

## Travail de Bachelor 2013

# Analyse du modèle économique et élaboration d'un plan d'affaire pour pérenniser l'association du Train Nostalgique du Trient



Photo : Anthony Evéquoz

Etudiant-e : Anthony Evéquoz

Professeur : Marie-Françoise Perruchoud-Massy

## Résumé

L'association du Train Nostalgique du Trient TNT fut fondée en 1995 pour sauvegarder le patrimoine ferroviaire de la ligne de chemin de fer Martigny-Châtelard. Le TNT est une association de bénévoles sans buts lucratifs. Son objectif est de sauvegarder, de restaurer et de maintenir en état de marche les anciens véhicules de la ligne.

Aujourd'hui, l'exploitation ferroviaire moderne exige de plus en plus de sécurité. Pour ce faire de nombreuses prescriptions et réglementations chapeautent le domaine ferroviaire. Cette tendance pousse les associations à devenir de plus en plus professionnelles dans leur gestion et leur administration.

Afin de mieux comprendre son fonctionnement et ainsi mieux se vendre l'association m'a mandaté afin de réaliser la présente étude. Celle-ci est un business plan qui décrira l'association, son management, ses produits et services, ses marchés et ses clients et les entreprises et marchés concurrents. Une description de son plan marketing et de ses infrastructures suivront ensuite. La gestion financière et la planification financière et opérationnelle y sera analysée sur les trois exercices précédents et un pronostic sera fait sur le moyen terme. Pour terminer une analyse de risques permettra d'apporter quelques recommandations pour les limiter.

Cette étude sera complétée par une analyse de l'environnement selon la méthode présentée dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011). Puis une carte d'empathie des clients les plus prometteurs sera présentée afin de mieux les connaître. Pour finir ce dossier, une analyse du modèle économique et une analyse de risques seront menées afin de mieux comprendre dans quel milieu évolue l'association. Ceci amènera naturellement à la conclusion du dossier qui apportera quelques recommandations afin de rendre la gestion du Train Nostalgique du Trient plus pérenne afin qu'il puisse mener à bien son objectif.

Voici cinq mots-clés indiquant les principales thématiques soulevées dans ce travail :

- Chemin de fer historique
- Association
- Bénévolat
- Business plan
- Business Model Nouvelle Génération

## Avant-propos et remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier les bénévoles de l'association du Train Nostalgique du Trient TNT pour leur travail, leur passion et leur enthousiasme à faire connaître l'histoire de la ligne centenaire de la compagnie de chemin de fer Martigny - Châtelard. Sans leur entrain et sans leur ténacité tout ce passé technique et ferroviaire aurait disparu à jamais de la mémoire collective. Grâce à eux, ces témoins d'un autre siècle revivent et m'ont offert un travail de fin d'étude passionnant.

Je suis devenu membre de cette équipe passionnée lors de mon entrée en apprentissage aux CFF à la gare de Martigny en 2001 déjà. Depuis toujours, le domaine ferroviaire m'intéresse et m'a servi de sujet dans mes études commerciales. C'est donc tout naturellement que j'ai choisi de réaliser ce travail sur une association ferroviaire afin d'apporter une pierre à la protection du patrimoine.

Durant la réalisation de ce travail, j'ai eu l'honneur d'être nommé à la vice-présidence de l'association. Cette marque de confiance, m'a permis de réaliser cette étude dans des conditions optimales et de bénéficier des informations nécessaires en temps voulu.

De nos jours, la protection du patrimoine en général intéresse de plus en plus de monde. Cet intérêt croissant donne plus de moyens aux associations mais les soumet aussi à plus de rigueur. En effet, les dons toujours plus importants de grandes fondations ou organismes nécessitent une structure de plus en plus professionnelle dans l'administration et la gestion des associations. Le domaine des chemins de fer historique doit respecter les prescriptions, les normes et la sécurité des trains modernes. Cette modernité impose de plus en plus de contraintes techniques et légales.

Les études économiques réalisées dans le domaine des associations de sauvegarde du patrimoine ferroviaire sont quasi inexistantes. L'analyse des chemins de fer en générale est bien documentée mais son penchant de sauvegarde historique est trop récent pour faire l'objet d'études approfondies.

Mon travail se limitera à l'analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient et se consacrera sur la rédaction d'un plan d'affaires pour celle-ci. Pour réaliser ce sujet, j'ai pu disposer des archives de l'association ainsi que de mes connaissances pratiques acquises durant ces 10 dernières années en tant que bénévole et membre actif du TNT. Ma principale difficulté fut le manque d'études dans ce domaine qui a ainsi limité mes comparaisons entre le TNT et d'autres associations.

## Table des matières

<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MANDAT</b> .....	<b>3</b>
<b>2 OBJECTIFS DU TRAVAIL DE BACHELOR</b> .....	<b>3</b>
<b>3 MÉTHODE DE TRAVAIL</b> .....	<b>3</b>
<b>4 BUSINESS PLAN</b> .....	<b>5</b>
4.1 RÉSUMÉ .....	5
4.2 PORTRAIT DE L'ASSOCIATION, MANAGEMENT .....	7
4.2.1 Localisation .....	7
4.2.2 Forme juridique .....	7
4.2.3 Organisation .....	7
4.2.4 Encadrement .....	9
4.2.5 But .....	13
4.2.6 Historique .....	14
4.2.7 Chiffres-clés .....	18
4.2.8 Personnes-clés et leur succession .....	20
4.3 PRODUITS, SERVICES .....	28
4.3.1 Événementiel .....	28
4.3.2 Prestations pour groupes .....	30
4.3.3 Articles de soutien .....	32
4.4 MARCHÉ, CLIENTS .....	34
4.4.1 Marché .....	34
4.4.2 Client .....	35
4.4.3 Fournisseurs .....	36
4.5 ENTREPRISES ET MARCHÉS CONCURRENTS .....	39
4.5.1 Offres touristiques de la région .....	39
4.5.2 Autres compagnies de transports et chemins de fer historiques .....	40
4.6 PLAN MARKETING .....	44
4.6.1 Produits / services .....	44
4.6.2 Prix et conditions .....	44
4.6.3 Communication .....	46
4.6.4 Distribution .....	48

4.7	INFRASTRUCTURES.....	49
4.7.1	<i>Production</i> .....	49
4.7.2	<i>Vente / Administration</i> .....	50
4.7.3	<i>Locaux / immeuble</i> .....	51
4.8	GESTION FINANCIÈRE .....	53
4.8.1	<i>Organisation</i> .....	53
4.8.2	<i>Entretien des véhicules, des machines et des installations fixes</i> .....	53
4.8.3	<i>Restauration des véhicules</i> .....	54
4.8.4	<i>Exploitation</i> .....	54
4.8.5	<i>Événementiel</i> .....	55
4.8.6	<i>Autres prestations et produits</i> .....	55
4.9	PLANIFICATION FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE .....	57
4.9.1	<i>Résumé des prévisions</i> .....	64
4.9.2	<i>Evolutions possibles de la planification financière</i> .....	66
4.10	EVALUATION DES RISQUES.....	70
4.10.1	<i>Recommandations pour minimiser les risques</i> .....	73
<b>5</b>	<b>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>75</b>
5.1	FORCES DU MARCHÉ .....	75
5.1.1	<i>Enjeux</i> .....	75
5.1.2	<i>Segments marché</i> .....	76
5.1.3	<i>Besoins et demandes</i> .....	76
5.1.4	<i>Coûts de changement</i> .....	77
5.1.5	<i>Attraits revenus</i> .....	77
5.2	FORCES DU SECTEUR .....	78
5.2.1	<i>Concurrents (acteurs historiques)</i> .....	78
5.2.2	<i>Nouveaux entrants</i> .....	78
5.2.3	<i>Services et produits de substitution</i> .....	78
5.2.4	<i>Fournisseurs et autres acteurs de la chaîne de valeur</i> .....	78
5.2.5	<i>Parties prenantes</i> .....	79
5.3	TENDANCES CLÉS.....	80
5.3.1	<i>Tendances technologiques</i> .....	80
5.3.2	<i>Tendances réglementaires</i> .....	81
5.3.3	<i>Tendances culturelles et sociétales</i> .....	81
5.3.4	<i>Tendances socio-économiques</i> .....	83
5.4	FORCES MACROÉCONOMIQUES .....	84
5.4.1	<i>Situation économique</i> .....	84
5.4.2	<i>Marchés financiers</i> .....	84

5.4.3	<i>Matières premières et autres ressources</i> .....	84
5.4.4	<i>Infrastructure économique</i> .....	85
<b>6</b>	<b>CARTE D'EMPATHIE DES CLIENTS</b> .....	<b>85</b>
6.1	LES SEGMENTS DE CLIENTS POSSIBLES .....	85
6.2	LES TROIS SEGMENTS LES PLUS PROMETTEURS .....	86
6.3	PREMIER PROFIL.....	87
6.3.1	<i>Que voit-il ?</i> .....	88
6.3.2	<i>Qu'entend-il ?</i> .....	88
6.3.3	<i>Que pense-t-il et ressent-il réellement ?</i> .....	88
6.3.4	<i>Que dit-il et que fait-il ?</i> .....	88
6.3.5	<i>Que craint-il ? Souffrances</i> .....	89
6.3.6	<i>Qu'espère-t-il ? Gains, besoins</i> .....	89
6.4	DEUXIÈME PROFIL.....	90
6.4.1	<i>Que voit-il ?</i> .....	91
6.4.2	<i>Qu'entend-il ?</i> .....	91
6.4.3	<i>Que pense-t-il et ressent-il réellement ?</i> .....	91
6.4.4	<i>Que dit-il et que fait-il ?</i> .....	91
6.4.5	<i>Que craint-il ? Souffrances</i> .....	91
6.4.6	<i>Qu'espère-t-il ? Gains, besoins</i> .....	92
6.5	TROISIÈME PROFIL .....	93
6.5.1	<i>Que voit-elle ?</i> .....	94
6.5.2	<i>Qu'entend-elle ?</i> .....	94
6.5.3	<i>Que pense-t-elle et ressent-elle réellement ?</i> .....	94
6.5.4	<i>Que dit-elle et que fait-elle ?</i> .....	94
6.5.5	<i>Que craint-elle ? Souffrances</i> .....	94
6.5.6	<i>Qu'espère-t-elle ? Gains, besoins</i> .....	95
<b>7</b>	<b>ANALYSE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE (SELON LES 9 BLOCS DE BASE)</b> .....	<b>96</b>
7.1	SEGMENTS DE CLIENTÈLE.....	96
7.2	PROPOSITIONS DE VALEUR.....	98
7.3	CANAUx .....	99
7.4	RELATIONS AVEC LE CLIENT .....	100
7.5	FLUX DE REVENUS.....	100
7.6	RESSOURCES CLÉS.....	101
7.7	ACTIVITÉS CLÉS .....	101
7.8	PARTENAIRES CLÉS.....	102
7.9	STRUCTURE DE COÛTS .....	103
7.10	RÉSUMÉ DU MODÈLE ÉCONOMIQUE .....	103

<b>8</b>	<b>ANALYSE DE RISQUES.....</b>	<b>106</b>
8.1	ANALYSE SWOT DU MODÈLE ÉCONOMIQUE.....	106
8.1.1	<i>Forces et faiblesses par blocs</i> .....	106
8.1.2	<i>Menaces</i> .....	108
8.1.3	<i>Opportunités</i> .....	110
8.1.4	<i>Résumé de l'analyse SWOT</i> .....	114
<b>9</b>	<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>116</b>
9.1	OBSTACLES ET FACTEURS CRITIQUES DE RÉUSSITE .....	118
<b>10</b>	<b>LIMITES DU PRÉSENT TRAVAIL .....</b>	<b>118</b>
<b>11</b>	<b>TRAVAUX ULTÉRIEURS À RÉALISER .....</b>	<b>119</b>
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>120</b>
	<b>REFERENCES.....</b>	<b>121</b>
	<b>ANNEXE I : CARTE DE LA LIGNE DU MARTIGNY – CHÂTELARD .....</b>	<b>127</b>
	<b>ANNEXE II : DÉPLIANT DE RECHERCHE DE FONDS POUR LA 15.....</b>	<b>128</b>
	<b>ANNEXE III : DOSSIER DE RECHERCHE DE FONDS POUR LA 15.....</b>	<b>129</b>
	<b>ANNEXE IV : DÉPLIANT PUBLICITAIRE POUR LES GROUPES .....</b>	<b>153</b>
	<b>ANNEXE V : ORGANIGRAMME .....</b>	<b>154</b>
	<b>ANNEXE VI : STATUTS .....</b>	<b>155</b>
	<b>ANNEXE VII : SITUATION FINANCIÈRE PÉRIODIQUE AU 31.12.2012.....</b>	<b>162</b>
	<b>ANNEXE VIII : BOUCLEMENT 2012 ET BUDGET 2013 .....</b>	<b>163</b>
	<b>ANNEXE IX : BILAN REGROUPÉ AU 31.12.2012.....</b>	<b>164</b>
	<b>ANNEXE X : RÉCAPITULATIF DES DONS ET PARRAINAGES DEPUIS 1996 .....</b>	<b>165</b>
	<b>ANNEXE XI : ETAT DU MATÉRIEL ROULANT DU TNT .....</b>	<b>166</b>
	<b>DÉCLARATION DE L'AUTEUR .....</b>	<b>169</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution du trafic voyageurs de 2008 à 2012. ....	18
Tableau 2 : Evolution du nombre de membres de 2008 à 2012.....	19
Tableau 3 : Montant des dons et parrainages reçus et des cotisations versées de 2008 à 2012. ...	19
Tableau 4 : Résultats des exercices comptables de 2008 à 2012. ....	20
Tableau 5 : Charges liées aux bâtiments et installations fixes des exercices comptables de 2008 à 2012. ....	52
Tableau 6 : Investissements déjà engagés depuis 1995.....	58
Tableau 7 : Investissements futurs pour la restauration du matériel roulant .....	59
Tableau 8 : Compte de résultat prévisionnel pour les années 2012 à 2015 .....	64
Tableau 9 : Résultats prévisionnels des exercices comptables de 2008 à 2015 .....	65
Tableau 10 : Risques internes .....	70
Tableau 11 : Risques commerciaux .....	71
Tableau 12 : Risques financiers .....	71
Tableau 13 : Risques exogènes .....	71
Tableau 14 : Diagnostic de la proposition de valeur .....	106
Tableau 15 : Diagnostic des Revenus/Coûts .....	107
Tableau 16 : Diagnostic de l'infrastructure .....	107
Tableau 17 : Diagnostic de l'interface avec les clients .....	108
Tableau 18 : Menaces sur la proposition de valeur .....	108
Tableau 19 : Menaces sur les Revenus/Coûts .....	109
Tableau 20 : Menaces sur l'infrastructure .....	109
Tableau 21 : Menaces sur l'interface avec les clients .....	110
Tableau 22 : Opportunités de proposition de valeur .....	110
Tableau 23 : Opportunités de Revenus/Coûts .....	111
Tableau 24 : Opportunités de l'infrastructure .....	112
Tableau 25 : Opportunités d'interface avec les clients .....	113
Tableau 26 : Analyse SWOT générale des 9 blocs .....	114



## Liste des figures

Figure 1 : Chiffres d'affaires réalisés lors du week-end rétro d'octobre 2012. ....	29
Figure 2 : Dépenses effectuées lors du week-end rétro 2012.....	29
Figure 3 : Répartition selon les régions de provenance des groupes transportés par l'association TNT depuis 1995.....	34
Figure 4 : Répartition des titres de transports vendus selon la catégorie de billets lors des week- ends rétro des années 2012 et 2013 .....	35
Figure 5 : Evolution et prévision des dons, parrainages et des cotisations.....	58
Figure 6 : Evolution et prévision du nombre de groupes transportés .....	60
Figure 7 : Evolution et prévision du nombre de membres.....	61
Figure 8 : Evolution et prévisions des courses publiques .....	62
Figure 9: Evolution et prévision des dons et parrainages.....	63
Figure 10 : Légende de l'évaluation des risques.....	70
Figure 11 : Carte d'empathie du premier client.....	87
Figure 12 : Carte d'empathie du deuxième client.....	90
Figure 13 : Carte d'empathie du troisième client .....	93
Figure 14 : Modèle économique matrice des 9 blocs .....	105
Figure 15 : Carte de la ligne du Martigny - Châtelard.....	127
Figure 16 : Voiture voyageurs Ct <sup>4</sup> N° 21 .....	166
Figure 17 : Wagon marchandises couvert K N° 115.....	166
Figure 18 : Wagon marchandises tombereau L N° 166.....	166
Figure 19 : Wagon marchandises couvert Gk N° 121 .....	167
Figure 20 : Voiture voyageurs BFZt <sup>4</sup> N° 74 .....	167
Figure 21 : Automotrice voyageurs BCFeh 4/4 N° 15 .....	167
Figure 22 : Voiture voyageurs BFZt <sup>4</sup> N° 75 .....	168
Figure 23 : Automotrice voyageurs CFeh 4/4 N° 32 .....	168

## Liste des abréviations

<b>A</b>		<b>MO</b>	
ATHVT		Compagnie de chemin de fer Martigny - Orsières	
Amis du Train historique de la Vallée du Trient		.....	11, 20, 21
.....	14, 16	<b>O</b>	
<b>C</b>		<b>OAASF</b>	
CCS		Ordonnance du DETEC réglant l'admission aux	
Code Civil Suisse .....	7	activités déterminantes pour la sécurité dans	
CFF		le domaine ferroviaire.....	11
Chemins de Fer Fédéraux iii, 7, 11, 15, 21, 22, 24,		<b>OARF</b>	
25, 26, 38, 40, 44, 52, 57, 78, 87, 101, 102		Ordonnance sur l'accès au réseau ferroviaire ..	9,
CFF SA		10	
Chemin de Fer Fédéraux Suisses SA.....	7, 11, 40,	<b>OASF</b>	
101, 102		Ordonnance sur les activités déterminantes pour	
<b>D</b>		la sécurité dans le domaine ferroviaire..	10, 11
<b>DETEC</b>		<b>OCF</b>	
Le Département fédéral de l'environnement, des		Ordonnance sur la construction et l'exploitation	
transports, de l'énergie et de la		des chemins de fer .....	10
communication .....	11	<b>OCVM</b>	
<b>H</b>		Ordonnance du DETEC sur l'admission à la	
HECH		conduite de véhicules moteurs des chemins	
4.2.4.3 Union des chemins de fer historiques de		de fer.....	11
Suisse.....	12, 13, 31, 37, 102	<b>OFT</b>	
HES-SO		Office Fédéral des Transports 8, 9, 10, 13, 17, 22,	
Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale	14	25, 26, 37, 54, 57, 79	
<b>L</b>		<b>OLDT</b>	
<b>LCdF</b>		Ordonnance relative à la loi sur la durée du	
Loi fédérale sur les chemins de fer .....	9, 10	travail .....	11
<b>LDT</b>		<b>P</b>	
Loi sur la durée du travail.....	11	<b>PCT</b>	
<b>M</b>		Prescriptions Suisses de Circulation des Trains	10
MC		<b>S</b>	
Compagnie de chemin de fer Martigny -		<b>SGS</b>	
Châtelard.....	11, 20, 21	Système de gestion de la sécurité.....	10

SNCF	Transports de Martigny et Régions SA...7, 11, 12,
Société Nationale de Chemins de fer Français . 11	13, 20, 22, 31, 37, 38, 44, 49, 79, 100, 101,
<b>T</b>	102, 116
TMR	TNT
Transports de Martigny et Région SA ... 7, 11, 12,	Train Nostalgique du Trient .ii, iii, 3, 5, 6, 7, 9, 10,
13, 16, 17, 18, 20, 22, 31, 37, 38, 44, 49, 79,	12, 13, 14, 16, 17, 19, 21, 22, 28, 30, 31, 32,
100, 101, 102, 103, 116	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 45, 46, 47, 48,
TMR SA	49, 50, 51, 53, 55, 57, 60, 61, 62, 72, 73, 74,
	76, 79, 84, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 96, 97,
	98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 114, 115, 116,
	117, 118, 120, 166

## Introduction

Le domaine des chemins de fer historiques est en pleine évolution. De nombreuses associations se créent pour sauvegarder et maintenir en état de marche des véhicules anciens. L'augmentation des sociétés agrandit la concurrence dans le domaine. Les acteurs historiques de la branche ont des bases solides mais doivent se démarquer de ces nouvelles associations afin de maintenir leur offre et de garder leur revenu.

Cette augmentation des associations diminue le nombre de bénévoles disponibles pour chaque association. En effet, les passionnés font parfois partie de plusieurs associations en tant que membre passif mais ne sont généralement membre actif que dans une société. Cette diminution de bénévoles engendre des coûts supplémentaires pour les associations car certains travaux doivent être externalisés auprès d'entreprises spécialisées car le nombre de membres actifs est trop faible. Ce manque de personnel affecte aussi la conduite des véhicules et l'accompagnement des groupes car les véhicules historiques nécessitent plus de personnel que les trains modernes.

Les nombreuses réglementations qui gèrent le domaine ferroviaire moderne compliquent de plus en plus le travail administratif des associations. Celles-ci doivent de plus en plus demander des aides externes pour l'élaboration des documents officiels demandés par l'Office Fédéral des Transports. Ces nouvelles directives sont néanmoins nécessaires au bon fonctionnement des associations de chemins de fer historiques.

La restauration et la révision technique des véhicules historiques exigent des sommes d'argent importantes. En effet, la rénovation des trains mais aussi leur mise à niveau technique pour qu'ils correspondent aux nouvelles normes coûtent très chers. Ces travaux onéreux sont compliqués et longs à réaliser. Les associations, pour obtenir les fonds nécessaires, doivent établir un budget et une planification détaillée. De plus, les donateurs et les fondations octroient parfois des dons importants qui doivent respecter certaines conditions d'attribution et de gestion. En effet, les projets nécessitant des dons importants doivent faire l'objet d'une comptabilité séparée souvent révisée par un organisme externe ou d'un décompte final détaillé afin que l'association puisse disposer de l'entier de la somme promise.

Les associations de sauvegarde doivent être gérées de façon durable afin de pouvoir honorer leurs objectifs touristiques et patrimoniaux. Cette gestion est une marque de confiance que chaque société se doit de maintenir afin de pouvoir disposer des fonds nécessaires et de pouvoir mener à bien ses projets. La vision et la gestion à court terme ne doivent pas faire perdre de vue à ces sociétés qu'elles sont créées pour maintenir sur le long terme les véhicules historiques en état de marche pour les générations futures.

J'ai été mandaté par l'association du Train Nostalgique du Trient à Salvan pour réaliser une analyse de son modèle économique et élaborer un plan d'affaires pour la pérenniser. Cette association s'occupe de sauvegarder, de restaurer et de maintenir en état de marche les véhicules

historiques de l'ancienne compagnie de chemin de fer Martigny-Châtelard. Ces objectifs de sauvegarde sont complétés par une mise en valeur touristique sous forme de circulations historiques pour les groupes ou de mises en place de journées de circulations et de portes ouvertes pour le grand public. Ce travail permettra de réaliser une analyse détaillée de l'environnement économique dans lequel évolue l'association du Train Nostalgique du Trient. Ce business plan offrira au comité une nouvelle vision d'avenir et une nouvelle possibilité de gestion de façon pérenne des acquis.

La brochure « BCV Pistes de réflexion et modèles pour rédiger son plan d'affaires, Edition 2013 » (Banque Cantonale Vaudoise BCV, 2013), servira de fil conducteur à l'établissement du plan d'affaires. Tout d'abord, l'entreprise sera décrite, puis les différents produits et services seront présentés. Suivra une analyse du marché et de la clientèle basée sur la carte d'empathie. Une analyse des concurrents permettra de mieux connaître le positionnement actuel de l'association.

Pour finir l'analyse financière décrira quels sont les moyens nécessaires afin de faire perdurer l'association. Et une analyse de risques classifiera les menaces afin de pouvoir les gérer efficacement. Puis, quelques recommandations seront formulées afin de minimiser les risques.

Suivra ensuite, une analyse de l'environnement plus détaillée qui décrira quelles sont les tendances clés, les forces du marché, les forces macroéconomiques et les forces du secteur qui influencent le modèle économique de l'association. Cette analyse se base sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Cette partie sera suivie de l'élaboration de trois cartes d'empathie selon le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011) réalisées pour les clients les plus prometteurs. Cette analyse permettra d'affiner la connaissance que l'association a des consommateurs. Ces cartes décriront ce que le client perçoit, ce qui l'influence, ce qu'il pense et ressent et ce qu'il en dit et fait. Puis, il en découlera ce que le client craint et ce qu'il espère.

Une analyse du modèle économique selon l'ouvrage d'Osterwalder et Pigneur (Business Model ; Nouvelle Génération, 2011) décrira les 9 blocs suivants sous la forme d'une matrice :

- Segments de clientèle
- Propositions de valeur
- Canaux
- Relations avec le client
- Flux de revenus
- Ressources clés
- Activités clés
- Partenaires clés
- Structure de coûts

Ensuite, une analyse SWOT de ce modèle sera rédigée selon le canevas proposé dans l'ouvrage d'Osterwalder et Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2011). Cette analyse complétera la précédente analyse de risques et permettra d'établir quelques recommandations pour pérenniser l'association du Train Nostalgique du Trient. Pour finir, les constations générales, les limites du travail et les travaux ultérieurs possibles seront décrits dans la conclusion.

## 1 Mandat

J'ai été mandaté par l'association du Train Nostalgique du Trient pour réaliser mon travail de Bachelor sur leur société. Durant mes études d'économie, j'ai déjà eu l'occasion de rédiger un précédent travail pour cette association dont je fais partie depuis une dizaine d'années. Cette précédente analyse dressait une vue d'ensemble de l'association afin d'améliorer sa gestion et la rendre plus dynamique (Evéquo, 2012). Ce dossier permet de dresser un bilan des différentes activités de l'association afin d'y amener des recommandations. Ce travail fut bien apprécié par le comité du TNT qui me demanda donc de rédiger ce présent business plan afin de pérenniser l'association et de rendre sa gestion durable.

## 2 Objectifs du travail de Bachelor

Ce travail permettra de réaliser une analyse détaillée de l'environnement économique dans lequel évolue l'association du Train Nostalgique du Trient. Cette description des liens qui unissent les clients et l'association, les ressources et activités, les coûts et les revenus permettra d'établir un plan d'affaire sur le long terme. Ce business plan offrira au comité une nouvelle vision d'avenir et une nouvelle possibilité de gestion de façon pérenne des acquis.

## 3 Méthode de travail

J'ai tout d'abord commencé par me documenter sur la rédaction des business plans et des modèles économique en lisant les ouvrages suivants :

- Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011)
- Business Plans pour les nuls (Tiffany & D. Peterson, 2005)
- Montez votre business plan avec succès (Tournier, 2013)
- Aide-mémoire et canevas pour business plan de la BCV (Banque Cantonale Vaudoise BCV, 2013)

Ensuite pour mieux comprendre comment fonctionne une association, j'ai lu l'ouvrage « Comment créer et animer une association » (Collaud, 2009). Après ces lectures, j'ai rédigé le descriptif de mon travail de Bachelor qui me servit de fil rouge pour la rédaction du présent dossier.

Afin de rédiger les textes, je me suis tout d'abord informé sur l'association en faisant quelques entretiens avec son président François Jacquier (Jacquier, 2013), son chef de dépôt Jean-Daniel Landry (Landry, 2013). Ces entretiens qualitatifs ne devaient pas répondre à des questions précises mais devaient permettre de mieux comprendre le fonctionnement général de l'association. Ces discussions m'ont permis d'affiner mes connaissances acquises durant mes années de bénévolat. Puis, j'ai consulté l'entier des archives contenant les différents procès-verbaux de réunion de comité et d'assemblée générale. Cette partie de recherche d'information dura de juin à septembre 2013.

Ces documents et informations m'ont permis d'établir la première partie plus descriptive du business plan. Cette première rédaction se déroula d'octobre à novembre 2013.

Après cela, j'ai réalisé les analyses financières et de risques ainsi que quelques pronostics pour le moyen terme. Durant cette période de décembre 2013 à janvier 2014, j'ai aussi réuni le président de l'association, le chef de dépôt, un membre et moi-même afin de faire une analyse du modèle économique et de la clientèle. Pour ce faire, nous avons discuté à bâtons rompus et nous avons rempli avec des mots clés trois cartes d'empathie pour les clients les plus prometteurs et aussi la matrice des 9 blocs du modèle économique proposé dans l'ouvrage d'Osterwalder (Business Model ; Nouvelle Génération, 2011).

Après ces différentes analyses, j'ai rédigé les différentes recommandations et propositions d'amélioration afin de pérenniser la gestion de l'association. Puis, j'ai rédigé la conclusion finale et mis les différentes annexes afin de compléter mon dossier.

## 4 Business plan

### 4.1 Résumé

Le but de ce plan d'affaires est de permettre au comité de mieux connaître le fonctionnement de l'association. Cette étude servira de base à l'élaboration de dossier pour la recherche de fonds mais aussi de document de travail pour le comité afin que celui-ci adopte la meilleure gestion des affaires possible afin de rendre l'association durable à long terme. Ce plan d'affaires pérennisera l'association et lui permettra d'honorer ses prestations et d'atteindre ses objectifs patrimoniaux et touristiques. Ce business plan offrira à l'avenir au Train Nostalgique du Trient la possibilité de se professionnaliser afin de devenir un partenaire important dans l'offre touristique de la région.

L'activité principale de l'association est la sauvegarde en état de marche des véhicules historiques de l'ancienne compagnie de chemin de fer Martigny-Châtelard. Cette préservation passe aussi par un côté de mise en valeur sous forme d'offre touristique. Pour ce faire, l'association propose des services de transports pour les groupes, des visites de son dépôt ou des manifestations de type évènementiel.

Le volume du marché a encore beaucoup de potentiel de développement. En effet, aujourd'hui l'association fait principalement sa publicité dans les milieux ferroviaires et régionaux. Demain, on peut envisager une promotion de son activité dans le milieu touristique en coordination avec les différents partenaires touristiques de la région de Martigny.

La clientèle de l'association est constituée principalement de personnes de la région ou de ses membres. Le TNT transporte régulièrement des familles, des retraités ou des groupes d'entreprises en sortie annuelle. Les gens utilisent les services de l'association pour la soutenir, mais aussi car ceux-ci sont généralement meilleur marché que la concurrence. La convivialité, l'accueil sympathique et la disponibilité des bénévoles sont un atout essentiel pour se démarquer des autres offres touristiques.

L'association n'a pas de stratégie commerciale étant donné qu'elle n'a pas de but lucratif. Son but est de réussir à maintenir et à sauvegarder ses véhicules en état de marche mais pour cela elle a besoin de couvrir ses frais de fonctionnement. Le Train Nostalgique du Trient fut justement fondé en 1995 afin d'éviter la destruction de ces véhicules historiques et de les mettre en valeur. Les premières années furent consacrées à la construction du dépôt pour mettre à l'abri les véhicules. Puis, l'association mit toute son énergie à faire revenir deux voitures de la compagnie vendues en France afin de pouvoir les restaurer et surtout de les conserver sur leur ligne d'origine. Ces objectifs sont toujours d'actualité car l'association a entrepris la révision générale de toute la mécanique de sa plus ancienne automotrice.

La gestion de l'association est confiée, par l'assemblée générale des membres, à un comité composé de membres du TNT. Les principaux ouvriers de l'association sont ses fidèles bénévoles



mais quand les travaux sont trop conséquents ou particuliers le TNT fait appel à des entreprises spécialisées. L'association a ses locaux en gare de Martigny et son siège se trouve à Salvan.

De nombreuses opportunités de partenariats touristiques s'offrent à l'association. Ces perspectives offriront de bonnes possibilités de développement et permettront au TNT de mieux se faire connaître et ainsi récolter plus de fonds afin de restaurer ses véhicules. L'association a besoin de sommes d'argent importantes afin de remettre en état ses trains historiques mais les charges annuelles sont couvertes par le montant des cotisations des membres.

C'est pourquoi, l'association doit tout mettre en œuvre afin d'éviter que le nombre de ses membres diminue. Elle doit rechercher activement de nouveaux adeptes afin de pouvoir disposer de rentrées de fonds régulières pour couvrir ses frais annuels. Un autre risque provient des normes de sécurité et des évolutions techniques dans le domaine des chemins de fer. En effet, cette évolution risque de poser des problèmes d'adaptation des véhicules historiques mais surtout de causer des coûts de transformation importants qui rallongeront sûrement les budgets prévus pour la restauration des véhicules. Ces risques sont déjà pris en compte par l'association et aucun travail de rénovation ne commence sans la certitude d'avoir les fonds nécessaires.

Cette attitude garantit une gestion saine des acquis. C'est aussi une marque de qualité que l'association se doit d'avoir afin d'obtenir la confiance des nombreux donateurs et fondations qui offrent généreusement les capitaux nécessaires à la sauvegarde du patrimoine ferroviaire et à sa mise en valeur pour les générations futures.

## 4.2 Portrait de l'association, management

### 4.2.1 Localisation

#### 4.2.1.1 *Siège de l'association*

Selon les statuts de l'association (Association du Train Nostalgique du Trient, 2011, p. 1), le siège de la société se trouve au domicile du président à Salvan.

#### 4.2.1.2 *Locaux*

L'association possède un dépôt-atelier en gare de Martigny. Celui-ci est constitué d'une halle pour abriter le matériel roulant, d'un atelier de réparation et de stockage des pièces de réserves ainsi qu'un d'un local pour le personnel et d'un pour les expositions. L'association est propriétaire des bâtiments mais loue le terrain aux Chemins de Fer Fédéraux Suisses SA (CFF SA). Le TNT possède environ 80 mètres de voie ferrée, se trouvant en partie à l'intérieur de son dépôt, celles-ci servent au remisage des véhicules historiques. Ces infrastructures sont reliées au réseau ferroviaire de l'entreprise des Transports de Martigny et Régions SA (TMR SA) par une voie ferrée qui traverse la place de la gare. Ces bâtiments et infrastructures ferroviaires présentent un investissement de 413'000 francs selon la valeur d'assurance présentée dans le bouclément 2012 distribué lors de l'assemblée générale de 2013 (Train Nostalgique du Trient, 2013, p. 1).

### 4.2.2 Forme juridique

L'association du Train Nostalgique du Trient est une association à buts non-lucratifs au sens des art. 60ss du CCS selon les statuts (Association du Train Nostalgique du Trient, 2011, p. 1). Au vu des activités commerciales de transports de voyageurs que la société assure, celle-ci est inscrite au registre du commerce du Bas-Valais sous le numéro de registre CH-621.6.006.488-7 (Registre du commerce du Bas-Valais, 2013).

### 4.2.3 Organisation

L'association se compose des trois organes suivants, selon les statuts (Association du Train Nostalgique du Trient, 2011) :

#### 1. L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'organe suprême de l'association. Celle-ci est composée des membres actifs, passifs et entreprises. Elle se réunit au minimum une fois par année sur convocation du comité. Chaque membre dispose d'une voix et les débats sont menés par le président de l'association ou un autre membre du comité. Toutes les décisions importantes telles que l'achat ou la vente de matériel roulant, l'achat ou la vente de biens immobiliers ainsi que la dissolution de l'association sont de la compétence de l'assemblée générale. Pour chaque assemblée un procès-verbal est tenu. Le procès-verbal de l'assemblée précédente est soumis à l'assemblée pour approbation.

## 2. Le comité

Le comité se compose de 6 personnes : le président, le vice-président, le caissier, le secrétaire, le chef de dépôt et le chef d'exploitation. Ceux-ci se réunissent autant de fois que cela est nécessaire afin de traiter les affaires courantes ou de mener à bien les tâches imposées par l'assemblée générale. Les décisions et les élections sont prises à la majorité des membres présents à la réunion de comité, toutefois en cas d'égalité la voix du président est prépondérante. Les membres du comité sont élus par celui-ci à l'exception du président qui est élu par l'assemblée générale. L'admission de nouveaux membres est aussi gérée par ce collège. Le comité représente l'association à l'égard des tiers. Chaque réunion est consignée dans un procès-verbal qui sera approuvé lors de la séance suivante.

## 3. L'organe de contrôle

L'organe de contrôle se compose de deux vérificateurs de comptes et d'un suppléant. Ceux-ci sont nommés pour deux ans par l'assemblée générale. Ces personnes examinent la comptabilité de l'association et établissent un rapport annuel à l'intention de l'assemblée générale.

Selon les statuts : <<Toute personne physique ayant 16 ans révolus et toute personne morale qui en font la demande, peuvent être admises en qualité de sociétaire. >> (Association du Train Nostalgique du Trient, 2011, p. 2)

Les membres sont répartis en trois catégories :

### 1. Les membres actifs

Les membres actifs travaillent bénévolement pour l'association en plus du paiement de leur cotisation annuelle. Ceux-ci exécutent divers travaux manuels tels que l'entretien des véhicules, des locaux ou des installations ferroviaires. D'autres offrent de leur temps et leurs compétences pour la conduite des véhicules ferroviaires ainsi que pour l'accompagnement des trains voyageurs. D'autres sociétaires s'activent dans le domaine administratif au niveau de la recherche de fonds ou dans la gestion des réglementations officielles imposées par l'OFT. Le marketing et la gestion du site Internet nécessite aussi de nombreuses heures de bénévolat. La vingtaine de membres actifs dans la société, représente environ le 10% des membres physiques de l'association.

### 2. Les membres passifs

Les membres passifs sont les personnes payant leur cotisation annuelle mais qui ne disposent pas d'assez de temps pour venir travailler bénévolement. Il n'existe pas de différence entre les membres passifs et actifs au niveau du montant de la cotisation annuelle. De plus, les membres n'ont pas besoin de mentionner s'ils désirent être actifs ou passifs lors de leur admission. L'association laisse le libre choix à ces membres de venir l'aider quand bon leur semble en fonction de leur temps libre. Cette catégorie représente environ 180 personnes.

### 3. Les membres entreprises

Comme mentionné plus haut, les personnes morales peuvent aussi devenir membre de l'association. Celles-ci paient une cotisation de 100 francs par année. Les sociétés ont un droit de vote à l'assemblée générale. Afin de l'exercer, celles-ci peuvent se faire représenter par une personne de leur choix qui travaille dans leur entreprise. Aujourd'hui, l'association compte 26 entreprises en tant que membre (Train Nostalgique du Trient, 2013, p. 1)

#### 4.2.4 Encadrement

Le transport de voyageurs avec le matériel roulant de l'association est soumis à de nombreuses réglementations tant sur le plan fédéral que local. Le Train Nostalgique du Trient est considéré comme une entreprise de transport ferroviaire au même titre que les Chemins de Fer Fédéraux. Bien que la taille de l'association soit petite et que le nombre de circulations par année du train historique soit faible, le TNT doit posséder les mêmes assurances et est soumise aux mêmes réglementations que les compagnies de chemins de fer du service public.

##### 4.2.4.1 Office Fédéral des Transports (OFT)

L'office fédéral des Transports est l'organe suprême dans la gestion du réseau ferroviaire suisse. Cet organe édicte les différents règlements au niveau de la sécurité et de la gestion du trafic ferroviaire suisse. De plus, chaque société de transport doit être autorisée par l'OFT pour pouvoir transporter des personnes ou des marchandises. Les véhicules et le personnel des entreprises ferroviaires sont soumis à différents contrôles et audits de la part des inspecteurs de l'office fédéral. Le personnel ayant des tâches dans la sécurité ferroviaire, tels que les conducteurs de véhicules ferroviaires, les opérateurs du trafic ferroviaires, et les agents chargés de manœuvrer les trains, doivent suivre une formation particulière et réussir un examen de capacité afin de pouvoir travailler dans le domaine. Voici ci-après, les documents que l'association doit respecter et posséder pour transporter des voyageurs :

- **Accès au réseau**

Afin d'utiliser l'infrastructure ferroviaire de l'entreprise des Transports de Martigny et Régions, la société TNT est soumise à une autorisation de l'OFT selon l'article 9, alinéa 1 de la loi du 20 décembre 1957 sur les chemins de fer (LCdF) (L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse, 1957) ainsi que selon l'Ordonnance sur l'accès au réseau ferroviaire OARF (Le Conseil fédéral suisse, 1998). L'association du TNT possède donc une autorisation d'accès au réseau ferroviaire suisse délivrée par l'Office Fédéral des Transports le 14 juin 2004. Celle-ci reste valable 10 ans selon le procès-verbal de l'assemblée de comité (Train Nostalgique du Trient, 2004, p. 2). Ce document fut réalisé par le comité de l'association avec l'aide d'un membre de l'association qui travaille dans le cadre de l'OFT.

