurs caractéristiques géographiques, politiques, démographiques, etc. Il montre néanmoins quelles chances existent pour la Suisse et de quels risques et problématiques il convient de tenir compte. La Suisse est très bien positionnée en comparaison internationale. Elle est notamment plus avancée dans la numérisation que les pays examinés dans le benchmarking. Le principe «un voyage, un billet» est important, inégalé en comparaison internationale et digne d'être préservé. Le groupe d'experts constate que la simplification et l'uniformisation des assortiments sont un besoin également constaté à l'échelle internationale. Le Deutschlandticket, par exemple, est un abonnement simple et complet remplaçant les abonnements partiels ou les billets de parcours et visant à rendre le trafic local voyageurs plus attrayant. Si la Suisse devait prendre la même direction, les commanditaires devraient être étroitement impliqués: ils appellent en effet à l'uniformisation et doivent intervenir (financièrement) si cette dernière ne fonctionne pas. Les offres forfaitaires meilleur marché créées à l'étranger augmentent l'importance de la communication vis-à-vis de la population. La tendance vers des transports publics bon marché, voire gratuits, interpelle ainsi la population suisse, même si celle-ci est en principe prête à payer le juste prix pour l'excellente qualité du système dont elle bénéficie.

4 Défis stratégiques de l'Alliance SwissPass

Un résultat important de la phase analytique est l'identification des défis stratégiques. Ils ont été pris comme points d'orientation dans le développement de la stratégie, de sorte que la Stratégie 2035 fournisse des réponses aux défis urgents de la branche, dans les thématiques abordées par l'Alliance SwissPass.

Le tableau suivant présente ces défis stratégiques et indique de quel document de base ils ont été tirés.

Défi stratégique	Description	Référence
Accent sur les besoins de la clientèle	La clientèle doit être au centre de l'orientation stratégique de l'Alliance SwissPass. Cela est clairement ressorti de l'enquête menée auprès des membres. Si cela est largement mis en œuvre, la complexité du système augmente toutefois puisque des besoins différents requièrent des solutions différentes. Des tendances telles que l'individualisation et le «new work» exacerberont encore les besoins, si bien que l'anticipation et la satisfaction de besoins toujours plus hétérogènes deviennent de nouveaux défis pour la branche. Cette réalité s'oppose à la volonté d'harmoniser et de simplifier le système.	Enquête auprès des membres et des parties prenantes, et analyse des tendances
Pression des coûts croissante	En Suisse, le système des transports publics est financé en grande partie par les pouvoirs publics, principalement la Confédération et les cantons. Il y bénéficie d'une grande importance pour les milieux politiques, ce qui a permis jusqu'ici de garantir son financement. La protection du climat est un des arguments en sa faveur. Or la pression des coûts augmente du côté des commanditaires. De plus, les appels à des transports publics abordables ou même gratuits, notamment du fait du Klimaticket autrichien, se font plus forts. Il s'agit de clarifier les différents avis et objectifs entre la branche et les commanditaires (augmentation de la part modale vs meilleur financement par les usagers).	Enquête auprès des membres et des parties prenantes, et benchmarking international
Numérisation dans tous les domaines	La collaboration entre 250 entreprises de transport et 19 communautés est complexe sur le plan technique. Des solutions informatiques communes, telles la plateforme NOVA, coûtent cher, et les risques de cyberattaques ne cessent de croître. Il convient parallèlement de persuader la clientèle de nous accompagner sur le chemin de la numérisation des canaux de distribution. Il faut des solutions simples, compréhensibles et convaincantes par rapport au système actuel. Enfin, la gestion des données personnelles est un risque pour la branche auquel la population est grandement attentive.	Enquête auprès des membres et des parties prenantes, et analyse des tendances
Complexité des tarifs et de l'assortiment	Sur son petit territoire, la Suisse réunit nombre de communautés et de systèmes tarifaires différents. Ils entraînent régulièrement des problèmes de compréhension et de manipulation auprès de la clientèle, par exemple «l'achat scindé». Les membres de l'Alliance SwissPass souhaitent une large simplification des tarifs et de l'assortiment. Des évolutions similaires se font à l'étranger (Deutschlandticket et Klimaticket). Dans le même temps, les transports publics sont une construction historique de la Suisse, où de nombreux assortiments régionaux se sont établis au fil des ans (p. ex. l'U-Abo à Bâle ou le Z-Pass autour de Zurich). Chercher à simplifier considérablement le système implique un processus de changement pour la branche, dans lequel il s'agit d'inclure activement les décideurs régionaux.	Enquête auprès des membres et des parties prenantes, et benchmarking international

<p>Perte de l'avantage de durabilité vis-à-vis du trafic individuel motorisé (TIM)</p>	<p>À partir de 2035, dans l'Union européenne, les nouveaux véhicules ne devront plus générer d'émissions. Les voitures électriques, combinées à une maison intelligente, peuvent de plus être employées comme petites centrales pour utiliser l'énergie intelligemment. Les avantages de durabilité des transports publics se réduisent donc. Il reste les facteurs du peu de place requis (efficacité des surfaces) et des plus faibles coûts par kilomètre si l'on atteint la transparence des coûts. Vis-à-vis de ce dernier point, les transports publics ont déjà aujourd'hui un problème d'image. La position du marché et la transmission d'un sentiment lors de l'emploi du TIM (p. ex. liberté, indépendance) sont depuis toujours des arguments des prestataires du trafic individuel motorisé.</p>	<p>Analyse des tendances</p>
<p>Gouvernance complexe</p>	<p>L'approbation de la Convention 500 a été une belle réussite pour la branche. Il reste néanmoins des constellations qui empêchent une organisation et un guidage efficaces (p. ex. la gouvernance toujours duale entre les entreprises de transport et les communautés). La pression du régulateur ira croissant, la branche doit trouver des solutions et développements convenables et largement soutenus afin d'améliorer encore l'organisation dans les domaines du marché, de la distribution et de l'information à la clientèle.</p>	<p>Enquête auprès des membres et des parties prenantes</p>
<p>Changements démographiques</p>	<p>La population suisse vieillit. La part des personnes âgées de 65 ans ou plus passera de 17 % aujourd'hui à 25 % en 2035⁹. Cela comporte divers risques. Du côté de la clientèle, il s'agit de trouver des solutions adaptées dans tous les domaines: de bonnes offres pour les «<i>best agers</i>» et la société argentée, des solutions de distribution ciblées et des canaux d'information adaptés. En outre, le départ à la retraite de la génération X fera disparaître des connaissances approfondies du système de TP, qu'il sera difficile de compenser par le recrutement sur le marché du travail. Il convient donc de transmettre le savoir-faire suffisamment tôt dans les entreprises et de préparer des solutions pour l'avenir.</p>	<p>Analyse des tendances</p>
<p>Individualisation dans l'utilisation des transports publics</p>	<p>Le comportement de la population devient toujours plus individuel (voir «Accent sur les besoins de la clientèle»). Cela comporte un double risque pour les TP. Dans l'espace urbain, les villes du quart d'heure, le boom du vélo et les centres-villes piétons compliqueront la tâche des entreprises de transport urbaines; dans les zones plus campagnardes, l'utilisation du TIM devient plus attrayante (voir «Perte de l'avantage de durabilité vis-à-vis du TIM»). De plus, des tendances telles que le «new work», la réalité augmentée et la réalité virtuelle ont pour conséquence que les flux de trafic sont toujours plus difficiles à planifier pour les entreprises de transport. On peut travailler où l'on veut, ce qui complique l'anticipation des heures de pointe et du trafic de loisirs.</p>	<p>Analyse des tendances</p>

⁹ Source: Office fédéral de la statistique

5 La Stratégie 2035 de l'Alliance SwissPass

Comme indiqué au chapitre 2, la Stratégie 2035 est divisée en une vision, un objectif stratégique, des orientations et un plan d'action. Le présent chapitre décrit les contenus dans le détail. Les phrases relatives à la vision et à l'objectif sont indiquées en rouge, celles sur les orientations stratégiques en vert. Pour avoir une meilleure vue d'ensemble, les contenus sont répartis par thème.

5.1 Vue d'ensemble de la vision et de l'objectif stratégique

La représentation suivante illustre l'orientation à long terme de l'Alliance SwissPass à travers son objectif stratégique. Elle doit être perçue comme l'ambition commune des membres à l'horizon 2035:

Notre voyage commun vers l'avenir

En prenant notre clientèle comme point de départ, nous nous engageons ensemble pour un système de TP d'avenir.



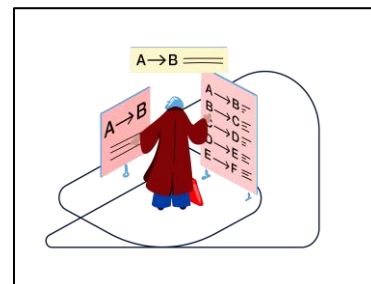
5.2 Développement du système de prix

Uniformiser le système tarifaire

Nous avons un système tarifaire uniforme et transparent avec des offres adaptables individuellement.

La première phrase de l'objectif stratégique sur le développement du système de prix comprend trois éléments centraux:

- Uniformité: il y aura un système tarifaire en Suisse, sans incohérences ni contradictions comme «l'achat scindé».
- Transparence: la clientèle doit pouvoir comprendre comment le prix a été formé.
- Individualité: un tarif intelligent (p. ex. l'e-tarif) tient compte des divers besoins de mobilité/du comportement de mobilité de chaque client(e).



La réalisation du projet «myRIDE» ouvre la voie pour atteindre l'objectif stratégique. L'ambition formulée vaut néanmoins indépendamment du succès de myRIDE et demeurera même en cas de non-introduction de l'e-tarif.

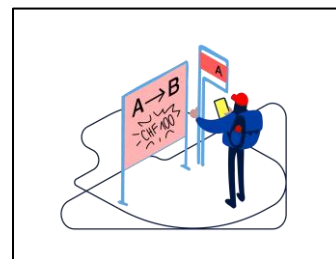
Séduire et fidéliser la clientèle

Nous gagnons et fidélisons constamment de nouveaux clients grâce à de faibles obstacles à l'entrée et à des offres tarifaires attrayantes.

