

Suites données à l'audit transN

Synthèse des travaux

1. OBJECTIF DU DOCUMENT

Ce document a pour objectif de présenter la suite qui a été donnée à l'audit de transN, la structuration du projet et ses résultats en date d'août 2025, qui marque la clôture des Groupes de Travail (GT), et les prochaines étapes.

2. SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

- transN est l'entreprise cantonale de transport public du canton de Neuchâtel. Elle est le plus important opérateur neuchâtelois, avec quelque 28,5 millions de voyageurs (sur un total de 40 millions sur l'ensemble des lignes du canton) transportés sur différents systèmes de transport : bus urbain (et funiculaires), bus régional et trains régionaux. transN gère en outre l'infrastructure ferroviaire à voie normale et voie étroite qui permet la circulation des trains.
- Les indemnités versées par les commanditaires à transN sont passées de ~45 MCHF en 2012 à ~70 MCHF en 2025 en passant par un minimum à 41 MCHF avant d'augmenter à partir de 2019.
- Les résultats négatifs de la période 2020 – 2023 (cumul de 9 MCHF de pertes dont 5 MCHF de pertes de chiffres d'affaires pendant le COVID, puis augmentation imprévue des charges) ont été analysés au cours d'un audit réalisé conjointement par le canton et transN. Sur la base des résultats de cet audit, un programme de consolidation a été structuré en groupes de travail thématiques (GT), qui ont travaillé de janvier à août 2025.
- Les résultats 2024 et les perspectives 2025 indiquent une amélioration de la situation : l'entreprise est revenue dans les chiffres noirs à la faveur du contexte (inflation, prix de l'énergie et taux d'intérêt en baisse) et des efforts réalisés par la direction (réduction de charges de ~2 MCHF sur différentes fonctions, frais d'études et dépenses d'exploitation). Par ailleurs, l'augmentation des indemnités venant des pouvoirs publics a également largement contribué au retour à l'équilibre.
- Les six groupes de travail formés pour mettre en œuvre le programme de consolidation ont livré les résultats suivants :

- Groupe de travail 1 « Voie Normale » : Le GT devait identifier si la cession aux CFF des activités voie normale, infrastructure et trafic, pouvait permettre de réduire la complexité structurelle et donc les coûts.

L'analyse identifie que les effets d'échelle apportés par la gestion de l'infrastructure ferroviaire voie normale sont essentiels pour maintenir une taille critique suffisante avec la voie étroite. Cela permet également de couvrir une part des charges transverses de l'entreprise. Le maintien de la gestion d'infrastructure ferroviaire voie normale est donc recommandé.

Concernant l'exploitation des lignes (trafic), le GT identifie un risque sur la fin possible en 2029 du contrat de sous-traitance des CFF auprès de transN qui demandera des mesures pour absorber ~2,5 MCHF de coûts de structure. De plus, de nouvelles normes de sécurité (ETCS 2) prévues à l'horizon 2032 questionnent sur la capacité de transN à assumer les investissements nécessaires, eu égard notamment aux autres investissements prévus (p. ex. décarbonation de la flotte de bus). Le travail d'analyse est encore en cours en vue d'une cession éventuelle de la concession voyageur TRV R21 à CFF à horizon 2032.

- Groupe de travail 2 « Synergies des activités liées à la voie étroite entre transN et les CJ » : le GT devait étudier, entre autres, l'échange des activités ferroviaires à voie étroite de transN aux CJ et des bus régionaux des CJ à transN, ainsi que des coopérations plus larges entre les sociétés. Le GT détermine qu'à ce stade, le plus efficace est le travail bilatéral entre les deux entités pour identifier au niveau opérationnel, d'une part, des pistes de mutualisation de matériel roulant et dépôts et, d'autre part, la mutualisation dans les domaines de la finance, des achats, de l'informatique et des outils. Le GT n'a pas chiffré de gain potentiel à ce stade.