- **Certificat de sécurité**

Afin de pouvoir circuler, le TNT doit établir et mettre à jour chaque année le SGS Système de gestion de la sécurité. Ce document doit être soumis à l'OFT avant le changement d'horaire pour approbation. Cette validation permet d'obtenir le certificat de sécurité qui autorise l'association à faire circuler ses véhicules. Ce document doit être établi selon les exigences mentionnées dans l'OARF (Le Conseil fédéral suisse, 1998). Un rapport d'appréciation des risques est également nécessaire pour obtenir le certificat de sécurité. Cette analyse est réalisée ou mise à jour sur demande de l'Office Fédéral des Transports.

- **Prescriptions suisse de circulations des trains**

De plus lors de chaque réédition des prescriptions suisses en matière de chemins de fer, l'association doit établir les prescriptions d'exploitation (Train Nostalgique du Trient, 2012) la concernant qui viennent compléter les prescriptions suisses de circulations des trains PCT (Office fédéral des transports, 2012). Celles-ci sont soumises à l'Office fédéral des transports pour validation.

- **Lois et ordonnances**

L'association étant considérée comme une compagnie de chemin de fer, elle est soumise aux lois et ordonnances fédérales du domaine, dont voici un petit descriptif :

**Loi fédérale sur les chemins de fer (LCdF)** (L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse, 1957): Cette loi régit tous les aspects de construction et de gestion d'un chemin de fer. Elle s'applique aux entreprises de transport ainsi qu'aux exploitants de réseau ferré. Les différentes mesures administratives, pénales ainsi que la gestion des concessions se trouvent dans cette loi.

**Ordonnance sur l'accès au réseau ferroviaire (OARF)** (Le Conseil fédéral suisse, 1998) : Ce texte indique les conditions à remplir par une entreprise afin de pouvoir accéder au réseau ferroviaire. Cette ordonnance mentionne les principes régissant les prix des sillons, les conditions d'assurance nécessaire, les conventions à respecter ainsi que les organes de surveillances de l'accès au réseau qui régissent le réseau ferré suisse.

**Ordonnance sur la construction et l'exploitation des chemins de fer (Ordonnance sur les chemins de fer, OCF)** (Le Conseil fédéral suisse, 1983) : Cette ordonnance régit les différents principes de sécurité, de planification, de construction et d'exploitation des réseaux ferrés et de leurs véhicules. Les différentes procédures d'autorisations ou d'homologations ainsi que les organes de contrôle sont décrits dans ce texte.

**Ordonnance sur les activités déterminantes pour la sécurité dans le domaine ferroviaire (OASF)** (Le Conseil fédéral suisse, 2009) : Cette ordonnance régit l'admission et la formation nécessaire pour engager du personnel de conduite ou du personnel pour la gestion du trafic ferroviaire.

**Ordonnance du DETEC sur l'admission à la conduite de véhicules moteurs des chemins de fer (OCVM)** (Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC), 2009) : Cette ordonnance complète et précise l'Ordonnance sur les activités déterminantes pour la sécurité dans le domaine ferroviaire (OASF) citée ci-dessus. Ce texte cite les conditions d'admission, de formation et d'examen pour le personnel de conduite des véhicules.

**Ordonnance du DETEC réglant l'admission aux activités déterminantes pour la sécurité dans le domaine ferroviaire (OAASF)** (Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC), 2013) : Cette ordonnance régit toute la gestion, l'admission et la formation du personnel travaillant dans le domaine ferroviaire avec des tâches de sécurité mais qui n'est pas explicitement mentionné dans une autre ordonnance mentionnée ci-dessus.

**Loi fédérale sur le travail dans les entreprises de transports publics (Loi sur la durée du travail, LDT)** (L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse, 1971) : Ce texte définit le temps de travail ainsi que la durée des services admissibles dans toutes les entreprises de transports publics autant ferroviaires que routières. Cette loi indique les temps de repos autorisés, les vacances et la manière de gérer les tours de services.

**Ordonnance sur le travail dans les entreprises de transports publics (Ordonnance relative à la loi sur la durée du travail, OLD)** (Le Conseil fédéral suisse, 1972) : Ce texte complète et précise les dispositions indiquées dans la Loi fédérale sur le travail dans les entreprises de transports publics (Loi sur la durée du travail, LDT).

#### **4.2.4.2 Transports de Martigny et Régions SA (TMR SA)**

Selon le site Internet [www.tmr.ch](http://www.tmr.ch) (Transports de Martigny et Régions SA, 2013), les Transports de Martigny et Régions SA proviennent de la fusion, en l'an 2000, des deux anciennes compagnies de chemins de fer Martigny - Châtelard et Martigny - Orsières respectivement abrégées le MC et le MO. Ces deux compagnies fusionnèrent leur direction en 1990 déjà. Dès l'an 2000 et durant les années suivantes, l'entreprise s'agrandit par le rachat d'une entreprise de camionnage et la création d'une agence de voyages à Martigny.

TMR SA est soumise aux réglementations fédérales en matière de chemins de fer, au même titre que les Chemins de Fer Fédéraux (CFF SA) ou l'association du Train Nostalgique du Trient. Cette société possède deux lignes de chemins de fer ; la première à voie normale, ce qui veut dire avec un écartement de voies de 1435 mm identique aux CFF, relie Martigny à Orsières et possède une bifurcation à Sembrancher pour relier Le Châble ; la seconde à voie métrique, avec un écartement de voie de un mètre, relie Martigny au Châtelard-Frontière où elle se connecte au réseau français de la Société Nationale de Chemins de fer Français (SNCF). La voie SNCF relie Le Châtelard-Frontière à St-Gervais-Les-Bains Le Fayet en passant par Vallorcine et Chamonix.

Les Transports de Martigny et Régions possèdent l'infrastructure (voies, aiguilles, caténares et gares) de ces deux lignes. En ce qui concerne le transport des voyageurs sur la ligne à voie métrique, il est effectué par TMR SA, quant à la ligne à voie normale il est réalisé par l'entreprise RégionAlps. La société exploite, en plus de ses lignes ferroviaires et de son service de camionnage, des bus de voyages ainsi que des concessions de cars postaux dans les environs de Martigny.

Le TNT possède et entretient une partie de l'ancien matériel roulant provenant de la compagnie de chemin de fer Martigny-Châtelard. De plus, l'association ne possède pas de ligne pour faire circuler son matériel roulant. C'est pourquoi, le Train Nostalgique du Trient circule sur le réseau à voie métrique appartenant aux TMR SA. Le dépôt des trains historiques est relié au réseau de la compagnie en gare de Martigny. Ce raccordement fait l'objet d'un contrat de raccordement entre l'association et les Transports de Martigny et Régions SA.

Pour faire rouler son matériel historique, le TNT a besoin de courant électrique, celui-ci est fourni par la compagnie et fait l'objet d'une facturation dans le cadre de la vente des sillons. En effet, chaque fois que le train nostalgique circule sur le réseau TMR, l'association doit demander l'autorisation de rouler et doit respecter un horaire de roulement afin de ne pas perturber le trafic régulier prévu sur la ligne. Cet horaire est appelé sillon. De plus, les trains du TNT doivent respecter les prescriptions et réglementations suisses en vigueur mais aussi celles édictées par les Transports de Martigny et Régions.

Le matériel roulant du TNT bien qu'il soit historique et bien souvent centenaire doit respecter les normes techniques et de sécurité en vigueur de nos jours tant au niveau suisse que sur la ligne du Martigny-Châtelard. Les TMR informent donc régulièrement l'association des dispositions prises sur la ligne au niveau de la circulation des trains et de la technique ferroviaire.

Ces relations tant contractuelles que réglementaires nécessitent un dialogue permanent et constructif entre les deux sociétés. Toutes demandes de circulations ou d'entretiens d'infrastructures sont traitées selon l'usage commercial et sont facturées à l'unité ou sous forme de forfait à l'année à l'association.

#### **4.2.4.3 Union des chemins de fer historiques de Suisse (HECH)**

**HECH** est une association à but non lucratif visant la préservation et la promotion des musées vivants de chemins de fer, funiculaires et tramways historiques suisses. Elle s'engage à faire reconnaître l'engagement de ses membres comme une activité culturelle de préservation de notre patrimoine industriel et technique et à le considérer comme tel. (Union des chemins de fer historiques de Suisse, 2013).

L'association du Train Nostalgique du Trient est membre de cette union depuis le 26 avril 2003 selon le procès-verbal de l'assemblée générale de 2004 (Train Nostalgique du Trient, 2004, p. 3). Le

TNT s'est affilié à cette association afin de défendre ses intérêts au niveau des différentes réglementations, normes ou prescriptions qui régissent le domaine des chemins de fer historiques. De plus, cela permet au comité d'avoir des contacts avec les autres sociétés actives dans cette activité mais aussi d'avoir de meilleures informations quant à l'évolution du domaine ferroviaire.

Cette adhésion permet aussi au TNT d'être affiliée à une assurance responsabilité civile transport collective de 100'000'000.- de couverture imposée par l'Office fédéral des transports. En effet, HECH a contracté une assurance collective de responsabilité civile et en accord avec l'OFT chaque membre peut être assuré à celle-ci par le paiement d'une somme modique en fonction du nombre de circulations réalisées.

#### 4.2.5 But

L'objectif principal de l'association est de préserver et de mettre en valeur le matériel roulant historique de l'ancienne compagnie de chemin de fer à crémaillère Martigny-Châtelard, qui est intégrée aujourd'hui dans l'entreprise de Transports de Martigny et Régions SA TMR SA. (Evéquoz, 2012, p. 4)

##### 4.2.5.1 Selon les statuts et le registre du commerce

Le but de l'association inscrit dans les statuts est identique au but inscrit au registre du commerce. Voici ci-dessous l'article des statuts de l'association :

#### Article 2

L'association a pour but général de sauvegarder l'ancien matériel roulant de la compagnie de chemin de fer Martigny-Châtelard.

Ce but consiste à :

- Encourager la conservation du patrimoine ferroviaire historique de la région
- Maintenir en état de marche les véhicules roulants historiques de la compagnie
- Exercer une activité touristique de loisirs dans la région
- Réviser et entretenir certains véhicules selon les normes imposées par l'Office Fédéral des Transports (OFT)



- Organiser des voyages au moyen de ces véhicules sur la ligne du Martigny-Châtelard , notamment à des fins touristiques en collaboration avec des tiers, pour des mariages, des groupes divers et des sociétés. (Association du Train Nostalgique du Trient, 2011, p. 1)

#### **4.2.5.2 Mission**

La mission de l'association fut définie lors de la 3<sup>ème</sup> rencontre de la commission sur l'avenir TNT. (Train Nostalgique du Trient, 2010, p. 1) Cette commission réunissait plusieurs membres du comité de l'association, quelques membres du TNT et plusieurs acteurs locaux tels que les responsables des offices du tourisme. Cette mission retenue est la suivante :

L'association poursuit plusieurs missions tant du point de vue patrimonial que touristique. L'objectif du TNT est de compléter l'offre touristique de façon coordonnée, entre groupes d'intérêts économiques, en suscitant le rêve des temps anciens durant le voyage de Salvan au Châtelard-Frontière. (Train Nostalgique du Trient, 2010, p. 1) cité dans le travail d'analyse réalisé à la HES-SO Valais par Anthony Evéquo (Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient, 2012, p. 5)

#### **4.2.5.3 Vision**

« Le TNT espère devenir à long terme un partenaire important dans l'offre touristique de la région. Cette implication passe par la circulation de trains rétros dans le haut de la vallée du Trient. » (Evéquo, 2012, p. 5)

#### **4.2.5.4 Valeurs**

L'association véhicule plusieurs valeurs comme la convivialité, le sérieux, la nostalgie et l'entraide. En effet, l'équipe de bénévoles du TNT est très conviviale et accueillante pour réceptionner les groupes et les voyageurs. Le personnel de conduite respecte le règlement et les prescriptions en vigueur tout en portant d'anciens uniformes pour mieux plonger les clients dans une ambiance d'époque. Pour finir, l'association n'existerait pas sans l'aide de tous ses membres qu'ils soient actifs ou passifs ni sans la générosité de ses donateurs.

#### **4.2.6 Historique**

L'association fut fondée en 1995. Selon le premier procès-verbal (Les Amis du Train historique de la Vallée du Trient, 1995), l'association s'appelait les Amis du Train historique de la Vallée du Trient abrégée ATHVT. Lors de l'assemblée constitutive du 7 décembre 1995, 34 personnes décidèrent de faire les démarches nécessaires pour sauvegarder une partie du matériel roulant historique encore présent sur la ligne de la compagnie de chemin de fer Martigny-Châtelard ainsi

que d'étudier les possibilités de rapatriement depuis le chemin de fer de la Mure en France de deux anciennes voitures voyageurs de la compagnie qui furent données cette année-là.

Les premières démarches nécessaires furent de faire connaître l'association pour trouver des membres mais aussi pour trouver des donateurs afin de réunir assez d'argent afin de construire un dépôt pour abriter le matériel roulant. Durant ces premières années, l'association réussit à trouver un terrain en gare de Martigny. Celui-ci fut loué aux Chemins de Fer Fédéraux Suisses et un dépôt-atelier fut construit à cet emplacement. Cette construction nécessita de contracter, en 1996, un crédit LIM de 62'000.- auprès du Canton du Valais (Les Amis du Train historique de la Vallée du Trient, 1996) ainsi qu'un autre en 1998 de 43'000.- francs auprès de la Confédération (Les Amis du Train historique de la Vallée du Trient, 1998).

Avec l'aide des apprentis constructeurs de voies ferrées des CFF le nouveau dépôt fut relié au réseau de la compagnie Martigny-Châtelard. Le 17 juillet 1997, le nouveau dépôt accueille ses premiers pensionnaires à savoir l'automotrice voyageurs BCFeh 4/4 N° 15 de 1909 et l'automotrice voyageurs CFeh 4/4 N° 32 de 1921. Ces deux véhicules seront suivis par le wagon plat Kbk N° 166 datant de 1907. Ce wagon sera transformé par l'association en wagon de service équipé d'une grue. Ce wagon servira à différents travaux de manutention pour la construction du dépôt et pour déplacer des pièces lourdes dans le dépôt.

En septembre 1997, l'association organisa une fête d'inauguration de ses locaux lors du baptême d'une locomotive CFF au nom de « Val du Trient » en gare de Martigny. Dès lors, le TNT fit circuler ses véhicules sur le tronçon de plaine de la ligne entre Martigny et Vernayaz. L'équipe de bénévoles mit sur pied, dès lors chaque année environ, des journées de circulations publiques combinant un aller et retour Martigny - Vernayaz en train historique et la visite des gorges du Trient à Vernayaz. Une circulation dans la vallée au-delà de Vernayaz n'est pas possible pour l'instant car les véhicules doivent subir un contrôle technique approfondi.

L'année suivante, les membres organisèrent le rapatriement de deux anciennes voitures voyageurs de ligne depuis le chemin de fer de la Mure à Grenoble. La première voiture fut construite en 1908 ; elle portait l'immatriculation BFZt<sup>4</sup> N° 74. Le second véhicule fut construit en 1909 ; il portait l'immatriculation BFZt<sup>4</sup> N° 75. Cette voiture faisait partie de la même livraison que l'automotrice de 1909 déjà en possession de l'association.

Dès l'arrivée de ces deux nouvelles voitures, les membres et le comité de l'association travaillèrent à la remise en état de la carrosserie de la voiture de 1908. Ces travaux de peinture et de remise aux couleurs d'origine furent réalisés durant l'hiver 1998 - 1999.

Ce fut ensuite le tour de l'automotrice voyageurs de 1909 de recevoir un rafraîchissement de sa carrosserie et de son intérieur durant l'hiver 2001 - 2002. La carrosserie fut repeinte dans sa livrée d'origine et le véhicule reçut une nouvelle immatriculation fidèle à sa sortie d'usine. Dès lors,

l'association posséda une composition typique du début de l'exploitation de la ligne afin de réaliser des circulations pour des groupes et organiser des manifestations publiques.

En 2002, les Amis du Train historique de la Vallée du Trient abrégée ATHVT décidèrent de changer de nom afin de simplifier leur dénomination. Par la même occasion, l'association adopta son premier logo officiel et s'appellera dorénavant l'association du Train Nostalgique du Trient abrégée TNT.

L'association améliorera constamment ses infrastructures dans la limite de ses moyens. Une équipe de bénévoles très motivés réalisa, durant l'hiver 2003 - 2004, la restauration de la carrosserie et de l'intérieur de la voiture voyageurs BFZt<sup>4</sup> N° 75 de 1909. L'association posséda donc un véhicule supplémentaire pour transporter des grands groupes. L'automotrice possède 52 places assises et chaque voiture 48 places. La composition entière représente donc 148 places assises. Malheureusement, les véhicules du TNT ne peuvent toujours pas franchir le tronçon à crémaillère entre Vernayaz et Salvan, car ils n'ont pas subi de révision générale de leur mécanique.

Le TNT fut associé aux manifestations prévues dans le cadre des festivités du centenaire de la ligne Martigny - Châtelard organisées conjointement avec les Transports de Martigny et Régions. Pour ce faire, les TMR confièrent à l'association, durant l'hiver 2005 -2006, le soin de restaurer l'unique voiture voyageurs encore existante à l'heure actuelle ayant effectué le train d'inauguration de la ligne. Cette voiture particulière est surnommée « Le Pavillon » car elle ne possède pas de vitres. Ce véhicule dit ouvert possède seulement des rideaux et roulait uniquement durant la belle saison. Durant cette période, un groupe de chômeurs suivant un programme d'occupation durant l'hiver réalisa différents travaux et aménagements dans le dépôt de l'association. Ils réalisèrent le bétonnage de l'allée centrale du hangar de garage des trains afin de pouvoir utiliser des engins de manutention lors de travaux sur les véhicules. De plus, cette équipe de personnes sans emploi construisit de nouveaux locaux pour le personnel et les visiteurs : nouvelle cuisine, rénovation des WC et du local vestiaire, nouvelle salle de réunion et transformation de l'ancienne salle de réunion en local d'exposition.

En 2006, la ligne fêta son centenaire et l'association organisa avec les TMR de nombreuses manifestations pour faire découvrir aux gens la région et la compagnie.

Durant l'année 2007, l'association pour montrer sa nouvelle ambition de faire de nouveau circuler des trains historiques dans la vallée du Trient changea son logo. Le nouveau logo portera l'emblème d'une roue à crémaillère s'agrippant à la crémaillère afin de gravir la pente de 200‰ qui permet d'atteindre le sommet de la ligne. Dès cette année-là, l'association se consacra en grande partie à ce nouvel objectif.

En 2008, l'association subit son premier revers. L'Office Fédéral des Transports ainsi que les Transports de Martigny et Régions n'autorisèrent plus les véhicules du TNT à circuler. Le Train Nostalgique du Trient dut mettre entre parenthèse son objectif de franchir à nouveau la

crémaillère. Le comité et les membres de l'association étudièrent les différentes possibilités de pouvoir à nouveau circuler dans la plaine. Après plusieurs discussions avec l'OFT et les TMR, des courses d'essais furent entreprises avec les deux automotrices de l'association. Ces essais furent encourageants et permirent à nouveau d'avoir l'autorisation de faire circuler les trains historiques entre Martigny et Vernayaz. Mais de nombreuses restrictions furent édictées par l'OFT, comme l'interdiction de faire circuler les voitures voyageurs nouvellement restaurées. Ce fut un coup dur pour les membres de l'association, car le temps et l'argent investi dans les voitures ne permettaient plus de les faire circuler et de les montrer au public. De plus, l'association perdit de la capacité de transport ce qui compliqua le transport des grands groupes.

Ces restrictions de circulation poussèrent le comité et les membres à étudier au plus vite la révision technique générale de la plus grande automotrice de l'association, celle de 1909 avec 52 places assises. Des devis furent demandés à différentes entreprises pour la réalisation des travaux techniques et mécaniques spécifiques. Une nouvelle campagne de recherche de fonds fut lancée afin de trouver 150'000.- francs.

En avril 2009, l'association lança un nouveau concept de journées publiques. Ce week-end de circulation fut baptisé « Week-end rétro », car il s'agissait de faire circuler un ancien car postal Saurer à musée de 1962 dans les environs de Martigny et de le mettre en correspondance avec l'automotrice de 1909 qui effectuait des allers et retours entre Martigny et Vernayaz. Ce nouveau concept de voyage d'antan fut fort apprécié par les voyageurs.

En 2009, l'association vécut un véritable conte de fée. En effet, le chemin de fer musée Blonay-Chamby sur la Riviera invita le TNT à venir circuler sur son réseau avec sa composition voyageur de 1909, composé de l'automotrice BCFeh 4/4 N°15 et de la voiture-pilote BFZt<sup>4</sup> N°75. Le chemin de fer-musée prit en charge tous les coûts de transports de Martigny jusqu'à Vevey. L'automotrice et la voiture furent chargées sur des camions spéciaux de l'entreprise Friderici à Martigny et déchargées à Vevey. Cette aventure fut une belle carte de visite pour l'association et permit de la faire connaître loin à la ronde. Les membres de l'association circulèrent durant un mois sur le réseau hôte et de nombreux articles furent publiés à ce sujet. La recherche de fonds pour réviser l'automotrice en bénéficia grandement.

Après son retour à Martigny, l'association reçut de bonnes nouvelles de différents donateurs. Durant l'été 2010, les travaux de démontage et de révision de l'automotrice centenaire commencèrent. Depuis cette année-là, le TNT ne dispose plus que d'une automotrice pour effectuer les transports de groupes et réaliser des courses publiques. Malheureusement, celle-ci ne dispose que de 32 places assises ce qui complique un peu les transports.

Les travaux de révision générale de l'automotrice N°15 de 1909 continuèrent progressivement depuis 2010. Lors du démontage et du premier contrôle des pièces de l'automotrice, certains éléments étaient en moins bon état que prévu dans le budget. Ces défauts cachés rallongèrent le

budget de révision d'environ 100'000.-, ce qui le porta à environ 250'000.-. De ce fait, de nouvelles recherches de fonds furent entreprises et heureusement permirent de combler le déficit de budget.

En ce qui concerne les circulations publiques, l'association réorganisa son week-end rétro en 2011, en 2012 et en 2013. Cette manifestation attire de plus en plus de voyageurs et permet de faire connaître le travail des bénévoles de l'association. L'organisation d'une manifestation permet aussi de rapporter un peu d'argent pour entretenir les véhicules.

Aujourd'hui, les travaux de révision générale de l'automotrice N° 15 avancent selon le calendrier prévu. L'association recherche de nouvelles idées de journées publiques pour 2014 et va lancer prochainement une nouvelle campagne pour recruter des membres. Le comité de l'association planche sur une nouvelle publicité pour attirer des groupes car ceux-ci sont en nette baisse ces dernières années.

En 2013, deux wagons marchandises couverts datant de 1907 ont rejoint la collection de l'association. Ces deux véhicules sont encore dans leur état d'origine, il s'agit des wagons couverts Gk N° 121 et du K N° 115. Les TMR les ont offerts à l'association car ils n'en avaient plus besoin. Pour l'instant, ces deux vénérables ancêtres servent de wagons de stockage et de magasin pour du matériel divers. Ces véhicules stationnent à l'extérieur du dépôt. L'association les a acquis car elle estime qu'il faut aussi préserver des wagons marchandises afin de garder une trace des différents transports de marchandises, pour les générations futures. A court terme, il n'est pas prévu de les restaurer ni de les faire circuler, ces véhicules resteront stationnés devant le dépôt et seulement des travaux pour les maintenir en état seront entrepris.

#### 4.2.7 Chiffres-clés

Voici, ci-dessous quelques chiffres-clés représentant l'association du Train Nostalgique du Trient. Ces chiffres proviennent des rapports de gestion et des comptes rendus présentés ou distribués lors des assemblées générales.

##### 4.2.7.1 Trafic voyageurs

Evolution du trafic voyageurs de 2008 à 2012					
	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Nbre de groupes</i>	0	8	10	4	5
Nbre de voyageurs en groupe	0 voy.	284 voy.	284 voy.	112 voy.	117 voy.
Nbre de journée publique	0 j	4 j	2 j	4 j	2 j
<i>Nbre d'allers et retours tout public</i>	0	11	6	12	6
Nbre de voyageurs individuel lors des journées publiques	0 voy.	238 voy.	67 voy.	237 voy.	140 voy.
<b>Nbre total de voyageurs sur l'année</b>	<b>0 voy.</b>	<b>522 voy.</b>	<b>351 voy.</b>	<b>349 voy.</b>	<b>257 voy.</b>
Charges des trains-rétro	-1 277 fr.	-5 560 fr.	-4 012 fr.	-1 767 fr.	-3 431 fr.
Recettes des trains-rétro	1 826 fr.	9 553 fr.	7 364 fr.	9 527 fr.	9 573 fr.
<b>Résultat des trains-rétro</b>	<b>549 fr.</b>	<b>3 993 fr.</b>	<b>3 352 fr.</b>	<b>7 760 fr.</b>	<b>6 142 fr.</b>

**Tableau 1 : Evolution du trafic voyageurs de 2008 à 2012.**

Source : Récapitulatif des données publiées dans les rapports de gestion et les chiffres de bouclage présentés lors des assemblées générales de l'association de 2008 à 2013.

On peut constater que l'année 2008, ne présente aucun chiffre de voyageurs transportés, cela provient du fait que l'association n'avait plus d'autorisation de rouler avec ses propres véhicules. Néanmoins, des charges ont été comptabilisées car l'association a organisé un voyage pour un groupe sur la ligne du Martigny-Châtelard et les recettes de ce service furent inscrites dans les recettes des trains-rétro. De plus, en 2008, le TNT eut quand même des charges pour les trains-rétros car elle a dû réaliser des courses d'homologation avec ces véhicules entre Martigny et Vernayaz. On constate toutefois, une baisse du nombre de voyageurs transportés depuis 2009. Ce déclin est dû en partie au manque de publicité pour les voyages de groupes mais aussi à cause de la force du franc suisse face à l'euro qui a dissuadé quelques groupes étrangers à rendre visite à l'association. Le nombre des groupes suisses a lui aussi régressé car la crise a fait diminuer les budgets de sorties des entreprises.

#### 4.2.7.2 Membres

Evolution du nombre de membres de 2008 à 2012					
	2008	2009	2010	2011	2012
Nbre de membres individuel	182	191	201	203	201
Nbre de membres entreprise	35	32	29	28	26
<b>Nbre de membres total</b>	<b>217</b>	<b>223</b>	<b>230</b>	<b>231</b>	<b>227</b>

**Tableau 2 : Evolution du nombre de membres de 2008 à 2012.**

Source : Récapitulatif des données publiées dans les rapports de gestion et les chiffres de boucllement présentés lors des assemblées générales de l'association de 2008 à 2013.

Le nombre de membres fluctue entre 220 et 230 membres. Mais, on peut constater néanmoins que le nombre de membres entreprise est en sérieuse baisse depuis 2008. La perte d'environ 10 entreprises est due en partie à la mauvaise conjoncture économique due au franc suisse fort qui pousse les entreprises à limiter les dépenses non nécessaires au bon fonctionnement de leur activité. Par contre, du point de vue des membres individuels, on constate une augmentation régulière depuis le début de l'association mais il semblerait qu'un premier plafond d'environ 200 membres soit atteint. En effet depuis 2010, le nombre de membres individuels plafonne vers 200 membres.

#### 4.2.7.3 Dons et parrainages

Montant des dons et parrainages reçus et des cotisations versées de 2008 à 2012					
	2008	2009	2010	2011	2012
Montant des dons et parrainages reçus	14 674 fr.	20 375 fr.	5 273 fr.	57 395 fr.	45 967 fr.
Montant des cotisations	12 600 fr.	12 550 fr.	12 950 fr.	12 950 fr.	12 450 fr.
<b>Total des montants reçus</b>	<b>27 274 fr.</b>	<b>32 925 fr.</b>	<b>18 223 fr.</b>	<b>70 345 fr.</b>	<b>58 417 fr.</b>

**Tableau 3 : Montant des dons et parrainages reçus et des cotisations versées de 2008 à 2012.**

Source : Récapitulatif des données publiées dans les rapports de gestion et les chiffres de boucllement présentés lors des assemblées générales de l'association de 2008 à 2013.

Le montant des dons et parrainages varie énormément en fonction des recherches de fonds pour la restauration des véhicules. On constate que depuis le lancement en 2010 d'une nouvelle campagne de recherche d'argent pour la révision technique générale de l'automotrice N° 15 de 1909, les parrainages ont fortement augmenté. Quant au montant des cotisations, malgré les fluctuations du nombre de membres, on constate que ce montant reste stable.

#### 4.2.7.4 Résultat des exercices

Résultats des exercices comptables de 2008 à 2012					
	2008	2009	2010	2011	2012
Charges totales	-17 463 fr.	-23 336 fr.	-22 980 fr.	-24 860 fr.	-36 548 fr.
Produits totaux	29 695 fr.	41 793 fr.	26 657 fr.	65 869 fr.	68 720 fr.
<b>Bénéfice / Perte d'exercice</b>	<b>12 232 fr.</b>	<b>18 457 fr.</b>	<b>3 677 fr.</b>	<b>41 009 fr.</b>	<b>32 172 fr.</b>

**Tableau 4 : Résultats des exercices comptables de 2008 à 2012.**

Source : Récapitulatif des données publiées dans les rapports de gestion et les chiffres de bouclement présentés lors des assemblées générales de l'association de 2008 à 2013.

Les résultats des cinq dernières années sont bénéficiaires. Il faut toutefois noter, que les résultats fortement positifs des années 2011 et 2012 sont dus à la réception de dons et parrainages en vue de la révision générale de l'automotrice N° 15 de 1909. Ces montants ont déjà été reçus et comptabilisés et seront utilisés pour payer les travaux en cours de réalisation qui devraient se terminer en 2014 - 2015.

#### 4.2.8 Personnes-clés et leur succession

Les personnes-clés importantes sont les membres du comité décrits ci-dessous, mais aussi les bénévoles qui consacrent de leur temps libre pour faire vivre l'association. L'association peut aussi compter sur quelques membres donateurs ou entreprises influentes, en voici quelques-uns ci-après :

- Pascal Couchepin, ancien conseiller fédéral, ancien président de la commune de Martigny, ancien président du conseil d'administration des TMR SA
- Jean-Louis Rochaix, auteur de livres ferroviaires et ancien vice-président de Pro Patria Suisse
- José Clerc, ingénieur ETS chez Globaltraction Technique & Traction Consulting Systems T&TCS
- André Lugon-Moulin, ancien directeur des TMR SA
- Raymond Carrupt, ancien directeur des TMR SA
- Ken Jacquemoud, chef d'exploitation des TMR SA
- Bertrand Délez, ancien chef de dépôt de Vernayaz MC, ancien chef d'exploitation de la compagnie MO - MC
- Roland Voeffray, président de Salvan, vice-président du conseil d'administration des TMR SA

- Pierre-Angel Piasenta, ancien président de Salvan
- Jean-François Andrist, président du chemin de fer musée Blonay - Chamby
- Marcel Rittener, fondateur du chemin de fer musée Blonay - Chamby
- Pierre-Cyril Sauthier, avocat à Martigny, petit-fils de Cyrille Sauthier ancien directeur de la compagnie MO - MC
- Les communes de Martigny, Vernayaz, Salvan, Finhaut et Trient
- Les sociétés de développement de Finhaut, Les Marécottes et Trient
- L'office du tourisme de Martigny

Le TNT peut compter aussi sur l'appui de deux personnes, qui ne sont pas membre de l'association, mais qui font des dons financiers ou en nature par la mise à disposition d'archives photographiques ou documentaires :

- Léonard Giannadda
- Gérald Hadorn, auteur de livres ferroviaires et photographe ferroviaire

Les tâches et le remplaçant de chaque membre du comité sont décrits ci-dessous selon la pratique actuelle. Les membres-clés de l'association ont reçu un petit curriculum vitae qu'ils ont dû remplir afin de pouvoir décrire leur parcours professionnel indiqué ci-après.

#### 4.2.8.1 *Président*

Nom, prénom :	Jacquier François
Remplaçant :	<i>Vice-président</i>
Âge :	48 ans
Date d'entrée dans l'association :	1995, membre fondateur
Date d'entrée au comité :	17 décembre 1995 en tant que président

#### **Parcours professionnel et extraprofessionnel :**

Il a effectué un apprentissage d'agent du mouvement ferroviaire aux CFF en 1981. Il a travaillé dans différents services et gares CFF depuis lors. Actuellement, il travaille aux guichets voyageurs en gare de Martigny. Il est aussi administrateur d'une copropriété et vérificateur de comptes pour deux autres sociétés.

#### **Compétences professionnelles**

- Remplacement du chef de service
- Gestion de la comptabilité du service voyageurs
- Organisation de voyages
- Renseignements voyageurs
- Gestion de l'exploitation ferroviaire
- Etablissement et lecture d'horaire pour la gestion du trafic
- Connaissance des prescriptions suisses en matière d'exploitation ferroviaire



### Tâches au sein de l'association

- Organisation et gestion des réservations pour les groupes, les apéritifs, les visites du dépôt-atelier de l'association
- Etablir les convocations aux assemblées générales et rédiger l'ordre du jour
- Etablir les convocations aux assemblées de comité et rédiger l'ordre du jour
- Tâches administratives diverses et établissement des lettres commerciales
- Gestion du marketing, de la publicité et de la promotion de l'association
- Recherche de nouveaux membres et promotion de l'activité de l'association
- Organisation de manifestations, de portes-ouvertes et de journées de circulations pour le public
- Gestion des relations publiques avec les autorités, l'OFT, les TMR SA ou les autres associations ou sociétés
- Etablissement, contrôle et relecture des prescriptions et règlements demandés par l'OFT
- Gestion des contacts avec les médias, établissement des communiqués de presse, gestion des rencontres avec les journalistes
- Gestion des demandes de circulations auprès des TMR SA, établissement des propositions et des demandes d'horaire pour la circulation des trains TNT

#### 4.2.8.2 Vice-Président

Nom, prénom :	Anthony Evéquoz
Remplaçant :	Président
Âge :	28 ans
Date d'entrée dans l'association :	2001
Date d'entrée au comité :	6 mai 2013 en tant que vice-président

#### Parcours professionnel et extraprofessionnel :

Il a effectué un apprentissage d'employé de commerce spécialisé en transports publics aux CFF en 2001. Puis, il a effectué une formation d'opérateur du trafic ferroviaire aux CFF. Il a travaillé depuis lors dans différentes gares de suisse romande. Lors de ces années, il s'est formé au service voyageurs au guichet car certaines gares disposaient encore d'un service commun entre la gestion du trafic et le service des guichets. Il travaille actuellement en tant que chef circulation des trains dans les gares de Sierre, Sion et Martigny. Pour améliorer ses connaissances commerciales, il réalisa une maturité commerciale en emploi en 2007 et suit actuellement une formation d'économiste d'entreprise en emploi à la HEG de Sierre dont ce présent travail de Bachelor représente la fin.

#### Compétences professionnelles

- Gestion de la comptabilité du service voyageurs
- Organisation de voyages
- Renseignements voyageurs

- Gestion de l'exploitation ferroviaire
- Etablissement et lecture d'horaire pour la gestion du trafic
- Connaissance des prescriptions suisses en matière d'exploitation ferroviaire
- Planification de l'horaire
- Comptabilité analytique
- Gestion du personnel
- Marketing
- Analyse financière
- Droit
- Correspondance commerciale

#### Tâches au sein de l'association

- Gestion des expositions sur l'histoire des lignes et des compagnies Martigny - Châtelard et Martigny - Orsières
- Gestion des objets vendables et de la boutique
- Conception des articles publicitaires et objets vendables : calendriers, cartes postales, prospectus de présentation de l'association
- Gestion du marketing, de la publicité et de la promotion de l'association
- Organisation de manifestations, de portes-ouvertes et de journées de circulations publiques
- Soutient le président dans les diverses tâches administratives et la correspondance
- Relecture et correction des documents et lettres

#### 4.2.8.3 Caissier

Nom, prénom :	Jacques Loew
Remplaçant :	Président
Âge :	82 ans
Date d'entrée dans l'association :	1999
Date d'entrée au comité :	1 <sup>er</sup> juillet 1999 en tant que caissier

#### Parcours professionnel et extraprofessionnel :

Retraité depuis 1996, il effectua en 1952 des études de commerce à l'école supérieure de commerce. Puis, il effectua quelques stages technico-commerciaux dans le domaine de la mécanique et de l'automobile où il occupa quelques postes dans la vente de 1958 à 1966. Puis, il occupa différents poste de directeur dans la vente automobiles, dans la gestion de garage et de parking jusqu'en 1980. Dès cette date, il devint directeur du réseau romand d'agences pour Volvo Poids Lourds SA à Crissier. Ensuite, il fut nommé chef-adjoint responsable des ventes en Suisse chez Volvo Truck (Suisse) SA à Lyss. Il fut membre de l'Automobile-Club Suisse et président du Groupe Professionnel Suisse des Parkings.

### Compétences professionnelles

- Gestion de la comptabilité
- Comptabilité analytique
- Gestion des budgets
- Gestion des investissements
- Gestion du personnel
- Technique de vente
- Analyse financière
- Droit
- Correspondance commerciale

### Tâches au sein de l'association

- Etablissement des comptes, tenues des livres de comptes
- Etablissement des budgets, des décomptes
- Etablissement des diverses informations pour l'assemblée générale et les assemblées de comité
- Gestion des dons et des parrainages
- Gestion et facturation des cotisations
- Etablissement de décomptes spéciaux et de comptabilité séparée pour les projets de rénovation
- Mise à disposition de la comptabilité pour la vérification des comptes par l'organe de vérification des comptes
- Etablissement et contact avec la fiduciaire si une vérification par un organe officielle est demandée par un donateur
- Recherche de nouveaux membres et promotion de l'activité de l'association

#### 4.2.8.4 Chef de dépôt

Nom, prénom :	Jean-Daniel Landry
Remplaçant :	Désigné par le chef de dépôt ou par le comité
Âge :	52 ans
Date d'entrée dans l'association :	1998
Date d'entrée au comité :	19 juin 2012 en tant que chef de dépôt

#### Parcours professionnel et extraprofessionnel :

De 1978 à 1982, il effectua un apprentissage de mécanique générale au sein des ateliers de la compagnie de chemin de fer Martigny-Châtelard, dépôt de Vernayaz. Puis, il travailla en tant que mécanicien auprès des entreprises Moderna SA à Vernayaz et Plumettaz SA à Bex. A la suite de cela, il fut engagé aux CFF en tant que mécanicien conducteur de locomotive, poste qu'il occupe encore actuellement. Il est aussi membre du Club Alpin Suisse. Durant son temps libre, il rédigea un livre

sur la technique et l'historique de la compagnie de chemin de fer Martigny-Châtelard (Landry, Chemin de fer Martigny-Châtelard de 1906 à 2006; Les Pionniers et la Technique, 2006).