La deuxième phrase de l'objectif stratégique sur le développement du système de prix aborde deux aspects centraux de la vision:

- Accent sur la clientèle: les clientes et clients doivent bénéficier d'un accès plus efficace et plus simple aux transports publics suisses (faibles obstacles à l'entrée) et y demeurer grâce à des offres tarifaires attrayantes.
- Évolutivité: l'Alliance SwissPass soutient l'objectif suprême (voir KPI au chapitre 6) de l'augmentation de la part modale. Le levier de l'Alliance SwissPass se trouve dans l'attrait des assortiments (d'entrée), c'est pourquoi l'accent a été mis là-dessus dans la formulation de l'objectif. Il s'agit par ailleurs de soigner et de positionner activement les symboles et caractéristiques d'identification des TP suisses, comme le SwissPass.

L'accent sur la clientèle mis aussi bien dans l'objectif stratégique que dans la vision vise à donner l'impulsion d'un changement de culture. Des solutions doivent être établies et mises en œuvre à partir du point de vue des voyageurs. Par conséquent, l'avis de la clientèle est intégré dans les indicateurs stratégiques (KPI).



L'objectif stratégique de développement du système de prix concerne les défis suivants: accent sur les besoins de la clientèle, changements démographiques, complexité des tarifs et des assortiments, et individualisation de l'utilisation des TP. Pour atteindre l'objectif stratégique, l'Alliance SwissPass promeut les quatre orientations suivantes:

Système de prix uniforme au niveau national

Nous travaillons en vue d'un système de prix uniforme au niveau national. Les avantages du nouveau système doivent être reconnaissables pour la grande majorité de la clientèle et largement dominer les

inconvenients. Le nouveau système de prix vise la primauté de la post-tarification et tient compte des besoins d'offres forfaitaires et prépayées. Les mécanismes de formation des prix sont développés selon les exigences des quatre secteurs et des commanditaires.

Lorsque l'on parle de «primauté», on évoque le système tarifaire dominant. Cela ne signifie pas a contrario qu'il ne peut y avoir aucun autre assortiment. Par exemple, la grande majorité des usagers des TP suisses pourrait voyager avec l'e-tarif, alors que d'autres voyageurs recourraient encore au large confort d'un titre de transport forfaitaire. Il est capital que la logique de tarif et de formation des prix ne soit qu'une. Il s'agit pour ce faire de lancer le passage à la post-tarification et de l'appliquer en conséquence. Il faut comprendre de la dernière phrase de l'orientation que la manière de faire doit être largement soutenue et tenir compte des structures fédéralistes et des particularités des TP suisses, dont des secteurs du trafic longues distances, du trafic régional, du trafic local et du trafic touristique.

Développement du système de prix

Lors du développement du système, nous mettons les besoins de la clientèle au centre. Nous exploitons les chances de la numérisation pour permettre des prix et des assortiments simples, compréhensibles et toutefois adaptables individuellement et pour soutenir le développement en faveur d'une distribution entièrement numérique.

Dans le système actuel, les prix et les assortiments ne sont pas systématiquement axés sur les besoins de la clientèle. Par exemple, les frontières des communautés tarifaires sont souvent définies géographiquement (frontières cantonales), et pas selon les déplacements effectifs. Cela peut avoir pour conséquence que certains usagers des TP doivent acheter, du fait de leur domicile, une zone supplémentaire ou un autre abonnement que les habitants d'un village voisin. Un système de prix mettant les besoins de la clientèle au centre commence par se fonder sur le comportement de voyage effectif. La numérisation permet de traduire ce dernier en journaux de voyage personnels et d'optimiser les assortiments de manière individuelle. Les approches telles que le «*pay as you go*» ou le plafonnement sont de premiers pas dans cette direction. De plus, les incohérences du système et les pièges tarifaires peuvent être écartés grâce au rabais automatique dépendant d'un certain nombre de kilomètres. Enfin, le système sera plus simple et plus compréhensible de sorte que les voyageurs n'auront plus à connaître le détail des limites communautaires et des assortiments régionaux. Ce développement ouvre la voie à une distribution 100 % numérique, avec des coûts réduits et un accès facilité.

Tarification différenciée

Nous misons sur une tarification différenciée afin de guider la demande et les recettes.

Lors de l'enquête, les parties prenantes ont jugé les prix différenciés ou imputables à l'utilisateur délicats politiquement. Les membres de l'Alliance SwissPass ont conscience que des prix différents sont considérés inéquitables. Il s'agit malgré tout d'un élément important dans le développement du système de prix, qui permet de lisser les pics de fréquentation. Face à la croissance attendue de la population (la Confédération table sur 9,4 millions d'habitants en 2035¹⁰), des prix différenciés peuvent être un bon moyen de mieux répartir l'occupation des TP. Deux aspects sont capitaux. D'une part, les voyageurs ne pouvant se déplacer à une autre heure du fait notamment de leur métier ne doivent pas être préterités. D'autre part, les prix doivent rester justes et transparents. Les voyageurs doivent connaître le prix du trajet avant celui-ci et comment ce prix a été calculé.

¹⁰ Source: Office fédéral de la statistique

Des approches de tarification différenciée sont également mises en place à l'étranger. Un exemple a été présenté au chapitre 3 («Off-Peak-Free-Pass» aux Pays-Bas), un autre est donné en Autriche: la Vorteils card (comparable au demi-tarif suisse) coûte une trentaine d'euros de moins lorsqu'elle est achetée en ligne. Ce sont là des exemples qui illustrent que les prix différenciés peuvent être employés non seulement pour guider les flux de trafic, mais aussi pour orienter l'utilisation des canaux de distribution. En Suisse, c'est aussi dans l'accès aux transports publics que l'on pourrait recourir davantage aux prix liés à l'utilisation, par exemple comme surcoûts dus à l'utilisation de canaux de vente physiques. Cette approche accélérant la numérisation est notamment soutenue par l'OFT.

Transformation globale

Ensemble, nous veillons à une transition coordonnée vers le futur monde tarifaire comprenant l'e-tarif et la primauté de la post-tarification.

Le changement du système de prix de la tarification antérieure à la tarification postérieure, primant, est un projet global. Tandis que la part des billets post-tarifés sur les ventes totales augmente, les processus notamment de contrôle, de garantie des recettes et de service après-vente changent. Ces domaines doivent également s'adapter à la nouvelle logique. Il convient de planifier soigneusement le changement et d'y passer progressivement de manière synchronisée.

Ici, «global» signifie d'une part dans tous les domaines thématiques de l'Alliance SwissPass, et d'autre part de manière coordonnée avec tous les membres et les acteurs importants (surtout les commanditaires). Le projet myRIDE avance lui aussi par étapes: après la décision de changement en direction de la post-tarification (prévue fin 2024) suivra une phase de maturation commerciale, puis l'introduction définitive sur le marché. Cela permet une transformation intégrale et concertée par laquelle la clientèle peut être conquise progressivement.

5.3 Prospection du marché et positionnement

Renforcer la conscience écologique

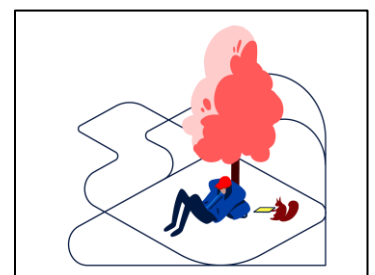
Nous garantissons que la clientèle perçoive et emprunte les transports publics suisses comme moyen d'atteindre les objectifs climatiques.

Cet objectif souligne le rôle des transports publics en vue d'atteindre les objectifs climatiques de la Suisse. L'Alliance SwissPass peut agir selon deux leviers:

1. Influencer les décisions de mobilité en faveur des TP par ses moyens d'action, à savoir les prix, le marketing, la distribution et l'assortiment. Cela vaut notamment relativement aux développements que connaissent l'Allemagne et l'Autriche, où les milieux politiques ont pris les choses en main par manque d'une branche organisée et ont lancé des produits durables (p. ex. Klimaticket).
2. Influencer la perception des TP par la clientèle (en particulier grâce au marketing). Il s'agit de conserver l'avantage de durabilité en adoptant un positionnement consciemment «vert» (transparence des coûts face au TIM, efficacité de surface).

À travers l'objectif stratégique sur la prospection du marché et le positionnement, l'Alliance SwissPass s'attelle aux défis de la pression constante des coûts et de la perte de l'avantage environnemental face au TIM. Revêtent une importance particulière dans ce contexte les déclarations de la vision relatives à la collaboration et à l'évolutivité.

Afin d'atteindre l'objectif stratégique formulé, l'Alliance SwissPass définit les quatre orientations suivantes:



Prospection du marché

Nous promovons une prospection coordonnée du marché partout où des potentiels commerciaux peuvent être mieux exploités. À cet égard, nous utilisons des synergies nationales en tenant compte des besoins régionaux. Nous veillons ainsi notamment à un chiffre d'affaires supplémentaire perceptible dans le secteur des clients commerciaux (B2B) et établissons les transports publics comme pièce maîtresse d'une mobilité d'entreprise durable.

Les membres de l'Alliance SwissPass collaborent déjà aujourd'hui en prospectant le marché à l'échelle nationale. Par exemple, des campagnes de marketing sont menées en cobranding, et les campagnes promouvant les produits du SDN (p. ex. upsell vers l'AG) sont gérées par un mandataire commun, en l'occurrence les CFF. De plus, les campagnes nationales sont coordonnées du mieux possible avec la planification marketing des communautés.

Il est tout aussi important d'exploiter les connaissances régionales. Souvent, les ET et communautés régionales connaissent mieux les besoins de «leurs» clients et peuvent mieux estimer quelle approche fonctionne et quels produits séduiront. L'Alliance SwissPass entend donc effectuer une prospection du marché coordonnée où les potentiels sont les plus grands. L'exemple cité est celui des clients commerciaux. Ce terme regroupe toutes les relations B2B, soit – outre les employeurs – les organisateurs de manifestations ou les communes. L'Alliance SwissPass voit un chiffre d'affaires potentiel élevé dans ce domaine si les synergies sont mieux concertées (p. ex. outils visant des solutions de mobilité globale dans l'entreprise). Il est question de transmettre et de comparer les connaissances au niveau national.

Positionnement sur le marché

Nous positionnons les transports publics comme composante essentielle d'une mobilité durable et faisons du SwissPass un moyen d'identification central des TP suisses («la clé pour votre mobilité»). De plus, nous collaborons avec des prestataires de transport contribuant aux objectifs suprêmes du renforcement des TP et de la durabilité écologique et soulignant en matière de communication les avantages d'emprunter les TP.

Avec quelque 6,5 millions de cartes en circulation (en octobre 2023), le SwissPass s'avère une carte client incontournable et un moyen d'identification central des TP suisses. L'Alliance SwissPass souhaite que cette «marque» reste même dans un monde futur numérique sans carte physique.