- Groupe de travail 3 « Redimensionnement des services centraux » & Groupe de travail 4 « Standardiser, unifier, optimiser » : ces GT devaient étudier des pistes de réduction des charges de transN. Un potentiel de ~ 4,3 à 5,9 MCHF/an d'ici 2030 (5% des charges totales de transN) est identifié. 2 MCHF (33 à 50% du potentiel de gains) sont déjà engagés par transN (réforme du système de distribution, réduction des effectifs d'encadrement et réduction des dépenses d'exploitation). Le reste des mesures, en particulier la réduction des types de matériel roulant, demandera une bonne intégration et une bonne coordination avec des aménagements urbains à réaliser dans les communes.
- Groupe de travail 5 « Définir le cadre de gouvernance et les processus de collaboration » : ce groupe de travail a permis d'ajuster les processus de transN et de systématiser une plateforme de collaboration technique entre le canton et les cadres de transN (« COTEC »). Ce GT n'identifie pas de gain économique direct.
- Groupe de travail 6 « Recapitalisation et convention d'objectifs » : ce GT devait étudier l'intérêt d'une recapitalisation et établir une convention d'objectifs avec le canton pour le transport régional voyageur et pour le transport urbain. Il s'avère qu'au vu de la situation stabilisée de transN, une recapitalisation ne s'impose plus à ce jour. En ce qui concerne la convention d'objectifs, elle est actuellement en cours d'élaboration et de discussion.
- Chaque groupe de travail s'achève ainsi sur des prochaines étapes claires pour transN. Elles seront complétées par une projection économique de l'entreprise à long terme (10 ans) pour une communication transparente avec les commanditaires, base d'une relation de confiance. Une part importante de réduction de charges à long terme est conditionnée par cette bonne coordination avec le canton et les communes (efficacité des réseaux et des horaires, augmentation de la fréquentation, travaux d'électrification des bus).

3. CONTEXTE

transN est une entreprise d'importance cantonale dans le transport routier, le transport ferroviaire ainsi que la gestion d'infrastructures.

transN transporte plus de 28 millions de voyageurs à travers le canton de Neuchâtel en bus, train et funiculaire, sur un total de 40 millions de voyageurs en transports publics dans le canton.

Les activités de transN se distinguent en deux pôles, selon leur mode de financement :

- Le transport conventionné (64 MCHF₂₀₂₃ de charges pour le secteur routier avec le transport urbain et le transport régional voyageur et 22 MCHF₂₀₂₃ pour le transport régional voyageur ferroviaire)
- La gestion d'infrastructure ferroviaire (métrique et normale), conventionnée avec la Confédération (14 MCHF₂₀₂₄). La mise à niveau de l'infrastructure ferroviaire nécessaire ces dernières années (par exemple LHand) a conduit l'OFT à augmenter l'indemnité d'infrastructure d'exploitation de 4 MCHF₂₀₁₃ à désormais 14 MCHF₂₀₂₄ à charge de la Confédération.

Les recettes annexes (publicité, constats, autres) et résultats des activités annexes (activités de l'ordre de 11 MCHF₂₀₂₅ contrat avec CFF pour l'exploitation de la ligne voie normale R23 et courses spéciales, revenus immobiliers) viennent principalement en déduction des coûts à couvrir du transport conventionné.

Les charges de transN sont réparties à ~50% entre le TU et ~50% sur l'activité TRV (y compris la sous-traitance à CFF).

La branche des transports publics vit une forte évolution pour augmenter l'offre et électrifier les flottes, dans un contexte d'augmentation des charges de fonctionnement et de pression budgétaire.

Toutes les activités de transN s'inscrivent dans un contexte d'évolution forte de la branche des transports publics, qui s'organise pour répondre aux enjeux de décarbonation de la mobilité :

- enjeux sociétaux, comme par exemple l'augmentation de l'absentéisme et les attentes d'évolutions ;
- enjeux économiques résultant de finances publiques sous pression et d'un contexte inflationniste ;
- enjeux d'électrification complète des flottes qui sont, pour les grandes entreprises de transports, déjà planifiés entre 2027 et 2035, digitalisation des services (information voyageur temps réel, canaux de vente digitaux) et complexification des attentes sécuritaires – en particulier sur l'infrastructure (contrôle de marche, pression pour des certifications européennes ECM).

Sur la période 2012 – 2024, transN a connu une croissance des indemnités en moyenne de 2,7%/an

Historiquement, la hausse des indemnités à offre constante dans la branche est de l'ordre 2,1%/an sur les 10 dernières années ; pour transN, elle a été légèrement supérieure sur cette période (2.7% par an) et surtout concentrée sur 2020 – 2024, après une période de baisse de 2013 à 2019 (de 45 MCHF₂₀₁₁ à 41 MCHF₂₀₁₉ à 70 MCHF₂₀₂₅).

Les pairs romands de transN, aussi confrontés à cette hausse des coûts, bénéficient pour la plupart d'une croissance de l'offre et d'effets d'échelle (par ex. tpf +50% d'offre entre 2019 et 2024). Ce n'est pas le cas de transN qui n'a pas de perspective de croissance significative de l'offre à moyen et à long terme, sous réserve du plan directeur bus 2030/2040 récemment mis en consultation par le canton. La compagnie cherche des solutions avec les partenaires.