### Compétences professionnelles

- Mécanique générale
- Mécanique et technique ferroviaire en général
- Mécanique et technique ferroviaire de la compagnie de chemin de fer Martigny - Châtelard
- Connaissance des prescriptions suisses dans le domaine ferroviaire
- Connaissance des prescriptions suisses pour la circulation ferroviaire
- Gestion et planification des travaux d'entretien sur les véhicules ferroviaires
- Gestion et planification des travaux de révision générale sur les véhicules ferroviaires

### Tâches au sein de l'association

- Gestion et entretien des locaux
- Organisation et planification des journées de travail au dépôt
- Organisation et planification des travaux d'entretien des véhicules
- Organisation et planification des travaux de restauration des véhicules
- Tenue à jour des différents registres et contrôles demandés par l'Office Fédéral des Transports
- Organisation, planification et gestion de l'entretien des infrastructures ferroviaires (voies, ligne de contact, aiguilles)
- Gestion du matériel de réserve
- Gestion de l'outillage de l'atelier
- Commande de fourniture de matériel pour l'entretien et la restauration des véhicules
- Etablissement, contrôle et relecture des prescriptions et règlements demandés par l'OFT
- Recherche de nouveaux membres et promotion de l'activité de l'association

#### 4.2.8.5 Chef d'exploitation

Nom, prénom : Sébastien Roh  
Remplaçant : Désigné par le chef d'exploitation ou par le comité  
Âge : 36 ans  
Date d'entrée dans l'association : 2006  
Date d'entrée au comité : 26 mars 2011 en tant que chef d'exploitation

#### Parcours professionnel et extraprofessionnel :

De 1992 à 1996, il effectua un apprentissage de mécanicien-électricien aux ateliers industriels CFF d'Yverdon. Il occupa d'ailleurs ce poste durant quelques années à la sortie de son apprentissage. Ensuite, il travailla au service technique de la station d'épuration des communes de

Conthey et Vétroz. Par la suite en 2002, il s'engagea aux CFF en tant que mécanicien conducteur de locomotive, poste qu'il occupe encore actuellement. Il est aussi détenteur d'un permis de conduire poids lourds et cars ; activité qu'il pratique sans but lucratif.

#### Compétences professionnelles

- Mécanique et électricité générale
- Mécanique et technique ferroviaire en général
- Connaissance des prescriptions suisses dans le domaine ferroviaire
- Connaissance des prescriptions suisses pour la circulation ferroviaire
- Gestion et planification des travaux d'entretien sur les véhicules ferroviaires
- Gestion et planification des travaux de révision générale sur les véhicules ferroviaires

#### Tâches au sein de l'association

- Etablissement, contrôle et relecture des prescriptions et règlements demandés par l'OFT
- Soutien au chef de dépôt dans les différentes tâches de celui-ci
- Gestion, planification et élaboration des tâches à exécuter dans les grandes révisions générales
- Soutien aux autres membres du comité dans les différentes tâches administratives et l'élaboration de documents ainsi que de leur diffusion
- Recherche de nouveaux membres et promotion de l'activité de l'association

#### 4.2.8.6 Secrétaire

Nom, prénom :	André Cavin
Remplaçant :	Vice-président
Âge :	55 ans
Date d'entrée dans l'association :	1997
Date d'entrée au comité :	21 mars 2003 en tant que secrétaire

#### Parcours professionnel et extraprofessionnel :

De 1974 à 1978, il effectua un apprentissage chez Amysa à Yverdon. Il fut engagé au dépôt des locomotives des CFF à Lausanne en 1979. Ensuite, toujours aux CFF, il devient opérateur de centrale à l'usine électrique du Châtelard en 1980. Puis, il travailla de 1988 à 1997 au service des lignes de contact de St-Maurice en tant que monteur spécialiste. Depuis 1998, il occupe un poste d'assistant technique au centre directeur d'alimentation des lignes de contact à Lausanne. Durant ces années, il fut aussi secrétaire de deux associations et caissier du Club motorisé de Martigny.

#### Compétences professionnelles

- Mécanique et électricité générale
- Mécanique et technique ferroviaire en général
- Connaissance des prescriptions suisses dans le domaine ferroviaire

- Technique et installations de lignes de contact et de leur maintenance
- Connaissance technique dans la gestion du courant électrique de traction ferroviaire
- Connaissance spécifique dans le domaine du courant électrique haute et basse tension

#### Tâches au sein de l'association

- Etablissement des procès-verbaux d'assemblée générale et de comité
- Diffusion, après relecture par le président, auprès des intéressés des différents procès-verbaux
- Soutien au président dans l'envoi des convocations, dans les diverses tâches administratives et la correspondance
- Soutien aux autres membres du comité dans les différentes tâches administratives et l'élaboration de documents ainsi que de leur diffusion
- Recherche de nouveaux membres et promotion de l'activité de l'association
- Gestion de la ligne de contact avec l'aide du chef de dépôt

## 4.3 Produits, services

Le Train Nostalgique du Trient vend deux services principaux à savoir : le transport de voyageurs dans le cadre de manifestations publiques et le transport de groupes. La troisième activité principale est la vente de produits de soutien comme le calendrier et les articles ferroviaires.

### 4.3.1 Événementiel

Chaque année, l'association organise un ou deux week-ends de circulations publiques. Ces manifestations combinent le voyage en train historique entre Martigny et Vernayaz avec d'autres activités comme un voyage en ancien car postal avec musée, la visite des gorges du Trient à Vernayaz ou la visite du dépôt-atelier de l'association à Martigny. Lors de ces journées, le chiffre d'affaires se compose naturellement de la vente des titres de transports mais également de la vente d'articles ferroviaires dans la boutique ou encore de vente de boissons, de gâteaux ou de petite restauration.

Selon la période de l'année où la manifestation est organisée ou selon les autres activités touristiques proposées ce week-end-là dans la région ou ailleurs, le bénéfice escompté se situe entre 1000 et 3000 francs. Ce chiffre est fortement influencé par la météo et l'activité proposée par l'association.

En effet, il a été constaté qu'un temps trop ensoleillé et clément n'était pas le plus propice aux affaires commerciales de l'association. Après analyses et renseignements pris auprès de ses membres ou d'autres voyageurs, il semblerait que les gens délaissent les activités se situant en plaine pour des activités de montagnes lors des périodes de beau temps. De plus, les responsables du TNT ont remarqué qu'une légère pluie ou un temps mitigé poussaient les gens à voyager en train historique et à rendre visite à l'association. C'est pourquoi depuis quelques années, les manifestations sont organisées généralement vers la fin avril ou la fin septembre ou la fin octobre.

Deuxièmement, l'activité proposée influence aussi le chiffre d'affaires. Le comité de l'association a constaté que la circulation du train combinée avec la visite du dépôt du TNT rapportait moins que l'organisation de voyage en train et en bus historique selon le concept du week-end rétro.

On peut aussi constater selon les chiffres du week-end rétro organisé en octobre 2012 qu'environ 30 % du chiffre d'affaire de la manifestation provient de la petite restauration et que la moitié des revenus provient de la vente des titres de transports. Cette manifestation rapporta environ 4'500 francs de chiffre d'affaires et coûta environ 2'200 francs à l'association. Ce week-end fut bénéficiaire de 2'300 francs.

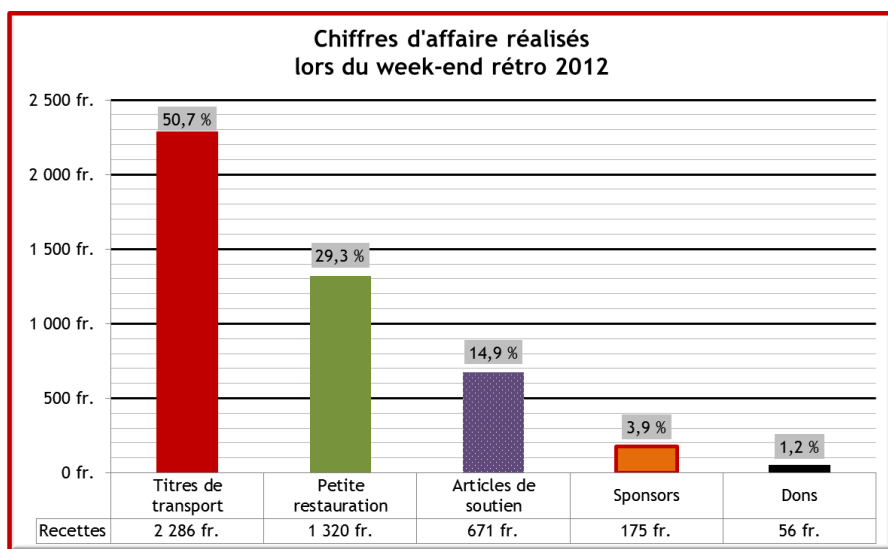


Figure 1 : Chiffres d'affaires réalisés lors du week-end rétro d'octobre 2012.

Source : Données de l'auteur

En ce qui concerne, les dépenses celles-ci dépendent fortement de l'activité proposée aux voyageurs et des partenaires nécessaires. Dans le cadre d'un week-end rétro, la plus grande dépense concerne la location du car postal avec son chauffeur. Cette dépense pour le week-end rétro 2012 représenta 1'339.60 francs. À celle-ci, vient s'ajouter les frais pour la fabrication de billets en carton de type Edmondson et les frais pour la circulation du train historique. On constate aussi que les dépenses nécessaires à la petite restauration sont faibles. Cela est dû au fait, que la majeure partie des victuailles servies et vendues provient de dons en nature de membres ou de sponsors.

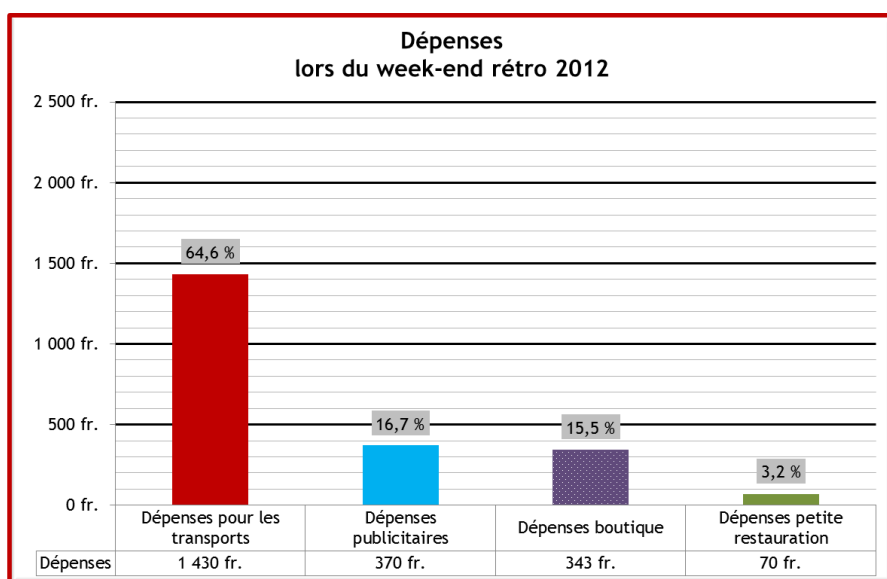


Figure 2 : Dépenses effectuées lors du week-end rétro 2012

Source : Données de l'auteur



Depuis que l'association existe aucune manifestation n'a bouclé sur un déficit, car généralement les frais engagés sont généralement couverts par les sponsors. Si tel n'est pas le cas, ils sont souvent variables et proportionnels en fonction du nombre de voyageurs donc si la manifestation attire peu de voyageurs les frais en sont diminués d'autant. En effet, si aucun voyageur ne se présente pour faire un circuit prévu avec le car postal historique lors du week-end rétro, cette course est tout simplement annulée et ne coûte rien à l'association.

En 2009, lors du premier week-end rétro organisé par l'association 127 titres de transports furent vendus. En 2012, lors du troisième week-end rétro 137 titres de transports furent vendus. Lors de la dernière manifestation de ce genre en octobre 2013, 185 titres de transports furent achetés par les voyageurs. On peut constater que le nombre de voyageurs est en augmentation. Cette évolution est réjouissante mais ne pourra pas se poursuivre indéfiniment. En effet, le nombre de places assises à l'intérieur du car postal historique est limité à 22 places assises, donc afin de faire voyager plus de monde il faut organiser des courses supplémentaires. Toutes courses supplémentaires engagent des frais supplémentaires mais diminuent le temps de pause du chauffeur. Ce qui implique qu'il faudrait un deuxième chauffeur afin de respecter les temps de repos si d'autres voyages supplémentaires seraient nécessaires.

Le TNT recherche et étudie d'autres concepts afin de proposer des journées de circulation publiques attrayantes dans une ambiance rétro. D'un autre côté, l'association ne veut pas que ces manifestations prennent trop d'ampleur car cela demande plus de bénévoles et d'organisation. De plus, le comité de l'association a constaté que les manifestations plus petites sont plus conviviales et amicales. Cette ambiance sympathique est fort appréciée par les voyageurs et les personnes qui soutiennent l'association et rapportent tout autant qu'une grande manifestation moins conviviale.

Le comité d'organisation analyse après chaque manifestation les résultats. Ils modifient l'organisation et la planification pour la prochaine fois en fonction des chiffres et des remarques faites par les bénévoles et surtout par les voyageurs.

#### **4.3.2 Prestations pour groupes**

La deuxième activité importante pour l'association est le transport de groupe. Chaque année, environ cinq à dix groupes voyagent dans le train historique de l'association. Environ 2 à 5 groupes viennent aussi chaque année visiter les installations et le matériel roulant du Train Nostalgique du Trient à Martigny.

##### **4.3.2.1 Transport**

L'association ne propose qu'un service de transport entre Martigny et Vernayaz. La majorité des groupes transportés partent de Martigny et font un aller et retour jusqu'à Vernayaz. Le matériel roulant de l'association est pour l'instant limité à ce tronçon car il n'a plus les autorisations officielles afin de monter la section à crémaillère entre Vernayaz et Salvan et pour circuler dans le haut de la vallée du Trient. Le minimum pour réserver une course spéciale est de 10 personnes. Le

maximum quant à lui à l'heure actuelle est d'environ 35 personnes, au-delà de ce nombre l'association doit organiser deux courses spéciales pour transporter le groupe.

Le trajet de Martigny à Vernayaz dure 15 minutes. Le parcours est long de 3.99 kilomètres (Wägli, 1998, p. 171). C'est un trajet de plaine côtoyant d'une part la route cantonale et de l'autre des vergers d'abricotiers. Généralement une halte de 15 à 45 minutes est faite en gare de Vernayaz avant de revenir à Martigny. Cela permet aux voyageurs de s'aérer ou de prendre l'apéro.

L'heure de circulation du train est déterminée en fonction des désirs du groupe mais doit tenir compte de la circulation des trains réguliers sur la ligne des TMR SA. Lors de l'arrêt à Vernayaz certains groupes profitent de visiter les gorges du Trient ou d'aller manger dans un restaurant. D'autres groupes en revanche ne font qu'un aller simple car ils poursuivent leur voyage avec un train régulier qui continue en direction de Châtelard-Frontière puis vers la France. Ou vice et versa, le groupe venant du haut de la ligne descend du train régulier à Vernayaz pour poursuivre sur Martigny en train historique.

Le prix du transport Martigny - Vernayaz retour est de 300 francs pour chaque groupe. Que le groupe demande un aller simple ou non, le prix ne change pas étant donné que l'automotrice doit revenir à son point de départ ou se rendre à Vernayaz à vide. Durant le trajet, l'équipe de bénévoles en uniforme historique se tient à disposition des voyageurs pour leurs expliquer l'histoire de la ligne et assouvir leur curiosité. Ce forfait ne change pas si le groupe demande un arrêt plus long à Vernayaz.

Le coût de la circulation du train historique pour l'association, c'est-à-dire le prix du sillon facturé par les Transports de Martigny et Régions SA pour l'utilisation de leur réseau, est de 7 francs et 60 centimes pour un aller et retour Martigny - Vernayaz. Ce coût très modique ne tient pas compte des taxes annuelles dont l'association doit encore s'acquitter auprès de l'Office Fédéral des Transports ainsi que du paiement de l'assurance de responsabilité collective auprès de HECH. L'entretien des véhicules coûte assez cher mais étant donné qu'aucun décompte spécial n'est tenu pour chaque circulation, il est impossible de savoir à combien cela revient. Une chose est certaine, plus l'association transporte de groupes plus les coûts fixes sont mieux répartis et amortis. Selon les estimations du président (Jacquier, 2013) un aller et retour jusqu'à Vernayaz rapporte environ entre 200 et 250 francs de bénéfice.

Le nombre de groupes est en baisse car l'association ne dispose plus de son automotrice de 52 places assises car elle se trouve en révision et cela décourage certains grands groupes de venir au TNT car le groupe doit voyager en deux parties. En effet, pendant la période de révision de l'automotrice N° 15 de 1909, l'association effectue deux allers et retours pour transporter les grands groupes mais n'en facture qu'un car l'automotrice encore en activité ne dispose que de 32 places assises. Un autre phénomène inquiète le comité de l'association. Celui-ci a constaté que plusieurs groupes français ou d'autres pays européens furent découragés de venir voyager en Suisse car le taux de change était défavorable, le franc suisse étant trop fort.

L'association lancera dès 2014, une nouvelle campagne publicitaire afin d'attirer de nouveaux groupes à voyager avec son automotrice et ainsi retrouver le niveau de 10 groupes par an.

#### **4.3.2.2 Visite du dépôt**

Depuis toujours, l'association propose des visites de dépôt pour faire découvrir le travail réalisé à toutes les personnes intéressées. Ces visites durent selon les groupes entre 1h et 2h, cela dépend du temps que le groupe a à disposition ou de son intérêt pour le monde ferroviaire. Afin d'attirer des groupes, ces visites sont gratuites et peuvent être demandées dès 10 personnes environ. La gratuité des visites des installations du TNT a été décidée afin d'encourager les groupes à venir découvrir l'association et ses activités. Le Train Nostalgique du Trient compte naturellement sur la générosité des gens en faisant une petite quête afin d'amener un peu d'argent dans les comptes. Aucune statistique ne permet de dire si les visites de dépôt sont en baisse ou en augmentation. De plus, certaines visites de moins de dix personnes sont organisées assez souvent par des membres du comité ou des membres actifs pour présenter leurs activités à leur entourage.

#### **4.3.2.3 Apéritif**

Les deux premières activités citées ci-dessus peuvent être complétées par un petit apéritif. En effet, l'association propose aux groupes qui le désirent de servir l'apéritif composé de vins, de minérales et de pains-surprises soit dans le train soit dans son dépôt. Cette prestation est facturée 10 francs par personnes. Aucune comptabilité séparée ne permet de dire combien coûte réellement l'apéritif par personnes et combien il rapporte effectivement. Une chose est sûre, ce service n'est pas déficitaire mais il ne rapporte pas grand-chose au niveau financier pour l'association. Cette activité est considérée comme offre d'appel afin d'attirer les groupes à venir voyager avec le train historique.

### **4.3.3 Articles de soutien**

Afin de promouvoir sa société, l'association édite et crée différent objet de soutien pour se faire connaître et rapporter un tout petit peu d'argent pour agrémenter au mieux l'accueil de ses visiteurs.

#### **4.3.3.1 Calendriers**

Le TNT édite chaque année un calendrier annuel. Celui-ci est réalisé et mis en page par deux membres de l'association et une imprimerie de Fully l'imprime. Ce calendrier est vendu 15 francs. Il coûte à la fabrication environ 11 francs. Entre 150 et 200 exemplaires sont vendus chaque année, ce qui rapporte entre 600 et 800 francs. Il ne reste pour ainsi dire jamais d'inventus car l'association peut commander les calendriers selon le nombre de commandes passées. Le TNT envisage de vendre plus de calendriers ces prochaines années, mais son premier objectif est de pouvoir maintenir le niveau de 200 calendriers vendus.

#### 4.3.3.2 Livres, DVD et autres

Le TNT vend aussi différents articles ferroviaires ou de soutien. Ces articles proviennent soit de dons en nature que font certains membres ; par exemple ceux-ci offrent à l'association des livres ferroviaires d'occasion et permettent au TNT de les revendre pour encaisser de l'argent. D'autres objets sont confectionnés par des membres ; ceux-ci sont soit offerts à l'association ou le TNT rembourse les frais de conception aux auteurs lors de la vente de ces articles. Nous pouvons citer quelques articles offerts au Train Nostalgique du Trient comme des porte-clés, des marques pages, des t-shirts ou des reproductions d'anciennes affiches. Certains articles comme des livres, des puzzles ou des jeux sont fabriqués par des membres et sont revendus dans le cadre de l'association, celle-ci garde le bénéfice réalisé sur la vente de ces objets mais reverse les coûts de fabrication de chaque article vendu aux créateurs de l'objet.

L'association fait aussi fabriquer des cartes postales, des revues explicatives, des t-shirts ou autres articles de soutien. Le TNT doit les écouler afin d'en retirer un bénéfice mais doit en supporter les coûts de production et de stockage.

Dès 2014, une nouvelle boutique souvenirs fixe sera créée dans le dépôt de l'association. Cela permettra de tenir une comptabilité séparée et obtenir ainsi des résultats précis quant au bénéfice que cela rapporte réellement à l'association. Cette installation permettra en outre de mieux accueillir les visiteurs dans notre dépôt et d'offrir un plus à la visite commentée des installations et du matériel roulant.

## 4.4 Marché, clients

L'association vend ses services dans un marché très particulier. Ce marché est parfois local voire régional pour les prestations de type événementiel, mais des fois cantonal, helvétique voire même de France voisine quand il s'agit du transport des groupes. L'offre du TNT a la particularité de combiner le transport, le patrimoine, la découverte et la gourmandise. En effet, l'association a besoin de cette combinaison pour se démarquer des autres offres touristiques de la région mais aussi afin de mettre en avant l'utilité des véhicules anciens dans des offres modernes.

### 4.4.1 Marché

Depuis la création de l'association, celle-ci a transporté jusqu'à fin 2012, 110 groupes pour un total de 2866 personnes. Ces groupes ont été classés ci-dessous selon leur provenance. La catégorie « De la région » comprend les groupes du secteur entre Charrat - Fully et Evionnaz y compris la vallée du Trient, le val de Bagnes et d'Entremont. Le reste des groupes valaisans se retrouvent dans la section « Valais ». Les groupes n'étant pas répartis dans ces deux premières catégories ont été distribués dans les catégories « Suisse romande », « Suisse allemande », « France » et « Autres pays européens ».

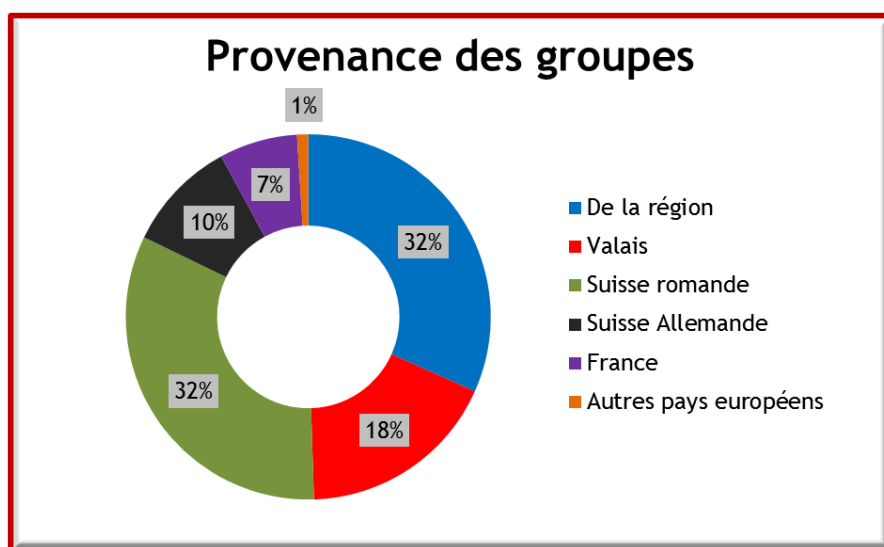


Figure 3 : Répartition selon les régions de provenance des groupes transportés par l'association TNT depuis 1995.

Source : Données de l'auteur

On constate que la clientèle pour le trafic des groupes reste très locale. En effet, un tiers des groupes provient des environs directs de la ligne du Martigny-Châtelard. La moitié des groupes provient du canton du Valais et un tiers du reste de la Suisse romande. On constate qu'environ 80 % de la clientèle du TNT est suisse romande. Le total des groupes français et de Suisse allemande représente 17 groupes, cela représente en moyenne 1 groupe par année.

Dans le futur, la proportion des groupes provenant de Suisse romande risque de diminuer car de nombreuses associations ferroviaires entrent sur le marché et proposent une offre ressemblant au TNT. Le Train Nostalgique du Trient pourra concentrer ces efforts de promotion sur la France et la Suisse allemande afin de compenser le recul des groupes de Suisse romande. La principale cible restera les groupes valaisans ainsi que les sociétés de la région.

L'association pourrait étendre sa promotion en direction de la vallée d'Aoste car aucun groupe ne vient du nord de l'Italie. La différence de langue semble dissuader les groupes de venir rendre visite à l'association. Le TNT devrait peut-être envisager de proposer des visites de dépôt et d'accompagner les groupes avec une personne parlant l'italien. Cette solution permettrait peut-être de compenser la baisse possible des groupes de suisse romande.

En ce qui concerne les manifestations, aucune statistique de provenance des voyageurs n'a été réalisée jusqu'à ce jour par l'association. Il semblerait toutefois au vu des pourcentages de répartitions des groupes et au vu de constatations faites sur le terrain que cette répartition des groupes s'applique aussi aux voyageurs individuels lors des circulations publiques. A noter toutefois, que quelques personnes du nord de l'Italie viennent régulièrement voyager avec le train historique lors du week-end rétro.

#### 4.4.2 Client

Il est difficile de définir statistiquement le type de clientèle. Les titres de transports vendus aux manifestations permettent tout de même d'établir une première statistique. Mais celle-ci n'est pas représentative car les enfants au-dessous de six ans voyageant gratuitement n'apparaissent pas dans la répartition.

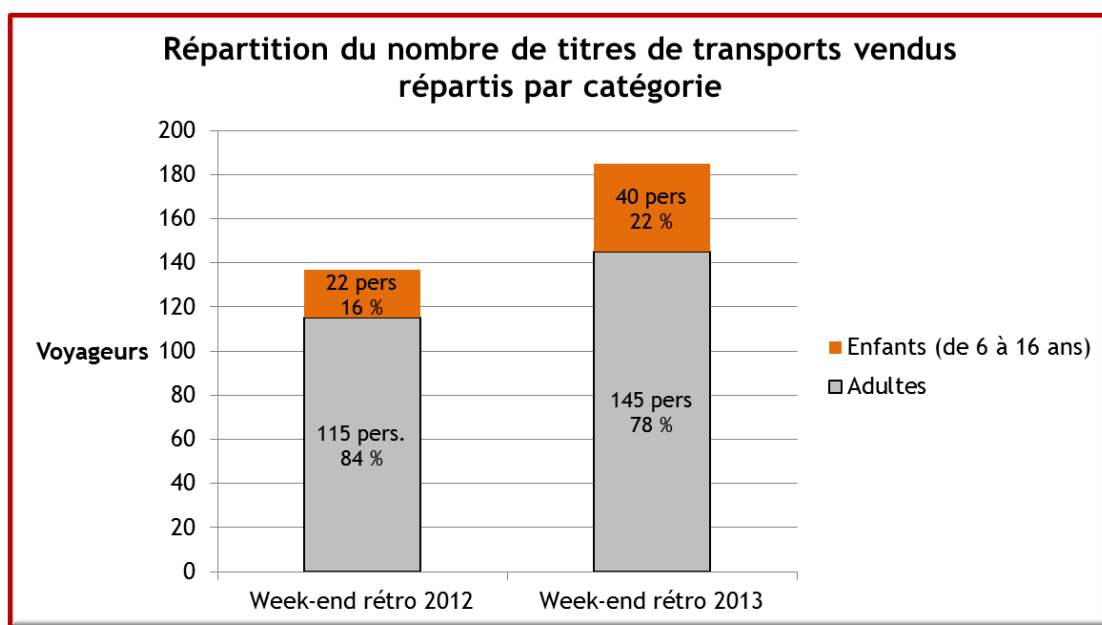


Figure 4 : Répartition des titres de transports vendus selon la catégorie de billets lors des week-ends rétro des années 2012 et 2013

Source : Données de l'auteur

Selon ce graphique, nous constatons qu'environ 20 % de la clientèle des manifestations de l'association se compose d'enfants de 6 à 16 ans et que le nombre d'adultes est d'environ 80 %. On peut voir une augmentation du nombre total de voyageurs entre l'édition 2012 et 2013 de 48 personnes.

Selon les constatations réalisées de visu sur le terrain, lors du week-end rétro d'octobre 2013, on peut constater que la clientèle se compose des types suivants :

- Membres de l'association ; âge entre 40 ans et 90 ans ; seul ou accompagné de leur épouse ; habitant la région
- Passionnés ferroviaires ; âge entre 40 ans et 75 ans ; seul ou accompagné de leur épouse ou bien d'amis ferroviaires ; habitant en Valais ou au canton de Vaud
- Petites familles avec un ou deux enfants entre 4 et 12 ans ; âge des parents entre 30 et 40 ans ; habitant la région
- Gens de la région ; âge entre 50 et 75 ans ; seul ou accompagné de leur mari ou épouse ; voire de leurs petits-enfants ; habitant la région
- Famille, amis ou connaissances de membres de l'association ; tous les âges ; habitant en Valais, au canton de Vaud ou en France voisine

Il est impossible de déterminer quelles catégories rapportent le plus et quelle est la plus importante car certaines personnes ne voyagent pas en train mais consomment des boissons ou des victuailles et d'autres voyagent seulement. Aucune statistique n'est disponible à l'heure actuelle.

En ce qui concerne, les groupes le constat est quasiment identique car aucune statistique précise n'existe. Mais en plus des catégories mentionnées ci-dessus qui louent un train spécial pour des fêtes, sorties ou rencontres de famille, on peut citer les catégories suivantes :

- Les clubs, associations et sociétés
- Les entreprises
- Les groupes scolaires

L'importance de chaque catégorie est difficile à déterminer. Il semblerait toutefois que les groupes scolaires sont très rares. Ils n'apparaissent que deux ou trois fois dans la liste des groupes transportés par l'association depuis 1995.

#### 4.4.3 Fournisseurs

L'association du Train Nostalgique du Trient vendant en majorité des services et non des produits, celles-ci ne dispose pas d'un fournisseur de matériel ou de produit principal. Mais le TNT pour vendre ses services a besoin des services d'autres entreprises comme les Transports de Martigny et Régions SA ou de l'Union des chemins de fer historiques de Suisse. Sans ces deux fournisseurs, l'association ne peut tout simplement pas vendre ses services.

Les fournisseurs de l'association ne peuvent pas être classés par ordre d'importance selon le montant des prestations ou des produits fournis car le montant facturé ne représente pas la force de la relation avec le TNT.

#### **4.4.3.1 Transports de Martigny et Régions SA**

Les TMR SA possèdent l'infrastructure ferroviaire de la ligne de Martigny au Châtelard-Frontière et les compétences dans la gestion du trafic et de l'horaire sur celle-ci. Cette société met donc à disposition du TNT ses ressources dans la gestion du trafic et l'exploitation de la ligne. Celle-ci fournit aussi à l'association le courant de traction nécessaire pour faire circuler les automotrices historiques. L'utilisation de l'infrastructure TMR par le Train Nostalgique est soumise à facturation. Certains montants sont de type forfaitaire par année comme par exemple la mise à disposition du courant de traction. D'autres factures sont variables en fonction du nombre de circulations ou d'utilisation de la ligne.

Les TMR SA fournissent aussi du personnel de conduite supplémentaire au TNT en cas de manque de bénévoles. Les anciens trains ne disposant pas de tous les systèmes de sécurité modernes exigent que deux conducteurs soient présents dans la cabine de conduite afin de remédier à tous problèmes en cas de défaillance humaine d'un des conducteurs. Il arrive parfois que l'association ne dispose pas par manque de personnel de ce deuxième conducteur, alors celui-ci est fourni par les Transports de Martigny et Régions et fait l'objet d'une facturation.

Les travaux d'entretiens de l'infrastructure ferroviaire du TNT sont en principe réalisés par les bénévoles. Certains travaux nécessitent néanmoins des machines et des compétences dont les membres de l'association ne disposent pas. C'est pourquoi, les grands entretiens comme le renouvellement des voies, la remise à niveau du rail et certains travaux concernant le ballast ou la ligne de contact sont réalisés par les TMR SA ou d'autres entreprises actives dans le domaine ferroviaire.

Si les Transports de Martigny et Régions SA ou les autorités fédérales ou cantonales décidaient de supprimer l'activité ferroviaire sur la ligne du Martigny - Châtelard par manque de rentabilité ou par simple décision politique, l'association ne pourrait tout simplement plus proposer ses services et devrait revoir complètement son modèle et plan d'affaires et risquerait bien de devoir mettre la clé sous le paillason.

#### **4.4.3.2 Union des chemins de fer historiques de Suisse (HECH)**

Grâce à cette union, le TNT a réussi à se mettre en conformité aux exigences en matière d'assurance responsabilité civile imposées par l'OFT, par la souscription à un contrat d'assurance collective. Le paiement d'une assurance de couverture de transport de 100'000'000 de francs ne serait pas possible pour une petite association comme le Train Nostalgique du Trient. Si cette pratique n'était plus possible suite à la dissolution de l'union des chemins de fer historiques de Suisse ou bien par rupture du contrat d'assurance la liant au groupement d'assurance collective



fournissant la prestation, l'association ne pourrait plus atteindre son objectif car elle devrait cesser toutes activités de transports.

#### **4.4.3.3 Ateliers industriels et entreprises spécialisées**

L'association est tributaire d'ateliers spécialisés dans la mécanique et la technique ferroviaire car elle n'est pas équipée pour réaliser certains travaux spécifiques dans la révision générale des véhicules anciens. Le TNT fait appel à différents spécialistes ou ateliers spécialisés en Suisse pour réviser certaines de ces pièces mécaniques. Nous pouvons citer : les ateliers des chemins de fer rhétiques, les ateliers industriels des CFF à Yverdon, le dépôt-atelier des TMR SA à Vernayaz et d'autres entreprises spécialisées dans la révision de certains composants électriques.

L'association ne peut pas vivre sans ces ateliers spécialisés, heureusement ceux-ci sont très nombreux en Suisse car notre pays compte beaucoup de compagnies ferroviaires. Ce qui préoccupe le plus les membres du comité TNT, ce n'est pas de ne plus trouver d'ateliers mais de ne plus trouver d'ateliers ayant les compétences pour réparer du matériel ancien. L'association pour parer à ce problème collecte et archive de nombreux plans et données techniques sur ses véhicules afin de pouvoir expliquer précisément le travail à réaliser. Les entreprises sont capables techniquement de réaliser n'importe quelles pièces mais ne dispose plus du savoir-faire adéquat. Grâce à ses archives techniques et notes sur le matériel roulant, le TNT parvient à expliquer comment réaliser le travail nécessaire.

#### **4.4.3.4 Autres fournisseurs**

L'association dispose de plusieurs fournisseurs pour le matériel divers dans la restauration et l'entretien du matériel roulant. Ceux-ci ne sont pas uniques sur le marché et en cas de disparition d'un fournisseur l'association ne verra pas son activité compromise. L'association maintient des relations fidèles avec ses fournisseurs de matériel car ceux-ci sponsorisent généralement l'association.

Le TNT a depuis de nombreuses années des relations de confiance avec l'imprimerie Flash Copy à Fully. Celle-ci imprime tout le matériel publicitaire nécessaire à l'association et aux manifestations. De plus, cette imprimerie fournit les calendriers réalisés par l'association. Ce contrat de confiance et de fidélité permet à l'association de bénéficier de prix préférentiels.

Pour les manifestations, le TNT fait réaliser des billets en carton à l'ancienne par l'Atelier Typo de la Cité à Lausanne. Cet atelier est un des derniers en Suisse à produire ce type de billets. En cas de disparition de cette société, l'association devrait sûrement revoir son système de titres de transports et ne pourrait plus bénéficier du charme rétro des billets en carton.

## 4.5 Entreprises et marchés concurrents

Aucune entreprise ne propose une prestation de transport ferroviaire et d'apéritif combinée dans une ambiance belle-époque dans le bas-Valais. La prestation offerte par le TNT se distingue grandement des offres proposées dans la région, mais peut être remplacée par de nombreuses offres touristiques différentes. Les possibilités de prendre l'apéritif ou de visiter des lieux insolites ou des expositions sont très courantes dans la région de Martigny.

Pour donner un point de référence, l'association propose de transporter les groupes de Martigny à Vernayaz. Cette prestation coûte 300 francs par groupe. Le prix pour l'apéritif est de 10 francs par personne. Pour l'instant, l'offre s'adresse à des groupes de 10 à environ 30 personnes car l'automotrice de 52 places est hors service pour révision.

### 4.5.1 Offres touristiques de la région

Commençons tout d'abord par énumérer quelques offres touristiques de la région qui pourraient attirer les segments de clientèle qui se retrouvent au TNT :

- Musées
  - Fondation Pierre Gianadda à Martigny
  - Musée et chiens du Saint-Bernard à Martigny
  - Médiathèque à Martigny
  - Distillerie Morand à Martigny
  - Mazot-musée de Plan-Cerisier à Plan-Cerisier
  - Musée Marconi à Salvan
  
- Curiosités
  - Château de la Batiaz à Martigny
  - Moulin Semblanet à Martigny
  - Gorges du Trient à Vernayaz
  - Gorges du Durnand à Bovernier
  - Gorges du Dailley à Salvan

Selon l'annuaire téléphonique (search.ch, 2013), 98 restaurants sont recensés à Martigny. Les environs de Martigny comptent aussi de nombreux établissements publics où l'on peut prendre l'apéritif. Les débits de boissons concurrencent l'offre de voyages ou de visites combinées à l'apéritif mais permettent aussi aux clients du TNT de prolonger et d'assouvir leurs plaisirs gustatifs en dégustant d'agréables repas après leur apéritif. Ces offres font concurrence aux affaires de l'association mais permettent aussi d'attirer de nombreux touristes dans la région.

Ces concurrents devraient être transformés en partenaires touristiques car la renommée de certains musées ou curiosités dépasse largement le niveau cantonal voire même national. En effet, un groupe ou un touriste ayant un temps déterminé pour visiter la région choisira sûrement les lieux

les plus connus et n'aura point de temps à consacrer au TNT. Par contre, de plus en plus de groupes, de touristes et de gens de la région prennent plaisir à découvrir des choses qui sortent des sentiers battus. L'offre de l'association est donc un plus pour ces personnes-là qui souhaitent découvrir la région autrement mais qui désirent aussi visiter les choses les plus connues.

La comparaison de l'offre du TNT avec celle de tous ces concurrents serait trop longue et n'apporterait pas de véritables enseignements qui permettrait d'ajuster la politique tarifaire et l'offre de l'association.

#### 4.5.2 Autres compagnies de transports et chemins de fer historiques

De nombreuses compagnies de transports routiers ou ferroviaires sillonnent le Valais ou de Suisse romande. Une comparaison de l'offre de transport offerte par l'association avec les autres offres proposées par ces sociétés serait possible mais demanderait une étude détaillée qui sort du cadre de la présente analyse. C'est pourquoi seule une liste des principaux transporteurs concurrents ou des principales associations de chemin de fer historiques est présentée ci-dessous :

##### 4.5.2.1 *Autres compagnies de transports*

- **Transports de Martigny et Région SA**

Cette entreprise exploite les lignes Martigny - Orsières - Le Châble et Martigny - Le Châtelard-Frontière. Cette société propose aussi des excursions en cars de voyage. Elle possède pour la ligne à voie métrique une voiture salon qui peut être louée pour les groupes. Elle propose aussi des tarifs de groupes pour des excursions avec des trains réguliers ou avec des trains spéciaux. Ces tarifs dépendent de la prestation demandée. Ces prestations spéciales pour les transports spéciaux en dehors de l'horaire officiel sont facturées au client directement sur la base de l'offre demandée. Cette compagnie ne possède pas de véhicules historiques.