Le positionnement durable décrit dans l'orientation passera par deux techniques:

1. Mettre en avant les avantages d'emprunter les transports publics (p. ex. efficacité des surfaces) dans la communication. Comme décrit au chapitre 3, les TP ont encore un bon potentiel face au TIM, qu'il s'agit d'exploiter. Les avantages des TP doivent être positionnés de manière ciblée afin d'améliorer la répartition modale.
2. Partager les objectifs suprêmes avec des prestataires pour le premier et le dernier kilomètre, par exemple avec des prestataires de partage de vélos électriques ou de trottinettes. Ceux-là visent aussi à proposer des moyens de transport durables – aujourd'hui toutefois souvent en concurrence avec les TP. Il convient de travailler avec des prestataires sur des objectifs semblables afin de pouvoir offrir un voyage complet et durable.

Relativement au second point, on parle également souvent de «Mobility as a Service» (MaaS), soit une mobilité sur toute la chaîne de voyage comme un service, une prestation, indépendamment du moyen de transport. Un cas d'application est la mobilité des entreprises. Lorsque des entreprises de TP réalisent des offres dans le secteur B2B, une vision globale de la mobilité (incluant p. ex. des vélos, un Park+Ride, des voitures électriques à partager) est toujours plus fondamentale.

Décisions de mobilité

Par des prix jugés justes, des assortiments attrayants et un marketing ciblé, nous contribuons à ce que des décisions de mobilité soient prises en faveur des transports publics. Ainsi, nous concourons à atteindre les objectifs climatiques et veillons dans le même temps à un financement approprié par les usagers.

L'importance de prix jugés justes a déjà été décrite dans l'orientation sur une tarification différenciée. La justesse et l'équité sont des valeurs subjectives, pouvant être évaluées de diverses manières. L'orientation formulée se rapporte explicitement à la clientèle, c'est elle qui doit percevoir les prix comme justes. Voilà aussi pourquoi l'orientation client a une si grande place dans la vision de la Stratégie 2035 («La clientèle des TP suisses est le point de départ de nos actes»).

Parallèlement, l'Alliance SwissPass dispose de certains «moyens» pour influencer les décisions de mobilité au profit des TP. L'exemple type est l'abonnement demi-tarif: après d'intenses discussions politiques sur la mort des forêts et la protection de l'environnement, le Parlement a décidé de réduire le prix du demi-tarif de 360 à 100 francs, dans le cadre du projet Rail 2000. En deux ans, les ventes sont passées de 660 000 abonnements à plus de deux millions, alors que les personnes-kilomètres parcourus en TP prenaient également l'ascenseur¹¹. Voici un exemple qui montre bien comment les décisions de mobilité et la répartition modale peuvent être influencées par un produit de qualité et des obstacles à l'entrée moins hauts. L'Allemagne et l'Autriche connaissent aujourd'hui des développements analogues.

Écosystème du SwissPass

Nous continuons de nous appuyer sur les caractéristiques de l'écosystème du SwissPass. Nous fidélisons ainsi notre clientèle et la soutenons de sorte qu'elle emprunte toujours les TP à l'avenir.

Le groupe d'experts voit une grande importance stratégique dans les caractéristiques de l'écosystème du SwissPass. Ce terme renvoie à divers aspects. Dans la Stratégie 2035, on entend le large éventail de fonctionnalités et de possibilités offertes par le SwissPass, que ce soit la carte (support de titres de transport), le login SwissPass, la base de données de prestations et de contrôle ou encore le SwissPass Plus (modèles d'affaires de partenaires de mobilité, système d'accès et fonction de paiement). L'évolution de la carte SwissPass est soumise à diverses appréciations des membres. En fin de compte, le rôle et l'importance du SwissPass physique changeront avec la numérisation progressive et des développements tels l'identité électronique. À court terme, la carte restera capitale, du moins dans le cœur de métier des TP (référencement de billets, contrôle, etc.) et en lien avec le service public (solution de remplacement à une numérisation complète). Les autres caractéristiques de l'écosystème doivent quant à elles être toujours plus orientées sur la numérisation.

Grâce aux relations clientèle établies via swisspass.ch et le login SwissPass, l'Alliance SwissPass peut piloter le passage à l'e-tarif et à la post-tarification. Si l'idée du contrat tirée de l'actuel projet myRIDE est mise en œuvre, la relation client existante forme un bon point de départ pour amener les clients vers une utilisation numérique des TP.

¹¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Halbtax> (consulté en décembre 2023)

5.4 Accès

Numériser l'accès

Nous offrons à la clientèle un accès simple et numérique de bout en bout aux transports publics suisses.

La première phrase de l'objectif relatif à l'accès aux transports publics aborde une des principales exigences des membres et des parties prenantes: devenir plus simple, plus abordable et plus numérique dans la distribution. La branche vise une distribution 100 % numérique. Il faut comprendre celle-ci comme une distribution fondée sur le mobile, le smartphone et les canaux en ligne, sans infrastructure, sans papier, sans argent liquide. Concrètement, cela signifie sans distributeur de billets, sans station tap, etc. La branche entend toutefois encore proposer une vente physique de produits numériques dans les centres voyageurs. L'Alliance SwissPass a conscience que le défi sera de trouver des solutions appropriées pour tous les groupes de clients (des écoliers aux personnes âgées en passant par les touristes et les réfugiés).



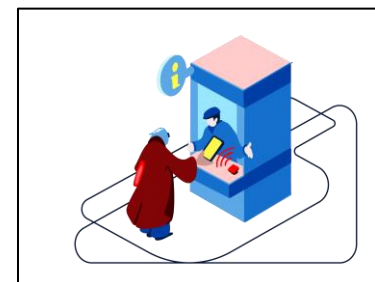
Promouvoir l'innovation dans la distribution

Nous soutenons l'innovation dans la distribution et garantissons une exploitation efficace (calcul du prix, distribution, contrôle et décompte).

Derrière le terme «distribution» se cache bien plus que la vente de titres de transport. Il s'agit d'un processus global comprenant divers aspects:

- Systèmes en arrière-plan / backend (p. ex. NOVA, registre des resquilleurs)
- Systèmes frontend pour le personnel (p. ex. CASA)
- Points de contact de la clientèle (p. ex. distributeurs de billets, webshops, applications pour smartphone)
- Inspiration et conseil aux points de vente et dans les centres voyageurs
- Paiement (p. ex. admission de moyens de paiement comme TWINT)
- Support (p. ex. le SwissPass)
- Contrôle pendant le voyage et processus ultérieurs relatifs à la garantie des recettes
- Service après-vente (p. ex. répondre à une demande après l'achat d'un mauvais billet et le rembourser)
- Prestations proches de la distribution (p. ex. objets trouvés)

Nombre de ces aspects sont déjà traités aujourd'hui en commun sous l'égide de l'Alliance SwissPass. Le succès de la plateforme NOVA a déjà été cité plusieurs fois comme exemple. Néanmoins, le Conseil stratégique a décidé que le principe selon lequel la distribution incombait aux entreprises de transport devait demeurer dans l'interface avec la clientèle. Cela s'explique principalement par la volonté de permettre des solutions de distribution novatrices et de réagir aux divers besoins de la clientèle (concurrence des idées). Dans le cas contraire, on courrait le risque que la limitation à un même prestataire de distribution pour toute la branche réduise la capacité de réaction aux nouveaux besoins, en particulier vis-à-vis de l'ouverture de la distribution aux tiers.



À côté de cela, le Conseil stratégique a approuvé, à travers cet objectif, la volonté de collaborer plus étroitement et de manière plus contraignante dans la distribution. La représentation suivante a été dressée en guise de leitmotiv et de vue d'ensemble:

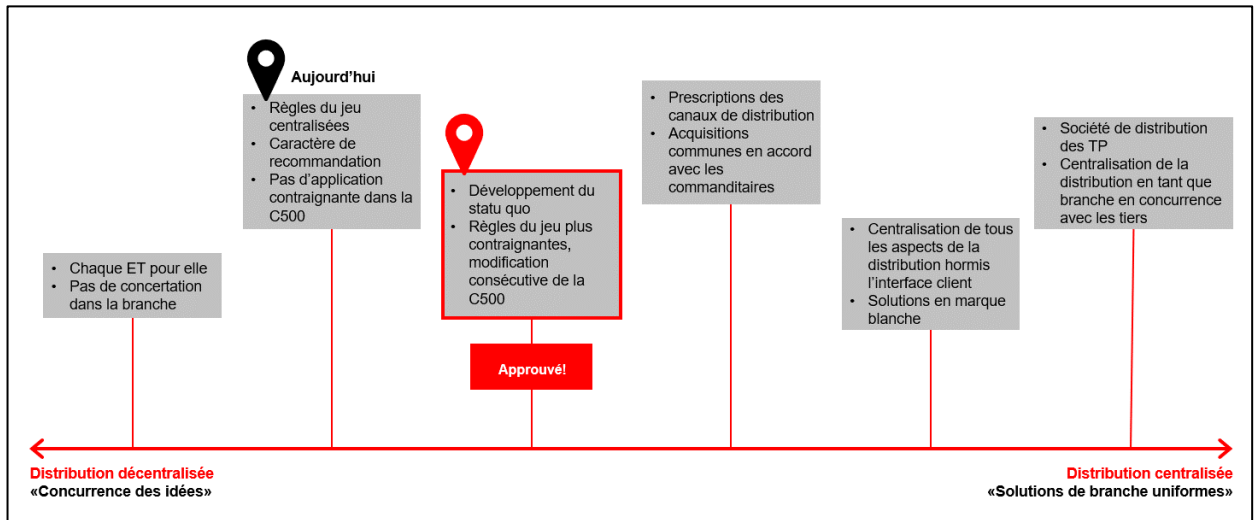


Illustration 4: objectif stratégique dans la distribution

En d'autres termes, il s'agit de développer le statu quo de la distribution en direction d'une collaboration plus large et plus contraignante dans tous les processus en arrière-plan.

Par cet objectif stratégique sur l'accès aux transports publics, l'Alliance SwissPass s'attelle aux défis de la pression croissante des coûts et de la numérisation dans tous les domaines. Afin d'atteindre l'objectif, l'Alliance SwissPass mise sur les cinq orientations suivantes:

Distribution numérique et service public

Nous visons une distribution entièrement numérique et efficace quant aux coûts d'ici 2035, également pour tous les processus y relatifs. À cet égard, nous tenons compte de tous les groupes de clients en faveur du service public.