Après des résultats négatifs entre 2020 et 2023, la santé financière de transN est en cours d'amélioration

En raison de la perte de produits de transports pendant le COVID en 2020, transN a accumulé les résultats négatifs en 2020, 2022 et 2023, avec respectivement ~5 MCHF, 1,2 MCHF et ~2,9 MCHF de pertes. Ce cumul de pertes a soulevé la question du besoin d'augmentation de capital de transN pour supporter les investissements à venir afin de renouveler la flotte de véhicules (capital-actions faible au regard des actifs détenus).

La situation est en cours d'amélioration en 2024. En effet, la situation s'améliore avec un résultat positif de 0,65 MCHF et une perspective positive en 2025 sous l'effet de l'amélioration de la conjoncture (inflation, prix de l'énergie et taux d'intérêt en baisse), de la contribution des pouvoirs publics et des efforts importants réalisés par la direction (réduction de charges de ~2 MCHF sur les fonctions d'encadrement, les frais d'étude et les frais d'exploitation).

4. PROJET DE CONSOLIDATION DE TRANSN

En 2023 – 2024, un audit de la société transN a été commandé, qui identifie des axes de travail pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Le Conseil d'Etat et le Conseil d'administration de transN ont décidé, sur les bases de cet audit, de structurer un programme de consolidation global de transN afin d'assurer durablement sa prospérité et son financement.

Six groupes de travail ont été formés pour mettre en œuvre le programme.

- **Groupe de travail 1** « Voie Normale ». Ce GT a été fondé sur le postulat que transN ne dispose pas de la taille critique suffisante pour gérer une exploitation plus complexe des lignes voie normale (tronçon de Travers – Buttes de la ligne 221) malgré les prestations annexes réalisées pour les CFF sur la ligne 223 (mise à disposition de mécaniciens de conduite, location de matériel roulant).
- **Groupe de travail 2** « Synergies des activités liées à la voie étroite entre transN et les CJ ». Ce GT a été fondé sur le postulat que les activités route pourraient être rassemblées au sein

de transN et celles de voie étroite au sein des CJ et que des collaborations plus larges pourraient être mises en place entre les deux sociétés.

- **Groupe de travail 3** « Redimensionnement des services centraux » & **Groupe de travail 4** « Standardiser, unifier, optimiser ». Ces deux GT portent sur l'efficacité de transN et la réduction de charges.
- **Groupe de travail 5** « Définir le cadre de gouvernance et les processus de collaboration ». Ce GT part du constat que la coordination est parfois insuffisante entre transN, le canton et les communes. Il avait également pour objectif d'améliorer les processus internes de l'entreprise.
- **Groupe de travail 6** « Recapitalisation et convention d'objectifs ». Ce groupe de travail visait à établir une convention d'objectifs pour le transport régional voyageur, ainsi que pour le transport urbain et à examiner l'opportunité d'une recapitalisation de transN.

Les résultats de ces groupes de travail sont présentés dans la partie suivante.

5. BILAN DES GROUPES DE TRAVAIL

L'objectif des travaux est de garantir le retour des résultats de transN dans les chiffres noirs et donc de contribuer à augmenter l'efficacité de l'entreprise (maîtrise des charges et des revenus), afin de stabiliser à offre constante le niveau des indemnités versées par les pouvoirs publics.

Groupe de travail 1 « Voie Normale »

Le GT conclut que le maintien de la gestion de l'infrastructure voie normale de la 221 est nécessaire pour maintenir une taille suffisante, afin que transN assure une gestion efficace des infrastructures voie étroite (en particulier la ligne Littorail 215). Les équipes sont en effet mutualisées sur les prestations clés de lignes aériennes de contact, maintenance des voies, maintenance des installations de sécurité et gestion du trafic – or ces équipes, qui fonctionnent avec un système de piquet, ont besoin d'un volume minimal d'activité pour être efficaces. Par ailleurs, ce secteur contribue aux fonctions transverses de transN.

Concernant la concession voyageur de la ligne 221 TRV, transN et les CFF poursuivent les réflexions et étudient le transfert de la production de la voie normale de transN aux CFF, avec garantie de l'emploi pour le personnel de transN. Les études seront menées jusqu'en juin 2026 et c'est sur la base de ces études qu'une décision sera prise. Dans le cas d'une décision en faveur du transfert, le contrat de coopération entre les deux entreprises sera prolongé de 2029 à 2032, à volume égal, puis la mise en œuvre du transfert pourra se faire en 2032. Cette date correspond à la probable mise en vigueur de nouvelles normes de sécurité (ETCS 2) qui nécessiteraient d'importants investissements pour transN.

Groupe de travail 2 « Synergies des activités liées à la voie étroite entre transN et les CJ »

Le GT 2 a étudié, entre autres, l'opportunité de transférer l'activité voie étroite de transN à CJ et l'activité bus TRV de CJ à transN et la mise en place de collaborations plus larges entre les deux sociétés.