- **Chemins de Fer Fédéraux Suisses SA et RégionAlps SA**

Les CFF SA exploitent la ligne de Martigny à Vernayaz CFF, mais le trafic régional est assuré par l'entreprise RégionAlps SA. La tarification pour les groupes correspond aux tarifs pratiqués par les Chemins de Fer Fédéraux Suisses. Les groupes peuvent réserver leurs places assises dans les trains RégionAlps voire demander un train spécial rien que pour eux. Cette deuxième solution est néanmoins fort onéreuse et seulement quelques entreprises ou établissements scolaires ont les moyens de l'acheter. Les CFF SA possèdent quelques véhicules historiques mais leur prix de réservation et de location dépassent très largement les moyens financiers des groupes qui voyagent avec l'association du Train Nostalgique du Trient. RégionAlps quant à elle ne dispose pas de véhicules historiques.

#### 4.5.2.2 *Autres chemins de fer historiques*

- **Chemin de Fer-Musée Blonay-Chamby** (Chemin de Fer-Musée Blonay-Chamby, 2014)

Date de création : 1966      Ligne : Blonay - Chamby

Le 5 décembre 1966, une équipe d'amoureux de la ligne de chemin de fer de Blonay à Chamby crée une association pour sauvegarder ce tronçon qui est désaffecté et pour le transformer en chemin de fer musée. En 1967, l'association est dissoute. Elle est transformée en une société coopérative pour l'administration et l'exploitation et en une association de soutien pour les membres. Aujourd'hui, cette société exploite une ligne de 2.95 km, un restaurant ainsi qu'un musée. Elle possède une collection de véhicules de chemin de fer qui comprend environ 30 véhicules moteurs, 22 voitures voyageurs et une vingtaine de wagons marchandises. (Evéquo, 2012, p. 19) Informations tirées et adaptées du site internet du Chemin de Fer-Musée Blonay - Chamby (Chemin de Fer-Musée Blonay-Chamby, 2014)

Cette société offre de nombreuses possibilités pour les groupes. Elle possède des locomotives à vapeur, des automotrices électriques et de nombreuses voitures. Les tarifs pour la location d'un train spécial dépendent de nombreux facteurs comme le type de machine, le nombre de places assises et le jour de circulation. De plus ce chemin de fer offre un service d'apéritif ou de restauration à son musée. Le prix des transports pour les groupes varient entre 150 francs pour la location d'une simple voiture bar ajoutée à un train régulier, 500 francs pour la location d'une automotrice électrique de 40 places et jusqu'à 1900 francs pour la location d'un train à vapeur de 120 places.

En plus de ces offres, ce chemin de fer-musée est ouvert et en exploitation pour le grand public tous les week-ends de mai à octobre. Lors de ces week-ends, le public peut voyager à bord de trains de différentes époques, visiter le musée et se restaurer.

- **Association Genevoise du Musée des Tramways** (Association Genevoise du Musée des Tramways, 2013)

Date de création : 1973      Ligne : Réseau des tramways genevois

Cette association possède environ 5 automotrices et 2 remorques des tramways genevois de différentes époques. Celle-ci organise des journées de circulations publiques de ces véhicules historiques. Naturellement, elle loue également ses trams pour les groupes et un service d'apéritif ou de catering est aussi proposé. Les tarifs de location dépendent naturellement du véhicule loué et de la prestation demandée. Le prix de l'offre de transport pour les groupes varie de 520 francs à

720 francs, il faut si on le désire rajouter en plus le prix de l'apéritif. Cette offre est valable pour des groupes jusqu'à 68 personnes.

- **Association Neuchâteloise des Amis du Tramways** (Association Neuchâteloise des Amis du Tramway, 2011)

Date de création : 1976      Ligne : Réseau des tramways neuchâtelois

Trois motrices et trois remorques historiques des tramways neuchâtelois font partie du matériel roulant de cette association. Quelques journées de circulations pour le public sont proposées chaque année. Le tarif minimum pour la location d'un tram historique est de 300 francs et il faut rajouter entre 10 et 15 francs par personne si l'on désire prendre l'apéritif à bord. Cette offre est valable pour des groupes jusqu'à 78 personnes.

- **Vapeur Val-de-Travers** (Association Vapeur Val-de-Travers - VVT, 2013)

Date de création : 1984      Ligne : Réseau à voie normale Suisse, dépôt à St-Sulpice

Cette association possède 11 locomotives à vapeur ainsi que des voitures voyageurs pouvant circuler sur tout le réseau à voie normale de Suisse. Cette société organise régulièrement des circulations pour le public sur le parcours St-Sulpice - Travers - Les Verrières. Elle offre naturellement aux groupes la possibilité de louer un train spécial et de demander un service d'apéritif voire de repas. Les prix de ces trains spéciaux varient selon l'offre demandée mais se situent généralement proche des 1000 francs. Ces offres s'adressent à des groupes avec un nombre de personnes important.

- **La Traction SA** (La Traction SA, 2013)

Date de création : 1992      Ligne : Voies métriques des Chemins de fer du Jura

Cette association possède 5 locomotives soit à vapeur ou électriques et différentes voitures. Cette société propose de nombreuses courses publiques durant l'année. Les titres de transports pour l'association sont vendus par les Chemins de fer du Jura qui s'occupent de la promotion de toute la ligne. Selon le site Internet des CJ (Les Chemins de fer du Jura, 2014) qui s'occupent de la vente des trains spéciaux pour l'association, les prix pour les trains spéciaux varient de 920 francs à 3600 francs environ. Ces offres s'adressent à des groupes de 20 à 200 personnes.

- **Association Nyon - St. Cergue Rétro** (Association Nyon - St. Cergue Rétro, 2014)

Date de création : 2008      Ligne : Nyon - St-Cergue

Cette association possède à l'heure actuelle uniquement une automotrice électrique. Celle-ci est en révision générale et ne peut donc pas circuler. Cette société espère faire circuler son véhicule d'ici peu sur la ligne de Nyon à St-Cergue et proposer des courses publiques et ou des courses

spéciales pour les groupes. Pour l'instant seule la visite du chantier de rénovation est proposée aux groupes.

- **Association ASD 1914** (Association ASD 1914, 2014)

Date de création : 2012      Ligne : Aigle - Les Diablerets

L'association ASD 1914 ne possède pas de matériel roulant à son nom propre. Celle-ci a été constituée pour faire la promotion de la ligne Aigle - Le Sépey - Les Diablerets et promouvoir les offres pour les groupes de la compagnie des Transports Publics du Chablais TPC. Elle a aussi pour but d'aider financièrement au maintien en état de marche des véhicules historiques de la ligne Aigle - Le Sépey - Les Diablerets par les TPC. La compagnie propose de nombreuses offres pour les groupes avec possibilité de prendre l'apéritif à bord de ses trains modernes ou historiques. Les tarifs dépendent de la prestation demandée.

- **Association GFM Historique** (Association GFM Historique, 2014)

Date de création : 2012      Ligne : Réseau à voie métrique des Transports Publics  
Fribourgeois SA TPF

Cette toute jeune association possède 3 automotrices historiques ainsi que quelques voitures voyageurs. Elle propose une ou quelques journées de circulations publiques par an. Naturellement, les groupes peuvent réserver un train spécial et demander un apéritif lors de leur excursion. Ces prochaines années, l'association va naturellement développer ses activités pour les groupes.

- **Association BAM Historique** (Association BAM Historique, 2013)

Date de création : 2013      Ligne : Bière - Apples - L'Isles-Mont-La-Ville - Morges

Cette association nouvellement créée a pour but la sauvegarde des véhicules historiques de la compagnie de chemin de fer Bière - Apples - Morges BAM. Pour l'instant, la société consacre ses efforts à la révision d'une automotrice. Elle espère proposer au plus vite des trains spéciaux pour les groupes et des journées de circulations tous publics. Pour l'instant, une offre de trains spéciaux historiques pour les groupes existe sur cette ligne mais celle-ci est gérée par la compagnie du BAM.

## 4.6 Plan Marketing

L'association n'ayant pas de but lucratif fixe ses prix généralement selon les coûts de revient ou de production. La marge bénéficiaire dégagée sert à maintenir le patrimoine et à restaurer les véhicules.

### 4.6.1 Produits / services

L'association propose différents services et produits en fonction des moyens financiers de ces clients. En effet, les offres et produits proposés lors des manifestations correspondent au budget de la plupart des personnes et des touristes de passage, que ceux-ci soient seuls ou en famille.

L'activité de transport de groupe s'adresse à une clientèle déjà plus aisée qui dispose de moyens financiers plus conséquents et qui peut inviter au minimum une dizaine de personnes.

Quant aux articles de soutien, ceux-ci s'adressent à tout le monde et sont aussi vendus pour faire la promotion de la société.

Toutes ces prestations et produits font l'objet d'une amélioration continue. Ils sont adaptés aux désirs et moyens financiers de chaque segment de clientèle. L'association n'ayant pas de but lucratif se permet d'ajuster ses tarifs en fonction de sa clientèle car son objectif est aussi de transmettre un patrimoine et de transmettre quelque chose aux générations futures.

### 4.6.2 Prix et conditions

L'association fixe ses prix de façons différentes en fonction de ses trois activités principales.

#### 4.6.2.1 Événementiel

La fixation des tarifs pour les titres de transports lors des manifestations publiques se base sur les coûts réels des transports tels les coûts de la location du car postal, le prix du sillon ainsi que le coût du personnel supplémentaire demandé à TMR SA. Ensuite les organisateurs estiment le nombre de voyageurs attendus en fonction de la période de la manifestation et des autres activités prévues dans la région. Pour ce faire, ils étudient les statistiques des ventes des manifestations précédentes ainsi que les commentaires faits au sujet des prix. Ils établissent ensuite une tarification permettant de couvrir les frais engagés selon le nombre de voyageurs estimé et ainsi obtenir une marge bénéficiaire.

Afin d'encourager les familles, les enfants au-dessous de 6 ans bénéficient de la gratuité. Les enfants paient généralement la moitié prix voire moins de 6 à 16 ans que le prix d'un billet pour adultes. Lors de certaines manifestations des tarifs spécial famille sont disponibles. D'autres distinctions de prix pour les seniors ou les titulaires d'abonnement de transports CFF ne sont pas prévues.

Depuis le premier week-end rétro en 2009, l'association a créé une carte journalière pour certaines manifestations. Cette carte à prix forfaitaire permet à son titulaire d'emprunter comme bon lui semble durant toute une journée les courses de cars ou de trains historiques prévues. Ce billet spécial a été introduit afin de remercier les fidèles supporters du TNT qui passent la journée à soutenir l'association et à consommer la petite restauration vendue lors des manifestations. Les prix des titres de transports sont naturellement adaptés en fonction de l'offre proposée.

En ce qui concerne le prix de la petite restauration, ceux-ci sont fixés en fonction des coûts que celle-ci engendre. Bien souvent une partie de la nourriture vendue lors de ces journées provient de dons en nature de fidèles membres de l'association. Ainsi les prix proposés sont modiques et généralement en-dessous de la concurrence des boulangeries du coin. Les boissons sont généralement achetées dans des grandes surfaces et vendues en verre. Leurs prix sont fixés afin de couvrir les frais et d'en retirer une marge bénéficiaire. Mais ces prix comme ceux de la nourriture sont généralement en-dessous des prix pratiqués par les cafés-restaurants.

#### **4.6.2.2 Prestations pour groupes**

La circulation d'un train pour les groupes est facturée 300.- par groupe. Ce prix est un prix forfaitaire et ne dépend ni de la saison, ni du temps que le personnel bénévole doit rester à disposition du groupe. Ce prix est généralement moins cher que celui proposé par d'autres chemins de fer historiques. Cela provient du fait que l'association a moins de frais d'entretiens car elle possède des véhicules électriques et que le parcours de plaine est moins intéressant qu'un parcours dans le coteau ou en montagne. Ce prix permet néanmoins à l'association de couvrir largement ses frais engagés pour la circulation du train et de dégager une marge bénéficiaire.

Cette politique de prix bas permet aussi d'attirer des groupes au TNT mais aussi de compter sur la générosité des gens. En effet, les groupes font généralement un don en fonction de leurs moyens pour remercier l'association de son accueil et de sa disponibilité. De plus, les groupes trouvant généralement les prix corrects achètent volontiers des articles de soutien et font une belle publicité par le bouche-à-oreille.

La visite du dépôt quant à elle est gratuite. Ce prix attractif permet aussi de pouvoir proposer plus facilement au groupe de prendre l'apéro au TNT durant leur visite. Généralement, une petite quête est organisée à la fin de la visite. Cette pratique tarifaire convient particulièrement car elle permet aux groupes de donner le montant qu'ils veulent en fonction de leur satisfaction et de leurs moyens. Le TNT a constaté que la quête rapporte généralement plus qu'un prix déjà établi d'avance. Cette façon de pratiquer fait pencher la balance en faveur de l'association quand les groupes doivent choisir une activité. Les membres des groupes, qui viennent visiter le dépôt, achètent généralement des souvenirs et font aussi des dons de manière individuelle.

En ce qui concerne le prix de l'apéritif, celui-ci est sous forme d'un forfait de 10 francs par personne. L'apéritif se compose de pains-surprises accompagnés de boissons minérales et de vin. Ce



prix permet de couvrir les frais d'achat de la nourriture et des boissons. En cas de demande spéciale, l'apéritif peut aussi être plus conséquent ou plus petit comme par exemple : un apéritif dînatoire ou simplement un verre de vin. Bien sûr ces prestations spéciales sont facturées au groupe en fonction de leurs coûts et sortent ainsi du cadre du forfait.

#### **4.6.2.3 Articles de soutien**

L'association afin de se faire connaître et de se faire un peu d'argent vend différents articles de soutien. Leur prix est généralement calculé en fonction de leurs coûts de production. Celui-ci est fixé généralement un peu en dessous des prix pratiqués dans les autres associations ou bien égal à ceux-ci. D'autres objets vendables d'occasion sont apportés et offerts par certains membres. En effet, certains membres donnent à l'association des livres, des brochures, des objets réalisés par eux-mêmes ou des objets ferroviaires pour que l'association puisse les vendre et ainsi obtenir un peu d'argent. Le prix de ces dons en nature sont fixés en fonction du prix de revente sur le marché des occasions ou en fonction du coût de production ou du temps passé à réaliser certains objets.

Le prix du calendrier ou des autres brochures éditées par le TNT est fixé en fonction des coûts de production afin d'obtenir une petite marge bénéficiaire. En effet, l'association propose le calendrier à un prix modique en-dessous de la concurrence car elle estime que celui-ci sert aussi à faire la promotion de l'association et de la ligne du Martigny - Châtelard. Le TNT espère par ces publications attirer des touristes à venir découvrir la région et ainsi faire marcher l'économie locale.

#### **4.6.3 Communication**

L'association utilise différents moyens de communication afin d'atteindre et d'informer ses membres et sa clientèle. Voici ci-dessous quels canaux de communication sont utilisés pour les en informer. Ils sont classés par ordre d'importance (1 étant le plus important)

- Membres :
  - 1) Le site Internet du TNT
  - 2) La page Facebook de l'association
  - 3) Communication interne à l'association (tableau d'affichage, rapport, Assemblée générale, courrier d'information aux membres)
  - 4) Le bouche-à-oreille

- Clients :
  - 1) Le site Internet du TNT
  - 2) La page Facebook de l'association
  - 3) Le bouche-à-oreille
  - 4) La presse locale : La Gazette de Martigny, Le Carrefour (Journal du district de Martigny), la Dzappe (Journal de la Vallée du Trient) ; et régionale : Le Nouvelliste
  - 5) Les affiches et les flyers publicitaires
  - 6) Les forums ferroviaires
  - 7) La radio Rhône FM
  - 8) La télévision régionale Canal 9 et la télévision suisse romande RTS
  - 9) Les chaînes de télévision spécialisées : Eisenbahn Romantik

Pour promouvoir son activité, l'association tient également des stands dans des marchés comme au marché de Noël de Salvan. Les membres du comité de l'association participent également à plusieurs manifestations organisées par d'autres chemins de fer historiques afin de faire connaître les activités du TNT et promouvoir nos offres auprès de celles-ci pour organiser leur sortie annuelle.

L'association essaie selon ces moyens de disposer d'articles dans la presse régionale et locale afin d'informer un large public sur ses activités. Généralement, les journalistes sont sensibles à la cause et publient un article décrivant l'association et les activités proposées.

La conception des informations et de la publicité est réalisée par des membres de l'association. Ceux-ci sont ensuite imprimés chez un membre sur une imprimante privée ou si le nombre est trop important l'impression est confiée à l'imprimerie. Le site Internet et la page Facebook sont gérés par des membres du TNT qui réalisent ces activités bénévolement. Les communiqués, les interviews et les relations avec la presse sont gérés par le président. Les différentes brochures publicitaires sont créées et mises en page par le comité, puis, leur impression est confiée à l'imprimerie Flash Copy à Fully.

L'association consacre environ 1500 à 2000 francs de son budget pour les dépenses publicitaires courantes (Train Nostalgique du Trient, 2013). En cas de création d'un nouveau dépliant de promotion ou en vue de manifestations spéciales, le montant des dépenses est revu à la hausse. Il est inscrit dans le budget de l'année. En effet, la création d'un nouveau dépliant est généralement décidée et mise en œuvre dès le mois de septembre et son impression est programmée l'année suivante afin de pouvoir planifier cette dépense dans le budget et le soumettre ainsi à l'assemblée générale.

L'impact de la publicité et son efficacité n'ont pas fait l'objet d'étude pour l'instant car les moyens financiers de l'association sont restreints. D'un point de vue financier, le site Internet est hébergé gratuitement et les articles dans les journaux sont en principe gratuits. Par contre les affiches, flyers et dépliants sont payants mais leur coût diminue en cas de commande en grande

quantité. Le caissier et les organisateurs des manifestations tiennent compte de ces coûts dans l'établissement des budgets.

#### **4.6.4 Distribution**

La distribution des services et produits de l'association se fait de manière directe lors des manifestations publiques. En effet, les clients achètent leurs titres de transports, leurs souvenirs ou leurs rafraîchissements directement auprès des bénévoles du TNT qui tiennent boutique sur le quai.

Le site Internet de l'association sert de canal de vente à distance. Certains articles de la boutique du TNT comme le calendrier peuvent être commandés en ligne directement. Les groupes peuvent demander des réservations en envoyant un e-mail ou en remplissant le formulaire de contact qui se trouve sur le site Internet.

Les membres de l'association font aussi régulièrement l'intermédiaire afin de vendre et de promouvoir les activités, les produits et services de l'association.

Ces canaux de ventes ne représentent aucune charge financière pour l'association, car les personnes venant servir sont toutes bénévoles et aucun emplacement de vente ne doit être loué ou acheté.

## 4.7 Infrastructures

Les infrastructures les plus importantes pour l'association sont le matériel roulant et naturellement le dépôt pour l'abriter des intempéries. Certaines infrastructures nécessaires à la gestion de l'association ou à l'entretien sont mises à disposition par les membres ou loués auprès d'entreprises spécialisées.

### 4.7.1 Production

Le TNT pour assurer ses prestations a besoin de divers outils qui peuvent être regroupés dans les trois catégories suivantes :

#### 4.7.1.1 Véhicules

L'association possède à fin 2013 les véhicules suivants, ceux-ci sont décrits précisément dans l'Annexe XI : Etat du matériel roulant du TNT :

- La voiture voyageurs Ct<sup>4</sup> N°21 de 1905 (cette voiture appartient aux TMR SA mais son exploitation a été confiée au TNT)
- Le wagon plat ancien wagon tombereau L N°166 de 1907
- Le wagon couvert provenant de la transformation en 1936 de l'ancien wagon tombereau L N°161 de 1907
- Le wagon couvert K N°115 de 1907
- La voiture voyageurs BFZt<sup>4</sup> N°74 de 1908
- L'automotrice voyageurs BCFeh 4/4 N°15 de 1909
- La voiture voyageurs BFZt<sup>4</sup> N°75 de 1909
- L'automotrice voyageurs CFeh 4/4 N°32 de 1921

Tout ce matériel roulant est garé sur les infrastructures du TNT. Les véhicules voyageurs sont garés à l'abri des intempéries par contre les wagons sont stockés à l'extérieur. De toute cette liste de véhicule, un seul à l'autorisation de rouler pour l'instant, il s'agit de l'automotrice CFeh 4/4 N°32 de 1921. Les autres véhicules voyageurs ont vu leur carrosserie et leur intérieur rénovés ou rafraîchis et remis aux couleurs d'origine. Jusqu'en 2008, tous les véhicules voyageurs de l'association avaient l'autorisation de rouler. Un changement dans les normes et la technique ferroviaire du point de vue de l'Office Fédéral des Transports et des Transports de Martigny et Régions SA provoqua leur mise hors service provisoire dans l'attente de travaux de révisions générales pour les adapter à ces changements.

La valeur de ce patrimoine ne peut être évaluée car celui-ci est unique. La majorité du parc du matériel roulant de l'association est plus que centenaire. Ces véhicules nécessitent des soins particuliers qui sont réalisés par les bénévoles de l'association ou des entreprises spécialisées. Etant donné leur valeur inestimable aucune assurance n'a été conclue pour les assurer en cas de sinistre

car l'association n'avait tout simplement pas les moyens d'y souscrire et certaines assurances ne voulaient tout simplement pas les assurer.

#### **4.7.1.2 Machines et outillages**

Afin d'entretenir son matériel roulant, l'association a besoin d'outillage et de machines. Certaines furent achetées d'occasion, d'autres furent offertes par des entreprises ou des membres et d'autres sont tout simplement mises à disposition et prêtées par des membres. Il est difficile d'estimer la valeur de ces outils car certains furent achetés lors de la création de l'association et d'autres proviennent de donation. Sans la générosité des gens qui nous prêtent leurs machines ou réalisent des travaux chez eux, le TNT devrait acquérir des machines parfois assez coûteuses pour réaliser ces travaux d'entretiens et de rénovation.

Afin d'éviter d'acheter des machines spécifiques qui ne serviraient que quelques fois dans la rénovation des véhicules, certains travaux et entretiens de pièces mécaniques sont confiés à des entreprises externes.

#### **4.7.1.3 Informatique**

De nos jours, l'informatique est primordiale même pour sauvegarder des trains centenaires. En effet, l'association ne possède pas de matériel informatique mais peut compter sur la générosité de ses membres qui réalisent le travail administratif et de conception sur leurs ordinateurs privés. De plus, une partie des informations destinées aux membres ou courrier de l'association sont imprimés à domicile par un membre, et celui-ci est dédommagé pour les frais d'utilisation et d'impression. Ce système permet à l'association de disposer gratuitement de compétence et d'outils informatiques de dernières générations. Ces outils sont absolument nécessaires afin de rédiger les différents règlements et tâches administratives exigées par l'Office Fédéral des Transports et d'autres organismes comme la Loterie romande. Ils sont aussi nécessaires pour :

- la tenue à jour du site Internet et de la page Facebook
- la conception des courriers d'informations
- la mise en page des calendriers
- la réalisation et la conception graphique des dépliants, affiches et flyers

Sans la générosité et le soutien des membres de l'association, ces outils modernes ne pourraient pas être utilisés et cela engendrerait des charges supplémentaires pour l'association et surtout des pertes de temps dans la conception des documents.

#### **4.7.2 Vente / Administration**

L'administration et le service de vente sont organisés par le comité. Chaque membre de l'association est un ambassadeur du TNT et se doit de promouvoir son association. Les membres participant activement aux activités de l'association sont aussi les meilleurs vendeurs. En effet, lors

de chaque manifestation, la famille et les amis des bénévoles viennent les soutenir et consomment ainsi les prestations et les produits de l'association.

Les activités administratives, réglementaires et de correspondances sont assurées par tous les membres du comité en fonction de leurs spécialités. Les activités de marketing, de promotion et de vente sont en principe organisées et gérées par le président et le vice-président. Ces activités ne sont pas liées aux postes au comité mais liées aux compétences et aux motivations des membres.

La promotion numérique de l'association grâce aux nouvelles technologies comme Facebook, le site Internet ou d'autres forums et réseaux sociaux est surveillée et guidée par les membres du comité. Deux personnes ne faisant pas partie du comité gèrent ces différents moyens de promotion.

La vente par Internet, étant assez faible, ne nécessite pas d'infrastructure spéciale. Le matériel informatique pour la conception, la diffusion et la mise à jour des pages Facebook et du site Internet sont mises à disposition par les membres qui gèrent ses différents supports.

La force de la gestion administrative et promotionnelle de l'association réside dans les moyens et les compétences mises à disposition par les membres. Ceux-ci mettent à disposition leur matériel informatique et réalisent les mises en page afin de diminuer les frais d'imprimerie.

Les principales ventes réalisées par l'association sont réalisées de manière directe lors des manifestations ou par la réservation des trains spéciaux pour les groupes directement auprès du président. L'association n'a pas besoin de revendeur ou de surface commerciale et ainsi peut économiser de l'argent.

#### **4.7.3 Locaux / immeuble**

L'association est propriétaire de ses infrastructures ferroviaires et des bâtiments qui composent son dépôt-atelier mais elle n'est pas propriétaire du terrain. Celui-ci est loué aux Chemins de fer Fédéraux Suisses SA pour la somme de 2000 francs par année (Train Nostalgique du Trient, 2013). Afin de pouvoir construire et acquérir ses locaux l'association a contracté deux crédits LIM ; un auprès du Canton et l'autre auprès de la Confédération. Ces deux crédits seront entièrement remboursés à la fin de l'année 2013.

Le TNT envisage dès 2014 d'améliorer son atelier afin de le rendre plus pratique pour les travaux d'entretien et de rénovation des véhicules. L'association consacrera naturellement une partie de son budget à l'entretien des locaux et alimentera aussi un fond de réserve afin de couvrir les futures dépenses d'entretiens nécessaires des installations.

Charges liées aux bâtiments et installations fixes de 2008 à 2012					
	2008	2009	2010	2011	2012
Loyer terrain CFF	2 000 fr.	2 000 fr.	2 000 fr.	2 000 fr.	2 000 fr.
Entretien locaux & installations fixes	1 522 fr.	1 744 fr.	1 442 fr.	6 196 fr.	450 fr.
Assurance bâtiment, choses et RC	1 316 fr.	1 247 fr.	1 746 fr.	1 247 fr.	1 047 fr.
Energie et chauffage	1 116 fr.	658 fr.	470 fr.	101 fr.	443 fr.
<b>Total des charges liées aux bâtiments et installations fixes</b>	<b>5 954 fr.</b>	<b>5 649 fr.</b>	<b>5 658 fr.</b>	<b>9 544 fr.</b>	<b>3 940 fr.</b>

**Tableau 5 : Charges liées aux bâtiments et installations fixes des exercices comptables de 2008 à 2012.**

Source : Récapitulatif des données publiées dans les rapports de gestion et les chiffres de boucllement présentés lors des assemblées générales de l'association de 2008 à 2013.

Les frais d'assurances, d'énergie, de chauffage et d'entretien des locaux et installations fixes se sont montés à 1940 francs en 2012 (Train Nostalgique du Trient, 2013). Ces charges sont moins importantes que celles prévues dans le budget car certains travaux d'entretiens faute de temps disponibles ont été repoussés à l'année 2013.

On peut constater à travers ce récapitulatif que les charges sont régulières. L'augmentation des charges en 2011 est due à un investissement réalisé par la pose d'un nouveau revêtement de sol en enrobé dans le dépôt, afin de faciliter la manutention des pièces lourdes lors de la révision générale de l'automotrice N° 15 de 1909.

La valeur initiale des bâtiments s'élevait à 185'000 francs, aujourd'hui ceux-ci sont assurés pour une valeur de 413'000 francs (Train Nostalgique du Trient, 2013). Ces bâtiments comprennent :

- Un hangar à deux voies pour abriter le matériel roulant d'une longueur d'environ 35 m par 7 m de large. Ce dépôt possède deux voies de 35 m environ ainsi qu'une fosse de visite de 10 m de long
- Un atelier
- Un couvert pour ranger le matériel de réserve
- Un espace de stockage pour les palettes de matériel de réserve
- Un local pour le personnel comprenant une cuisine, deux WC, un vestiaire, un local de réunion et un bureau
- Un local d'exposition et une boutique pour les souvenirs

Le hangar fut construit en 1996 - 1997 en partie avec des matériaux neufs ou de la récupération. L'atelier, le local du personnel et le local d'exposition ont été aménagés dans un ancien entrepôt de matériaux racheté à l'ancien locataire du terrain CFF. Celui-ci est de construction ancienne.

## 4.8 Gestion financière

### 4.8.1 Organisation

Le caissier de l'association gère les finances du TNT. Il établit pour ce faire une situation mensuelle de l'état des comptes de charges et de produits (Voir Annexe VII : Situation financière périodique au 31.12.2012). Cet état est envoyé aux membres du comité. En cas de problèmes financiers, le caissier avise de suite le président. Ce dernier convoque une réunion de comité pour faire le point et prendre les mesures qui s'imposent. A chaque réunion de comité, la situation financière est présentée par le caissier puis analysée par le comité. Le comité prend ensuite, s'il le faut, des mesures afin de corriger la situation. Lors de chaque réunion, les membres présents s'efforcent de trouver des idées afin d'améliorer la situation financière par exemple en proposant de nouvelles entreprises à qui une recherche de fonds peut être envoyé.

Le caissier de l'association clôt les comptes au 31 décembre de chaque année. Puis, ceux-ci sont contrôlés par l'organe de contrôle : celui-ci se compose de deux vérificateurs de comptes et d'un suppléant. Ces derniers établissent à la fin du contrôle une recommandation pour l'assemblée générale. En effet lors de l'assemblée générale, le caissier présente les comptes de l'année écoulée et le budget pour l'année à venir. Puis, l'assemblée vote afin d'approuver les comptes et d'en donner décharge au comité. Pour ce faire, les membres présents suivent généralement les recommandations de l'organe de vérification.

La personne établissant les comptes pour l'association doit disposer de bonnes connaissances en comptabilité et en commerce. En effet, le TNT doit gérer des dons importants de sponsors qui exigent la tenue d'une comptabilité claire et précise. De plus, ils exigent à la fin de chaque projet un décompte précis des dépenses avant de verser la totalité de leur parrainage. Ces partenaires désirent être informés régulièrement sur l'avancée des projets de restauration et exigent naturellement de pouvoir aussi consulter la bonne santé financière de l'association.

Le TNT ne dispose pas de fiduciaire pour réviser ses comptes pour l'instant. Mais au vu des conditions imposées par exemple par la Loterie Romande pour les dons importants, l'association sera obligée de faire réviser ses comptes et décomptes pour le projet de restauration de la mécanique de l'automotrice BCFeh 4/4 N° 15 de 1909.

### 4.8.2 Entretien des véhicules, des machines et des installations fixes

En ce qui concerne l'entretien des véhicules, certains travaux sont courants et fixes chaque année. Ceux-ci sont budgétés selon les coûts engendrés l'année précédente. Le matériel nécessaire est aussi prévu dans le budget selon les coûts de l'année précédente. Le chef de dépôt planifie l'entretien et les travaux à réaliser sur les véhicules, sur les machines ou sur les bâtiments. En cas de dépassement du budget, celui-ci doit faire une demande au caissier ainsi qu'au comité qui décideront si ces travaux pourront se faire l'année en cours ou devront être portés au budget de



l'année suivante. A la fin de chaque année le chef de dépôt, planifie les entretiens et les ressources financières nécessaires à la bonne marche de ceux-ci pour l'année prochaine. Ces planifications font l'objet de discussions et d'approbation par le comité en vue d'établir le budget de l'année prochaine qui sera soumis à l'assemblée générale.

#### 4.8.3 Restauration des véhicules

La rénovation et les révisions générales du matériel roulant font l'objet de planification sur le long terme. En effet, le comité décide quel sera le projet de restauration qui occupera l'association pendant un temps donné. Une fois qu'il est approuvé par le comité, celui-ci établit la planification des travaux et le budget nécessaire. Cette planification est présentée à l'assemblée générale qui doit l'approuver.

Ensuite, le comité recherche les fonds nécessaires pour commencer les travaux. Aucun travail ne commence sans que son financement soit garanti. De cette façon, l'association ne s'endette pas et arrive à réaliser son projet. Une fois que les fonds nécessaires pour réaliser l'ensemble du projet ou une étape de celui-ci sont acquis, alors les travaux commencent. Toutes restaurations ou révisions générales du matériel roulant se pratiquent ainsi et fait l'objet d'une planification soit par étape soit globale. De plus aucune étape ou projet ne commence sans que l'association ait la certitude de pouvoir la mener à bien.

#### 4.8.4 Exploitation

L'exploitation du matériel roulant comprend les frais d'entretien des véhicules, les frais de maintenance de certaines installations ferroviaires, les coûts d'assurance, les coûts énergétiques, les frais administratifs auprès de l'Office Fédéral des Transports et les prix des sillons. Certains frais sont fixes comme les taxes de l'OFT et une partie des frais d'entretien des véhicules. En effet, certains travaux de maintenance sur les véhicules doivent être réalisés chaque année même si aucune circulation de groupes n'est prévue. Ces charges sont nécessaires afin de réaliser des courses d'essais des véhicules avant la saison touristique. Les autres frais sont naturellement variables en fonction du nombre de circulations.

Ces dépenses sont planifiées et budgétées par le caissier dans les comptes et budgets présentés lors de l'assemblée générale. Cette planification se base généralement sur les coûts comptabilisés durant l'exercice précédent et sur le nombre de circulations estimé. Ce nombre dépend naturellement du nombre de manifestations prévues, du nombre de courses d'essais prévues en fonction de l'entretien courant ou de travaux de réparation nécessaires et du nombre de groupes espérés.

Quelques charges comme certaines certifications exigées par l'Office Fédéral des Transports sont à renouveler périodiquement. En effet, l'autorisation d'accès au réseau doit être renouvelée chaque 10 ans (Confédération suisse Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication DETEC ; Office fédéral des transports OFT ; Division

infrastructure, 2012). Le TNT l'ayant réalisée en 2004 devra la renouveler en 2014 (Confédération suisse Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication DETEC ; Office fédéral des transports OFT ; Division infrastructure, 2012). Cette certification engendre des frais de conception, des émoluments et de nombreuses heures de travail et de réunion sont nécessaires entre les membres techniques de l'association, le comité voire même les Transports de Martigny et Régions SA. En ce qui concerne le certificat de sécurité nécessaire à faire circuler les trains, celui-ci doit être renouvelé chaque année. Pour l'année 2012, ce certificat a coûté 450 francs à l'association (Confédération suisse Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication DETEC ; Office fédéral des transports OFT ; Division infrastructure, 2012).

L'assurance collective responsabilité civile pour le transport de voyageurs a un coût variable en fonction du nombre de transports réalisés durant l'année.

#### **4.8.5 Événementiel**

L'association établit une planification des manifestations qu'elle désire organiser pour l'année suivante. Ces projets sont présentés et discutés lors des dernières réunions de comité de l'année en cours. Ensuite le budget est établi en vue de ces manifestations. Les charges sont budgétées afin d'être présentées à l'assemblée générale. Lors de celle-ci le comité présente les manifestations proposées pour l'année qui vient et les membres présents peuvent donner leur avis. Le concept de certaines manifestations peut être adapté en fonction des remarques faites lors de cette assemblée.

Si le comité a l'opportunité d'associer les trains du TNT ou l'association en général à des manifestations organisées par d'autres sociétés, il étudie un concept ainsi qu'un budget. Ces documents sont présentés au comité et débattus. Si la santé financière de l'association ou les retombées économiques espérées sont satisfaisantes, le comité décide de participer à l'évènement. En cours d'année, le comité peut aussi décider d'organiser une manifestation s'il juge que la santé financière de l'association le permet. Pour ce faire, le comité met sur pied un concept, établi un budget et recherche des sponsors. Puis, la manifestation est annoncée aux membres et à la population.

La planification des manifestations tient compte aussi des frais concernant la circulation du train historique ou d'autres véhicules, les frais de nourriture et de boissons. De plus une estimation du bénéfice est réalisée afin de déterminer si les charges ne sont pas trop élevées par rapport au bénéfice escompté.

#### **4.8.6 Autres prestations et produits**

La vente d'articles de soutien, de calendriers font aussi l'objet de planification. Généralement, le comité décide en fin d'année les besoins nécessaires en articles de soutien et en objets publicitaires pour l'année suivante. Ces besoins font l'objet d'une adaptation du budget en

conséquence. En ce qui concerne l'édition du calendrier de l'association, les dépenses sont calculées et budgétées en fonction d'une commande d'environ 200 pièces.

Les apéritifs proposés aux groupes ne font pas l'objet de planification financière. En effet, les produits nécessaires pour les boissons et la nourriture sont achetés uniquement si le groupe confirme bien sa réservation. De plus, ces achats ne se font généralement que quelques jours avant que le groupe ne vienne. Etant donné que le prix demandé pour l'apéritif couvre entièrement les frais et que le groupe s'acquitte généralement de son dû lors de son voyage, il est inutile de prévoir des montants au budget.

## 4.9 Planification financière et opérationnelle

L'association n'ayant pas de but lucratif tient néanmoins une planification financière et opérationnelle afin d'équilibrer son compte de résultat et de pouvoir mener à bien ses objectifs patrimoniaux et touristiques.

Le TNT doit aussi prévoir correctement ses besoins de financement dans les investissements à réaliser afin d'assurer la restauration et le maintien en état de marche de ses véhicules. Du point de vue touristique, la circulation des trains ne doit pas être déficitaire car le but de l'association n'est pas de trouver des sponsors pour faire circuler ces trains. Le fonctionnement courant de l'association doit être couvert par les cotisations et seuls les investissements importants doivent faire l'objet de campagne de recherches de fonds.

Les finances de l'association se composent naturellement de charges fixes et variables que l'association est obligée de couvrir avec l'argent qu'elle gagne grâce à la circulation des trains spéciaux, des manifestations ou grâce encore aux cotisations de ses membres, en voici ci-après une liste :

- Charges fixes
  - Loyer du terrain CFF
  - Prime d'assurance pour les bâtiments
  - Prime d'assurance pour le matériel, l'outillage
  - Electricité (courant de traction pour les trains)
  - Remboursement des crédits LIM (fin des remboursements le 31 décembre 2013)
  - Entretien de l'outillage et des bâtiments (un montant fixe est prévu chaque année, mais celui-ci fluctue en fonction des travaux d'entretiens prévus)
  - Taxe de certification auprès de l'OFT
- Charges variables
  - Prix du sillon
  - Prime d'assurance responsabilité civile pour le transport
  - Electricité (courant de ville)
  - Dépenses pour les manifestations (achat de boissons et de nourriture)
  - Dépenses pour les apéritifs pour les groupes
  - Dépenses pour la publicité, les brochures, les affiches

Le matériel roulant nécessite des investissements importants pour sa remise en état. Le projet de révision technique de l'automotrice BCFeh 4/4 N° 15 de 1909 se monte à environ 282'500 francs (Train Nostalgique du Trient, 2012, p. 19). Voici ci-après, la liste des investissements déjà réalisés.