Déjà aujourd'hui, la majorité (environ deux tiers) des ventes sont effectuées sur les canaux de distribution numériques, et la tendance à la hausse semble se poursuivre. Selon une analyse propre, les CFF estiment qu'en 2030 plus de 90 % des ventes passeront par les canaux numériques. D'un autre côté, la branche est confrontée à des coûts de distribution élevés (voir indicateurs au chapitre 3.3). Ces coûts sont dus à la nécessité d'une infrastructure, soit de distributeurs de billets et d'oblitérateurs (liés au traitement coûteux de l'argent liquide et du papier), et à la vente desservie. De ce fait, il apparaît aujourd'hui légitime de tendre à une distribution entièrement numérique d'ici 2035.

Dans le même temps, l'Alliance SwissPass accorde de l'importance aux besoins de la clientèle en matière d'anonymat et de souveraineté numérique. Le développement technologique actuel permet de penser qu'à moyen terme les données personnelles pourront être anonymisées, pseudonymisées ou cryptées dans les transports publics de sorte que, grâce à la génération d'un jeton (token) de sécurité, les entreprises de transport ne puissent plus rattacher des informations de voyage à des données personnelles. D'un côté, certains clients souhaiteront profiter d'offres personnalisées en transmettant leurs données personnelles et de voyage aux exploitants de TP. De l'autre côté, des voyageurs recourront à

leur téléphone mobile pour se déplacer (comme support et pour le check-in) tout en voulant rester anonymes.

Outre l'anonymat, il y a d'autres besoins difficiles à satisfaire dans un monde purement numérique. L'utilisation d'un smartphone n'est par exemple pas toujours aisée pour les enfants, les touristes ou les personnes défavorisées. Dans cette orientation, l'Alliance SwissPass ancre donc la notion de service public et se fixe l'objectif de trouver des solutions modernes et d'avenir pour répondre à ces besoins, et ce en collaboration avec les autorités et les groupes concernés.

Il ne faut pas non plus négliger le besoin de certains groupes de clients de pouvoir continuer à payer en liquide au moins ponctuellement dans les transports publics. Il faut le prendre en compte lors du développement de nouvelles solutions de distribution. Afin de pouvoir observer ces évolutions, le taux de numérisation sera également évalué à l'aide de KPI pour pouvoir réagir à temps si la numérisation ne progresse pas comme attendu.

Interopérabilité

Nous augmentons constamment l'interopérabilité de nos systèmes et processus de distribution afin de répondre activement aux attentes consolidées des commanditaires.

Dans le système des transports publics suisses, les commanditaires (surtout les cantons et la Confédération) jouent un rôle on ne peut plus important. À travers les processus de commande ordinaires, ils influencent considérablement l'offre de TP et questionnent également la distribution. En effet, ils peuvent prescrire aux entreprises le nombre et les fonctionnalités des distributeurs de billets, par exemple. Cela entraîne aujourd'hui des différences cantonales, notamment du fait que passablement de cantons exigent toujours l'acceptation d'argent liquide aux distributeurs. Pour la branche, cela complique l'ancrage de standards et de prescriptions de distribution au niveau national. L'Alliance SwissPass cherche dès lors à consolider les attentes des commanditaires et à faire concorder les thématiques, également des commanditaires, à l'échelle du pays.

Sur la voie de la distribution numérique, il convient de garantir un système TP de bout en bout. Dans cette phase de transition (de 2024 à 2034), des achats seront nécessaires pour remplacer notamment les distributeurs de billets et les appareils de vente des chauffeurs de bus. Dans le pire des scénarios, les entreprises opteront pour des solutions variées présentant des caractéristiques différentes (p. ex. distributeurs acceptant ou non le liquide), et les interfaces des systèmes ne seront pas compatibles. Cela peut non seulement mettre en danger le principe d'«un voyage, un billet», mais aussi troubler la clientèle. L'Alliance SwissPass se fixe donc pour objectif d'appliquer des standards contraignants qui assureront l'interopérabilité des systèmes et processus de distribution.

Ouverture de la distribution aux tiers

Nous permettons à des tiers de distribuer des titres de transport des TP suisses et définissons pour ce faire des règles du jeu équitables et des standards à respecter. Nous veillons à l'observation de ces derniers aussi bien dans la branche que par les tiers.

L'ouverture de la distribution des produits de TP aux tiers répond à une volonté et une décision politiques. L'Alliance SwissPass salue cette décision, par laquelle davantage de clientes et de clients pourront être atteints et incités à emprunter les transports publics. Dans le même temps, cela rendra la situation plus obscure et complexe dans le contrôle et le service après-vente notamment, puisque les entreprises de transport resteront le visage des transports publics. L'Alliance SwissPass veillera donc à faire appliquer des règles du jeu justes et contraignantes par tous les acteurs distribuant des produits de TP. Un premier projet important est l'établissement d'un modèle de commission et des nouvelles conditions

d'utilisation de NOVA, actuellement examinées par la commission de la concurrence de la Confédération (COMCO).

Garantie des recettes

Nous poursuivons le développement de standards, de prescriptions et de processus communs afin de lutter contre les abus relatifs aux titres de transport.

En 2023, les membres de l'Alliance SwissPass ont enregistré 800 000 cas de voyageurs sans titre de transport valable (RogF) ou avec un titre de transport partiellement valable (RemitF). Du fait des taux de contrôle variables, on peut partir du principe que les chiffres effectifs sont bien plus élevés. La numérisation continue diversifie les possibilités d'abus. L'Alliance SwissPass se fixe l'objectif d'être plus active, que ce soit dans le contrôle, l'utilisation des nouvelles technologies (p. ex. balises), la fixation de standards et de processus ou encore la distribution. Les formations du personnel de contrôle devenant obligatoires au niveau suisse en 2024 et la clôture du projet de garantie des recettes tiré de la Stratégie 2025 sont de premières mesures qu'il s'agit d'approfondir dans les années à venir.

Répartition des recettes

Nous misons sur des technologies modernes pour répartir les recettes rapidement, sur la base de la consommation et de manière compréhensible et rentable.

En 2023, l'Alliance SwissPass a décidé de faire installer des balises Bluetooth dans tous les véhicules des TP suisses. Cela vise en première ligne à optimiser la répartition des recettes. Un projet pilote sur un relevé numérique de la consommation de l'abonnement général (AG) sera mené au printemps 2024. C'est un exemple montrant comment des technologies modernes peuvent mener à une meilleure répartition des recettes. Aujourd'hui, le processus (p. ex. envoi encore partiellement physique et contrôle de formulaires remplis à la main par les clients AG) est lourd, complexe et cher. En recourant à des technologies d'avenir, l'Alliance SwissPass aspire à une meilleure efficacité des coûts et à davantage de précision et partant d'équité dans la répartition des recettes entre ses membres. Il n'est pas seulement question de l'abonnement général, mais cela peut également concerner les relevés parfois fastidieux des titres de transport communautaires.

5.5 Information à la clientèle

Standardiser l'information à la clientèle

Nous garantissons que l'information à la clientèle soit standardisée, simple et cohérente dans tout le système des TP suisses.

Concernant l'information à la clientèle, un objectif similaire faisait déjà partie de la Stratégie 2025 de l'Alliance SwissPass. Depuis, la commission Information à la clientèle Trafic (KKV) est devenue la commission nationale Information à la clientèle (KKI). La thématique de l'information aux voyageurs prendra encore de l'importance ces prochaines années. Il est d'autant plus important que la commission soit codirigée par l'Alliance SwissPass et l'OFT et qu'elle représente les entreprises concessionnaires de tous les secteurs de trafic. Il convient de souligner que «standardisé» ne signifie pas «uniforme»: il s'agit d'établir des standards mais pas de viser une mise en œuvre en tous points identique dans toutes les entreprises.





À travers cet objectif, l'Alliance SwissPass aborde les défis stratégiques suivants: l'accent sur les besoins de la clientèle, la numérisation dans tous les domaines et l'individualisation dans l'utilisation des TP. Pour l'atteindre, elle suivra les trois orientations suivantes:

Information à la clientèle standardisée

En collaboration avec l'OFT et au nom de toutes les entreprises au titre d'une concession de transport, nous standardisons l'information à la clientèle en temps normal et en cas de dérangement. Nous veillons à une cohérence dans tout le système, afin d'aider notre clientèle à s'orienter dans les TP.

L'Alliance SwissPass réunit 250 entreprises de transport sous le toit de la C500, mais la Suisse compte 419 entreprises de transport concessionnaires (ETC). L'information à la clientèle est donc régie par l'Office fédéral des transports. Les standards de l'information aux voyageurs s'appliquent à toutes les ETC et doivent être observés également par des organisations n'acceptant pas l'AG ou le demi-tarif par exemple. Vu le grand nombre de sociétés concernées, l'objectif de standardisation et de cohérence s'avère ambitieux. L'Alliance SwissPass est toutefois convaincue qu'il s'agit d'une étape importante pour simplifier encore l'orientation des voyageurs dans leurs déplacements.

Information à la clientèle optimisée

En collaboration avec l'OFT et au nom de toutes les entreprises au titre d'une concession de transport, nous veillons à une information à la clientèle claire et répondant aux besoins. De plus, nous créons les conditions pour que la clientèle puisse personnaliser les informations qu'elle obtient.

L'Alliance SwissPass vise à proposer une information à la clientèle sur mesure. Les voyageurs doivent pouvoir obtenir précisément les informations qu'ils jugent importantes pour eux et leurs trajets. Puisque les entreprises ne peuvent pas garantir une information propre à chaque individu, la branche cherche à étoffer les possibilités de personnalisation. Ainsi, les usagers peuvent choisir eux-mêmes leurs informations et les adapter à leur propre mobilité, comme une boîte à outils. La réalisation concrète de l'information à la clientèle sur les différents canaux incombe toujours aux différentes entreprises de transport.

Poursuite du développement de l'information à la clientèle

Nous exploitons les possibilités de la saisie numérique des données de voyage pour continuer à développer l'information à la clientèle.

La saisie numérique des voyages est une composante stratégique capitale pour l'avenir de l'Alliance SwissPass. Et si l'on se rappelle que déjà environ 14 % des billets ont été vendus en 2022 via la billetterie automatique, elle est déjà importante aujourd'hui. De plus, la précision de la saisie des voyages gagnera encore en importance avec le lancement sur le marché de myRIDE, raison pour laquelle un test de terrain analysant la précision actuelle sera prochainement effectué. Ce test constitue la base d'une décision future sur un possible positionnement commun de la branche face aux prestataires actuels.