Le GT conclut à ce stade que cet échange d'activités n'est pas bénéfique pour les coûts du système, notamment du fait d'une désoptimisation du maintien de la ligne voie étroite Littorail 215.

CJ et transN partagent un même enjeu de maintien d'un taux de couverture au-dessus de la limite de financement de la Confédération. Le GT identifie des pistes de mutualisation pour diminuer les charges sur le matériel roulant, les dépôts et les prestations transverses (Finances, Achats, Outils et IT). Les travaux se poursuivent sous la forme d'un mandat de collaboration entre CJ et transN (projet *Synergies+*).

Groupe de travail 3 « Redimensionnement des services centraux » & **Groupe de travail 4** « Standardiser, unifier, optimiser »

Les deux GT sont menés par la même équipe et selon les mêmes méthodes. Les résultats sont présentés ensemble.

Les gains issus des pistes des GT 3-4 seraient de **l'ordre de 4,3 à 5,9 MCHF/an d'ici 2030**. Les gains se concentrent dans la standardisation de la flotte (qui permet notamment la réduction du nombre de véhicules en diminuant le besoin de réserves), la politique de distribution et les efforts importants sur les services centraux. Des marges de manœuvre supplémentaires existent probablement sur la performance opérationnelle (mais seront individuellement de moindre ampleur et distribuées dans l'entreprise).

La direction de transN a déjà mis en œuvre ou est en cours de mise en œuvre pour une partie des pistes représentant ~2 MCHF (redimensionnement de l'encadrement, réforme de la politique de distribution).

La mise en œuvre du reste des pistes dépend pour partie de facteurs externes à transN : aménagements urbains et organisation des OITRV de manière à standardiser la flotte de véhicules (gains de 1,4 à 1,9 MCHF), acceptation politique de certaines décisions et mutualisation du Centre de Gestion du Trafic (CGT) avec d'autres entreprises de transport (gains supérieurs à 1 MCHF, non comptabilisés ici). Le travail continue au sein de la direction.

Groupe de travail 5 « Définir le cadre de gouvernance et les processus de collaboration »

Le GT 5 a concentré son travail sur l'ajustement de certains processus du côté de transN et systématisé une plateforme de collaboration technique (comité technique « COTEC ») entre le canton et les cadres de transN. Ce comité a déjà commencé à se réunir.

Le processus « OITRV cantonale » a été présenté et validé.

Groupe de travail 6 « Recapitalisation et convention d'objectifs »

Le GT 6 a constaté qu'une recapitalisation de transN n'était pas nécessaire eu égard à l'évolution positive des finances de transN en 2024 et 2025. Les importants investissements à venir devront faire l'objet d'une planification et d'une priorisation à mener d'entente entre les commanditaires et l'entreprise.

Concernant les conventions d'objectifs dans le TRV et le TU, les commanditaires et transN se sont mis d'accord pour la conclusion de conventions d'objectifs selon les standards de l'OFT.

6. PERSPECTIVES POUR TRANSN

A l'issue de la 1^{ère} phase des travaux, des premiers résultats concrets ont été obtenus, mais il convient de ne pas baisser la garde : des défis importants restent à relever et les travaux qui se poursuivent visent à consolider durablement la situation de transN.

Les prochaines étapes recommandées pour transN sont principalement les suivantes :

- ▶ Poursuivre la recherche d'efficacité économique à travers des mesures internes identifiées et des mesures de mutualisation dans le domaine du matériel roulant, des dépôts, les finances & achats et les outils informatiques.
- ▶ Poursuivre la recherche d'efficacité économique à travers la standardisation de la flotte de véhicules route en étroite collaboration avec les communes et le canton. L'électrification est une opportunité de réaliser cette standardisation : la demande de financement déposée par transN auprès du canton en septembre 2025 va dans cette direction.
- ▶ Refonder les relations avec le canton et les communes pour permettre à long terme d'améliorer l'efficacité des réseaux et des horaires et augmenter la fréquentation. Établir une convention d'objectifs avec le canton pour le transport régional voyageur et pour le transport urbain va dans le sens d'une relation de confiance à long terme.
- ▶ Projeter l'activité à dix ans pour communiquer les défis à venir avec les parties prenantes.

En marge des travaux menés avec l'État, transN a procédé en 2025 à une réorganisation tenant compte des premières conclusions des groupes de travail. En renforçant ses fondations et ses processus internes, l'entreprise se prépare à relever les défis futurs avec confiance.

Les nouvelles marges de manœuvre financières dégagées par la consolidation de transN seront mises à contribution pour le développement de l'offre et la décarbonation de la flotte de transN, objectifs stratégiques majeurs que l'État et transN souhaitent désormais mettre en œuvre.