Investissements déjà engagés depuis 1995			
Année	Description	Montant	Total des rubriques
<b>Investissements déjà réalisés</b>			
1996 - 1997	Rachat de l'ancien dépôt, construction du nouveau dépôt, aménagement, achat d'outillage	150 000.00 fr.	
1997 - 1998	Voitures voyageurs CFZt N°74 et BFZt N°75 rapatriement depuis la France	15 100.00 fr.	
1998 - 1999	Rénovation de la carrosserie et de l'intérieur de la voiture voyageurs CFZt N°74	4 940.50 fr.	
2000 - 2001	Rénovation de la carrosserie et de l'intérieur l'automotrice BCFeH 4/4 N°15	15 091.55 fr.	
2002 - 2003	Rénovation de la carrosserie et de l'intérieur de la voiture voyageurs BFZt N°75	4 259.40 fr.	
2005	Rénovation de la carrosserie et de l'intérieur de la voiture voyageurs à rideaux Ct N°21	13 637.25 fr.	
2006	Nouvel aménagement des locaux du personnel : cuisine, toilettes, vestiaire, salle de réunion, local d'exposition et bureau	20 000.00 fr.	
2010	Aménagement du dépôt par la pose d'une couche d'enrobé pour facilité la manutention des pièces lourdes en vue de la révision de l'automotrice BCFeH 4/4 N°15	4 500.00 fr.	
<b>Total des investissements déjà réalisés</b>			<b>227 528.70 fr.</b>
<b>Investissements en cours</b>			
2009 - 2015	Révision générale de la mécanique de l'automotrice BCFeH 4/4 N°15	282 500.00 fr.	
<b>Total des investissements en cours</b>			<b>282 500.00 fr.</b>
<b>Total des investissements déjà engagés depuis 1995</b>			<b>510 028.70 fr.</b>

Tableau 6 : Investissements déjà engagés depuis 1995

Source : Chiffres extraits des différents rapports de gestion de l'association et des procès-verbaux d'assemblée de comité de 1995 à 2013 et de la plaquette de recherche de fonds pour la révision de l'automotrice N° 15 (Train Nostalgique du Trient, 2012)

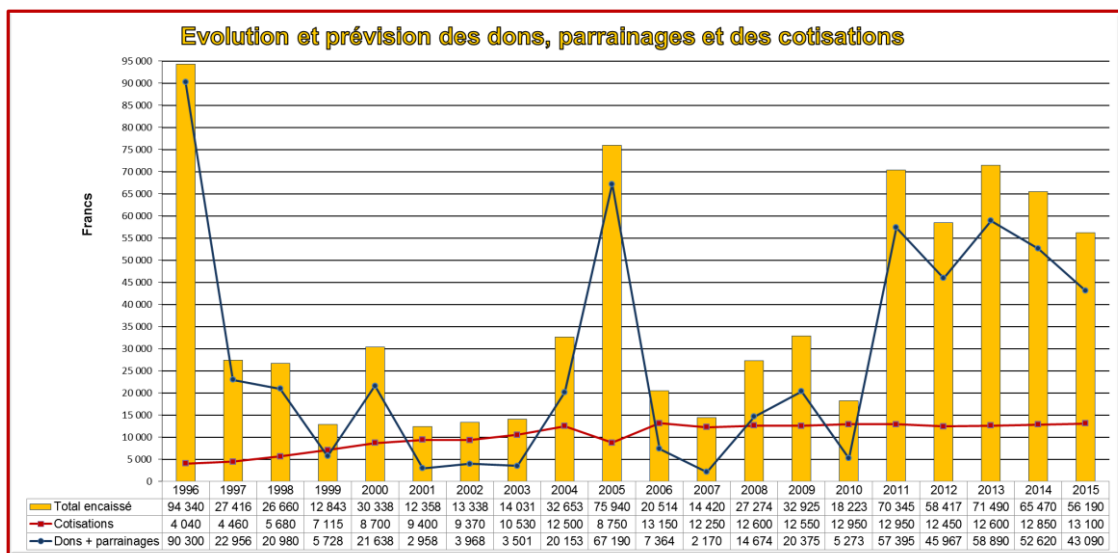


Figure 5 : Evolution et prévision des dons, parrainages et des cotisations

Source : Données estimées par l'auteur pour les années 2013, 2014 et 2015. Pour les années 1996 à 2012, récapitulatif des chiffres publiés dans les rapports de gestion de l'association du Train Nostalgique du Trient de 1996 à 2012. Graphique tiré et adapté de l'Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient (Evéquoz, 2012)

En comparant le graphique présenté à la Figure 5 avec le Tableau 6 des investissements déjà engagés, on constate que chaque investissement important a fait l'objet d'une recherche de fonds qui a permis de réaliser le projet. Avec ce graphique, on constate aussi que le revenu des cotisations reste stable est permet à l'association de couvrir ses frais fixes annuels pour l'entretien des bâtiments, installations ferroviaires et l'entretien des véhicules. La prévision pour les années 2013 à 2015, a été réalisée en tenant compte d'une légère augmentation d'environ 5 membres par an et du paiement des dons promis dans le cadre de la révision générale de l'automotrice BCFeh 4/4 N° 15.

Afin d'estimer les besoins futurs en recherche de fonds, voici présenté ci-après une liste des investissements nécessaires à la restauration complète des véhicules. Ces chiffres ont été estimés en fonction des coûts engendrés par des travaux du même genre déjà réalisés sur d'autres véhicules.

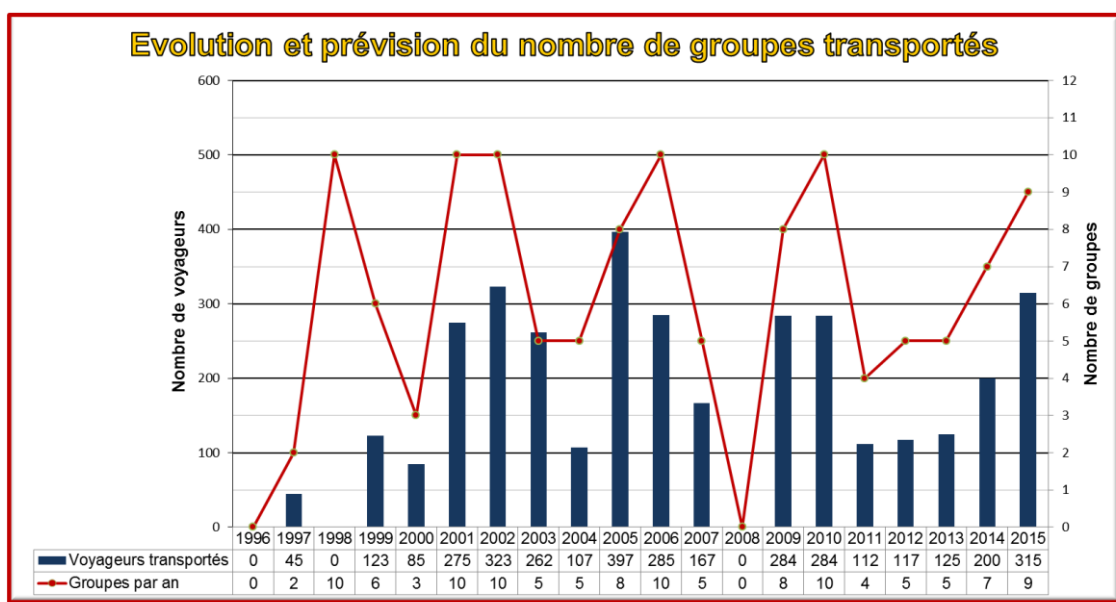
<b>Investissements futurs pour la restauration du matériel roulant</b> (chiffres estimatifs selon les coûts des travaux réalisés déjà sur les autres véhicules)		
<b>Description</b>	<b>Montant</b>	<b>Total des rubriques</b>
Rénovation de la carrosserie et de l'intérieur l'automotrice CFeh 4/4 N°32	15 000.00 fr.	
Révision générale de la mécanique de l'automotrice CFeh 4/4 N°32	220 000.00 fr.	
<b>Total des investissements en suspens pour l'automotrice CFeh 4/4 N°32</b>		<b>235 000.00 fr.</b>
Révision de la mécanique et des bogies de la voiture voyageurs CFZt N°74	40 000.00 fr.	
Révision de la mécanique et des bogies de la voiture voyageurs BFZt N°75	40 000.00 fr.	
Révision de la mécanique et des bogies de la voiture voyageurs à rideaux Ct N°21	40 000.00 fr.	
<b>Total des investissements en suspens pour les voitures voyageurs</b>		<b>120 000.00 fr.</b>
Restauration complète de la carrosserie et de la mécanique du wagon couvert K N°115	25 000.00 fr.	
Restauration complète de la carrosserie et de la mécanique du wagon couvert K N°121	25 000.00 fr.	
Restauration complète de la carrosserie et de la mécanique du wagon tombereau K N°166	30 000.00 fr.	
<b>Total des investissements en suspens pour les voitures voyageurs</b>		<b>80 000.00 fr.</b>
<b>Total des investissements pour la restauration du matériel roulant</b>		<b>435 000.00 fr.</b>

**Tableau 7 : Investissements futurs pour la restauration du matériel roulant**

Source : Estimations réalisées par l'auteur en fonction des coûts des travaux déjà réalisés sur les autres véhicules

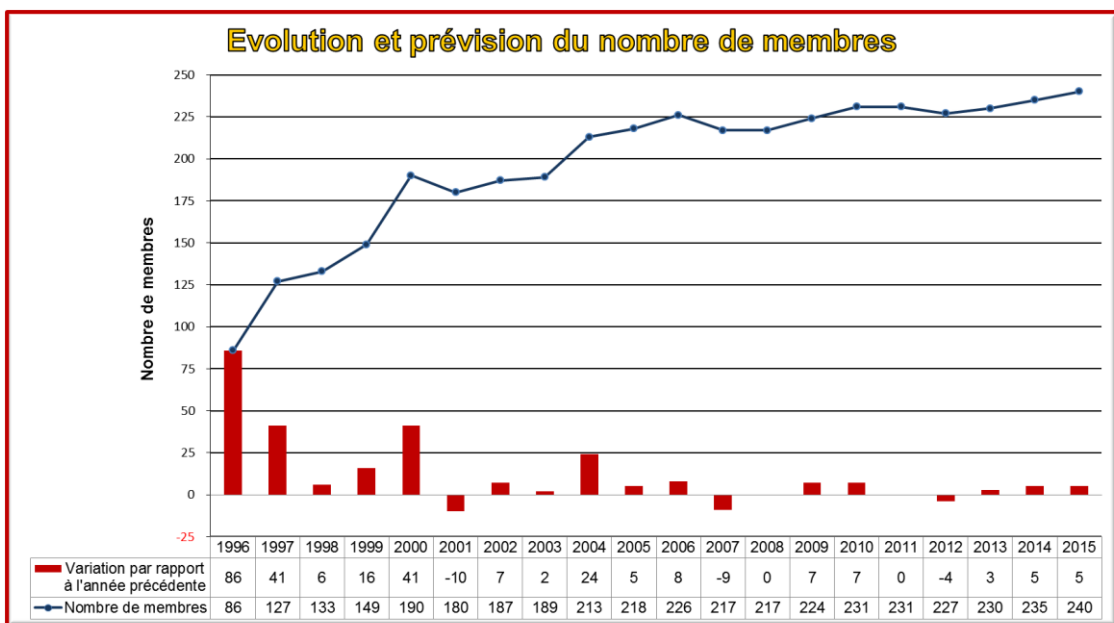
Afin de mieux couvrir ses frais fixes pour la circulation des trains, l'association lancera dès 2014 une nouvelle campagne de publicité pour les groupes. Le TNT prévoit pour ces trois prochaines années une augmentation du nombre de groupes à transporter. Cette augmentation prévoit d'atteindre 9 groupes par an pour l'année 2015. Dès 2015, une augmentation du nombre de groupe est attendue étant donné que l'automotrice BCFeh 4/4 N°15 sera de nouveau en service et permettra de transporter des groupes de 50 personnes environ. De plus, cette automotrice sera autorisée à rouler dans la vallée du Trient. Cette augmentation de l'offre et des possibilités de voyage incitera sûrement de nombreux groupes à venir voyager dans l'automotrice historique de l'association.

Le graphique ci-après montre l'évolution prévisionnelle du nombre de groupes. On constate aussi que le nombre de groupes subit des pics importants. Ces variations proviennent du fait que les campagnes de publicité pour les voyages de groupes ne sont pas réalisées régulièrement par l'association. En effet, l'association met plus souvent l'accent sur la recherche de fonds que sur son offre de voyage pour les groupes. L'année 2008 fut une année catastrophique car les véhicules de l'association ne purent plus rouler suite à une interdiction décrétée par l'Office Fédéral des Transports. L'année suivante, le trafic a repris de façon normale car le TNT a entrepris les démarches nécessaires pour obtenir à nouveau l'autorisation de circuler.



**Figure 6 : Evolution et prévision du nombre de groupes transportés**

Source : Données estimées par l'auteur pour les années 2013, 2014 et 2015. Pour les années 1996 à 2012, récapitulatif des chiffres publiés dans les rapports de gestion de l'association du Train Nostalgique du Trient de 1996 à 2012. Graphique tiré et adapté de l'Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient (Evéquoz, 2012)

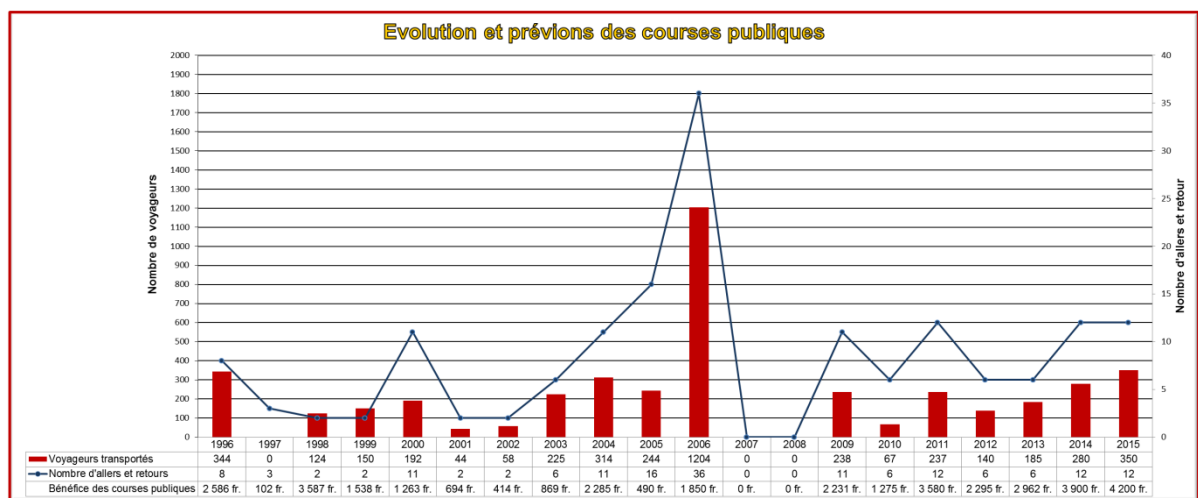


**Figure 7 : Evolution et prévision du nombre de membres**

Source : Données estimées par l'auteur pour les années 2013, 2014 et 2015. Pour les années 1996 à 2012, récapitulatif des chiffres publiés dans les rapports de gestion de l'association du Train Nostalgique du Trient de 1996 à 2012. Graphique tiré et adapté de l'Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient (Evéquo, 2012)

Le nombre de membres de l'association est important pour le TNT. En effet, les cotisations permettent au Train Nostalgique du Trient d'avoir un revenu régulier qui permet de couvrir les frais annuels pour les bâtiments, l'entretien des véhicules et des installations ferroviaires. Les variations du nombre de membres proviennent du fait que certaines années le nombre de départs par exemple par démissions ou décès est plus important que celui des nouveaux membres. L'association étudie des pistes afin de couvrir ce déficit annuel et de trouver de nouveaux membres. Le TNT prévoit une augmentation annuelle d'environ 5 membres par an pour les trois prochaines années.

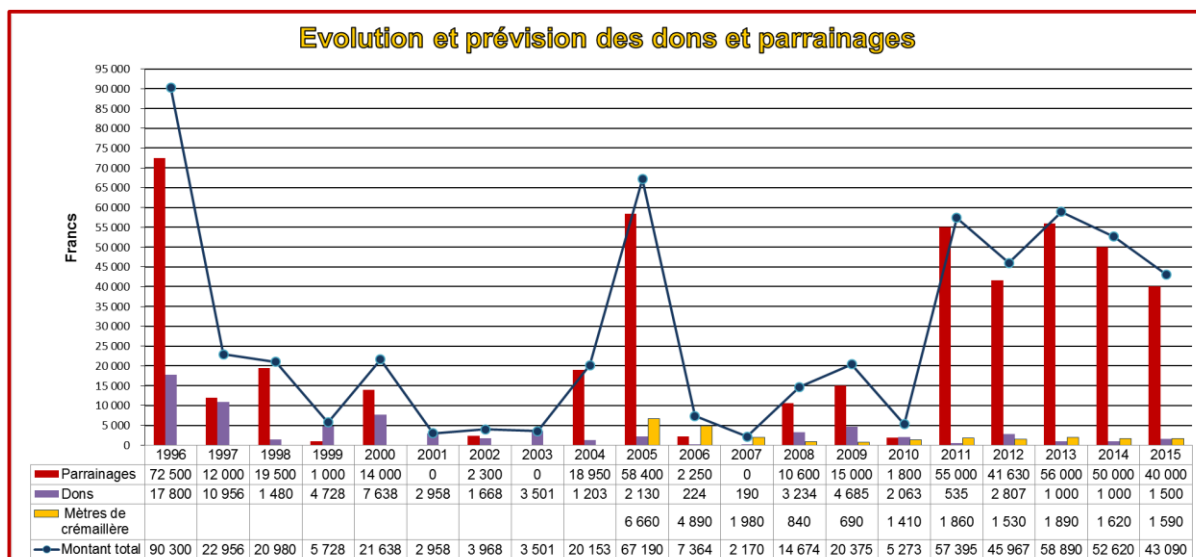




**Figure 8 : Evolution et prévisions des courses publiques**

Source : Données estimées par l'auteur pour les années 2014 et 2015. Données de l'auteur pour les années 2009 à 2013. Pour les années 1996 à 2008, récapitulatif des chiffres publiés dans les rapports de gestion de l'association du Train Nostalgique du Trient de 1996 à 2012. Graphique tiré et adapté de l'Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient (Evéquo, 2012)

L'association organise chaque année au moins un week-end de circulation publique. On constate sur le graphique ci-dessus, qu'aucune manifestation ne fut organisée pour les années 2007 et 2008 car les membres de l'association ne pouvaient plus circuler avec les véhicules historiques suite à la décision de l'Office Fédéral des Transports. Ce graphique montre la relation entre le nombre de voyageurs transportés et le nombre d'allers et retours en train historique prévu dans l'année pour les circulations publiques. On peut aussi voir le bénéfice réalisé par ces manifestations. L'association prévoit pour les années 2014 et 2015 d'organiser deux week-ends de circulations publiques. Un week-end combinera les trains historiques avec les trains circulants régulièrement sur la ligne et l'autre week-end sera organisé avec la circulation du car postal historique selon le concept du week-end rétro. Le TNT prévoit de réaliser un bénéfice oscillant entre 3900 et 4200 francs.



**Figure 9: Evolution et prévision des dons et parrainages**

Source : Données estimées par l'auteur pour les années 2013, 2014 et 2015. Pour les années 1996 à 2012, récapitulatif des chiffres publiés dans les rapports de gestion de l'association du Train Nostalgique du Trient de 1996 à 2012. Graphique tiré et adapté de l'Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient (Evéquoz, 2012)

L'association ne tient pas de prévision en ce qui concerne les entrées de dons et de parrainages. En effet, ces rentrées d'argent sont trop aléatoires, elles dépendent de nombreux facteurs comme la météo, la période du mois où les manifestations sont organisées, l'humeur des gens et aussi la situation économique générale. On constate toutefois que les dons sont plus importants quand de grandes campagnes de recherche de fonds sont mises en place. L'association distingue les dons des parrainages ; les parrainages sont attribués à un projet précis et les dons servent pour l'association dans son ensemble.

Depuis 2005, l'association vend des mètres de crémaillère. Cette vente symbolique d'éléments du tronçon à crémaillère de Vernayaz à Salvan coûte 30 francs par mètre acheté. Chaque acheteur reçoit un certificat d'achat. Cette forme de soutien plaît aux gens car ils se sentent plus concernés car un certificat d'achat leur est remis.

J'ai toutefois, malgré le caractère très volatile des dons, fait quelques estimations pour les années 2013, 2014 et 2015. Ces estimations se basent sur la tendance générale et sur l'historique des donations. En ce qui concerne les parrainages, ceux-ci ont été estimés en fonction des promesses de dons faites par les différentes fondations ou organismes privés.

Pour finir, à la fin de chaque exercice comptable, le caissier de l'association établit un budget détaillé selon les travaux prévus et les charges fixes payées durant l'année écoulée. Ce budget est ensuite soumis à l'assemblée générale, que celle-ci doit approuver. Cette planification à court terme sert de base pour la gestion des dépenses par le comité pour l'année en cours.

#### 4.9.1 Résumé des prévisions

Afin de résumer, les différents chiffres publiés de façon séparée dans les précédentes rubriques voici les comptes de résultat prévisionnel pour les années 2013 à 2015. L'année 2012 apparaît ici à titre de comparaison. Les estimations pour les années 2013 à 2015 sont personnelles et se basent sur une évolution modérée de la situation. Ces chiffres ont été estimés selon les exercices réalisés précédemment et selon une évolution raisonnable du chiffre d'affaires.

<b>Compte de résultat prévisionnel de 2012 à 2015</b>				
	2012	2013	2014	2015
<b>Recettes</b>				
Montant des cotisations	12 450 fr.	12 600 fr.	12 850 fr.	13 100 fr.
Montant des dons	2 807 fr.	1 000 fr.	1 000 fr.	1 500 fr.
Montant des parrainages	43 160 fr.	57 890 fr.	51 620 fr.	41 590 fr.
Location places de stationnement	0 fr.	1 500 fr.	1 500 fr.	1 500 fr.
Recettes des trains rétros	5 065 fr.	5 000 fr.	7 000 fr.	9 000 fr.
Recettes des manifestations	4 508 fr.	5 623 fr.	9 100 fr.	9 600 fr.
Intérêts créanciers de comptes	730 fr.	525 fr.	400 fr.	200 fr.
<b>Total des recettes</b>	<b>68 720 fr.</b>	<b>84 138 fr.</b>	<b>83 470 fr.</b>	<b>76 490 fr.</b>
<b>Charges</b>				
Charges des trains rétros	1 218 fr.	1 200 fr.	1 680 fr.	2 160 fr.
Charges des manifestations	2 213 fr.	2 661 fr.	5 200 fr.	5 400 fr.
Loyer du terrain CFF	2 000 fr.	2 000 fr.	2 000 fr.	2 000 fr.
Intérêts débiteurs et frais de comptes	308 fr.	340 fr.	300 fr.	300 fr.
Entretien locaux & installations fixes	450 fr.	2 700 fr.	1 000 fr.	5 000 fr.
Maintenance des véhicules	20 129 fr.	110 000 fr.	90 000 fr.	63 000 fr.
Assurance bâtiment, choses et RC	1 047 fr.	1 050 fr.	1 050 fr.	1 050 fr.
Energie et chauffage	443 fr.	200 fr.	400 fr.	400 fr.
Frais administratifs	5 633 fr.	5 000 fr.	6 000 fr.	6 000 fr.
Cotisation à sociétés tiers	1 256 fr.	500 fr.	600 fr.	800 fr.
Publicité et promotion	1 851 fr.	1 700 fr.	2 000 fr.	2 000 fr.
<b>Total des charges</b>	<b>36 548 fr.</b>	<b>127 351 fr.</b>	<b>110 230 fr.</b>	<b>88 110 fr.</b>
<b>Résultat</b>	<b>32 172 fr.</b>	<b>-43 213 fr.</b>	<b>-26 760 fr.</b>	<b>-11 620 fr.</b>

**Tableau 8 : Compte de résultat prévisionnel pour les années 2012 à 2015**

Source : Année 2012 selon les chiffres publiés dans le bouclage 2012 (Train Nostalgique du Trient, 2013), années 2013 à 2015 estimations de l'auteur

On constate que le montant des parrainages diminue fortement. En effet, la recherche de fonds pour la révision générale de l'automotrice N°15 sera terminée à fin 2013, car le montant des fonds reçus permet de réaliser la totalité du projet. Dès 2015, une nouvelle recherche de fonds sera lancée afin de trouver 40'000 francs pour réviser la partie mécanique de la voiture voyageurs BFZt<sup>4</sup> N°75.

Dans les recettes, la rubrique « Location places de stationnement » montre les montants versés par les locataires des places de parc situées devant le dépôt de l'association. En effet, depuis 2013, l'association a décidé de louer une partie de ces places à des tiers afin d'augmenter les revenus et de gérer les véhicules qui y stationnent.

La maintenance des véhicules ferroviaires augmentera fortement en 2013 et 2014 car les travaux les plus importants seront réalisés pour réviser l'automotrice N°15. Ces travaux se termineront en 2015. C'est pourquoi ce montant diminue en 2015. Pour les années suivantes, ces frais reviendront à un niveau d'environ 10'000 par année. Ces frais d'entretien augmenteront sensiblement dès que les fonds nécessaires à la révision de la voiture voyageurs N°75 seront disponibles.

Une légère augmentation des frais administratifs a été comptabilisée car de nouvelles réglementations augmenteront les tâches administratives. De plus, l'augmentation du nombre de manifestations et de groupes à transporter implique des frais supplémentaires.

Les recettes des transports de groupes et des manifestations ont été planifiées en hausse car l'association a décidé de lancer de nouvelles campagnes de promotion et d'améliorer sa publicité grâce à ses partenaires.

Au vu des chiffres précédents voici ci-dessous à titre de comparaison l'évolution réelle et prévisionnelle des résultats pour les années 2008 à 2015.

Résultats prévisionnels des exercices comptables de 2008 à 2015								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Charges totales	-17 463 fr.	-23 336 fr.	-22 980 fr.	-24 860 fr.	-36 548 fr.	-127 351 fr.	-110 230 fr.	-88 110 fr.
Produits totaux	29 695 fr.	41 793 fr.	26 657 fr.	65 869 fr.	68 720 fr.	84 138 fr.	83 470 fr.	76 490 fr.
Bénéfice / Perte d'exercice	12 232 fr.	18 457 fr.	3 677 fr.	41 009 fr.	32 172 fr.	-43 213 fr.	-26 760 fr.	-11 620 fr.

**Tableau 9 : Résultats prévisionnels des exercices comptables de 2008 à 2015**

Source : Années 2008 à 2012 selon les chiffres publiés dans les boucléments de 2008 à 2012 de l'association, années 2013 à 2015 estimations de l'auteur

On constate que l'association a réalisé des bénéfices pour les exercices de 2008 à 2012 mais subira de fortes pertes pour les années 2013 à 2015. Ces pertes sont dues au projet de révision générale de l'automotrice N°15. En effet, les recherches de fonds pour les projets importants sont menées avant de commencer réellement les travaux. Aucune étape d'un projet de restauration n'est débutée sans en avoir la parfaite garantie financière. Les fonds récoltés pour ce projet ont été encaissés durant les années 2008 à 2012 ce qui explique les bénéfices importants de certaines années. Les travaux se réaliseront et seront facturés durant les années 2012 à 2015. Voilà ce qui explique ce décalage temporel entre les recettes et les dépenses. Le projet put débuter car une partie des parrainages avait déjà été versée à l'association et l'autre partie avait été garantie par contrat. Ces montants seront versés par étapes selon l'avancée du projet et certains montants seront payés à la fin des travaux.

On constate néanmoins que l'association a réalisé un bénéfice de 25'954 francs si on additionne tous les résultats des années 2008 à 2015. Cela représente un bénéfice moyen d'environ 3'200 francs par an. Ce calcul prouve bien que les recherches de fonds financent les travaux de restauration et de révision importants. Les frais d'entretien courant des véhicules et des bâtiments sont couverts par les montants des cotisations ainsi que par les bénéfices réalisés grâce aux transports des groupes et des manifestations publiques. Ce bénéfice permet à l'association d'améliorer ses infrastructures et sa promotion.

#### 4.9.2 Evolutions possibles de la planification financière

Voici présenté ci-dessous, trois scénarios possibles d'évolution de la situation pour le futur.

##### 4.9.2.1 Réalisation de partenariats avec les offices du tourisme

L'association organise depuis 2009 des week-ends rétros avec la circulation du train historique entre Martigny et Vernayaz et la circulation d'un bus PTT historique avec musée de 1962 dans les environs de Martigny. Ce bus effectue différents circuits partant de la gare de Martigny. Chaque parcours réalise un tour de la ville de Martigny et rejoint une destination alentours. Lors de l'édition 2013, le bus se rendait à Chemin-Dessous, aux Rappes, à Ravoire et au pont de Gueuroz. Le train historique effectue trois allers et retours par jour et le car postal fait cinq circuits par jour. Ce concept pourrait être complété par la visite des gorges du Trient à Vernayaz et la visite du moulin Semblanet à Martigny. Un partenariat avec l'office du tourisme et les différentes curiosités mentionnées ci-dessus serait envisageable.

L'office du tourisme réaliserait la promotion de la manifestation ainsi que la recherche de sponsors pour le financement de la publicité et des frais des différents partenaires. Les partenaires mettraient à disposition leur personnel ou bénévoles et leurs infrastructures pour les visites.

Les frais estimés d'un tel week-end se monteraient à :

• Location du car postal avec chauffeur	1400.-
• Frais de mise en route des trains historiques et visite du dépôt	600.-
• Impression des titres de transports à l'ancienne	400.-
• Visite des gorges du Trient	320.-
• Visite du moulin Semblanet	320.-
• Dépenses publicitaires par l'office du tourisme	2000.-
<u>Total des frais</u>	<u>5040.-</u>

Ces montants ont été estimés par l'auteur. Ils comprennent les frais effectifs. Pour le train historique, la visite des gorges et du moulin, les montants comprennent l'engagement d'une personne à 20 francs de l'heure pour faire les visites les deux jours durant.

Cette proposition pourrait aussi être complétée par la vente de boissons et de restauration. Ces ventes pourraient être coordonnées et gérées par l'office du tourisme.

Le prix des forfaits pour faire les visites et les voyages en véhicules historiques pourraient se baser sur les prix déjà pratiqués par le Train Nostalgique du Trient lors de ses manifestations. Voici ci-dessous, les tarifs en vigueur :

- |                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| • Adultes dès 16 ans          | 24.- francs |
| • Ados de 11 à 16 ans         | 12.- francs |
| • Enfants de 6 à 10 ans       | 6.- francs  |
| • Enfants en dessous de 6 ans | gratuits    |

Afin de couvrir les frais cités plus haut, il faudrait vendre :

- |                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| • 160 forfaits adultes           | 3840.-               |
| • 60 forfaits ados               | 720.-                |
| • 80 forfaits enfants            | 480.-                |
| <b><u>Total des recettes</u></b> | <b><u>5040.-</u></b> |

Ceci permettrait de couvrir les frais. Naturellement, ce nombre de personnes ne dégagerait pas de bénéfices. Mais un bénéfice pourrait être dégagé sur la vente d'une petite restauration. En effet, l'association a constaté qu'une partie non négligeable de son chiffre d'affaires lors des journées publiques était composé de la vente de victuailles et de boissons.

La restauration pourrait être gérée par l'office du tourisme afin de mettre en avant les produits du terroir. Cette promotion permettrait de dégager un bénéfice qui pourrait être redistribué aux différents partenaires de la manifestation.

Ce partenariat ouvrirait de nouvelles portes à l'association et ferait venir plus de touristes. Ce concept offrirait au Train Nostalgique du Trient une meilleure visibilité et une promotion plus étendue de son offre. Cela lui permettrait de mieux atteindre ses objectifs de sauvegarde et de maintien du patrimoine.

#### ***4.9.2.2 Augmentation légère des tarifs des transports de groupes***

Une augmentation de 200 francs du forfait de transport pour les groupes ferait passer le prix de l'aller et retour à 500 francs. Cette augmentation de tarif permettrait d'obtenir plus d'argent afin de mieux promouvoir l'association et ses activités. Cette hausse serait sûrement acceptée par la majorité des groupes mais ferait quand même diminuer le montant des dons encaissés lors de la visite du dépôt et dissuaderait aussi certains de venir voyager avec le train historique.

Ce prix resterait raisonnable. En effet, un groupe de 30 personnes paierait environ 17 francs par personne pour faire le trajet Martigny - Vernayaz contre 10 francs par personne à l'heure actuelle. Si l'on suppose que le groupe désire prendre l'apéritif à bord, le prix par personne serait de 10 francs plus cher donc de 27 francs. Ce prix reste raisonnable et est en dessous de la barre symbolique des 30 francs. Une pareille augmentation rapporterait 2000 francs supplémentaires par année si l'association transporte 10 groupes par an.

#### 4.9.2.3 Professionnalisation des transports de groupes

Si dans le futur l'association ne dispose plus assez de bénévoles pour faire circuler ses trains, il faudrait envisager d'engager du personnel de conduite. Ce personnel pourrait être engagé par l'association à temps partiel ou demandé aux Transports de Martigny et Régions SA. En effet, cette société met à disposition du personnel à d'autres compagnies si nécessaire contre rémunération.

Selon le site des Transports de Martigny et Régions SA [www.tmr.sa.ch](http://www.tmr.sa.ch) (Transports de Martigny et Régions SA, 2012) voici les tarifs pratiqués :

- 1 personne pour la conduite des trains                      prix : 117 francs/heure
- 1 personne pour l'accompagnement des trains            prix : 96 francs/heure

Pour conduire un train historique de l'association, il faut deux personnes pour la conduite et une personne pour l'accompagnement du train au minimum. En effet, les véhicules du Train Nostalgique du Trient ne sont pas équipés de tous les équipements de sécurité modernes et doivent être conduits par deux personnes.

Pour effectuer la prestation de transport d'un groupe, il faut compter une heure pour préparer le train, une heure et demi pour faire l'aller et retour et encore environ une heure pour ranger le train. Cette offre comprend un aller et retour Martigny - Vernayaz avec une pause d'environ 30 minutes pour prendre l'apéritif à Vernayaz avant de revenir sur Martigny. Si le groupe désire plus de temps libre à Vernayaz, il faudra compter ces heures en tant qu'heures de travail pour le personnel. En effet, le personnel même en attente est considéré comme en service.

Donc en résumé, il faut deux conducteurs pendant trois heures et demie et un accompagnant de train pendant trois heures et demie aussi. Ce qui revient à

• 2 conducteurs	3.5 heures	117 fr/h	Total 409.50
• 1 accompagnant de train	3.5 heures	96 fr/h	Total 336.-
<b><u>Total du coût du personnel à engager</u></b>			<b>Total final 745.50</b>

A cela s'ajoutent encore les 300 francs de base qui permettent à l'association de couvrir les frais d'entretien et de préparation du véhicule et aussi de payer les Transports de Martigny et Région SA pour la mise à disposition de l'infrastructure. Ce montant sert aussi à payer l'assurance responsabilité civile pour le transport des voyageurs.

Afin d'obtenir un bénéfice de 200 francs environ, le prix total d'un train assuré par du personnel externe revient à environ 1050 francs. Si l'on considère que la majorité des groupes du TNT sont de 30 personnes environ, cela représente un coût de 35 francs par personne. Si le groupe désire prendre l'apéritif le prix passe à 45 francs par personne. Ce prix est assez élevé pour une simple prestation d'apéritif.

Si par contre le groupe se compose de 50 personnes, le prix est de 21 francs par personne. Si le groupe désire prendre l'apéritif, le prix par personne monte à 31 francs. Ce prix reste abordable.

Cette solution ne tient pas compte de l'entretien des véhicules par les bénévoles mais seulement de la préparation et de la conduite du train historique. En cas de manque de bénévoles pour la conduite, il est fort probable qu'il manque du personnel pour l'entretien. Si l'association devait engager aussi du personnel pour l'entretien des véhicules, les coûts seraient nettement plus élevés. En effet, les travaux de maintenance nécessitent de nombreuses heures de travail.

La solution proposée ci-dessous est envisageable, si l'association dispose de sa plus grande automotrice de 50 places. De plus, l'association doit démarcher des groupes d'environ 40 à 50 personnes. Par expérience, les groupes de 40 à 50 personnes sont plus rares que les groupes de 20 à 35 personnes.

L'engagement à l'année à temps partiel de personnel par l'association n'est pas envisageable pour l'instant. En effet, les petits bénéfices réalisés sur les manifestations ou sur les transports de groupes ne permettraient pas de salarier une personne même à temps partiel. Il faudrait encore augmenter les prix afin de dégager une marge bénéficiaire plus importante afin de payer une personne même lors de certaines périodes d'inactivité.

De plus, une augmentation trop importante des tarifs ne correspond pas tout à fait à l'éthique de l'association car le Train Nostalgique du Trient doit aussi remplir des objectifs patrimoniaux et de transmission du savoir. Cet objectif passe par une mise en valeur et une mise à disposition de ce patrimoine aux gens ordinaires de la région et pas seulement aux groupes aisés qui viennent d'ailleurs. De plus, il ne serait pas équitable de salarier certains employés par rapport aux nombreuses heures que les bénévoles offrent gracieusement à l'association.

Pour conclure ce chapitre sur les prévisions financières, je pense qu'il ne faut pas oublier qu'une association n'est ni une entreprise, ni l'Etat. L'association se situe à cheval entre les entreprises privées et l'Etat. Elle doit faire un profit raisonnable qui lui permette de vivre sans oublier son objectif de transmission du patrimoine et du savoir. Le Train Nostalgique du Trient peut se passer occasionnellement de bénévoles mais ne peut pas devenir une véritable entreprise car les coûts de maintenance sont trop élevés. De plus, l'association vit pour ses membres et son public mais vit grâce à eux. La sauvegarde et le maintien du patrimoine peuvent se réaliser seulement si des personnes offrent de leur temps pour réaliser l'entretien et la conduite des trains. C'est pourquoi, l'association peut éventuellement augmenter légèrement ses tarifs et développer des partenariats pour augmenter ses revenus et sa promotion mais doit tout faire pour maintenir son nombre de membres et pour trouver de nouveaux bénévoles. Afin de maintenir ses rangs, l'association doit se promouvoir au travers des nouvelles technologies pour attirer des membres plus jeunes. L'offre de l'association se situe dans la tendance actuelle et a de beaux potentiels de développement par la mise sur pied de partenariats.



## 4.10 Evaluation des risques

Afin de déterminer quels sont les circonstances qui pourraient mettre en péril l'association ou son plan d'affaires, j'ai réalisé une liste des risques possibles en adaptant le modèle proposé par la Banque Cantonale Vaudoise (Banque Cantonale Vaudoise BCV, 2013). Pour ce faire, j'ai tout d'abord listé les risques puis je les ai répartis en quatre catégories :

- Risques internes
- Risques commerciaux
- Risques financiers
- Risques exogènes

Ensuite, j'ai estimé leur probabilité d'apparition et leur dangerosité pour l'association. Afin de pouvoir les classer par ordre d'importance, j'ai multiplié la probabilité d'apparition par la dangerosité pour obtenir un niveau de risque. Le barème était le suivant :

Légende	
Probabilité d'apparition :	de 1 à 10 ; 1 = très faible, 10 = très élevé
Dangerosité :	de 1 à 10 ; 1 = peu dangereux pour l'association, 10 = mets en péril sérieusement l'existence de l'association
Niveau de risque :	Probabilité d'apparition multiplié par Dangerosité ; Minimum = 1 Maximum = 100

**Figure 10 : Légende de l'évaluation des risques**

Source : Estimation de l'auteur

Vous trouverez ci-après les risques envisagés et déterminés selon les constatations faites sur le terrain. Il s'agit toutefois d'estimations personnelles qu'il faudrait confirmer par une étude plus détaillée.