Dans l'information à la clientèle, la saisie numérique des voyages est une véritable chance à saisir, surtout si elle est combinée aux balises Bluetooth installées dans les véhicules. D'importantes informations sur les retards, les correspondances ou l'occupation peuvent être transmises (en temps réel) aux voyageurs. Il convient toutefois là aussi d'offrir la possibilité de se déplacer sans être suivi, soit sans devoir remettre de données personnelles à la branche.

5.6 Gestion des données

Utiliser les potentiels des données

Nous exploitons les potentiels des données et garantissons leur souveraineté et leur sécurité en faveur de notre clientèle.

Les termes «données» et «échange de données» seront toujours plus difficiles à définir et à délimiter. L'Alliance SwissPass disposera elle aussi de divers types de données, qu'elle pourra évaluer.

En optimisant le traitement de ces données et en opérant des coopérations ciblées, l'Alliance SwissPass a beaucoup à gagner. Elle peut en effet augmenter son chiffre d'affaires (grâce à de nouveaux modèles d'affaires), améliorer son efficacité interne (p. ex. en analysant les résultats des contrôles) et étendre l'utilité à la clientèle (p. ex. en lui offrant une information personnalisée).

Pour pouvoir exploiter ces potentiels, il est décisif d'une part d'accroître les compétences relatives aux données (littéracie des données) dans la branche, et d'autre part d'obtenir une confiance élevée de la part des clients quant à la gestion de leurs données.



À travers cet objectif sur la gestion des données, l'Alliance SwissPass cible les objectifs stratégiques de la numérisation dans tous les domaines et de l'individualisation dans l'utilisation des TP. Pour atteindre l'objectif, l'organisation de branche table sur les trois orientations suivantes:

Protection des données

Nous visons une confiance élevée de la clientèle à l'égard de la gestion de ses données personnelles. Nous mettons l'accent sur le respect de la souveraineté des données, la transparence de nos actions, l'économie des données et la prévention systématique de fuites (cyberprotection et sécurité des données).

L'Alliance SwissPass est responsable de plusieurs systèmes IT pouvant présenter un risque de sécurité pour la branche en cas de cyberattaques. La Prescription 591 valant à partir du 1^{er} janvier 2024 est un premier pas pour astreindre les exploitants de systèmes rattachés à NOVA à un standard minimal en matière de sécurité des données et de cyberprotection. Les données personnelles de clientes et clients sont rapidement concernées. L'importance de la gestion des données faisait déjà l'objet de la Stratégie 2025. Il en avait résulté la Réglementation sur l'utilisation des données dans les transports publics (RUD). Actuellement, l'Alliance SwissPass contrôle en sus la mise en œuvre des dispositions de protection des données par les organisations membres. Il s'agit de poursuivre sur cette voie.

De plus, toujours plus de données seront disponibles, en particulier du fait de la progression de la billetterie automatique. Par rapport aux entreprises du secteur privé, la branche des TP doit particulièrement veiller à respecter la souveraineté des données et à agir dans la plus grande transparence. L'Alliance SwissPass a conscience de cette responsabilité et cherche activement le dialogue avec les organismes responsables (p. ex le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence, PFPDT) et les interlocuteurs concernés (protection des consommateurs).

Utilisation de potentiels fondés sur les données

En tant que branche, nous investissons dans l'exploitation de potentiels fondés sur les données afin d'augmenter notre chiffre d'affaires, notre efficacité interne et l'utilité à la clientèle.

Aujourd'hui, l'Alliance SwissPass utilise peu, voire n'utilise pas, les potentiels de données, en particulier en comparaison avec d'autres branches. Par exemple, Coop et Migros emploient les données issues des cartes clients pour transmettre à leurs fournisseurs des informations sur l'heure d'achat et les quantités achetées. Les transports publics n'ont pas de tels cas d'utilisation orientés sur les bénéficiaires. La Stratégie 2025 a été la première occasion d'analyser les potentiels communs de données. De premiers cas d'application ont été examinés et réalisés (p. ex. l'analyse des consultations de prix dans NOVA a permis des pronostics de l'occupation à Viège, ce qui a été utile à la Matterhorn-Gotthard-Bahn, à CarPostal et aux CFF).

Par la présente orientation, l'Alliance SwissPass atteste du grand potentiel d'un échange de données interne à la branche. L'exemple donné ci-dessus illustre les possibilités d'accroître l'utilité pour la clientèle. Il existe par ailleurs d'autres cas d'application pour une meilleure efficacité interne à la branche (p. ex. dans la mise à disposition d'informations communes ou d'un tableau de bord), et il y a d'autres modèles d'affaires à examiner. Tout cela se fait néanmoins toujours dans le respect de la souveraineté des données de la clientèle.

Compétences des données

Nous augmentons la compétence des données (littéracie des données) dans tous les domaines spécialisés de l'Alliance SwissPass.

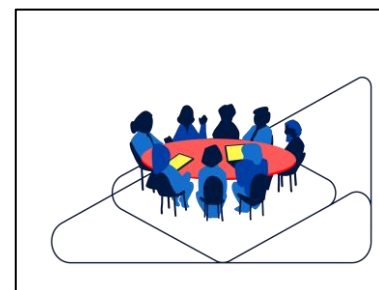
La notion de «littéracie des données» est traduite dans l'orientation par la compétence des données, mais elle est bien plus large. Il s'agit que tous les organes de l'Alliance SwissPass gardent à l'esprit les possibilités de l'utilisation des données. De plus, le sujet doit être établi au niveau du Conseil stratégique de façon que les données au sens large soient perçues comme une caractéristique stratégique de la branche. Dans ce cadre, les compétences, de l'organe de gestion notamment, doivent être progressivement étoffées à l'égard de l'analyse de données afin que les bonnes analyses puissent être livrées au bon moment aux décideurs.

5.7 Gouvernance et collaboration

Coordonner la gouvernance

Nous guidons le système tarifaire uniforme par une gouvernance intégrale légère entre le Service direct national et les communautés. L'implication des attentes des commanditaires relatives à la part du financement par les usagers est définie dans un cadre réglementaire commun.

Cet objectif sur la gouvernance et la collaboration traite des défis stratégiques de la pression constante des coûts et de la complexité de la gouvernance. Une gouvernance intégrale (soit une gouvernance unique) réduira cette complexité. La volonté de simplifier les choses ressort d'une part de l'enquête menée auprès des membres et a été exprimée d'autre part par le régulateur. Le Conseil stratégique donne une direction claire avec l'objectif, mais se positionne de manière ouverte pour ce qui est du résultat, à savoir les rôles des communautés à l'avenir. Dans la discussion sur ces rôles, il s'oriente sur le modèle suivant:



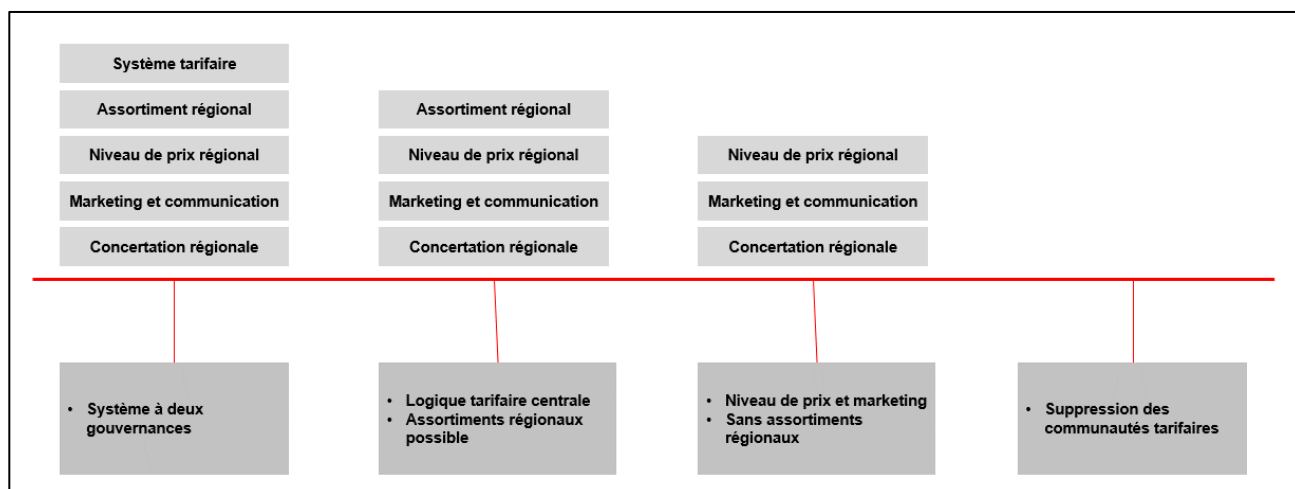


Illustration 5: modèle de rôles des communautés

L'illustration montre les différents rôles dans les communautés. Celles-ci ont aujourd'hui en principe cinq rôles (tout à gauche de l'illustration):

- Déterminer le système tarifaire régional, dont le mécanisme de formation des prix (p. ex. tarification par parcours vs zones)
- Concevoir l'assortiment régional (p. ex. U-Abo, abonnement mensuel de Libero, etc.)
- Définir le niveau de prix régional avec les entreprises de la région et les commanditaires
- Assumer le marketing et la communication, soit prospecter le marché des TP dans la région
- Veiller à une concertation régionale, soit coordonner les groupes d'interlocuteurs régionaux (p. ex. via un conseil d'entreprises et une assemblée où sont représentés les cantons dans le TNW)

Si l'on parvient à un système tarifaire uniforme, la détermination du système tarifaire régional disparaîtra. Dans l'hypothèse où myRIDE est un succès et selon la conviction qu'un système tarifaire uniforme vaudra en Suisse d'ici 2035, le Conseil stratégique place le curseur de son objectif dans l'illustration sur un modèle sans le rôle « Système tarifaire ». Ainsi, des organisations proches des communautés que l'on connaît aujourd'hui seront toujours nécessaires, mais rempliront des tâches différentes.

Contrairement aux autres thématiques, dans le domaine de la gouvernance et de la collaboration, la vision revêt une grande importance, raison pour laquelle des explications détaillées suivent à présent. Selon la logique de la pyramide de la stratégie (voir chapitre 2), la vision décrit la position commune des membres de l'Alliance SwissPass. Il est question de la manière dont les quelque 250 entreprises de transport et les 19 communautés collaborent dans les thématiques de l'Alliance SwissPass.