Risques internes			
Description	Probabilité d'apparition	Dangerosité	Niveau de risque
Divergence de vision entre le comité et les membres de l'association	5	8	40
Querelles entre les membres du comité	6	6	36
Manque de bénévoles	6	5	30
Non mise en application des règlements et des directives de l'Office Fédéral des Transports	2	10	20
Manque de compétences dans le domaine ferroviaire du comité	4	4	16
Démission du président	4	3	12
Décès du président	1	8	8
Fraude dans la comptabilité, détournement des dons pour une autre chose	2	4	8
Démission d'un membre du comité (sauf président)	4	1	4
Décès d'un membre du comité (sauf président)	1	4	4
Démission en bloc du comité	1	4	4

**Tableau 10 : Risques internes**  
Source : Estimation de l'auteur

Risques commerciaux			
Description	Probabilité d'apparition	Dangerosité	Niveau de risque
Augmentation des offres proposées par la concurrence	8	3	24
Dépenses publicitaires plus élevées que les revenus d'une manifestation	5	3	15
Client insatisfait de la prestations	3	4	12
Prix des services et produits trop chers comparé au marché	2	2	4

**Tableau 11 : Risques commerciaux**  
 Source : Estimation de l'auteur

Risques financiers			
Description	Probabilité d'apparition	Dangerosité	Niveau de risque
Diminution du nombre de membre : les cotisations ne couvrent plus les frais courants	4	5	20
Retrait d'une promesse de don importante après le début des travaux	1	8	8
Hausse importante du prix du sillons et des prestations des TMR SA	2	4	8
Un projet ne peut être terminé en raison de problèmes techniques. L'association doit rendre les dons car le projet n'a pas abouti.	1	7	7
Pas assez de promesse de dons pour réaliser un projet	6	1	6
Hausse des taxes ou émoluments de l'Office Fédéral des Transports	5	1	5

**Tableau 12 : Risques financiers**  
 Source : Estimation de l'auteur

Risques exogènes			
Description	Probabilité d'apparition	Dangerosité	Niveau de risque
Changement dans les normes techniques en vigueur dans le domaine ferroviaires	5	9	45
Projet immobilier dans le secteur de la gare de Martigny (expropriation ou fin du contrat de bail pour le terrain avec les CFF SA)	4	8	32
Changement dans les réglementations ferroviaires au niveau de l'exploitation	9	3	27
Incendie ou endommagement partiel des infrastructures (bâtiments, atelier, locaux divers) sans dommage aux véhicules	4	5	20
Destruction totale des automotrices (incendie ou accident)	2	10	20
Suppression de la ligne de chemin de fer Martigny - Châtelard (par exemple : remplacement par bus)	2	10	20
Incendie ou endommagement partiel des automotrices	2	9	18
Destruction totale suite à un incendie ou un accident des voitures ou wagons (sans dommage aux automotrices)	2	9	18
Destruction totale des infrastructures suite à un incendie ou autres (bâtiments, atelier, locaux divers) sans dommage aux véhicules	2	8	16
Incendie ou endommagement partiel des voitures ou wagons (sans dommage aux automotrices)	2	6	12

**Tableau 13 : Risques exogènes**  
 Source : Estimation de l'auteur

On constate que quelques risques sont importants et qu'il ne faut pas les négliger. On remarque aussi que le comité doit avoir la même vision que les membres de l'association. En effet, une vision différente mettrait en péril l'association car de nombreux membres pourraient quitter le TNT. Ces démissions de membres réduiraient le nombre de bénévoles et le montant des cotisations ce qui provoquerait à coup sûr des problèmes de trésorerie.

Une divergence d'opinion prononcée entre les membres du comité pourrait poser les mêmes problèmes qu'une divergence de vision entre le comité et les membres. On peut constater néanmoins que l'association ne vit pas que grâce à une personne. Naturellement, le président apporte beaucoup à l'association mais le TNT ne dépend pas de lui. En effet, s'il venait à quitter son poste cela ne mettrait pas en péril l'association.

La mise en application de façon correcte des règlements et directives de l'Office Fédéral des Transports sont essentiels au bon fonctionnement de l'association. Une erreur dans la gestion et la mise en application des prescriptions par le comité ou les membres bénévoles de l'association pourrait porter préjudice au TNT dans son ensemble. Une infraction grave aux prescriptions pourrait tout simplement provoquer l'arrêt définitif de la circulation du train historique.

Du point de vue de la concurrence, le comité doit l'analyser régulièrement car elle est en augmentation. Si l'association n'applique plus les conditions et les prix se pratiquant sur le marché, elle risque bien de perdre des clients voire des membres ou des donateurs.

La diminution du nombre de membres est un risque important quelle que soit l'association. Dans le cas du TNT, moins de membres signifie moins de bénévoles pour entretenir et conduire les trains mais aussi moins de revenus qui permettent de maintenir en état de marche les véhicules.

Des changements dans les normes de sécurité ou dans les prescriptions de circulations porteraient préjudice à l'association. Les changements de réglementation peuvent être généralement appliqués sans trop de conséquences financières. Par contre, un changement dans les normes techniques nécessite des moyens financiers parfois importants pour pouvoir adapter les véhicules historiques à celles-ci.

Le quartier de la gare de Martigny fait l'objet d'un projet d'urbanisme et celui-ci concerne aussi une partie des terrains ferroviaires. Pour l'instant, il ne s'agit que de projets et de réflexions mais si cela venait à se concrétiser les bâtiments de l'association devraient être déplacés.

#### 4.10.1 Recommandations pour minimiser les risques

Afin de minimiser en partie les risques les plus importants voici ci-dessous quelques pistes de réflexions qui mériteraient d'être débattues et étudiées :

- Etre à l'écoute des membres, demander leur avis

Pour éviter que le comité ne soit plus sur la même longueur d'onde que les membres de l'association ou que les membres du comité n'aient plus la même vision pour la gestion de l'association, il faudrait que le comité écoute les propositions faites par les membres lors des journées de travaux ou des manifestations. Cette écoute est simple à mettre en place, en effet, il suffit aux membres du comité d'être présent lors des activités de l'association. Autre possibilité, le comité pourrait demander plus souvent l'avis pour des dossiers importants aux membres en convoquant une assemblée générale extraordinaire.

- Recherche et gestion de bénévoles ou de membres : accueil, présentation de l'association, convivialité

La durabilité de l'association dépend en grande partie de l'effectif des membres et des bénévoles. Le TNT devrait mettre sur pied des journées d'informations pour présenter l'association aux personnes intéressées à venir donner un coup de main. La convivialité des journées de travaux est un point important que l'association ne doit pas oublier. En effet, les gens reviennent volontier aider s'ils gardent un bon souvenir de leur journée de travail.

- Double surveillance de la mise en application des règlements

Pour éviter un oubli ou une erreur dans la gestion et l'administration des différents règlements et prescriptions ferroviaires, il faudrait un double contrôle. Pour ce faire, il faudrait que deux personnes travaillent ensemble à la gestion des règlements afin de ne rien oublier. De plus, il ne faut pas oublier de tenir un cahier de ce qui est à faire et de ce qui a été fait.

- Mise en place d'une veille technologique et réglementaire

Afin d'éviter des surprises ou des oublis, il serait intéressant de mettre sur pied une veille technologique et réglementaire. Cette veille permettrait de surveiller régulièrement toutes les nouvelles publications dans ce domaine et prendre les mesures nécessaires à temps voulu.

- Les membres du comité travaillent en binôme

Pour éviter une perte de temps en cas de problème de santé d'une personne du comité voire lors d'une démission, il serait intéressant que les membres du comité travaillent en binôme. Ceci permettrait à tout moment à une personne de remplacer au pied levé la personne absente.

- Rechercher des remplaçants pour le comité qui complètent les compétences ferroviaires déjà en place

Lors de changement d'un membre du comité, le comité doit étudier correctement quel remplaçant a les compétences ferroviaires nécessaires pour compléter judicieusement le comité.

Les membres du comité ne doivent pas seulement tenir compte des compétences ferroviaires car d'autres compétences commerciales sont aussi nécessaires à la bonne marche de l'association.

- Mise en place d'une veille sur les concurrents

La concurrence dans le milieu des chemins de fer historiques prend de plus en plus d'importance. C'est pourquoi, il serait judicieux de mettre en place un processus de veille afin d'analyser régulièrement les offres de la concurrence et de pouvoir adapter l'offre de l'association au marché. Une non-adaptation de l'offre du TNT pourrait entraîner des pertes de revenus non-négligeables.

- Prendre et maintenir le contact avec les autorités communales

Les différents projets d'urbanisme mais aussi certains soutiens financiers proviennent des communes. Il ne faut pas que le TNT oublie de soigner ses relations publiques avec les différentes autorités communales et régionales. Ces relations peuvent être consolidées par une information régulière de celles-ci sur l'activité de l'association et de ses réalisations. Le TNT ne doit pas oublier d'associer les autorités à ses succès en les invitant à ses manifestations ou à ses portes ouvertes.

- Séparer les dossiers en cours chez les membres du comité

Afin de diminuer les préjudices en cas d'incendie, il serait intéressant de disposer des copies des dossiers importants en cours. Ces copies seraient gardées directement chez certains membres du comité et permettraient en cas de problèmes de continuer la gestion des dossiers en cours sans interruption.

- Prendre des mesures anti-incendie, sensibiliser les bénévoles sur les dangers

Le risque d'incendie dans un atelier est important. En effet, certains travaux nécessitent l'emploi de chalumeaux ou d'appareil provoquant des étincelles. De plus, la grande partie des véhicules est construite en bois. Il faut que le TNT mette à disposition des membres les outils nécessaires à la lutte contre l'incendie. Il serait aussi judicieux de demander un cours aux sapeurs pompiers afin de sensibiliser les membres sur les incendies. De plus, il serait judicieux que les pompiers viennent inspecter les locaux du TNT pour indiquer quelles mesures de prévention pourraient être mises en place.

## 5 Analyse de l'environnement

Afin de mieux comprendre quelles tendances peuvent influencer le modèle économique de l'association, j'ai réalisé une analyse succincte de l'environnement selon la méthode proposée dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 200 à 211). Cette analyse se compose de 4 grands axes qui sont décrits ci-après.

### 5.1 Forces du marché

Les forces du marché sont réparties en 5 catégories qui permettent de décrire quels sont les tendances qui influencent le marché.

#### 5.1.1 Enjeux

##### *5.1.1.1 Plus d'intérêt pour la conservation du patrimoine*

Cette augmentation du nombre d'associations sauvegardant le patrimoine, qu'il soit bâti, technique ou de savoir-faire, permet d'augmenter le savoir et permet de léguer un héritage aux générations futures. Mais plus le nombre d'associations augmente plus le nombre de recherches de fonds augmente ce qui implique naturellement des montants distribués plus petits. En effet, les projets de conservation du patrimoine sont de plus en plus nombreux et onéreux. Les dons et parrainages augmentent aussi mais de façon plus lente que les recherches de fonds. De plus, si l'économie se porte bien les gens ou les sociétés ont les moyens de faire des parrainages mais en cas de crise celles-ci les limiteront forcément.

##### *5.1.1.2 Plus de sécurité*

Un autre point important est la sécurité des transports historiques. En effet, bon nombre de véhicules anciens ne possèdent pas les équipements en matière de sécurité moderne. Le nombre de trains étant croissant, cela augmente le risque d'accident. Un des plus grands enjeux pour les associations est de trouver des solutions pour satisfaire aux exigences en matière de sécurité de la part de l'Office Fédéral des Transports. Ces solutions passent soit par des solutions réglementaires, par des restrictions ou par l'adaptation des systèmes de sécurité modernes aux anciens véhicules.

##### *5.1.1.3 Croissance de la demande et de l'offre en matière de transports historiques*

Bon nombre de compagnies et d'associations ont compris l'intérêt de conserver des véhicules anciens. En effet, de plus en plus de voyageurs recherchent l'aventure en voyageant dans des véhicules historiques soit par passion, soit pour découvrir de nouvelles sensations ou pour vivre comme à la belle époque. L'augmentation de l'offre de voyage historique permet de combler cette demande en augmentation. De plus en plus de touristes recherchent également des trains authentiques et sont prêts à mettre de côté le confort des trains climatisés modernes pour vivre l'aventure à bord de compartiments au charme rétro.

## 5.1.2 Segments marché

### 5.1.2.1 *Tour-opérateurs*

De nombreuses agences de voyages aiment combiner les transports modernes et anciens. Cette combinaison permet de satisfaire plus de clients et de pimenter un peu le voyage. La Suisse pays par excellence du chemin de fer accueille de nombreux voyages organisés par des tour-opérateurs suisses ou étrangers. Malgré la force du franc suisse, le nombre de groupes à tendance à augmenter.

### 5.1.2.2 *Famille*

De plus en plus de familles recherchent des activités ludiques et enrichissantes pour toute la famille. En effet, le comité de l'association a constaté que de nombreuses familles venaient aux manifestations afin de faire découvrir les trains historiques à leurs enfants et leur montrer l'évolution de la société. Cette recherche de découverte permet aussi aux adultes d'enrichir leurs connaissances. De plus en plus de familles font des activités qui ne sont pas que destinées aux enfants mais qui permettent aussi aux parents d'apprendre et de découvrir quelque chose.

### 5.1.2.3 *Passionnés d'ici et d'ailleurs*

Les nouvelles technologies permettent aux passionnés de tous pays de se tenir au courant des activités ferroviaires et de sauvegarde du patrimoine réalisées par chaque région. Ces nouvelles technologies amènent naturellement de nouveaux clients aux associations mais permettent aussi à celles-ci de rendre visite à d'autres sociétés pour partager leurs connaissances. L'association a eu l'honneur déjà d'accueillir un groupe de passionnés venant de Hongrie et un autre venant de Hollande.

### 5.1.2.4 *Membres de l'association*

Aujourd'hui, les membres de l'association peuvent de plus en plus soutenir d'autres associations. Cette profusion de demandes de recherches de fonds pour d'autres buts patrimoniaux restreint le montant des dons donnés par les membres. Cette augmentation du nombre d'associations fait aussi perdre certains membres au TNT car ceux-ci préfèrent parfois soutenir une association plus proche de chez eux.

## 5.1.3 Besoins et demandes

Les besoins de chaque segment sont assez semblables. Chaque segment veut des informations détaillées sur les activités, le but et les objectifs de l'association. Chaque membre ou voyageur désire voir que son argent est bien utilisé pour sauver du patrimoine. Les personnes sont de plus en plus désireuses de voir le résultat du projet qu'ils ont sponsorisé. D'un côté les gens veulent des prestations personnalisées pour les voyages de groupes mais aiment bien les offres combinées pour les journées publiques. Les groupes aiment décider et les voyageurs lambda aiment se laisser guider et accompagner sans soucis.

#### 5.1.4 Coûts de changement

Les coûts de changement sont très faibles. En effet, bon nombre d'activités culturelles ou touristiques permettent de remplacer les prestations proposées par l'association. De plus, ce changement d'activité ne coûte absolument rien aux groupes ou aux voyageurs individuels si ceux-ci décident de choisir une activité dans la région de Martigny. Par contre, le choix d'une activité similaire, hors canton par exemple, engendre des coûts de transports plus élevés pour s'y rendre. Seul l'attachement sentimental des gens de la région et des membres de l'association à leur train n'a pas de prix et empêche souvent les gens de soutenir une autre association en dehors de leur région.

#### 5.1.5 Attraits revenus

Les marges les plus faibles sont réalisées sur la visite du dépôt et l'organisation d'un apéritif pour les groupes. Par contre, des marges plus élevées sont réalisées dans les transports des groupes et dans la vente de nourriture et boissons lors des manifestations. Les marges sur la nourriture sont plus élevées car celle-ci provient généralement de dons en nature de la part de certains membres de l'association.



## 5.2 Forces du secteur

Les forces du secteur sont groupées selon 5 catégories, chacune explique quels acteurs influencent le plus le secteur.

### 5.2.1 Concurrents (acteurs historiques)

Les autres sociétés ou associations de chemins de fer historiques. Nous pouvons citer quelques-unes pour la Suisse romande : le chemin de fer-musée Blonay-Chamby, La Traction SA, l'association Vapeur Val de Travers, le Dampf Furka Bahn, l'Association Genevoise du Musée des Tramways, l'Association Neuchâteloise des Amis du Tramway. D'autres associations existent en Suisse romande et bien naturellement en Suisse allemande et au Tessin. Toutes ces anciennes associations possèdent un parc de matériel généralement important. Elles organisent toutes des courses historiques sur demande et organisent aussi des manifestations publiques. Certaines peuvent rouler sur un réseau assez voire très étendu. Les sociétés possédant des véhicules à voie normale peuvent rouler sur l'ensemble du réseau des CFF de Suisse et des autres compagnies privées. Ces associations possèdent souvent des installations ferroviaires et des dépôts pouvant être visités sur demande voire même selon des horaires de visite. Certaines associations arrivent à leur capacité maximale pour accueillir de nouveaux véhicules. Ceux-ci sont alors repris par de nouvelles associations pour les maintenir en état de marche.

### 5.2.2 Nouveaux entrants

De plus en plus d'associations sont créées pour sauvegarder du matériel roulant en Suisse. Cette augmentation provient du fait que les acteurs historiques n'ont souvent plus la place pour accueillir d'autres véhicules dans leurs dépôts. La libéralisation de l'accès au réseau à toutes les nouvelles entreprises répondant aux normes de l'Office Fédéral des Transports encourage la création d'associations. En effet, dès que celles-ci obtiennent les certifications nécessaires et que celles-ci sont validées par l'office fédéral, le matériel roulant de ces nouvelles associations doit être accepté par les exploitants des réseaux ferrés suisses. Aucune compagnie ne peut refuser la circulation d'un train appartenant à une société si celle-ci est en règle.

### 5.2.3 Services et produits de substitution

De nombreuses activités touristiques existent en Suisse. Toutes ces activités peuvent remplacer les voyages en trains historiques. De nombreuses autres sociétés de transports proposent des voyages en véhicules historiques, par exemple : la Compagnie Générale de Navigation sur le Léman ou les Cars Postaux

### 5.2.4 Fournisseurs et autres acteurs de la chaîne de valeur

Les fournisseurs de matériel roulant et les ateliers spécialisés sont les acteurs les plus importants dans la maintenance de véhicules ferroviaires historiques. La Suisse étant le pays de prédilection

des chemins de fer, ceux-ci sont nombreux dans toutes les régions. Le plus important n'est pas le nombre de ces ateliers mais leurs compétences. De plus en plus de dépôts ferroviaires n'ont plus les compétences voire les outils pour réparer des pièces historiques. Mais vu le nombre toujours croissant d'associations ferroviaires en Suisse, celles-ci possèdent encore les compétences et peuvent toujours s'entraider pour réparer des pièces historiques. Il faudrait néanmoins que celles-ci partagent leurs connaissances et compétences dans le domaine par le biais de l'Union des Chemins de Fer Historiques de Suisse. Cet archivage du savoir-faire permettrait aux ateliers des compagnies actuelles de pouvoir se former si nécessaire à ces techniques particulières.

### 5.2.5 Parties prenantes

Les membres de l'association sont la plus grande partie prenante de l'association du Train Nostalgique du Trient. En effet, les membres décident de la gestion de l'association sur le long terme et prennent les décisions importantes. D'autres parties influencent grandement la bonne marche du TNT, il s'agit de l'Office Fédéral des Transports, des Transports de Martigny et Régions et des autorités. En effet, la partie réglementaire est dictée par l'OFT et TMR SA mais les instances politiques peuvent décider à tout instant de fermer une ligne par manque de rentabilité. Si la ligne du Martigny - Châtelard devait être supprimée par manque de rentabilité alors l'association ne pourrait plus faire circuler son train car elle n'aurait pas les moyens financiers de racheter la ligne.

## 5.3 Tendances clés

Les tendances clés décrivent les principales évolutions en matières techniques, réglementaires, culturelles et socio-économiques qui influencent le modèle économique.

### 5.3.1 Tendances technologiques

#### *5.3.1.1 Nouvelles technologies en matière de sécurité dans le domaine ferroviaire*

Les nouvelles technologies en matière de sécurité ferroviaire compliquent passablement la circulation d'anciens véhicules n'étant pas équipés de façon moderne. Ces nouvelles sécurités sont dues à l'augmentation du trafic, de la vitesse et du nombre de voyageurs. De plus, les voyageurs désirent de plus en plus de sécurité et de confort. D'un autre côté, les compagnies sont obligées de faire des économies sur le personnel tout en augmentant la cadence de circulation sur les lignes. Ces tendances nécessitent donc plus d'équipement de sécurité. Aujourd'hui, quelques lignes en Suisse n'accueillent plus de matériel historique car ces lignes sont équipées de nouvelles installations techniques qui permettent la circulation des trains de manières rapprochées et à vitesse élevée. Cette nouvelle technologie s'étendra progressivement aux autres lignes ferroviaires lors des nouveaux investissements dans le renouvellement des infrastructures. Ces nouveaux systèmes posent de nouveaux challenges aux propriétaires de véhicules historiques et surtout rallongent les budgets pour la restauration des véhicules afin de les adapter aux nouvelles normes.

#### *5.3.1.2 Normes Suisses et européennes en matières de chemins de fer*

De nombreuses normes sont édictées par l'Union Internationale des Chemins de Fer UIC et l'Union des Transports Publics Suisse UTP. Ces normes techniques permettent la circulation des véhicules des différentes compagnies sur tous les réseaux. Ces règlements servent de références pour la standardisation du matériel roulant. Les nouveaux véhicules respectent ces normes techniques et chaque compagnie adapte ses infrastructures à ces nouvelles normes. Hélas, le matériel historique correspondait généralement aux normes internes de chaque compagnie. Avec cette standardisation des installations ferroviaires certains véhicules pourtant en parfait état de marche ne peuvent plus circuler. L'adaptation des trains historiques est possible mais coûte naturellement plus d'argent.

#### *5.3.1.3 Nouvelles machines et outillages*

Les améliorations réalisées dans les machines, l'outillage ou les techniques de dessins techniques assistés par ordinateur diminue les coûts de production de pièces historiques. Ces améliorations permettent aux propriétaires de véhicules historiques de pouvoir les réparer à un coût raisonnable et de les adapter aussi aux nouvelles exigences techniques. Ces nouveaux outils ouvrent de nouvelles perspectives dans l'entretien et le maintien en état de marche de ce patrimoine ferroviaire.

## 5.3.2 Tendances réglementaires

### 5.3.2.1 Plus de réglementations en matière de sécurité

La sécurité ferroviaire évolue sans cesse car le nombre de trains est en augmentation et les vitesses sont de plus en plus élevées. Aujourd'hui, de nombreuses réglementations sont valables autant bien pour un TGV circulant à 200 km/h qu'un train historique voyageant à 30 voire 40 km/h. Quelques dérogations peuvent toutefois être obtenues par les chemins de fer historiques mais celles-ci doivent être dûment justifiées et prouvées. Cette augmentation des réglementations augmente naturellement le travail administratif des associations pour les appliquer chez elles. Ces nouvelles directives impliquent parfois aussi des frais de mise en application qui parfois pèsent lourd dans le budget. De nouvelles tendances réglementaires dans le temps de travail considèrent de plus en plus les activités de loisirs ferroviaires exercées en dehors du temps de travail comme du temps de travail professionnel aussi. Cette nouvelle interprétation réduit donc le temps que les cheminots bénévoles encore en activité peuvent mettre à disposition des chemins de fer historiques.

### 5.3.2.2 Formation obligatoire du personnel

L'augmentation de la réglementation implique donc une formation plus professionnelle du personnel de conduite des trains historiques. De plus en plus, les membres bénévoles issus du chemin de fer doivent repasser des formations et des examens dans le cadre de leurs activités bénévoles. Ces formations ont un coût financier et naturellement en temps. De plus ces formations, limitent le nombre de bénévoles de l'association car les membres n'exerçant pas de métier ferroviaire ne peuvent plus conduire ou accompagner un train pour en assurer la sécurité.

### 5.3.2.3 Description détaillée des responsabilités

Aujourd'hui, de nombreuses réglementations demandent de définir clairement qui porte la responsabilité et quelle personne assume quelle tâche. Ce principe vaut aussi dans le domaine ferroviaire. Ces nouvelles directives imposent donc à l'association de tenir un cahier des charges précis pour chaque fonction importante et de nommer des responsables pour les formations internes ou pour la mise en application et le contrôle des prescriptions. Ces tâches purement administratives et structurelles prennent du temps et nécessitent des personnes. Leur renouvellement et la mise à jour de ces directives internes et de ces cahiers des tâches occupent régulièrement le comité.

## 5.3.3 Tendances culturelles et sociétales

### 5.3.3.1 Retour aux sources

De nos jours, de plus en plus de personnes désirent redécouvrir des choses simples et prendre le temps de vivre. Ces gens cherchent à revenir à des choses essentielles et prendre le temps de les vivre. De plus en plus de personnes pour se reposer et se détresser de ce que la vie moderne

stressante leur impose, font un retour aux sources. Ils abandonnent leurs technologies de communication moderne pour passer de vrais moments en face à face avec d'autres personnes. Une activité comme celle proposée par l'association favorise le contact humain et la mise sur pause des technologies modernes pour vivre un moment de détente hors du temps.

#### **5.3.3.2 Besoin de mémoire**

L'évolution effrénée du monde moderne suscite de plus en plus l'intérêt des personnes pour le patrimoine. Ces personnes ont besoin de se remémorer le temps d'avant pour se rendre compte de leur évolution. Ce travail de mémoire leurs permet de faire le bilan de leur vie. Ce besoin de mémoire est aussi une nécessité pour essayer de ralentir la vie stressante moderne. Aujourd'hui, de plus en plus de personnes font un travail de mémoire pour léguer quelque chose aux générations suivantes.

#### **5.3.3.3 Transmission d'un savoir et d'un passé aux générations futures**

Les changements rapides de l'environnement font prendre conscience aux gens que des choses disparaissent tous les jours. Si l'on ne sauvegarde pas certaines choses pour les générations futures celles-ci ne pourront pas imaginer leur passé, ni savoir d'où elles viennent, ni même voir l'évolution du monde. Cette perte de passé est une perte de savoir et sans passé on ne peut pas construire d'avenir. De plus, des techniques anciennes ont permis de développer des technologies modernes. En laissant disparaître ce savoir, on risque de limiter les possibilités de développement et de recherche actuelles. La préservation du passé est nécessaire pour que les générations futures puissent le comprendre et le vivre au même titre que les fouilles archéologiques nous permettent de comprendre notre évolution et d'imaginer la vie d'autrefois.

#### **5.3.3.4 Plus de sécurité en matières de transports ferroviaires**

Cette tendance sécuritaire se retrouve dans tous les domaines. Aujourd'hui, chaque nouvelle construction doit être plus sûre que les anciennes. Cette évolution est louable mais complique passablement la sauvegarde du patrimoine, car souvent il n'est pas possible d'adapter les normes et les exigences sécuritaires modernes à des biens historiques. Hélas, de plus en plus de nouvelles réglementations ne font plus d'exceptions pour les moyens de transports historiques ce qui provoque des coûts exorbitants pour les adapter.

#### **5.3.3.5 Transports plus rapides et plus économiques**

La société moderne désire des transports de plus en plus rapides et économiques, tout le contraire des transports historiques. Cette tendance rend les moyens de transports actuels plus rapidement obsolètes et compliquent la cohabitation des trains historiques et modernes. Les moyens de transports modernes sont rapides et leur cadence est de plus en plus rapprochée. De moins en moins de sillons sont disponibles dans l'horaire pour faire rouler des trains historiques circulant lentement. Cette évolution rapide du matériel roulant pour des véhicules plus rapides et

plus économiques pose un autre problème aux associations. En effet, le renouvellement des véhicules par des plus modernes met au rebut les anciennes machines et de plus en plus d'associations se créent afin de les sauvegarder. Cette augmentation des associations est bien, mais a généralement tendance à répartir de plus en plus les ressources limitées que sont les bénévoles et les dons. Donc plus d'associations se créent, plus il y'a de concurrence sur l'offre en transports historiques et en recherche de fonds.

### 5.3.4 Tendances socio-économiques

#### 5.3.4.1 *Loisirs régionaux*

Les gens recherchent de plus en plus des activités dans leur région pour leurs loisirs. Cette tendance pousse de plus en plus de sociétés ou d'associations à mettre sur pied des activités culturelles, on peut citer par exemple les fêtes de quartier ou les fêtes villageoises, les marchés ou encore les festivals régionaux. De plus en plus d'activités sont proposées aux personnes mais de plus en plus souvent hélas elles se déroulent le même jour. En effet, dans la période du mois de mai et juin ou du mois d'août et septembre on compte chaque week-end de nombreuses activités proposées à la population d'une même région. Cette offre ne pourra pas continuer de croître indéfiniment, car les gens ne peuvent pas se trouver à deux endroits à la fois.

#### 5.3.4.2 *Avantager la région*

Les citoyens suisses prennent de plus en plus conscience qu'il faut aussi avantager les activités locales s'ils veulent continuer à profiter de celles-ci. Un nombre toujours croissant de personnes se rendent dans des manifestations afin de soutenir les organisateurs ou les sociétés. Cette tendance permet aux associations de vivre et de faire vivre la vie locale. En effet, la population se rend compte que toutes les technologies nouvelles ne peuvent pas remplacer le contact humain que les manifestations locales proposent.

#### 5.3.4.3 *Plus de loisirs*

Aujourd'hui, les personnes ont de plus en plus de temps pour les loisirs. Les technologies modernes facilitent la vie des gens et leur permettent de gagner du temps libre. De plus, les personnes veulent plus de loisirs pour déstresser de la vie à leur place de travail. Cette tendance pousse donc les sociétés à offrir plus d'activités aux citoyens et aux touristes. Afin de bénéficier de plus de temps libre de nombreuses personnes font le choix de travailler à temps partiel. Cette activité professionnelle passe par une diminution du revenu. Les personnes, ayant moins de moyens financiers recherchent donc des activités de loisirs abordables dans leur région afin de limiter leurs dépenses.

## 5.4 Forces macroéconomiques

### 5.4.1 Situation économique

L'association constata durant ces deux dernières années que la force du franc suisse par rapport à l'euro dissuadait certains groupes de venir en Suisse. D'autres groupes, afin de pouvoir rentrer dans leur budget malgré cette perte de change, limitaient leurs activités sur le sol national. Si la situation s'améliore, il y a de fortes chances que les groupes n'ayant pas pu venir en Suisse par manque de budget reviennent. La situation économique européenne limita le chiffre d'affaires de certaines entreprises suisses concentrées sur les marchés d'exportation. L'association constata que le nombre de groupes d'entreprises réservant des trains avec apéritif a diminué ces dernières années. De plus, d'autres entreprises ont arrêté de payer leur cotisation de membre entreprise au TNT afin de diminuer leurs dépenses.

### 5.4.2 Marchés financiers

Les recherches de fonds menées par l'association durant ces dernières années furent fructueuses et permirent d'atteindre les objectifs fixés. Pour l'instant, la bonne santé financière de la place économique suisse se répercute sur les montants offerts au TNT. En effet, les recherches de fonds envoyées à des fondations ou à des entreprises ont généralement permis de recevoir de généreux montants. L'association a toutefois constaté que bon nombre de demandes de fonds adressées à des entreprises furent refusées ou acceptée par le versement d'un don modique de leur part. En effet, de nombreuses personnes ou sociétés ne versent plus directement des dons aux associations mais versent un montant ou une cotisation à des fondations qui se chargent de redistribuer l'argent récolté.

### 5.4.3 Matières premières et autres ressources

L'association ne consomme pas de matières premières particulières pour l'entretien et la restauration des véhicules. La seule ressource nécessaire pour faire circuler ces trains est l'énergie électrique en courant de traction. Celle-ci est fournie par les Transports de Martigny et Régions SA, elle fait l'objet d'une facturation particulière par forfait annuel ou directement dans le prix du sillon. Il est très peu envisageable que cette ressource subisse une forte hausse de prix durant ces prochaines années. A long terme, une hausse est envisageable mais ne sera pas un obstacle à la bonne marche de l'association. En ce qui concerne les autres matériaux nécessaires à l'entretien et à la restauration ceux-ci sont assez courants sur le marché et aucune hausse importante à court et à moyen terme n'est à prévoir.

L'association a besoin des services de l'entreprise des Transports de Martigny et Régions dans l'exploitation ferroviaire et l'approvisionnement en courant de traction. Mais, il ne semble pas qu'à court ou moyen terme les prix de ce service augmentent d'une manière prononcée. En effet, ces

prix ainsi que celui des sillons et du courant de traction sont sous la surveillance de l'Office Fédéral des Transports qui garantit que ces prix restent raisonnables.

La restauration des véhicules historiques nécessite un savoir-faire particulier. Cette ressource commence à diminuer car de nombreuses entreprises et ateliers spécialisés ne réparent ou ne possèdent plus que des machines modernes. Toutefois, il reste encore en Suisse de nombreux ateliers possédant les capacités nécessaires à l'entretien de mécaniques historiques.

#### 5.4.4 Infrastructure économique

Les infrastructures dans la région de Martigny sont bien développées. En effet, les axes routiers ou ferroviaires desservent bien la région du coude du Rhône. La ville de Martigny se développe progressivement et de plus en plus de touristes découvrent les alpes valaisannes. Cette situation est bénéfique à l'association qui dispose d'une place privilégiée en gare de Martigny qui est un véritable carrefour transalpin.

## 6 Carte d'empathie des clients

L'association ne disposant pas de moyens financiers suffisants et n'ayant pas beaucoup de temps à disposition pour mener une étude sur sa clientèle. Il a été décidé de réaliser une petite réunion entre le chef de dépôt : Jean-Daniel Landry, le président : François Jacquier, le vice-président : Anthony Evéquo et un membre fidèle du TNT afin de déterminer quels segments clientèles utilisent les services et produits de l'association.

Pour ce faire, cette équipe s'est réunie dans le train et a discuté à bâtons rompus pour établir une première liste de clients potentiels. Dans un deuxième temps, nous avons sélectionné les trois segments clientèle les plus prometteurs pour les décrire dans une carte d'empathie. Afin de mener cette tâche à bien, la réunion s'est basée sur la marche à suivre et le canevas de la société XPLANE proposés dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 131).

### 6.1 Les segments de clients possibles

Voici ci-dessous, les segments de clients qui sont ressortis lors de la discussion. Entre parenthèses après le type de clients, il est indiqué si ce type de client voyage uniquement en groupe ou bien si on le retrouve de façon individuelle lors des journées de circulations tous publics :

- Les membres de l'association (voyageur individuel ou en groupe)
- Les passionnés ferroviaires (voyageur individuel ou en groupe)
- Les passionnés de patrimoine (voyageur individuel ou en groupe)
- Les familles petites ou grandes (voyageur individuel ou en groupe)
- Les gens de la région (voyageur individuel ou en groupe)
- Les clubs, associations et sociétés (en groupe seulement)



- Les entreprises (en groupe seulement)
- Les groupes scolaires (en groupe seulement)

Chaque segment présente des qualifications spécifiques selon leur âge ou selon que les gens voyagent en groupe ou individuellement.

## 6.2 Les trois segments les plus prometteurs

De cette première liste, trois clients les plus prometteurs furent retenus et décrits ci-dessous selon la carte d'empathie de la société XPLANE proposée et adaptée dans l'ouvrage Osterwalder & Pigneur (Business Model ; Nouvelle Génération, 2011, p. 130). Pour réaliser cette description, la carte d'empathie fut remplie avec des mots-clés donnés par chaque participant à la séance de recherche d'idées. Ces trois profils furent choisis car ils se retrouvent souvent en tant que voyageur individuel dans les journées de circulations publiques. De plus, ces personnes réservent souvent pour leur groupe d'amis ou de famille des trains spéciaux afin de fêter un événement particulier comme un anniversaire ou pour faire une sortie de famille.

### 6.3 Premier profil

- Description : Passionné ferroviaire
- Nom, prénom : Ducommun Bernard
- Sexe : masculin
- Âge : entre 40 et 50 ans
- Etat civil : marié à une femme entre 40 et 50 ans
- Enfants : avec des enfants entre 10 et 20 ans
- Résidence principale : Bex
- Profession : Agent de train aux CFF
- Classe moyenne, revenus moyens, titulaire de l'Abonnement Général

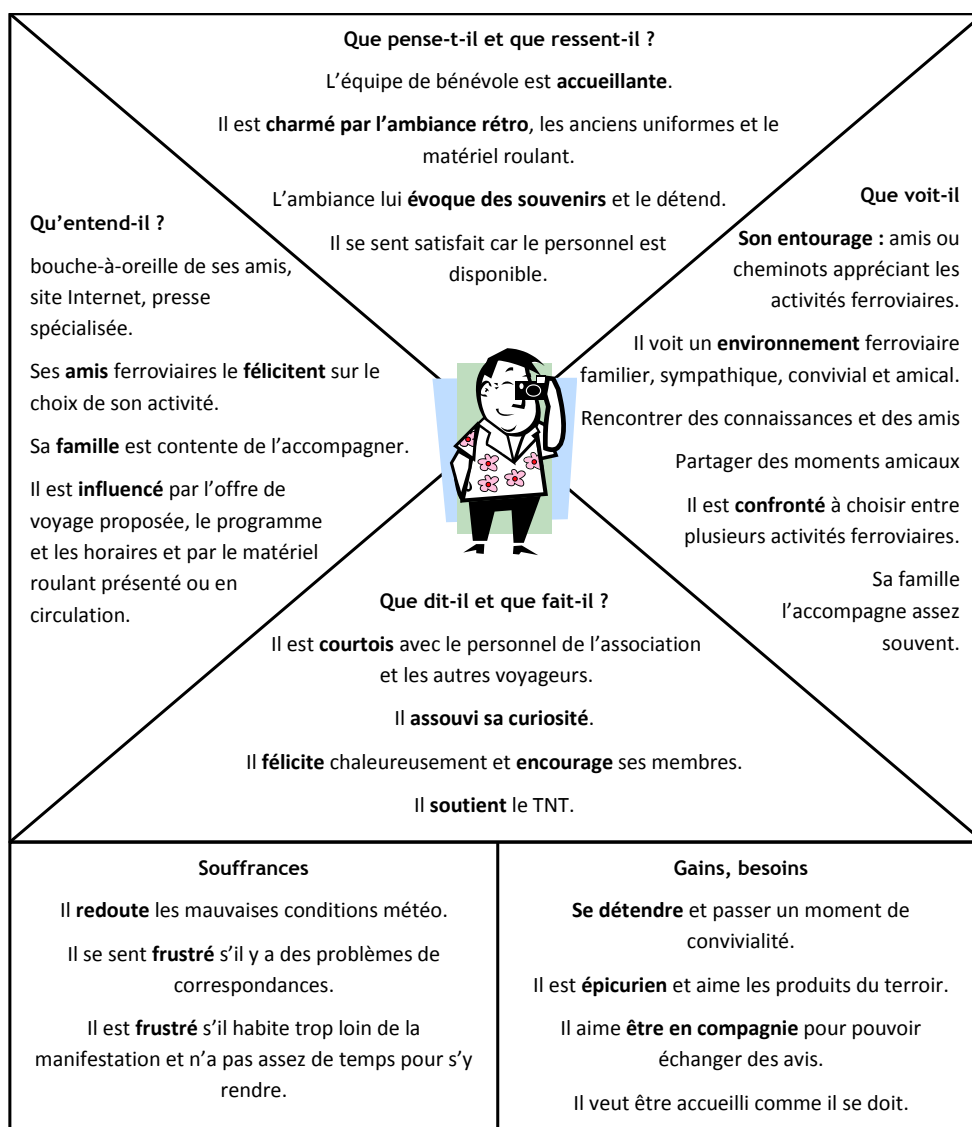


Figure 11 : Carte d'empathie du premier client

Source : Données de l'auteur mises en tableau selon la carte d'empathie de la société XPLANE proposée et adaptée dans l'ouvrage Business Model (Osterwalder & Pigneur, 2011)

### 6.3.1 Que voit-il ?

Son entourage est composé d'amis ou de cheminots appréciant les activités ferroviaires, les voyages en train ou les transports publics en général. Il voit dans les activités du TNT un environnement ferroviaire qui lui est familier mais aussi sympathique, convivial et amical. Lorsqu'il vient aux journées de circulations publiques de l'association, il y rencontre des connaissances et des amis et partage des moments amicaux et « bon-enfant ». L'activité proposée de voyager en bus ou en train lui plaît particulièrement car lui et ses amis sont fans des transports publics. Chaque week-end de temps libre, il est confronté à choisir entre plusieurs activités ferroviaires proposant des voyages inédits avec du matériel roulant historique. Sa famille l'accompagne assez souvent dans ses activités de voyages car elle apprécie soit le fait de voyager soit le fait de découvrir de nouveaux véhicules ou régions de Suisse.

### 6.3.2 Qu'entend-il ?

Il prend connaissance des activités proposées par le TNT grâce au bouche-à-oreille de ses amis ou connaissances ou grâce au site Internet de l'association ou par la presse spécialisée. Ses amis ferroviaires lui disent qu'il a bien fait de venir faire un tour avec le train historique car c'est une équipe très sympathique qui s'en occupe. Par contre son épouse ou sa famille se plaignent de temps en temps, qu'il ne fait et ne leur propose que des activités ferroviaires durant leur temps libre en famille. Mais sa famille est généralement contente de l'accompagner. Il n'est pas beaucoup influencé par sa famille pour le choix de son activité mais si ces amis vont en quelque part il les suivra peut-être. Il se trouve souvent influencé par l'offre de voyage proposée, le programme et les horaires et par le matériel roulant présenté ou en circulation.

### 6.3.3 Que pense-t-il et ressent-il réellement ?

Il pense prolonger son voyage un moment pour déguster quelques gâteaux ou une bonne bouteille en compagnie de ses amis. Il reste car l'équipe de bénévoles est accueillante. D'ailleurs la bonne humeur du personnel de train est contagieuse car ils aiment transmettre leur plaisir. Il est charmé par l'ambiance rétro, les anciens uniformes et le matériel roulant ; cette ambiance d'une autre époque lui évoque des souvenirs et le détend. Cela, lui permet aussi de raconter quelques anecdotes pour faire rire ses amis. Il se sent satisfait car le personnel du TNT est à sa disposition et permet de satisfaire à sa curiosité tant sur l'histoire de ligne que sur celui du matériel roulant.

### 6.3.4 Que dit-il et que fait-il ?

Lors de son voyage, il est détendu et courtois avec le personnel de l'association et les autres voyageurs. Il transmet sa décontraction aux autres voyageurs en taquinant les membres de l'association. Il assouvi sa curiosité en posant de nombreuses questions au personnel du train. Satisfait de la prestation, il félicite chaleureusement le TNT, encourage ses membres à poursuivre

leur travail et soutient soit financièrement ou moralement l'association en faisant de la publicité auprès de ses amis et connaissances.

### **6.3.5 Que craint-il ? Souffrances**

Il redoute les mauvaises conditions météo car il adore faire des photos des véhicules. Il se sent frustré si des problèmes de correspondances ou un manque de temps l'empêche de faire son voyage comme il le souhaiterait. Il ne vient pas au TNT si la distance à parcourir depuis son lieu d'habitation est trop importante ou bien qu'une autre activité du même genre se déroule plus proche de chez lui. Il ne pourra pas venir soutenir l'association si l'horaire de la manifestation ou des circulations lui font perdre trop de temps ou ne correspondent pas à son temps libre.

### **6.3.6 Qu'espère-t-il ? Gains, besoins**

Il vient au TNT pour se détendre et passer un bon moment de convivialité. Il aime se retrouver entre amateurs de chemin de fer et revoir de vieux amis. Il est généralement épicurien et aime les bons produits du terroir. Il ne vient pas seulement voyager mais aussi apprendre quelque chose. Il aime être en compagnie pour pouvoir échanger des avis et être accueilli comme il se doit.

## 6.4 Deuxième profil

- Description : Membre du TNT
- Nom, prénom : Jacquier Jean-Michel
- Sexe : masculin
- Âge : retraité dès 65 ans et plus
- Etat civil : marié à une femme aussi à la retraite
- Enfants : avec des enfants entre 40 et 50 ans
- Résidence principale : Salvan
- Classe moyenne, revenus moyens

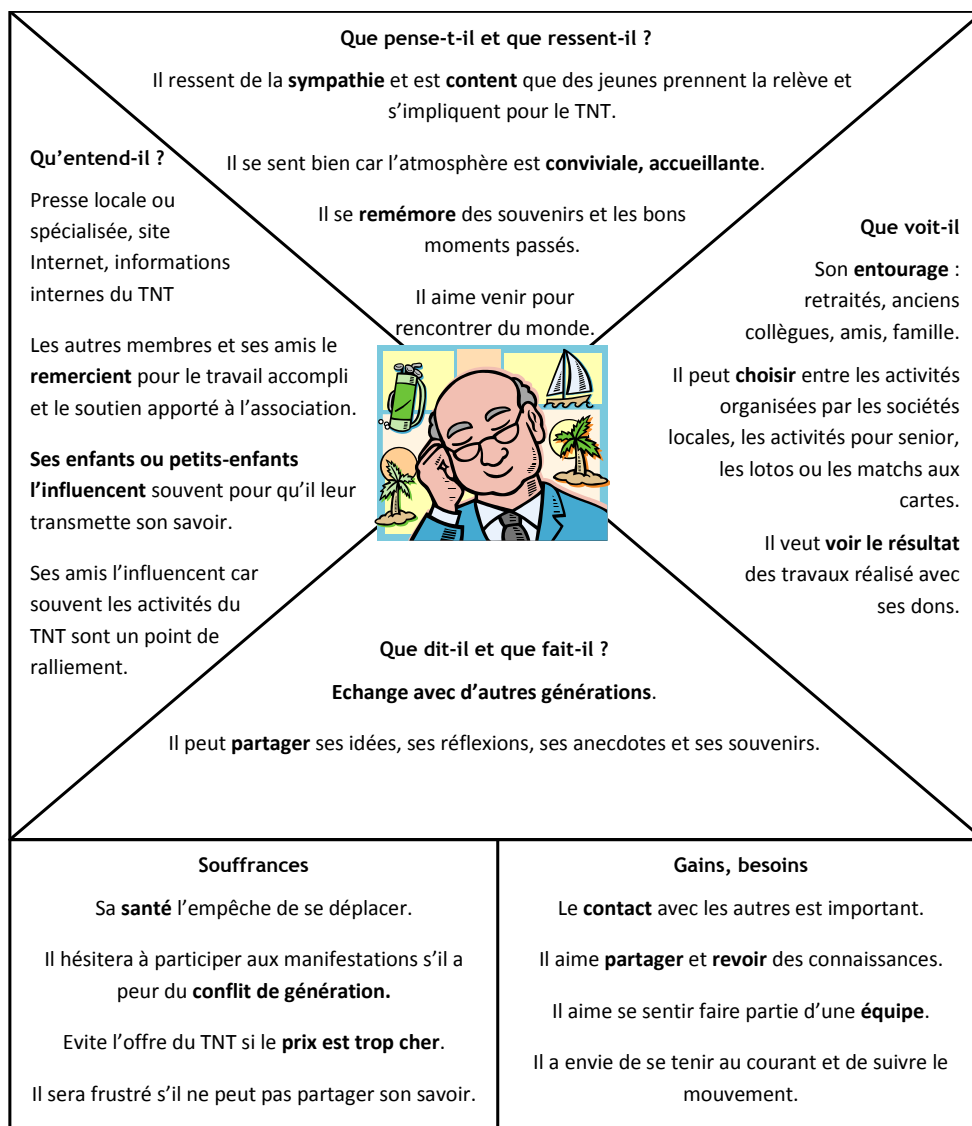


Figure 12 : Carte d'empathie du deuxième client

Source : Données de l'auteur mises en tableau selon la carte d'empathie de la société XPLANE proposée et adaptée dans l'ouvrage Business Model (Osterwalder & Pigneur, 2011)

#### 6.4.1 Que voit-il ?

Son entourage se compose de retraités, d'anciens collègues de travail, d'amis du village, de sa famille : enfants, petits-enfants voire arrière-petits-enfants et de quelques amis de la région. Plusieurs offres se présentent à lui chaque week-end comme les activités organisées par les sociétés locales, les activités pour senior tels les voyages organisés ou les thés dansants, les lotos ou les matchs aux cartes. Devant ce grand choix d'activités, il choisit souvent de venir aux activités du TNT pour voir le résultat de ses dépenses (cotisations ou dons).

#### 6.4.2 Qu'entend-il ?

Quand il vient au TNT, les autres membres et ses amis le remercient pour le travail accompli et le soutien apporté à l'association et au maintien du patrimoine en général. Il prend connaissance des activités de l'association par la presse locale (le journal de la vallée du Trient ou celui du district de Martigny), par la presse spécialisée, par le site Internet de l'association ou sinon par les informations internes qu'il reçoit du TNT. Ses enfants ou petits-enfants lui demandent souvent de venir avec eux aux manifestations de l'association afin qu'il puisse leur transmettre son savoir et leur faire découvrir son travail de bénévole ou bien leur expliquer l'histoire de la région. Ses amis l'influencent aussi car souvent les activités du TNT sont un point de ralliement pour se retrouver et refaire le monde autour d'un verre de blanc.

#### 6.4.3 Que pense-t-il et ressent-il réellement ?

Il ressent de la sympathie envers les autres membres du TNT et est content de voir que des jeunes prennent la relève et s'impliquent pour la pérennité de l'association. Il se sent bien car l'atmosphère est conviviale, accueillante et les activités sont encadrées de façon professionnelle. En voyageant à bord du train historique, il se remémore des souvenirs et les bons moments passés avec ses amis bénévoles à faire vivre ces trains d'une autre époque. Il aime venir au TNT pour rencontrer du monde, sortir de chez lui et retrouver des connaissances pour refaire le monde autour d'une table.

#### 6.4.4 Que dit-il et que fait-il ?

Quand il vient au TNT, il peut partager ses idées, ses réflexions, ses anecdotes et ses souvenirs avec les autres membres et amis mais aussi avec tous les autres voyageurs. Il échange des discussions avec des personnes plus jeunes et peut leur expliquer l'histoire, la technologie et l'évolution de la région. Il explique volontiers aux plus jeunes afin de faire le lien entre les générations.

#### 6.4.5 Que craint-il ? Souffrances

Il ne viendra pas au TNT si sa santé n'est pas au beau fixe, s'il a des problèmes de déplacements ou de mobilité, par exemple : pas de moyens de transports publics proches de chez lui ou il n'a pas

de voiture personnelle. Il hésitera à participer aux manifestations s'il a peur du conflit de génération ou s'il a peur de se sentir rejeté car il n'a pas voulu évoluer vers la modernité. Il risque de choisir une autre activité si le prix de l'offre TNT est trop élevé. Il sera frustré s'il n'est pas écouté et qu'il ne peut pas transmettre et partager son savoir.

#### **6.4.6 Qu'espère-t-il ? Gains, besoins**

Le contact avec les autres est important pour lui. Il aime partager et revoir des connaissances. Il aime faire partie d'une équipe comme quand il travaillait. Il a envie de se tenir au courant et de suivre le mouvement de ce qui se passe dans la société. Transmettre son savoir et voir qu'il est bien utilisé est pour lui un gage de succès.

## 6.5 Troisième profil

- Description : Famille de la région
- Nom, prénom : Sauthier Nicole
- Sexe : féminin
- Âge : entre 30 et 40 ans
- Etat civil : marié à un homme entre 30 et 40 ans
- Enfants : avec de jeunes enfants entre 6 et 12 ans
- Résidence principale : Martigny
- Classe moyenne, revenus moyens

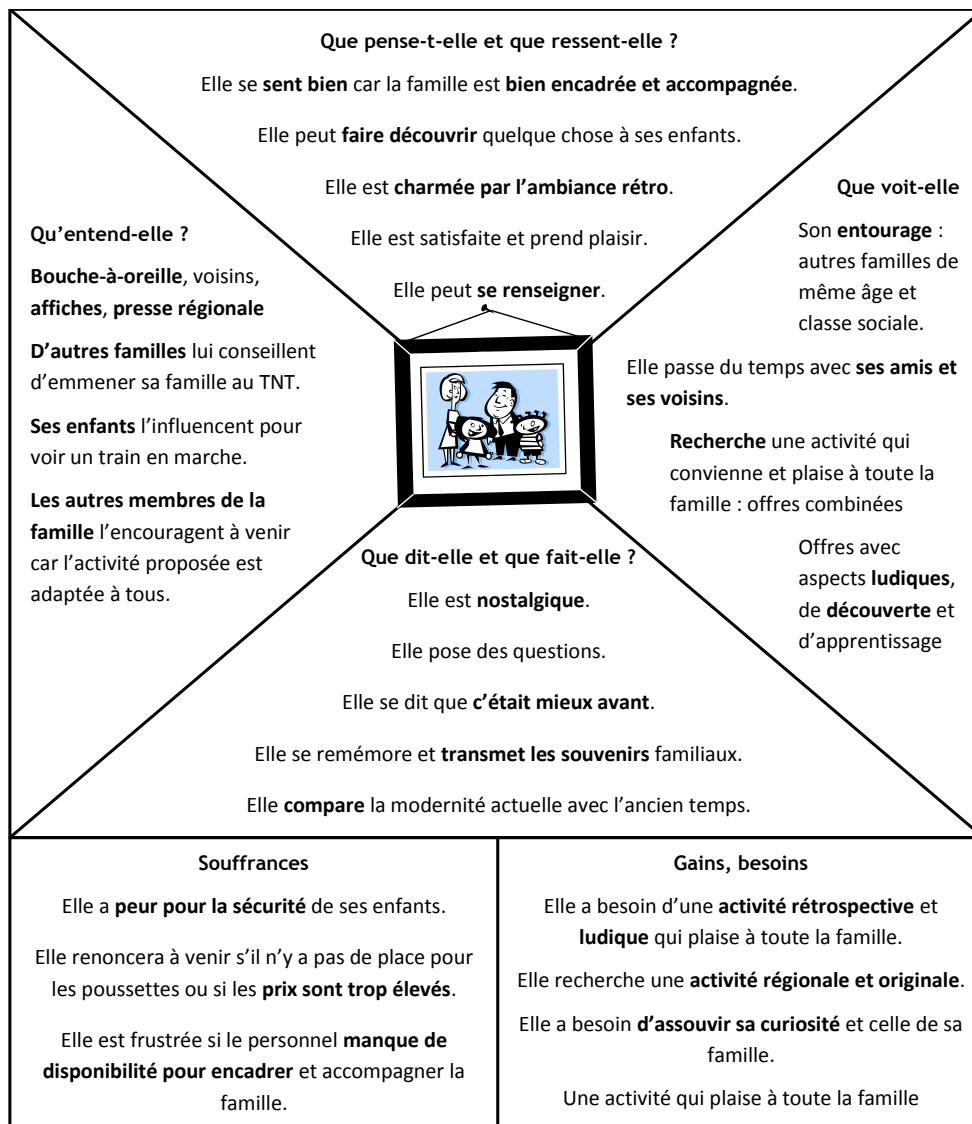


Figure 13 : Carte d'empathie du troisième client

Source : Données de l'auteur mises en tableau selon la carte d'empathie de la société XPLANE proposée et adaptée dans l'ouvrage Business Model (Osterwalder & Pigneur, 2011)



### 6.5.1 Que voit-elle ?

Son entourage se compose d'autres familles de même âge et classe sociale. Elle passe souvent du temps avec ses amis et ses voisins. Une de ses préoccupations est de trouver une activité qui convienne et plaise à toute la famille. Pour ce faire, elle recherche de offres combinées à prix avantageux ou avec des réductions pour la famille. Elle consulte les offres proposées qui combinent les aspects ludiques, de découverte et d'apprentissage mais qui permettent aussi aux parents de découvrir et d'apprendre quelque chose.

### 6.5.2 Qu'entend-elle ?

Elle obtient ces informations sur les offres disponibles par le bouche-à-oreille, par ses voisins, par les communications locales comme les affiches, par la presse régionale. Souvent d'autres familles qui sont déjà venues au Train Nostalgique du Trient lui conseillent d'y emmener sa famille. Elle se fait aussi influencer par ses enfants qui désirent découvrir et voir un train en marche. Les autres membres de la famille l'encouragent à venir au TNT car l'activité proposée est adaptée à tous. Souvent quelques familles reviennent par tradition aux manifestations TNT.

### 6.5.3 Que pense-t-elle et ressent-elle réellement ?

Elle se sent bien car la famille est bien encadrée et accompagnée par le personnel bénévole de l'association. Elle est charmée par l'ambiance rétro qui lui permet de redécouvrir le vécu d'une autre génération comme ses parents ou grands-parents. Elle est satisfaite et prend plaisir à transmettre quelque chose d'unique à ses enfants. Elle peut se renseigner auprès des membres du TNT afin de répondre aux éventuelles questions de ses enfants. Elle se sent faire partie de l'évolution car elle peut transmettre un héritage et faire découvrir quelque chose à ses enfants.

### 6.5.4 Que dit-elle et que fait-elle ?

Elle se remémore et transmet les souvenirs familiaux vécus avec ses parents et grands-parents. Elle se dit peut-être que c'était mieux avant, elle ressent un peu de nostalgie. Mais cela lui permet de comparer la modernité et le progrès d'aujourd'hui avec le temps de ses parents. Elle posera sûrement des questions sur l'histoire de la compagnie de chemin de fer ou de la région, sur la technique mais aussi sur l'association. Cette recherche d'information lui permettra d'enrichir son vécu. Les enfants seront sûrement ravis car ils peuvent toucher et voir fonctionner un train.

### 6.5.5 Que craint-elle ? Souffrances

Elle a un peu peur pour la sécurité de ses enfants car les vieux trains n'ont pas tout le confort moderne. De plus, elle a plus de responsabilités et de travail car elle doit plus surveiller sa famille car les gares ne sont pas une place de jeux. Elle renoncera à venir au TNT s'il n'y a pas de place pour les poussettes et si les prix sont trop élevés. Elle est frustrée de ne pas avoir assez de temps

pour revenir aux manifestations de l'association. Si le personnel de l'association manque de disponibilité pour encadrer et accompagner la famille cela risque bien de la frustrer.

#### **6.5.6 Qu'espère-t-elle ? Gains, besoins**

Elle a besoin d'une activité rétrospective et ludique qui plaise à toute la famille et qui ne ressemble pas à un musée sans animation. Elle recherche aussi une activité régionale, originale, terre à terre mais qui ne dure pas trop longtemps afin d'éviter que les enfants s'ennuient. Elle a besoin d'assouvir sa curiosité et celle de sa famille en obtenant des informations pour mieux connaître la région où ils vivent. Elle va capter le maximum d'informations pour répondre aux futures questions de ses enfants lorsqu'ils seront à la maison.

## 7 Analyse du modèle économique (selon les 9 blocs de base)

Afin de modéliser le modèle d'affaires du TNT, l'équipe d'étude réunie pour réaliser la carte d'empathie client, c'est-à-dire : le président : François Jacquier ; le vice-président : Anthony Evéquoz ; le chef de dépôt : Jean-Daniel Landry et un membre de l'association, a complété avec des mots-clés la matrice du modèle économique en 9 blocs proposée dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14 à 51).

### 7.1 Segments de clientèle

L'association sert des segments de clientèle assez différents mais qui ont tous des envies de découverte, d'originalité et d'accueil. Voici une liste des clients potentiels par ordre d'importance (1 étant le plus important) :

#### 1) Les passionnés ferroviaires (individuel ou en groupe)

Moyens financiers : modérés à importants si c'est un groupe  
 Pourquoi viennent-ils au TNT : spécificités techniques, prix modiques de l'offre, pour soutenir des connaissances  
 D'où viennent-ils : du Valais, de Suisse romande, de Suisse allemande, de France voisine

#### 2) Les membres de l'association (individuel ou en groupe)

Moyens financiers : modérés à moyens  
 Pourquoi viennent-ils au TNT : pour soutenir leur association, par sympathie, pour voir le travail accompli, par gourmandise lors des journées publiques, par nostalgie, pour faire découvrir leur passion et leur travail à leurs amis ou famille  
 D'où viennent-ils : de la région, du Valais, du canton de Vaud

#### 3) Les familles petites ou grandes (individuel ou en groupe)

Moyens financiers : faibles à modérés  
 Pourquoi viennent-ils au TNT : prix modiques, pour soutenir des connaissances, pour découvrir la belle époque, car c'est une attraction pour les enfants, par sympathie, car c'est proche de chez eux  
 D'où viennent-ils : de la région, du Valais, du canton de Vaud

**4) Les gens de la région (individuel ou en groupe)**

Moyens financiers : faibles à modérés  
Pourquoi viennent-ils au TNT : prix modiques, pour soutenir des connaissances, pour découvrir la belle époque, par sympathie, car c'est proche de chez eux, pour se rappeler des souvenirs, pour revoir des connaissances, pour faire partie de la vie locale  
D'où viennent-ils : de la région, du Bas-Valais

**5) Les passionnés de patrimoine (individuel ou en groupe)**

Moyens financiers : modérés  
Pourquoi viennent-ils au TNT : spécificités techniques, prix modiques de l'offre, pour soutenir des connaissances, pour voir le travail accompli  
D'où viennent-ils : du Valais, de Suisse romande, de Suisse allemande, de France voisine

**6) Les clubs, associations et sociétés sauf les clubs ferroviaires qui sont compris dans le groupe passionnés ferroviaires (en groupe seulement)**

Moyens financiers : moyens à importants ça dépend de la grandeur de leur société  
Pourquoi viennent-ils au TNT : pour soutenir l'association, par sympathie, pour voir le travail accompli, par nostalgie, pour prendre l'apéro d'une façon originale, pour découvrir une autre société, pour soutenir des connaissances  
D'où viennent-ils : de la région, du Valais, de Suisse romande

**7) Les entreprises (en groupe seulement)**

Moyens financiers : moyens car généralement ils louent le train pour l'apéritif seulement  
Pourquoi viennent-ils au TNT : pour soutenir l'association, par sympathie, pour voir le travail accompli, par nostalgie, pour prendre l'apéro d'une façon originale, pour découvrir une autre société, pour soutenir des connaissances  
D'où viennent-ils : de la région, du Valais, de Suisse romande

**8) Les groupes scolaires (en groupe seulement)**

Moyens financiers : modérés à moyens  
Pourquoi viennent-ils au TNT : pour faire découvrir et apprendre le passé aux enfants  
D'où viennent-ils : de la région

## 7.2 Propositions de valeur

Le TNT propose des offres prédéfinies lors des journées de circulations publiques. Par contre du point de vue du transport des groupes, l'association offre un service personnalisé selon les désirs des clients. Voici ci-dessous, les différents services que l'association propose ainsi que leurs différentes caractéristiques :

- Journées de circulations publiques
  - Musée vivant
  - Accompagnement tout au long du voyage
  - Petite restauration
  - Promotion et découverte de la région
  - Ambiance rétro et belle époque
  - Prix raisonnables adaptés aux différentes catégories de voyageurs
  - Prestations touristiques possibles avec les offices du tourisme
- Transport de groupe
  - Musée vivant
  - Accompagnement sur mesure
  - Service personnalisé
  - Planification sur mesure
  - Promotion et découverte de la région
  - Ambiance rétro et belle époque
  - Prix modiques
- Apéritif
  - Accompagnement sur mesure
  - Service personnalisé
  - Planification sur mesure
  - Ambiance rétro et belle époque
  - Prix selon le nombre de participants
- Visite du dépôt
  - Accompagnement sur mesure
  - Service personnalisé
  - Planification sur mesure
  - Gratuite pour attirer les visiteurs à venir découvrir le travail de l'association

- Organisation d'excursion sur la ligne
  - Accompagnement sur mesure
  - Service personnalisé
  - Planification sur mesure
  - Promotion et découverte de la région
  - Prix selon le programme demandé
- Sortie annuelle pour les membres actifs
  - Promotion et découverte de la région visitée
  - Convivialité
  - Remerciement pour le travail accompli
  - Découverte d'autres associations ferroviaires ou de sauvegarde du patrimoine
  - Environ 70 à 80 francs par personne car les frais d'organisation sont pris en charge par le président et les frais de voyage sont à la charge des participants

### 7.3 Canaux

L'association n'utilise pas de canaux de distribution et de vente pour son service de transports. La vente des titres de transports lors des journées publiques se fait directement sur le quai avant le départ du train. Pour le transport des groupes, l'association ne dispose d'aucun contrat avec des tour-opérateurs ni avec des agences de voyages. Les groupes intéressés s'annoncent directement au président de l'association soit par l'intermédiaire du site Internet ou par téléphone.

En ce qui concerne les objets vendables et articles publicitaires, la majorité de ceux-ci est généralement vendue directement lors des manifestations ou lors des visites du dépôt. Quelques articles peuvent toutefois être commandés sur le site Internet de l'association et sont expédiés par envoi postal, mais cela représente une très faible partie des ventes.

- Canaux de communication, par ordre d'importance (1 étant le plus important)
  - 1) Le site Internet du TNT
  - 2) La page Facebook de l'association
  - 3) Le bouche-à-oreille
  - 4) Communication interne à l'association pour les membres seulement
  - 5) La presse locale : La Gazette de Martigny, Le Carrefour (Journal du district de Martigny), la Dzappe (Journal de la Vallée du Trient) ; et régionale : Le Nouvelliste
  - 6) Les affiches et les flyers publicitaires
  - 7) Les forums ferroviaires
  - 8) La radio Rhône FM
  - 9) La télévision régionale Canal 9 et la télévision suisse romande RTS
  - 10) Les chaînes de télévision spécialisées : Eisenbahn Romantik

## 7.4 Relations avec le client

Au niveau de la relation avec le client, il existe une différence importante entre les journées publiques et le service personnalisé proposé aux groupes. En effet, lors des manifestations la relation avec les voyageurs se base plutôt sur une relation de type self-service car le client choisit et achète ce dont il a besoin. Pour les groupes par contre, la relation est plutôt du type personnel car les groupes disposent d'une personne de contact pour préparer leur excursion et lors de leur voyage le personnel de l'association est à leur disposition pour satisfaire leurs désirs. Ci-dessous, voici quelques mots-clés qui décrivent les relations avec les clients :

- Guider et informer le client
- Chaleureux
- Convivial, amical
- Ambiance rétro et belle époque
- Disponibilité
- Site Internet mis à jour régulièrement
- Souci du détail
- Prestations et services personnalisés
- Informations des membres régulièrement, par courrier, par newsletter ou lors de l'assemblée générale
- Relations publiques et promotion de la région
- Contacts réguliers avec les autres associations

## 7.5 Flux de revenus

Les flux de revenus de l'association sont divers, en voici une liste :

- Etat du Valais et Confédération attribution de crédit LIM (uniquement pour la construction du dépôt)
- Cotisations des membres (prix fixes selon membres individuel ou entreprise)
- Dons
- Sponsoring
- Parrainages pour la restauration de véhicules
- Dons en nature (matériel, nourriture, boissons, archives, mise à disposition de photos)
- Dons de véhicules (le matériel roulant historique provient de donations des TMR SA)
- Articles publicitaires et objets vendables (prix selon le coût de revient)
- Revenus provenant des groupes : transport (prix fixe), apéritif (prix par personne), visite du dépôt (gratuite)
- Revenus des manifestations : titres de transports (prix selon le type de billets et selon le type de clientèle), revenus de la vente de boissons et de petite restauration (prix selon le coût de revient)

- Frais pour organisation de voyages sur la ligne du Martigny - Châtelard. Ces frais sont prélevés si le groupe demande au TNT de les accompagner sur la ligne afin de leur faire des commentaires sur la région (prix selon prestations)

## 7.6 Ressources clés

Le TNT a besoin de différentes ressources, dont en voici une liste :

- Bénévoles
- Locaux : dépôt, ateliers, locaux pour le personnel, local d'exposition, local de réunion, terrain loué aux CFF SA
- Donateurs : dons, sponsorings, parrainages
- Soutien technique par des entreprises spécialisées
- Compétences professionnelles dans la conduite et l'exploitation ferroviaire
- Réseau, infrastructures ferroviaires, gestion du trafic et courant électrique mis à disposition par TMR SA

## 7.7 Activités clés

Les activités de l'association sont diverses car elles regroupent les activités nécessaires au bon fonctionnement de toute association mais aussi de toutes celles qui sont nécessaires à une activité de transports ferroviaires professionnels. Voici ci-dessous quelques activités dont l'association a besoin :

- Administration officielle : établissement de documents pour l'Office Fédéral des Transports, de contrat
- Administration de l'association : gestion des membres, de la publicité, du site Internet, recherches de fonds
- Fidélisation des membres : organisation de la sortie annuelle, de repas
- Relations publiques : promotion de la région, relations avec les autorités, relations avec les autres associations et compagnies de chemin de fer, relations avec les sponsors et donateurs, relations avec les partenaires touristiques
- Recherche de fonds : envois de courrier et recherches d'argent pour les restaurations de véhicules
- Gestion du patrimoine : recherche de documentations, mise en valeur des archives, transmission du savoir
- Gestion de la circulation des véhicules : planification de l'horaire, planification des tarifs, formation du personnel
- Entretien technique : révision générale du matériel roulant, entretien courant des véhicules et des installations ferroviaires et du dépôt



- Gestion de la clientèle : information sur les manifestations, accompagnement et personnalisation des offres

## 7.8 Partenaires clés

L'association a besoin de nombreux fournisseurs ou partenaires afin de mener à bien son objectif. Voici ci-dessous une liste des principaux partenaires triés par catégories :

- Maintien du patrimoine
  - Pro Patria
  - Loterie Romande
  - CFF SA (Mise à disposition du terrain pour le dépôt)
  - Les communes (soutien et garantie pour les crédits LIM)
  - Membres de l'association (entretien des locaux et des véhicules)
- Circulation des véhicules
  - TMR SA (mise à disposition du réseau, du courant électrique et de l'infrastructure ferroviaire nécessaire)
  - Office Fédéral des Transports (autorisation de circuler)
  - Union des Chemins de Fers Historiques de Suisse HECH (assurance RC collective)
  - Membres de l'association (gestion, conduite et organisation)
- Événementiel et transport de groupe
  - Atelier Typo de la Cité à Lausanne (impression d'anciens billets en carton)
  - Boulangerie de Salvan (pains surprises pour les apéritifs)
  - Cave du Chavalard à Fully (vins pour les apéritifs)
  - Roby Suter (mise à disposition d'anciens cars postaux pour le week-end rétro)
  - Membres de l'association (gestion, conduite et organisation)
  - Partenaires touristiques (Les gorges du Trient à Vernayaz)
  - Offices du tourisme de la région
- Communication
  - Imprimerie Flash Copy à Fully (impression des brochures, flyers, affiches)
  - Presse régionale : Le Nouvelliste
  - Presse locale : La Gazette de Martigny, la Dzappe (journal Vallée du Trient), Le Carrefour (journal du district de Martigny)
  - Presse spécialisée (Eisenbahn Amateur)
  - Membres de l'association (bouche-à-oreille)
  - Les sociétés de développement et les offices du tourisme
  - Fourniture de papeterie (Duplirex)
  - Fournisseur du site Internet TNT
- Entretien et rénovation des véhicules
  - Ateliers spécialisés (Rhätische Bahn RhB, TMR SA)

- Fournisseurs de matériel (Buchard Bois à Martigny, Freama Berguerand & Cie à Martigny, Buser Matériaux à Martigny, Righi Licht AG à Immensee, Righini à Martigny, Sicli Matériel-Incendie SA, Emonet SA à Martigny)
- Membres de l'association (entretien des locaux et des véhicules)

## 7.9 Structure de coûts


L'association étant à but non lucratif ne fonctionne pas avec une logique des coûts standards. Le TNT se préoccupe d'avantage de créer de la valeur en restaurant et en maintenant vivant le patrimoine ferroviaire plutôt qu'en analysant les retours sur investissements des différents coûts engagés. Voici ci-dessous la liste des principaux coûts que le Train Nostalgique du Trient doit prendre en compte :

- Utilisation du réseau TMR (Coût variable en fonction du nombre de trajets : coût du sillon, de la gestion du trafic et du courant électrique utilisé)
- Entretien des locaux (coûts fixes annuels : location du terrain, entretien des bâtiments, assurance)
- Certificats et demandes auprès de l'Office Fédéral des Transports (coûts fixes annuels)
- Assurance responsabilité civile pour le transport (coûts variables en fonction du nombre de trajets)
- Formation du personnel (coûts variables selon le nombre de personnes devant posséder un permis et une formation pour faire circuler les trains)
- Personnel TMR supplémentaire en cas de manque de personnel de conduite TNT (coûts variables selon le temps nécessaire)
- Restauration des véhicules (coûts variables en fonction de la nature des travaux et de leur complexité)
- Outillages et infrastructures ferroviaires (Coûts d'entretien fixes)
- Administratifs (coûts fixes et variables en fonction de la nature)
- Événementiel : titres de transports, publicité, boissons et nourriture (coûts variables en fonction de la grandeur de l'événement)
- Articles de soutien (coûts variables en fonction de la quantité commandée, économies d'échelle possible)

## 7.10 Résumé du modèle économique

Voici aux pages ci-après un résumé sous forme de matrice des 9 blocs du modèle économique, celui-ci a été réalisé selon le modèle proposé par l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14 à 55).

Le Train Nostalgique a trois segments de clientèle différents, chaque segment utilise un certain nombre de canaux de communication, exige une relation particulière et a besoin d'une proposition de valeur adéquate. Ces clients apportent tout naturellement un flux de revenus distinct :

 Les membres de l'association sont les clients les plus importants et les plus exigeants du TNT. En effet, ceux-ci sont nécessaires à la bonne marche de toutes les activités de l'association mais ils sont aussi présents en tant que client soit de manière individuelle soit en groupe. Leurs cotisations permettent de couvrir les frais de fonctionnement de l'association et permettent d'entretenir les trains historiques afin que l'association puisse proposer des circulations (voir aussi les cadres verts)



Les personnes voyageant de manière individuelle lors des manifestations



Les groupes



Cette case sert à représenter les revenus qui proviennent des groupes et des personnes voyageant de manière individuelle lors des manifestations.

L'association a deux activités principales distinctes. Chaque activité nécessite des partenaires, des activités et de ressources clés différentes. Bien sûr, chaque activité a une structure de coûts propre :



La restauration des véhicules historiques nécessite des recherches de fonds pour des dons et parrainages importants. Cette activité a aussi nécessité des demandes de Crédit LIM afin de pouvoir construire un dépôt pour abriter les véhicules et effectuer les travaux. Cette activité est distincte de l'activité de circulation car elle nécessite des fonds importants et une planification sur le court et moyen terme.



La circulation des véhicules historiques comprend l'entretien des véhicules et des infrastructures. Le transport de groupes ou la circulation du train historique lors de manifestations ne sont pas différenciés dans ce tableau car ces deux activités sont distinctes au niveau de la clientèle mais nécessitent les mêmes activités clés et ressources clés.

On constate avec ce tableau que les membres de l'association se retrouvent des deux côtés de l'activité. En effet, une fois ils sont clients et une fois ils sont les ressources indispensables au bon fonctionnement du TNT.

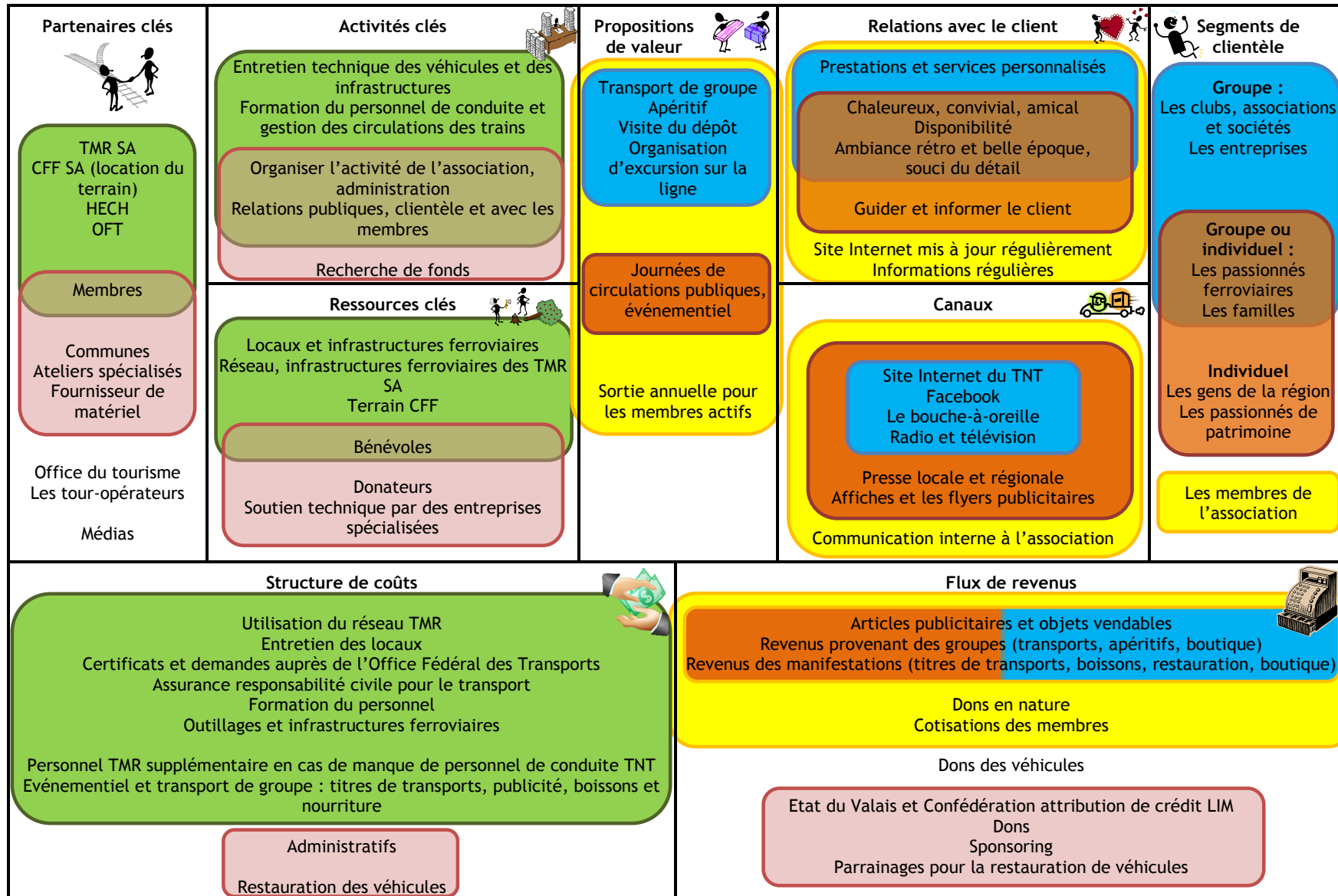


Figure 14 : Modèle économique matrice des 9 blocs

## 8 Analyse de risques

Afin de compléter l'analyse de risques réalisée dans le chapitre 4.10 Evaluation des risques, une analyse SWOT du modèle économique a été réalisée selon le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 216 à 223)

### 8.1 Analyse SWOT du modèle économique

Afin de réaliser cette étude des forces, faiblesses, opportunités et menaces du modèle économique du TNT, j'ai repris et adapté le canevas proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 216 à 223). Voici ci-dessous ce canevas en détails suivi d'un résumé de celui-ci.