La vision se compose de trois affirmations sur l'accent sur la clientèle, la collaboration et l'évolutivité, décrites ci-après:

Affirmation	Explication
Ensemble, nous sommes forts.	<p>La collaboration au sein de l'Alliance SwissPass se fonde sur la conviction de générer davantage d'utilité ensemble, en tant que communauté, que chacun individuellement. Les discussions et décisions sont empreintes d'une acceptation et d'une obligation mutuelles dans une vision globale. La culture de l'Alliance SwissPass vise à promouvoir les innovations et le développement des transports publics de demain.</p> <p>Les prestations de l'Alliance SwissPass sont fournies par une organisation axée sur l'efficacité et une performance élevée.</p>
La clientèle est le point de départ de nos actions.	<p>L'Alliance SwissPass se fixe l'objectif de créer une plus-value pour les clientes et clients d'aujourd'hui et de demain.</p> <p>Dans tous ses domaines de compétence, l'Alliance SwissPass oriente les offres sur les besoins de la clientèle. Dans la même veine, elle essaie d'anticiper les futurs besoins des différents groupes de clients. Elle poursuit ainsi l'objectif suprême de séduire la clientèle et de la conserver. Elle veille finalement à un accès simple aux TP suisses pour tous les groupes de la population au sens d'un service public.</p>
Nous nous engageons pour un système de TP d'avenir.	<p>Les membres de l'Alliance SwissPass créent conjointement les conditions favorables à une situation financière stable pour toutes les entreprises de transport et communautés tarifaires suisses. Sous l'égide de l'Alliance SwissPass, ils définissent les conditions-cadres tarifaires nécessaires et tâchent de répondre à une position consolidée des commanditaires. L'Alliance SwissPass veut garantir une grande indépendance, c'est-à-dire ne pas laisser apparaître de trop fortes dépendances, que ce soit vis-à-vis de tiers ou de ses propres membres.</p> <p>À un échelon supérieur, l'Alliance SwissPass cherche à atteindre les objectifs socio-politiques (principal exemple: objectifs climatiques de la Suisse).</p>

Afin d'atteindre l'objectif stratégique et sa vision de la gouvernance et de la collaboration, l'Alliance SwissPass suit les trois orientations suivantes:

Gouvernance
En vue de la gouvernance intégrale entre le SDN et les communautés, nous réfléchissons activement à l'organisation structurelle et fonctionnelle adaptée de l'Alliance SwissPass.

L'orientation est très proche de la formulation de l'objectif et exprime la disposition des membres à travailler activement à l'organisation structurelle et fonctionnelle de l'Alliance SwissPass. Le Conseil stratégique est conscient que déjà la réalisation de myRIDE rendra nécessaires des adaptations organisationnelles (mot-clé: nouvelle génération de la C500). Deux groupes de travail ont été constitués, en réponse notamment au postulat Reynard¹², aux fins suivantes:

- Esquisser la gouvernance d'un futur système tarifaire après la mise en œuvre de myRIDE (sous-projet en cours dans le projet global impliquant les parties prenantes pertinentes)
- Déterminer les modifications légales nécessaires sous la direction de l'OFT

¹² Source: rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat 19.4199 du conseiller national Reynard

Une fois les deux projets clos, leurs résultats seront mis en commun. Les responsables des groupes de travail échangent étroitement.

Développement de la culture

Nous développons notre culture sur la base de la vision et des orientations thématiques. Pour ce faire, nous définissons à intervalles réguliers de nouveaux objectifs, auxquels nous réfléchissons ensemble.

Comme décrit au chapitre 1, l'Alliance SwissPass est le produit d'une évolution continue. Les deux mondes du Service direct national et des communautés ont été regroupés pour la première fois avec la C500. Il va de soi qu'une organisation de branche regroupe des personnes et des organisations des plus diverses, ce qui fait parfois de la collaboration un vrai défi. Toutes et tous sont fortement engagés à élaborer et développer des valeurs communes. L'orientation est volontairement formulée de façon ouverte en ce qui concerne les axes du développement de la culture. Le groupe d'experts a mené de premières réflexions. Les principaux points pourraient être par exemple:

- Adoption systématique d'une vue globale (pas une vue d'entreprise)
- Structures efficaces et légères (ambition: organisation de haute performance)
- Représentation d'une même voix de la branche face à l'extérieur et gestion concertée des parties prenantes vis-à-vis des autorités et des milieux politiques
- Promotion de la variété en vue d'une plus grande diversité dans le paysage des organes
- Accent sur les organisations de membres pas (encore) activement intégrées au paysage des organes de l'Alliance SwissPass
- Prise en compte adéquate des différents secteurs
- Remise en question de la position de la branche en regardant dans d'autres branches et à l'étranger (benchmarking)
- Promotion et revendication du caractère contraignant des décisions de la branche
- Collaboration d'égal à égal entre l'organe de gestion, les mandataires, les commissions, les groupes de travail et le Conseil stratégique

Vitesse

Nous raccourcissons notre «time to market» lors du lancement de nouveaux produits et optimisons sans cesse les processus et systèmes de la branche.

De par son mandat et le nombre élevé de ses membres, l'Alliance SwissPass est une organisation complexe. Le lancement de nouveaux produits requiert donc un grand besoin de concertation avant que la clientèle ne puisse en profiter. De la première idée à l'introduction en passant par les tests de marché, le processus a duré – dans le cas du demi-tarif PLUS – environ cinq ans. Pour le groupe d'experts, ce grand laps de temps est généralement dû à deux motifs principaux:

1. Processus de la branche: les idées de mandataires ou d'entreprises isolées sont rapidement ébauchées, et de premiers résultats de tests de marché sont également rapidement présentés aux commissions nationales. D'ici à la décision du lancement effectif d'un nouveau produit, de nombreuses et longues discussions sont toutefois nécessaires, tout comme une enquête générale. Le processus peut être retardé si les majorités ne sont pas obtenues. À cela s'ajoute la gouvernance duale déjà mentionnée à plusieurs reprises vis-à-vis des décisions de la branche.
2. Systèmes communs: une des grandes forces du système des TP suisses est la réalisation de systèmes communs en arrière-plan, comme la plateforme NOVA. La clientèle en profite puisque la majorité des systèmes de vente suisses sont rattachés à NOVA et peuvent accéder à un catalogue de produits uniforme avec des processus de décompte automatisés. Le revers de la médaille consiste en la complexité des systèmes IT, qui impose aux responsables des mandats de fixer des priorités.



Le goulet qui en résulte peut entraîner des retards lors du lancement de nouveaux produits, en particulier lorsque le produit concerné n'est pas placé très haut dans les priorités du fait des critères correspondants.

Dans la discussion sur la Stratégie 2035, il a été remarqué à plusieurs reprises qu'un «time to market» réduit semblait un objectif irréalisable dans une organisation aussi complexe que l'Alliance SwissPass. Le groupe d'experts a donc décidé de formuler expressément une orientation à ce sujet. On espère à la fois optimiser les systèmes communs grâce à l'avancée de la numérisation et que des décisions courageuses seront prises afin d'améliorer les processus de la branche. La pandémie a en effet montré que les choses peuvent aller bien plus vite en cas de nécessité.

6 Key Performance Indicators stratégiques

Comme décrit au chapitre 2, les Key Performance Indicators (KPI) font partie de la vision stratégique et visent à mesurer les progrès réalisés en direction de la Stratégie 2035. Ils aident de plus les décideurs de l'Alliance SwissPass en offrant les trois possibilités suivantes:

- Benchmarking: relevé de l'évolution par rapport à une année de base
- Controlling: définition de valeurs de mesure concrètes pour les mandats (controlling des mandats) et les projets (controlling des projets).
- Ciblage de l'orientation: orientation des mandats et des projets sur les mêmes valeurs visées

Les KPI de la Stratégie 2035 sont décrits ci-après. L'organe de gestion (division Données et analyse) relèvera les valeurs de base en 2024 afin de pouvoir rapporter la première mesure au début de la période stratégique ordinaire (1^{er} janvier 2025). Le Conseil stratégique décidera de l'évolution visée des valeurs de mesure une fois les valeurs de base établies.

6.1 Indicateurs d'avancement

Les indicateurs d'avancement relèvent l'évolution de l'Alliance SwissPass, au niveau du contenu, en direction de la vision stratégique.

6.1.1 Produits de transport

Opérationnalisation: produits de transport des membres de l'Alliance SwissPass constatables via la plateforme NOVA (5,9 milliards de francs en 2022).

Outre l'ambition d'être prêt à affronter l'avenir, cet indicateur permettra de mesurer l'avancée vers l'objectif stratégique de prospection du marché et du positionnement et celui de l'évolution du système de prix.

6.1.2 Évolution des coûts de l'Alliance SwissPass

Opérationnalisation: la valeur est une approximation des coûts de la branche relatifs à la Stratégie 2035. L'année de base, on relèvera surtout les coûts de gestion, des mandats et des projets de l'Alliance SwissPass et les coûts de gestion des communautés. De plus, on extrapolera les coûts de distribution des entreprises de transport, bien que la gestion de ces coûts incombe à ces dernières et qu'ils sont influencés par les souhaits des commanditaires (p. ex. densité du réseau de distribution physique).

Hormis l'ambition d'être fort (et efficace) ensemble, ce critère évaluera la progression vers les objectifs de l'accès et de la gouvernance et collaboration.

6.1.3 Avis de la clientèle

Opérationnalisation: le Sounding Board a souligné l'importance de connaître l'avis de la clientèle sur les thématiques de l'Alliance SwissPass. Puisque qu'une enquête de satisfaction «normale» ne suffirait pas du fait de la complexité des thématiques, une forme appropriée d'opérationnalisation sera définie en 2024. Les leçons d'une sélection d'entreprises de transport seront prises en compte quant aux relevés de la satisfaction et de l'image.

Outre la volonté de définir la clientèle comme point de départ de nos actions, ce KPI mesure l'avancée vers les objectifs stratégiques de l'information à la clientèle, de la gestion des données et de l'évolution du système de prix.

6.1.4 Taux de numérisation

Opérationnalisation: le taux de numérisation peut être mesuré dans la distribution selon l'évolution des canaux de vente (nombre de billets). Lors du relevé de la valeur de base, on examinera en sus si un modèle approprié de maturité permettrait une mesure plus globale de la numérisation dans l'Alliance SwissPass (points de vue interne et externe).

À côté de la volonté d'être fort ensemble, cet indicateur mesurera la progression des objectifs relatifs à l'accès et à la gestion des données. L'Alliance SwissPass est consciente que l'ambition d'une distribution entièrement numérique d'ici 2035 est élevée. Dans le même temps, la branche a des responsabilités de service public très importantes. Le taux de numérisation montrera donc la pénétration de la numérisation dans la distribution de sorte à pouvoir prendre des mesures utiles face à une évolution moins numérique qu'estimé aujourd'hui.

6.2 Indicateurs relatifs aux processus

Contrairement aux quatre indicateurs d'avancement, les indicateurs de la performance de l'Alliance SwissPass vis-à-vis des processus mesureront l'évolution des processus dans la mise en œuvre de la stratégie. L'opérationnalisation passera par deux indicateurs:

- Application du plan d'action: évaluation qualitative de l'organe de gestion sur l'avancée du plan d'action stratégique.
- Time to market: évaluation qualitative de l'organe de gestion sur la rapidité du lancement de nouveaux produits de la branche.

6.3 Indicateurs d'observation

Pour compléter le «cockpit KPI», deux indicateurs d'observation seront relevés. L'Alliance SwissPass ne peut les influencer qu'en partie (p. ex. la répartition modale peut certes être influencée par le prix et l'assortiment, mais elle dépend aussi de l'offre de relations de TP), si bien qu'ils ne peuvent pas être définis comme indicateurs d'avancement. Il s'agit malgré tout de facteurs décisifs pour les preneurs de décisions de l'Alliance SwissPass:

- Répartition modale: elle est mesurée tous les cinq ans via le microrecensement mobilité et transports de l'Office fédéral de la statistique. L'Alliance SwissPass ne procédera à aucune mesure complémentaire.
- Évolution du portefeuille de clients: il est question du comportement des usagers (type de titres de transport en circulation, utilisation de myRIDE, etc.) et de composantes démographiques (évolution de la structure d'âge, part de l'utilisation des TP dans différentes régions du pays, etc.).

Si les indicateurs d'avancement visent des valeurs définies, entraînant une réaction si elles ne sont pas atteintes, les indicateurs d'observation servent d'instruments aux décideurs pour évaluer globalement la situation.

7 Mise en œuvre de la stratégie

La Stratégie 2035 de l'Alliance SwissPass doit être placée dans le contexte de la planification globale de l'association. Celle-ci est une récapitulation des principaux instruments de guidage et de conduite de l'organisation de la branche. Elle se compose de quatre niveaux:

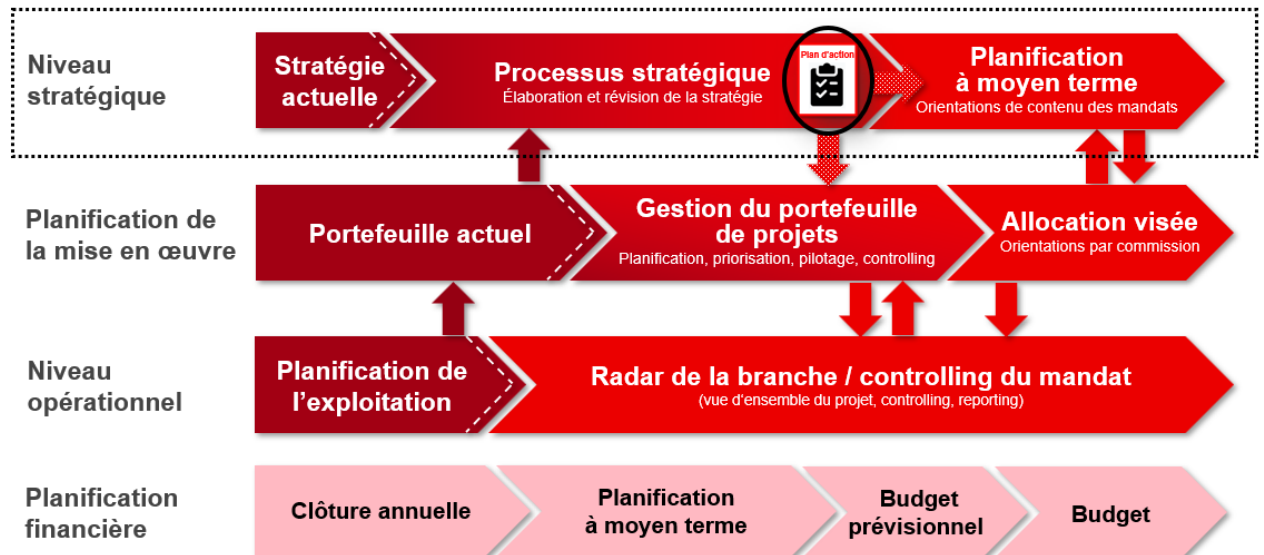


Illustration 6: planification globale de l'Alliance SwissPass

La présente Stratégie 2035 sert de base à l'orientation à moyen et long terme de l'Alliance SwissPass. Elle est guidée, au niveau du contenu, par la planification à moyen terme (qui définit les orientations du contenu des mandats pour les quatre prochaines années). Les orientations de contenu du Conseil stratégique et des commissions pour l'année à venir sont définies dans des objectifs annuels (allocation annuelle visée). La stratégie identifie également des projets à réaliser pour remplir les objectifs communs. Ces projets peuvent être menés à bien par des entreprises de transport, des communautés ou de manière centralisée via un projet de branche commun. Les projets de branche sont confiés à un mandataire, généralement l'organe de gestion de l'Alliance SwissPass. Ce dernier coordonne la gestion du portefeuille de projets de sorte que les décideurs aient les bonnes informations au bon moment. Le radar de la branche, indiquant notamment les tendances de la branche, est utilisé pour ce faire.¹³

7.1 Logique du plan d'action

Le plan d'action (voir annexe, chapitre 8.2) fait le lien entre le niveau stratégique et la planification globale de l'Alliance SwissPass. Il faut le voir comme une liste non exhaustive et agile d'actions stratégiques devant être réalisées pour atteindre un objectif stratégique. En d'autres termes, il s'agit de représenter les capacités critiques du système de TP. Par ailleurs, le plan d'action sert d'instrument tactique au Conseil stratégique pour piloter les choses sans lourde révision stratégique. La responsabilité du lancement et de la réalisation d'une action stratégique incombe à l'organe compétent. Cette compétence est déterminée par l'organe de gestion selon la logique de la planification globale de l'Alliance SwissPass.

¹³ <https://allianceswisspass.live.itonicsit.de>

7.2 Processus de révision

Un élément central de la révision en cours de la stratégie de l'Alliance SwissPass est le groupe d'accompagnement mis en place par le Conseil stratégique. Ce groupe assure le controlling de la mise en œuvre de la stratégie et est chargé d'examiner périodiquement son actualité et de préparer les mesures correspondantes pour le Conseil stratégique.

Le groupe d'accompagnement se réunit deux fois par an afin d'estimer les actions stratégiques en cours, d'en proposer de nouvelles et de montrer les effets sur la stratégie globale. Outre le plan d'action, diverses sources sont passées en revue pour procéder à une analyse de la situation stratégique. Le plan d'action est donc régulièrement analysé et adapté. Sans influence externe disruptive ou autre développement particulier, les résultats de la révision stratégique sont synthétisés et communiqués à la branche tous les deux ans. À l'inverse, soit en cas d'évolution marquante, le Conseil stratégique peut décider en tout temps de modifier la stratégie globale. Les organes suivants sont impliqués dans le processus de révision stratégique:

- Le **responsable Stratégie à l'organe de gestion** planifie et coordonne les activités du groupe d'accompagnement, élabore les documents d'analyse nécessaires et mesure ou récapitule les KPI stratégiques. Il coordonne les passages nécessaires dans les organes et anime les discussions au Conseil stratégique.
- Le **groupe d'accompagnement Stratégie 2035** se réunit deux fois par an pour évaluer les évolutions du plan d'action, proposer de nouvelles actions, procéder à une analyse de la situation stratégique et éventuellement en tirer des mesures.
- Les **responsables Planification globale, Projets et Communication à l'organe de gestion** examinent constamment les résultats de la révision stratégique et les appliquent dans leur domaine de compétence. En ce qui concerne la communication, le site Internet est mis à jour et la branche informée tous les deux ans.
- Les **commissions** reçoivent les résultats des discussions du groupe d'accompagnement, les commentent et approuvent les adaptations nécessaires relevant de leur domaine de compétence.
- Le **Conseil stratégique** décide, sur la base des propositions du groupe d'accompagnement, des adaptations nécessaires dans la stratégie globale. En sus, il lance une nouvelle révision lorsque l'horizon temporel fixé est atteint ou que d'importants changements dans l'environnement le rendent nécessaire. Le CS a la responsabilité globale de tout le processus stratégique et en communique à ce titre les contenus à la branche et aux entreprises.

Le processus de révision stratégique est un processus courant qui débute une fois la Stratégie 2035 approuvée et le groupe d'accompagnement convoqué.

7.3 Activités mises en avant

En approuvant la nouvelle stratégie de l'Alliance SwissPass, la branche allume un phare à suivre jusqu'en 2035. Une fois la stratégie approuvée, l'accent est mis sur la communication. Il s'agit d'ancrer les contenus dans les entreprises, les communautés et les groupes d'interlocuteurs concernés. Le Conseil stratégique détermine les activités de communication requises dans un concept de communication distinct. En parallèle, l'organe de gestion attribue les actions définies en annexe (chapitre 8.2) aux organes prévus dans la planification globale et leur demande de les réaliser dans un délai «court». La décision de mise en œuvre de myRIDE revêt un grand intérêt pour l'orientation à long terme de l'Alliance SwissPass. Ce projet est une pièce maîtresse de la stratégie globale, et sa non-réalisation entraînerait une modification de diverses ambitions de la Stratégie 2035.

8 Annexes

8.1 Parties impliquées

Groupe d'experts

Nom	Organisation	Secteur	Rôle
Armin Weber	CFF	Trafic longues distances	Président
Daniel Hirt	Bernmobil	Trafic local, communautés	Représentation de la KoM
Bernd Winter	BVB	Trafic local	Représentation de la KoM
Beat Burkhalter	BLS	Trafic régional	Représentation de la KoV (jusqu'en novembre 2023)
Silvia Kandera	BLS	Trafic régional	Représentation de la KoV (depuis novembre 2023)
Lorenzo Martinoni	ZVV	Trafic régional	Représentation de la KoV
Ninja Versteeg	CarPostal	Trafic régional	Représentation de la KoV
Jürg Lüthi	JB	Trafic touristique	Représentation de la KKI
Roger Bula	CFF		Représentation du mandataire
Reto Lüscher	CFF		Représentation du mandataire
Andreas Fuhrer	myRIDE		Lien avec le projet myRIDE

Sounding Board

Nom	Organisation	Secteur	Rôle
René Schmied	Bernmobil	Trafic local	Président
Ralf Eigenmann	VBSG	Trafic local	Conseil stratégique
Alberto Bottini	CFF	Trafic longues distances	Délégué du CS
Lukas Tenger	ZVV	Trafic régional	Délégué du CS
Marc Defalque	TPG	Trafic local F-CH	Délégué du CS
Mark Hugelshofer	CarPostal	Trafic régional	Délégué du CS
Regula Herrmann	OFT		Représentation du régulateur
Olivier Baud	CDCTP		Représentation des cantons
Ueli Stückelberger	UTP		Représentation de l'UTP
Nick Balmer	myRIDE		Lien avec le projet myRIDE
Helmut Eichhorn	Alliance SwissPass		Directeur

Organe de gestion

Nom	Fonction	Rôle
Roman Schwarzenbach	Responsable Stratégie	Chef de projet
Diego Treyer	Responsable Projets	Chef de projet suppléant
Karin Schüpbach	Responsable Planification globale	
Tim Loosli	Responsable Données et analyse	
Susanna Wittwer	Responsable Communication	

L'institut d'études de marché Intervista a été impliqué lors de la phase d'initialisation pour mener l'enquête auprès des membres et des parties prenantes. L'agence ZENSE a quant à elle collaboré à l'élaboration des contenus de la communication.

8.2 Plan d'action V 1.0

Le plan d'action relatif à la Stratégie 2035 sert de base pour lancer les projets, les mandats et les réorientations nécessaires de commissions et de groupes de travail. Il s'agit d'une liste mise à jour à intervalles réguliers, notamment ses priorités, selon les derniers résultats. La réalisation de chaque action doit être approuvée par l'organe responsable, conformément à la planification globale.

N°	Description	Priorité Élevée Moyenne Faible	Horizon temporel Court (immédiatement) Moyen (2025-30) Long (2030-35)	Type d'action Projet Mandat Réorientation	Mandant CS Commission	Unité exécutrice Mandataire ou organisation de projet	Commentaire
1	Relever les valeurs de base des Key Performance Indicators définis (-> nouvelle action)	Moyenne	Court	Mandat	CS	Mandataire (ch-integral)	Recherche d'une forme appropriée en impliquant les principaux groupes d'interlocuteurs (p. ex. ET, communautés, cantons, Surveillant des prix, etc.)
2	Examiner la compatibilité de la Stratégie 2035 avec d'éventuelles autres stratégies de la branche, des mandataires, des commissions, des groupes de travail, des ET et des communautés (-> nouvelle action)	Moyenne	Court	Mandat	CS	Mandataires et commissions (controlling à l'organe de gestion)	Mandat à durée déterminée, préparation centrale à l'intention du CS
3	Identifier les orientations culturelles pour chaque structure de l'Alliance SwissPass (-> nouvelle action)	Élevée	Court	Mandat	CS	CS, commissions et groupes de travail	Promouvoir la compréhension de l'organisation, les objectifs communs et la confiance mutuelle

4	Préparer la décision de mise en œuvre de myRIDE et déterminer les aspects importants dans ce contexte						
4a	Élaborer et effectuer le test de terrain sur l'e-tarif (-> action en cours)	Élevée	Court	Projet	CS	Organisation du projet myRIDE	
4b	Clarifier les sujets d'accès pertinents pour la décision de mise en œuvre (-> action en cours)	Élevée	Court	Mandat	KoV	Mandataire (ch-integral)	Coordination par l'organe de gestion, en collaboration étroite avec l'équipe du projet myRIDE
4c	Définir l'organisation successive dans le cas d'une décision de mise en œuvre positive (-> action en cours)	Élevée	Court-moyen	Mandat	CS	Mandataire (ch-integral)	Coordination par l'organe de gestion, en étroite collaboration avec l'équipe de projet myRIDE (sujets supérieurs, comme le cas d'affaires et le plan de transformation, mais aussi l'acquisition de moyens pour la mise en œuvre)
5	Passer en revue les chances à saisir pour les affaires et les cas d'application de l'utilisation commune de données (-> nouvelle action)	Moyenne	Court	Projet	CS	Organisation de projet (avant-projet/phase d'étude)	Présentation de cas d'application concrets de l'utilisation commune des données pour pouvoir montrer après l'avant-projet où sont les chances à saisir (chiffre d'affaires, efficacité de la branche, utilité à la clientèle) et si et comment la thématique doit être poursuivie
6	Poursuivre le développement de la saisie automatique des voyages d'un point de vue qualitatif et examiner la situation des prestataires sur le marché et le contexte juridique (-> action en cours)	Élevée	Court	Projet	KoV	Organisation de projet (existante)	

7	<p>Poursuivre le développement des méthodes de relevé de la consommation et de la répartition des recettes en tenant compte des nouvelles technologies</p> <p>-> action en cours pour le relevé</p> <p>-> nouvelle action pour la répartition</p>	Élevée	Court	Mandat	KoV / KoM	Mandataire (ch-integral)	<p>Coordination et mise en œuvre de trois projets en cours:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevé de l'utilisation de l'AG • Essai pilote de la répartition des recettes dans les communautés • Contrôle Plus de Car-Postal <p>En plus des projets en cours peuvent être employés les résultats des tests de terrain my-RIDE. Il en va également de coordonner les cas d'utilisation de la branche relatifs aux balises et de développer la gestion de celles-ci.</p>
8	<p>Développer globalement des standards, projets et processus communs pour éviter et lutter contre les abus relatifs aux titres de transport</p> <p>(-> action en cours)</p>	Élevée	Court	Organisation de projet	KoV	Contrôle 3.0 et mandataires (Distribution et ch-integral pour les formations)	En sus, réalisation de formations pour le personnel de contrôle en faveur d'un standard plus élevé dans la branche
9	<p>Réviser agilement les processus et systèmes de distribution de la branche par rapport au time to market</p> <p>(-> nouvelle action)</p>	Élevée	Court	Projet	KoV	Organisation de projet (nouveau) ou mandataire IT et services)	Y compris remise en question de l'orientation de la stratégie de NOVA du point de vue des propriétaires de la branche

10	Mettre en œuvre les conditions d'utilisation de NOVA en tenant compte des évaluations de la COMCO (-> action en cours)	Élevée	Court	Mandat	CS / KoV / KoM	Mandataires (Services de distribution, IT et services, ch-integral)	
11	Élaborer et mettre en vigueur le standard national de la branche pour l'information à la clientèle au 1 ^{er} janvier 2025 (-> action en cours)	Élevée	Court	Mandat	CS	KKI	
12	Poursuivre les travaux techniques et spécialisés pour lancer la phase de transition vers la vision d'une distribution entièrement numérique d'ici 2035 (-> action en cours)	Élevée	Court	Projet	KoV	Mandataire (Distribution), groupe de travail Autres supports et ch-integral	Cela comprend: <ul style="list-style-type: none"> • la mise en œuvre de standards techniques et spécialisés pour les systèmes tap • l'analyse des besoins des actuels clients non numériques en 2035 et la clarification juridique des offres de service public dans la distribution • la définition des fonctionnalités d'un système de vente résiduel à partir de 2035 • des discussions concrètes avec les commanditaires (mise en place d'une plateforme d'échange) • la mise en œuvre de règles du jeu contraignantes dans la distribution selon l'objectif de l'Alliance SwissPass
13	Soutenir les activités régionales des ET et communautés quant aux	Élevée	Court	Mandat / réorientation	KoM	Divers: mandataire (ch-integral) au niveau national, division	Les clients commerciaux comprennent non seulement les employeurs, mais aussi les

	clients commerciaux, y c. coordonner la prospection du marché pour augmenter l'optimum global. Promouvoir de nouvelles recettes de transport et créer des offres attractives (-> nouvelle action)					Clients commerciaux des CFF (compétence spécialisée) et communautés/ET (prospection du marché)	organiseurs de manifestations, des communes, etc. (tout B2B). Le rôle des communautés est décisif pour le développement régional de la prospection du marché, celles-ci ayant la responsabilité de placer les leviers financiers et stratégiques dans la région et de coordonner ou mandater les activités commerciales.
14	Poursuivre le développement de la planification globale de l'Alliance SwissPass (-> nouvelle action)	Moyenne	Court	Mandat	CS	Mandataire (ch-integral)	Cela comprend: <ul style="list-style-type: none"> la gestion du portefeuille de projets le controlling des mandats le processus des objectifs annuels
15	Établir un processus de révision stratégique à fréquence élevée, piloté par le CS et encadré au niveau du contenu par le groupe d'accompagnement (-> nouvelle action)	Élevée	Court	Mandat	CS	Mandataire (ch-integral)	
Actions stratégiques à moyen et long terme							
16	Développer une stratégie propre à l'information à la clientèle dans la branche	Moyenne	Moyen / long	Réorientation	CS	KKI	
17	Effectuer la phase de transformation de my-RIDE en lançant progressivement l'e-tarif et	Élevée	Moyen	Réorientation	CS	Unités concernées (à définir) et membres	Cela comprend la considération globale de la gouvernance de l'Alliance SwissPass et le

	en passant à la post-tarification. Poursuivre le développement de la gouvernance de l'Alliance SwissPass selon les derniers développements de myRIDE						développement en direction de la C500 de nouvelle génération
18	Définir et réaliser des mesures pour augmenter la littéracie des données	Moyenne	Moyen	Mandat	CS	Mandataire (ch-integral)	Exemples: formations, manifestations, etc.
19	Créer une base pour les données / un paysage de systèmes au niveau de la branche pour permettre une information à la clientèle personnalisable et répondant aux besoins	Moyenne	Moyen	Projet	KKI	Organisation de projet (nouveau)	Cela comprend la clarification des besoins envers une information à la clientèle personnalisable
20	Établir un positionnement commun à l'Alliance SwissPass en matière de communication. Élaborer des mesures pour entretenir le dialogue et le débat avec la société	Moyenne	Moyen	Mandat	CS	KoM	En étroite collaboration avec l'Union des transports publics