Les forces et faiblesses, menaces et opportunités ont été triées par ordre d'importance. Pour ce faire, je les ai évaluées de 1 à 5 ; 1 étant les plus petites et 5 les plus grandes. Cette estimation est personnelle et se fonde sur les constatations réalisées durant ce travail sur l'association du Train Nostalgique du Trient. Les cases en couleur représentent les éléments les plus importants qui ont été retenus dans le résumé général de l'analyse SWOT et qui y sont commentés. Les neuf blocs de base du modèle économique décrit plus haut sont regroupés dans les analyses ci-dessous en quatre groupes :

- Proposition de valeur
- Revenus/Coûts
- Infrastructure
- Interface avec les clients

#### 8.1.1 Forces et faiblesses par blocs

Diagnostic de la proposition de valeur			
Proposition de valeur			
Forces	Degré	Faiblesses	Degré
Nos propositions de valeur correspondent aux besoins de nos clients	3	Il n'y a pas de synergie entre nos produits et nos services	3
Nos clients sont très satisfaits	3		
Nos proposition de valeur ont de forts effets réseau	2		

Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand

**Tableau 14 : Diagnostic de la proposition de valeur**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 218 à 219)

Diagnostic des Revenus/Coûts			
<b>Flux de revenus</b>			
Forces	Degré	Faiblesses	Degré
Nos flux de revenus sont diversifiés	3	Nos revenus sont générés par des achats ponctuels, avec peu de réachats	4
Nous encaissons nos revenus avant d'engager nos dépenses	3	Nos mécanismes de fixation des prix ne sont pas aussi performants qu'ils pourraient l'être	3
Nos marges sont élevées	2		
Nos flux de revenus sont durables	2		
Nos revenus sont prévisibles	1		
Nous facturons ce pour quoi les clients ont réellement envie de payer	1		
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand			
<b>Structure de coûts</b>			
Forces	Degré	Faiblesses	Degré
Nos coûts sont prévisibles	4	Nous ne bénéficions pas d'économie d'échelle	4
Notre structure de coûts est adaptée à notre modèle économique	2	Nos opérations ne sont pas rentables	3
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand			

**Tableau 15 : Diagnostic des Revenus/Coûts**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 218 à 219)

Diagnostic de l'infrastructure			
<b>Ressources clés</b>			
Forces	Degré	Faiblesses	Degré
Les besoins en ressources sont prévisibles	4	Nos ressources clés sont faciles à reproduire	4
		Nous avons des difficultés à déployer les bonnes ressources au bon moment	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand			
<b>Activités clés</b>			
Forces	Degré	Faiblesses	Degré
La qualité d'exécution est élevée	5		
Nous exécutons efficacement les activités clés	3		
L'équilibre exécution en interne / exécution externalisée est optimal	3		
Nos activités clés sont difficiles à copier	1		
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand			
<b>Partenaires clés</b>			
Forces	Degré	Faiblesses	Degré
Nos ressources sont au service de nos objectifs et nous travaillons avec des partenaires lorsque c'est nécessaire	3		
Nous avons de bonnes relations de travail avec nos partenaires clés	3		
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand			

**Tableau 16 : Diagnostic de l'infrastructure**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 218 à 219)

Diagnostic de l'interface avec les clients			
<b>Segments de clientèle</b>			
<i>Forces</i>	<i>Degré</i>	<i>Faiblesses</i>	<i>Degré</i>
La base de clients est bien segmentée	2		
Nous acquérons régulièrement de nouveaux clients	2		
Le taux d'attrition des clients est faible	1		
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand			
<b>Canaux</b>			
<i>Forces</i>	<i>Degré</i>	<i>Faiblesses</i>	<i>Degré</i>
Les canaux sont adaptés aux segments de clients	3	La pénétration des canaux parmi les prospects est insuffisante	3
Nos canaux de distribution sont rentables	2	Les canaux ne sont pas sources d'économies d'envergure	2
Nos canaux de distribution sont très efficaces	1	Les prospects ne remarquent pas nos canaux	1
		Les canaux ne sont pas assez intégrés	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand			
<b>Relations avec le clients</b>			
<i>Forces</i>	<i>Degré</i>	<i>Faiblesses</i>	<i>Degré</i>
Les relations avec les clients sont solides	5	Les coûts de changement sont faibles	5
La qualité des relations est en adéquation avec les segments de clients	3		
Notre marque est forte	3		
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand			

**Tableau 17 : Diagnostic de l'interface avec les clients**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 218 à 219)

### 8.1.2 Menaces

Menaces sur la proposition de valeur	
<b>Proposition de valeur</b>	
<i>Menaces</i>	<i>Degré</i>
Des produits et services de substitution sont disponibles	5
Des concurrents menacent de proposer de meilleurs prix ou plus de valeur	4
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	

**Tableau 18 : Menaces sur la proposition de valeur**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 220 à 221)

Menaces sur les Revenus/Coûts	
<b>Flux de revenus</b>	
Menaces	Degré
Nos marges sont menacées par des concurrents, des technologies	4
Nous sommes trop dépendants d'un ou de plusieurs flux de revenus	3
Des flux de revenus sont appelés à disparaître	2
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Structure de coûts</b>	
Menaces	Degré
Des coûts risquent de devenir imprévisibles	2
Des coûts menacent d'augmenter plus rapidement que les revenus correspondants	2
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	

**Tableau 19 : Menaces sur les Revenus/Coûts**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 220 à 221)

Menaces sur l'infrastructure	
<b>Ressources clés</b>	
Menaces	Degré
Nous risquons d'être confrontés à une rupture de l'offre de certaines ressources	4
La qualité de nos ressources est menacée	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Activités clés</b>	
Menaces	Degré
Des activités clés pourraient être bouleversées	3
La qualité de nos activités clés est menacée	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Partenaires clés</b>	
Menaces	Degré
Nos partenaires pourraient collaborer avec des concurrents	3
Nous risquons de perdre des partenaires	2
Nous sommes trop dépendants de certains partenaires	2
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	

**Tableau 20 : Menaces sur l'infrastructure**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 220 à 221)



Menaces sur l'interface avec les clients	
<b>Segments de clientèle</b>	
<i>Menaces</i>	<i>Degré</i>
Nos concurrents menacent notre part de marché	3
La concurrence va-t-elle bientôt s'intensifier sur notre marché	3
Notre marché risque d'être bientôt saturé	2
Il est probable que nos clients nous quittent	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Canaux</b>	
<i>Menaces</i>	<i>Degré</i>
Des concurrents menacent nos canaux	2
Nos canaux risquent de ne plus être adaptés à nos clients	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Relations avec les clients</b>	
<i>Menaces</i>	<i>Degré</i>
Nos relations avec les clients risquent de se détériorer	2
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	

**Tableau 21 : Menaces sur l'interface avec les clients**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 220 à 221)

### 8.1.3 Opportunités

Opportunités de proposition de valeur	
<b>Proposition de valeur</b>	
<i>Opportunités</i>	<i>Degré</i>
Nous pourrions accomplir d'autres tâches pour le client	3
Nous pouvons générer des revenus récurrents en convertissant des produits en services	2
Nos produits ou services pourraient être mieux intégrés	2
Nous pourrions satisfaire d'autres besoins des clients	2
Des compléments ou des extensions de notre proposition de valeur sont possibles	2
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	

**Tableau 22 : Opportunités de proposition de valeur**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 222 à 223)

Opportunités de Revenus/Coûts	
<b>Flux de revenus</b>	
Opportunités	Degré
Nous avons des opportunités de ventes associées, en interne ou avec des partenaires	4
Les clients seraient disposés à payer pour d'autres éléments	3
Nous pouvons remplacer des revenus de transactions ponctuels par des revenus récurrents	2
Nous pouvons augmenter nos prix	2
Nous pourrions ajouter ou créer d'autres flux de revenus	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Structure de coûts</b>	
Opportunités	Degré
Nous pouvons réduire nos coûts	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	

**Tableau 23 : Opportunités de Revenus/Coûts**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 222 à 223)

<b>Opportunités de l'infrastructure</b>	
<b>Ressources clés</b>	
<i>Opportunités</i>	<i>Degré</i>
Des ressources clés sont sous-exploitées	4
Il serait possible d'utiliser moins de ressources coûteuses pour obtenir le même résultat	3
Nous avons des brevets ou d'autres découvertes inexploités qui pourraient avoir de la valeur pour d'autres	3
Il serait préférable de se procurer des ressources clés auprès de partenaires	2
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Activités clés</b>	
<i>Opportunités</i>	<i>Degré</i>
La performance générale peut être améliorée de manière générale	2
La standardisation de certaines activités clés est envisageable	1
Un support informatique améliorerait la performance	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Partenaires clés</b>	
<i>Opportunités</i>	<i>Degré</i>
Des opportunités de ventes associées avec des partenaires existent	5
Les canaux de distribution des partenaires pourraient nous aider à toucher davantage de clients	5
Des partenaires pourraient compléter notre proposition de valeur	4
Des opportunités d'externalisation existent	2
Une collaboration plus étroite avec nos partenaires nous aiderait à nous concentrer sur notre cœur d'activités	2
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	

**Tableau 24 : Opportunités de l'infrastructure**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 222 à 223)

Opportunités d'interface avec les clients	
<b>Segments de clientèle</b>	
Opportunités	Degré
Nous pouvons servir de nouveaux segments de clients	2
Nous pouvons tirer avantage d'un marché en expansion	1
Nous pouvons mieux satisfaire nos clients en raffinant notre segmentation	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Canaux</b>	
Opportunités	Degré
Nous pouvons trouver de nouveaux canaux complémentaires chez nos partenaires	5
Nous pouvons améliorer la rentabilité ou la performance	3
Nous pouvons augmenter nos marges en servant directement nos clients	2
Nous pouvons améliorer l'intégration de nos canaux	1
Nous pouvons améliorer l'adéquation des canaux et des segments de clients	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	
<b>Relations avec le clients</b>	
Opportunités	Degré
Nous pouvons resserrer nos relations avec nos clients	3
Le suivi clients peut être amélioré	3
Nous pouvons améliorer la personnalisation	2
Nous pouvons augmenter les coûts de changement	1
Nous avons identifié et "éliminé" les clients non rentables	1
Nous devons automatiser certaines relations avec nos clients	1
Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand	

**Tableau 25 : Opportunités d'interface avec les clients**

Source : Estimations de l'auteur réalisées sur le modèle proposé dans l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 222 à 223)

### 8.1.4 Résumé de l'analyse SWOT

#### Analyse SWOT générale des 9 blocs

Forces		Faiblesses	
	Degré		Degré
La qualité d'exécution est élevée	5	Les coûts de changement sont faibles	5
Les relations avec les clients sont solides	5	Nos revenus sont générés par des achats ponctuels, avec peu de réachats	4
Nos coûts sont prévisibles	4	Nous ne bénéficions pas d'économie d'échelle	4
Les besoins en ressources sont prévisibles	4	Nos ressources clés sont faciles à reproduire	4

Opportunités		Menaces	
	Degré		Degré
Des opportunités de ventes associées avec des partenaires existent	5	Des produits et services de substitution sont disponibles	5
Les canaux de distribution des partenaires pourraient nous aider à toucher davantage de clients	5	Des concurrents menacent de proposer de meilleurs prix ou plus de valeur	4
Nous pouvons trouver de nouveaux canaux complémentaires chez nos partenaires	5	Nos marges sont menacées par des concurrents, des technologies	4
Nous avons des opportunités de ventes associées, en interne ou avec des partenaires	4	Nous risquons d'être confrontés à une rupture de l'offre de certaines ressources	4
Des ressources clés sont sous-exploitées	4		

Degré : de 1 à 5 ; 1 = très petit 5 = très grand

**Tableau 26 : Analyse SWOT générale des 9 blocs**

Source : Estimations de l'auteur, résumé de l'analyse détaillée réalisée ci-dessus. Modèle tiré et adapté de l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 216 à 223)

On constate avec cette analyse que la principale force de l'association est la qualité. En effet, la qualité du travail de restauration effectué par les bénévoles sur les véhicules historiques est réputée loin à la ronde et de nombreux groupes viennent au TNT pour admirer la qualité des travaux réalisés. Du point de vue du service, de l'accueil, de l'accompagnement et de la disponibilité du personnel bénévole, la qualité est aussi au rendez-vous. L'association met tout en œuvre afin d'offrir un service de qualité afin que les clients soient satisfaits et en fassent de la publicité par le bouche à oreille. Grâce à cette qualité, les relations de l'association avec ses membres ou ses clients sont solides. La planification et la gestion quasi professionnelle de la comptabilité et des budgets permet au TNT de rechercher les ressources nécessaires pour mener à bien ses ambitions.

Les clients ne relouent que très rarement un train pour un groupe, par contre lors des journées publiques le TNT dispose d'une clientèle fidèle. Malheureusement, les coûts de changement pour un client sont inexistantes. En effet, il existe une multitude d'activités qui peuvent remplacer les services et produits de l'association. Une autre faiblesse de l'association est que ses ressources sont facilement copiables par ses concurrents. En effet, les particularités techniques de la ligne et des véhicules ne peuvent pas être copiées mais il existe une kyrielle d'autres trains historiques en Suisse. De plus, le système de bénévolat et de qualité sur lequel l'association se repose est facilement applicable par d'autres associations de sauvegarde du matériel ferroviaire historique.

De nombreuses possibilités de partenariat sont existantes mais peu sont mises à contribution par l'association. En effet, le TNT évolue dans une région très touristique ou les partenaires qu'ils soient touristiques, de transports ou culturels ne manquent pas. Il serait intéressant pour l'association de développer des partenariats afin d'atteindre plus de clients et ainsi avoir plus de revenus. Ces partenariats permettraient à l'association de diversifier et de compléter son offre de transports par d'autres activités culturelles ou gustatives.

Le modèle économique du TNT se repose en grande partie sur ses membres. En effet, qu'ils soient bénévoles ou simplement passifs, ceux-ci permettent de couvrir les frais de fonctionnement et d'entretien nécessaires au maintien en état des véhicules historiques mais aussi de faire vivre l'association et de la présenter au public. Mais, il est de plus en plus difficile de trouver des membres actifs pour faire circuler les trains car les nouvelles réglementations sont de plus en plus sévères. De plus en plus de nouvelles associations voient le jour pour sauvegarder du matériel roulant historique. Cette augmentation crée donc plus de concurrence sur l'offre proposée par le TNT et diminue aussi le nombre de membres actifs disponibles car ceux-ci ne sont pas en nombre illimité et se répartissent donc de plus en plus entre les différentes associations.

## 9 Recommandations

Voici ci-après quelques propositions d'amélioration et de recommandations générales pour améliorer et pérenniser ce business plan, d'autres recommandations pour minimiser les risques ont déjà été proposées au chapitre 4.10.1 Recommandations pour minimiser les risques.

- **Mettre en avant la qualité**  
La qualité et la personnalisation du service rendent l'offre du TNT très attrayante dans cet univers de plus en plus standardisé. La qualité, l'accueil et la disponibilité du personnel sont les atouts majeurs qui permettent de récolter des dons et de pouvoir fidéliser la clientèle. Cette qualité devrait être mise plus en avant dans la promotion des offres de l'association.
- **Maintenir le niveau de qualité et de gestion**  
Ce niveau de qualité et de gestion doit être maintenu au plus haut. Les partenaires et les principaux donateurs font confiance au TNT car cette association est bien gérée et investit l'argent mis à disposition dans du travail de qualité. Pour y arriver, le comité doit disposer des compétences nécessaires dans la tenue d'une comptabilité commerciale de qualité et des compétences requises dans la gestion d'une entreprise ferroviaire.
- **Développer des partenariats**  
De nombreuses opportunités de partenariats sont disponibles. Le TNT doit développer ses contacts avec les partenaires touristiques et les sociétés de développement. On peut imaginer que l'association s'associe avec les TMR SA ou des agences de voyages pour proposer des offres touristiques combinées. De plus, des partenariats pour l'entretien des véhicules permettraient de limiter certains coûts.
- **Développer des partenariats avec les offices du tourisme**  
L'association devrait proposer aux offices du tourisme des packages comprenant le voyage en train de Martigny à Vernayaz, la circulation d'un car postal historique en ville de Martigny et la visite des gorges du Trient à Vernayaz et du moulin Semblanet à Martigny. Ces offres seraient étudiées par l'association et les offices du tourisme en feraient la promotion. Ces journées publiques se dérouleraient sur un week-end. La date de la manifestation serait décidée d'un commun accord avec les offices du tourisme afin que ceux-ci puissent en faire une bonne promotion pour attirer de nombreux touristes. Ces manifestations seraient l'occasion pour les partenaires touristiques d'augmenter leurs recettes et de faire découvrir la région. Bien sûr, ces journées seraient financées par la vente des titres de transports mais aussi par la recherche de sponsors.

- Voir les concurrents comme des partenaires  
L'association ne doit pas voir les autres chemins de fer historiques uniquement comme des concurrents. En effet, il serait sûrement plus profitable de développer des partenariats avec ceux-ci afin de pouvoir partager le savoir-faire dans la gestion des véhicules historiques. Il faudrait aussi développer la promotion des manifestations du TNT au travers des autres chemins de fer historiques. En effet, si les autres associations distribuent aussi les communications du Train Nostalgique du Trient à leurs membres, le TNT trouverait sûrement de nouveaux clients parmi ceux-ci.
- Fidéliser la clientèle  
La fidélisation de la clientèle est un problème pour le TNT. En effet, les groupes ou les personnes se lassent de faire toujours le même trajet en train. Cette fidélisation pourrait passer par une offre plus diversifiée mais aussi par la circulation du train dans la vallée du Trient. Cette deuxième solution sera bientôt envisageable dès que l'automotrice N° 15 sera de nouveau en service.
- Recherche de nouveaux membres et promotion de l'association  
Les membres qu'ils soient actifs ou passifs sont la ressource la plus importante pour le TNT. L'association doit tout mettre en œuvre pour les garder et en trouver de nouveaux. Des journées de présentation de l'association pourraient être mises sur pied. L'association pourrait faire plus de promotion par exemple en participant à des marchés ou par l'envoi de courrier de présentation à certaines personnes ou entreprises. Ces courriers permettraient aussi de présenter l'offre du TNT et acquérir ainsi de nouveaux clients.
- Fidéliser les membres  
L'association pour fidéliser ses membres pourrait par exemple, leur offrir des réductions sur l'achat de certains articles ou titres de transports. Elle pourrait aussi créer un petit magazine périodique avec des articles de fonds sur l'histoire de la ligne et de la région ainsi que sur les activités de l'association.
- Trouver plus de bénévoles pour diminuer les coûts  
Certains travaux pourraient être réalisés dans les ateliers de l'association si celle-ci disposait de plus de personnel. L'association devrait rechercher plus activement des personnes pouvant l'aider dans ces travaux. Cette recherche doit aussi passer par un meilleur encadrement des membres actifs, par exemple, l'association pourrait trouver une personne retraitée qui organiserait des journées de rencontres et de travail au dépôt. Le TNT doit rechercher des membres actifs auprès de retraités car ceux-ci disposent d'un emploi du temps généralement plus libre et flexible que des personnes actives dans la vie professionnelle.
- Créer une base de données du savoir-faire technique ancien  
Une grande partie de la remise en état du matériel roulant historique se base sur les connaissances des retraités de la compagnie de chemin de fer Martigny - Châtelard. Ce savoir-faire mériterait d'être consigné afin que celui-ci puisse se transmettre aux générations



futures. De plus, ces connaissances pourraient être partagées avec les autres chemins de fer historiques et créer des liens d'amitié avec ceux-ci.

## 9.1 Obstacles et facteurs critiques de réussite

Ces propositions d'améliorations pourront se mettre en place si toute l'équipe du TNT tire à la même corde. Il faut pour cela que l'avis des membres passifs, actifs, des principaux donateurs et des membres du comité soit sur la même longueur d'onde. Pour ce faire, il faudrait mettre sur pied des journées de présentation de l'association pour les membres et les donateurs. En effet, un dossier de présentation n'a pas la même force de conviction et ne permet pas d'échanger des idées aussi bien qu'une petite réunion sur le terrain.

Les membres de l'association ne doivent pas se plaindre des difficultés actuelles mais trouver des solutions et des objectifs pour rallier tout le monde afin de guider l'ensemble du TNT vers l'avenir. C'est aujourd'hui que se prépare demain. Sans vision sur le long terme, le TNT ne se consacrera qu'à résoudre les problèmes du moment et risque de perdre des membres. La sauvegarde du patrimoine passe aussi par la vente d'un peu de rêve. En effet, de nombreuses personnes soutiennent des associations car elles espèrent revoir un jour ces vieux trains rouler dans leur état d'origine. Voilà pourquoi, il faut avoir un objectif même si celui-ci paraît un peu fou. Lors de sa création le TNT avait comme premier objectif de mettre à l'abri et de faire revenir les trains historiques sur leur ligne d'origine. Aujourd'hui, celui-ci est devenu réalité bien qu'à l'époque cet objectif paraissait démesuré.

Maintenant, le TNT doit continuer à restaurer tous ses véhicules et ne doit pas se contenter d'en restaurer un seul. Cet objectif devra être planifié minutieusement et ses coûts bien calculés. La tâche prendra des années mais sans cela l'association devrait trouver un autre objectif pour rallier ses membres et ses donateurs. Il faudra que le TNT planifie toujours une activité afin d'occuper ses membres et se faire connaître.

Les difficultés se présenteront sûrement durant ces prochaines années. Mais si l'association sait s'entourer des bons partenaires et se lie d'amitié avec les autres chemins de fer historiques, celles-ci seront plus faciles à vaincre.

## 10 Limites du présent travail

Ce travail se limite à une description détaillée de l'environnement et du modèle économique de l'association. Les autres points sont élaborés succinctement. Des analyses complémentaires doivent être menées afin de vérifier les hypothèses et estimations notées dans ce présent travail. Ce travail présente le point de vue depuis l'intérieur de l'association. Il serait judicieux que certains chapitres soit revus par des personnes externes au Train Nostalgique du Trient afin d'avoir un point de vue neutre sur le fonctionnement du modèle économique et du plan d'affaires. Des sondages auprès de

personnes extérieures au domaine ferroviaire et de l'association permettraient de disposer d'une vision plus large mais aussi plus réaliste et objective.

Lors de l'élaboration du présent travail de Bachelor, l'année 2013 a été considérée comme encore en cours. En effet, la rédaction du dossier fut commencée en été 2013 et la comptabilité 2013 de l'association sera approuvée par l'assemblée générale en 2014 seulement.

## 11 Travaux ultérieurs à réaliser

Ce business plan pourrait être complété par différents travaux qui seront à réaliser dans le futur, en voici une liste :

- Etude de marché régional et au niveau suisse
- Analyse détaillée de la concurrence et mise en place d'une veille
- Mise en place de processus de veille technologique et réglementaire
- Analyse financière détaillée des différents coûts et des revenus de l'association
- Etablissement d'un plan marketing et de promotion sur cinq ans par exemple
- Analyse de la clientèle par une étude de marché réalisée sur la base de questionnaires

## Conclusion

L'association a tout en main pour réussir. Elle offre un service de qualité et personnalisé qui la démarque de ses concurrents. Ceux-ci deviennent de plus en plus nombreux et offrent des services quasi identiques au TNT. Cette concurrence doit être surveillée mais aussi apprivoisée, car elle pourrait devenir un atout précieux. En effet, le nombre toujours croissant de chemins de fer historiques offre de plus en plus de possibilités de partenariats autant du point de vue technique et mécanique que du point de vue commercial et promotionnel.

Les difficultés techniques des nouvelles normes et réglementations imposent à l'association une gestion rigoureuse de son matériel roulant et de son personnel. Cette qualité est présente au TNT, mais doit être l'objet de toutes les attentions. En effet, une petite erreur pourrait compromettre sérieusement l'avenir de l'association.

La gestion financière et sa planification sont les garants de l'atteinte des objectifs touristiques et patrimoniaux de l'association. Pour ce faire, le TNT peut compter sur les compétences professionnelles et le savoir-faire de son caissier. Cette rigueur est un gage de qualité et de confiance pour les donateurs. Ceux-ci font confiance au TNT car ils constatent que leur argent est bien placé et que la gestion de l'association est quasi professionnelle. Cette gestion des finances de qualité doit être maintenue pour garantir la gestion pérenne du Train Nostalgique du Trient.

Le comité dispose des connaissances et compétences professionnelles ferroviaires nécessaires à la bonne marche de l'association. Mais celui-ci ne doit pas perdre de vue que ces connaissances ne suffisent pas à faire tourner l'association. En effet, la gestion du TNT nécessite des connaissances commerciales et financières assez poussées étant donné le nombre de partenaires nécessaires à la circulation du train et le montant élevé des restaurations des véhicules historiques.

Le comité et l'association en général doivent s'entourer des partenaires adéquats pour la restauration des véhicules, leur circulation et la promotion de l'offre de transport offerte. Les partenariats sont longs à mettre sur pied car il s'agit d'une relation de confiance qu'il faut acquérir par une gestion efficace des relations publiques. Le comité doit tout mettre en œuvre pour promouvoir le TNT et pour se rapprocher et maintenir les relations avec les partenaires touristiques et techniques.

Pour finir que deviendrait et que serait une association sans ses membres qu'ils soient bénévoles ou passifs ? Le TNT et son comité doivent être reconnaissants de tous les soutiens apportés qu'ils soient financiers ou bénévoles. L'association fonctionne grâce à ses membres mais ceux-ci en sont aussi les premiers clients. Ils doivent être choyés, écoutés et fidélisés afin de permettre la sauvegarde et le maintien du patrimoine en état de marche pour de très nombreuses années encore.

## Références

- Association ASD 1914. (2014). *Accueil*. Consulté le Janvier 3, 2014, sur Association ASD 1914: <http://www.asd1914.com/>
- Association BAM Historique. (2013). *Accueil*. Consulté le Janvier 3, 2014, sur Association BAM Historique: <http://www.bamhistorique.ch/index.php/fr/>
- Association du Train Nostalgique du Trient. (2011, Mars 26). *Statuts de l'association*. Finhaut, Valais, Suisse.
- Association Genevoise du Musée des Tramways. (2013, Octobre 24). *Association Genevoise du Musée des Tramways*. Consulté le Janvier 3, 2014, sur Association Genevoise du Musée des Tramways: <http://www.agmt.ch/>
- Association GFM Historique. (2014). *Accueil*. (A. G. Historique, Éditeur) Consulté le Janvier 3, 2014, sur Association GFM Historique: <http://www.gfm-historique.ch/?-L-association-&lang=fr>
- Association Neuchâteloise des Amis du Tramway. (2011, Juillet 2). *Association Neuchâteloise des Amis du Tramway*. Consulté le Janvier 3, 2014, sur Association Neuchâteloise des Amis du Tramway: <http://www.anat.ch/>
- Association Nyon - St. Cergue Rétro. (2014). *Accueil*. Consulté le Janvier 3, 2014, sur Association Nyon - St. Cergue Rétro: <http://www.nstcr.ch/>
- Association Vapeur Val-de-Travers - VVT. (2013, Décembre 1). *Page d'accueil*. Consulté le Janvier 3, 2014, sur Association Vapeur Val-de-Travers - VVT: <http://www.vvt.ch/index.html>
- Banque Cantonale Vaudoise BCV. (2013). *Documentation : Entreprises*. Consulté le Juin 20, 2013, sur Banque Cantonale Vaudoise: <http://www.bcv.ch/>
- Banque Cantonale Vaudoise BCV. (2013). *Entreprises*. Consulté le Décembre 29, 2013, sur BCV: [http://www.bcv.ch/fr/entreprises/outils\\_et\\_conseils/creer\\_votre\\_entreprise/d\\_une\\_idee\\_a\\_un\\_plan/business\\_plan](http://www.bcv.ch/fr/entreprises/outils_et_conseils/creer_votre_entreprise/d_une_idee_a_un_plan/business_plan)
- Chemin de Fer-Musée Blonay-Chamby. (2014). *Chemin de Fer-Musée Blonay-Chamby*. (C. d.-M. Blonay-Chamby, Éditeur) Consulté le Janvier 3, 2014, sur Chemin de Fer-Musée Blonay-Chamby: <http://www.blonay-chamby.ch/>
- Collaud, M.-C. (2009). *Comment créer et animer une association* (éd. 3ème). (J.-P. Fragnière, M. Jecker-Parvex, S. Voelin, & R. Villari, Éds.) Lausanne, Vaud, Suisse: Editions Réalités sociales, Lausanne.

- Confédération suisse Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication DETEC ; Office fédéral des transports OFT ; Division infrastructure. (2012, Février 2). CERTIFICAT DE SECURITÉ ZR41SB2012-0040-00 RENOUELEMENT pour trafic de voyageurs par courses spéciales de trains. Berne, Berne, Suisse.
- Evéquo, A. (2012, Mars). Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient. *Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient*. Conthey, Valais, Suisse.
- HECH - Verband historischer Eisenbahnen Schweiz, Union des Chemins de fer historiques Suisses. (2009). Anschlussvereinbarung für des HECH-Kollektivvertrag über die CHF 100 Mio Haftpflichtversicherung über des VVST. *Anschlussvereinbarung für des HECH-Kollektivvertrag über die CHF 100 Mio Haftpflichtversicherung über des VVST*.
- HECH - Verband historischer Eisenbahnen Schweiz, Union des Chemins de fer historiques Suisses. (2000, Avril 1). STATUTEN. *STATUTEN*. Mendrisio, Tessin, Suisse.
- Hes so Valais Wallis. (2012, Septembre 6). Guide de présentation et de réalisation des travaux écrits. *Domaine économie et services*. Sierre, Valais, Suisse.
- Jacquier, F. (2006). *MARTIGNY - CHÂTELARD ; 1906-2006 ; Historique en photos*. Salvan, Valais, Suisse.
- Jacquier, F. (2013). (A. Evéquo, Intervieweur)
- La Traction SA. (2013). *La Traction SA*. Consulté le Janvier 3, 2014, sur La Traction SA: <http://www.la-traction.ch/>
- Landry, J.-D. (2006). *Chemin de fer Martigny-Châtelard de 1906 à 2006; Les Pionniers et la Technique* (éd. 1ère). Sierre, Valais, Suisse: Editions à la Carte.
- Landry, J.-D. (2013). (A. Evéquo, Intervieweur)
- L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse. (1957, Décembre 20). Loi fédérale sur les chemins de fer (LCdF) RS 742.101. *Loi fédérale sur les chemins de fer*. Berne, Berne, Suisse.
- L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse. (1971, Octobre 8). Loi fédérale sur le travail dans les entreprises de transports publics (Loi sur la durée du travail, LDT) RS 822.21. *Loi fédérale sur le travail dans les entreprises de transports publics (Loi sur la durée du travail, LDT), Etat le 1er octobre 2012*. Berne, Berne, Suisse.
- L'atelier Raphy Jacquier architecte UVAI. (1996, Avril 10). Constr. d'un hangar pour Les Amis du Train 1920 MARTIGNY. *Constr. d'un hangar pour Les Amis du Train 1920 MARTIGNY*. Les Marécottes, Valais, Suisse.

- Le Conseil fédéral suisse. (1972, Janvier 26). Ordonnance sur le travail dans les entreprises de transports publics (Ordonnance relative à la loi sur la durée du travail, OLD) RS 822.211. *Ordonnance sur le travail dans les entreprises de transports publics (Ordonnance relative à la loi sur la durée du travail, OLD)*, Etat le 1er mai 2013. Berne, Berne, Suisse.
- Le Conseil fédéral suisse. (1983, Novembre 23). Ordonnance sur la construction et l'exploitation des chemins de fer (Ordonnance sur les chemins de fer, OCF) RS 742.141.1. *Ordonnance sur la construction et l'exploitation des chemins de fer*. Berne, Berne, Suisse.
- Le Conseil fédéral suisse. (1998, Novembre 25). Ordonnance sur l'accès au réseau ferroviaire (OARF) RS 742.122. *Ordonnance sur l'accès au réseau ferroviaire, Etat le 1er juillet 2013*. Berne, Berne, Suisse.
- Le Conseil fédéral suisse. (2009, Novembre 4). Ordonnance sur les activités déterminantes pour la sécurité dans le domaine ferroviaire (OASF) RS 742.141.2. *Ordonnance sur les activités déterminantes pour la sécurité dans le domaine ferroviaire (OASF)*. Berne, Berne, Suisse.
- Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). (2009, Novembre 27). Ordonnance du DETEC sur l'admission à la conduite de véhicules moteurs des chemins de fer (OCVM) RS 742.141.21. *Ordonnance du DETEC sur l'admission à la conduite de véhicules moteurs des chemins de fer (OCVM)*. Berne, Berne, Suisse.
- Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). (2013). Ordonnance du DETEC réglant l'admission aux activités déterminantes pour la sécurité dans le domaine ferroviaire (OAASF). *Ordonnance du DETEC réglant l'admission aux activités déterminantes pour la sécurité dans le domaine ferroviaire (OAASF)*. Berne, Berne, Suisse.
- Les Amis du Train historique de la Vallée du Trient. (1995, Décembre 7). Procès-verbal; Assemblée constitutive du 07 décembre 1995. *Assemblée constitutive*. Les Marécottes, Valais, Suisse.
- Les Amis du Train historique de la Vallée du Trient. (1996, Novembre 12). Procès-verbal de l'assemblée du comité ATVT. *Procès-verbal de l'assemblée du comité ATVT*. Martigny, Valais, Suisse.
- Les Amis du Train historique de la Vallée du Trient. (1998, Mars 25). Procès verbal de l'Assemblée Générale de l'Association des amis des trains historiques de la Vallée du Trient. *Procès verbal de l'Assemblée Générale*. Martigny, Valais, Suisse.
- Les Chemins de fer du Jura. (2014). *Offres pour groupes*. Consulté le Janvier 3, 2014, sur Les Chemins de fer du Jura: <http://www.les-cj.ch/CMS/default.asp?ID=208>

- Office fédéral des transports. (2012, Juillet 1). Prescriptions suisses de circulation des trains PCT (R 300.1-.15). *Chemins de fer suisses 742.173.001(742.173.001)*. Berne, Berne, Suisse: Office fédéral des transports.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model ; Nouvelle Génération*. Paris, Paris, France: Pearson Education France.
- Registre du commerce du Bas-Valais. (2013, Août 27). Inscription. *Registre du commerce du Bas-Valais(CH-621.6.006.488-7)*. St-Maurice, Valais, Suisse.
- SBB CFF FFS et ATVT - Amis du Train historique de la Vallée du Trient. (1996, Juillet 1). Contrat de bail à loyer : surfaces d'entreposage. *Contrat de bail à loyer : surfaces d'entreposage*. Lausanne, Vaud, Suisse.
- search.ch. (2013). *L'annuaire*. Consulté le Décembre 18, 2013, sur tel.search.ch: <http://tel.search.ch/?was=restaurant&wo=martigny>
- Tiffany, P., & D. Peterson, S. (2005). *Business Plans pour les nuls*. (C. Raimond, Trad.) Paris, Paris, France: Editions First-Gründ.
- TMR SA et Train Nostalgique du Trient. (2013, Mai). Contrat de voie de raccordement. *Contrat de voie de raccordement*. Martigny, Valais, Suisse.
- Tournier, J.-B. (2013). *Montez votre business plan avec succès*. Paris, Paris, France: Goupe Eyrolles.
- Train Nostalgique du Trient. (2004, Septembre 17). Procès verbal de l'assemblée de comité du 17 sept. 2004, Local du Train Nostalgique. *Procès verbal de l'assemblée de comité*. Martigny, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2004, Mars 26). Procès-verbal de l'assemblée générale du Train Nostalgique du Trient en date du 26 mars 2004 "Salle des votations" de Vernayaz. *Procès-verbal de l'assemblée générale du Train Nostalgique du Trient*. Vernayaz, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2009). 150'000 Fr. pour la 15 ! *150'000 Fr. pour la 15 !* Salvan, Valais: Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2010, Mars 9). 3e RENCONTRE/avenir TNT - 09.03.2010/18.00h. - Office du tourisme Martigny. *3e RENCONTRE/avenir TNT*. Martigny, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2010, Novembre 30). Procès-verbal réunion de comité ordinaire à Martigny, carnotzet de l'Hôtel de la Forclaz, le 30 novembre 2010. *Procès-verbal réunion de comité ordinaire*. Martigny, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2010). Proposition de voyages. *Proposition de voyages*. Salvan, Valais: Suisse.

- Train Nostalgique du Trient. (2011, Mars). Bouclement 2010, budget 2011. *Bouclement 2010, budget 2011*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2011, Janvier 8). T.N.T. exercice comptable, Bilan regroupé au 31.12.2010. *T.N.T. exercice comptable, Bilan regroupé au 31.12.2010*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2012, Avril). Bouclement 2011, budget 2012. *Bouclement 2011, budget 2012*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2012, Juillet 01). PE - TNT 2012 Nouvelle édition. *Prescriptions d'exploitation - Train Nostalgique du Trient 2012 Nouvelle édition*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2012, Juin 30). Révision technique de l'automotrice n°15 du chemin de fer Martigny-Châtelard. *Révision technique de l'automotrice n°15 du chemin de fer Martigny-Châtelard*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2012, Décembre 31). Situation financière périodique. *Situation financière périodique*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2012, Janvier 19). T.N.T. exercice comptable 2011, Bilan regroupé au 31.12.2011. *T.N.T. exercice comptable 2011, Bilan regroupé au 31.12.2011*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2013, Décembre 26). Bilan au 31.12.2012. *TNT - comptabilité EXERCICE 2012 bouclement*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2013, Décembre 26). Bilan regroupé au 31.12.2012. *TNT - comptabilité EXERCICE 2012 bouclement*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2013, Avril 6). Bouclement 2012, Budget 2013. *Assemblée générale avril 2013*. Trient, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2013, Janvier). Cotisation - dons - parrainages 1996-2012. *Cotisation - dons - parrainages 1996-2012*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2013, Décembre 26). Liste d'outillage et de matériel de réserve TNT. *Liste d'outillage et de matériel de réserve TNT*. (J.-D. Landry, Compileur) Martigny, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2013, Décembre 26). Pertes et Profits au 31.12.2012. *TNT - comptabilité EXERCICE 2012 bouclement*. Salvan, Valais, Suisse.
- Train Nostalgique du Trient. (2013, Décembre 26). PP regroupé au 31.12.2012. *TNT - comptabilité EXERCICE 2012 bouclement*. Salvan, Valais, Suisse.



- Train Nostalgique du Trient. (2013, Octobre 31). Situation financière périodique. Salvan, Valais, Suisse.
- Transports de Martigny et Régions SA. (2012, Septembre 9). *TMR SA - Transports de Martigny et Régions SA*. Consulté le Janvier 14, 2014, sur TMR SA - Transports de Martigny et Régions SA: <http://www.tmr.ch/upload//File/Catalogue-de%20prestations-Infra-TMR-2013.pdf>
- Transports de Martigny et Régions SA. (2013). *Historique*. Consulté le Décembre 4, 2013, sur TMR SA: <http://www.tmr.ch/historique-93-1.htm>
- Union des chemins de fer historiques de Suisse. (2013). *Accueil*. Consulté le Décembre 3, 2013, sur HECH Verband Historischer Eisenbahn Schweiz; Union des chemins de fer historiques de Suisse; Unione dei treni della Svizzera: <http://www.hech.ch/fr/accueil.xtm>
- Versicherungsgenossenschaft. (2001, Janvier 24). Vertrag für die Haftpflichtversicherung von Transportunternehmungen des öffentlichen Verkehrs (Bahnen und Trolleybusse). *Vertrag für die Haftpflichtversicherung von Transportunternehmungen des öffentlichen Verkehrs (Bahnen und Trolleybusse)*. Zürich, Zürich, Suisse.
- Wägli, H. G. (1998). *Schienennetz Schweiz ; Ein technisch-historischer Atlas ; Réseau ferré suisse ; Atlas technique et historique ; SBB CFF FFS* (éd. 2ème). (S. g. CFF, Éd.) Zürich, Zürich, Suisse: AS Verlag & Buchkonzept AG.

## Annexe I : Carte de la ligne du Martigny - Châtelard

Carte dessinée par Anthony Evéqoz extraite de l'ouvrage MARTIGNY - CHÂTELARD 1906-2006 Historique en photos. (Jacquier, MARTIGNY - CHÂTELARD ; 1906-2006 ; Historique en photos, 2006, p. 16)

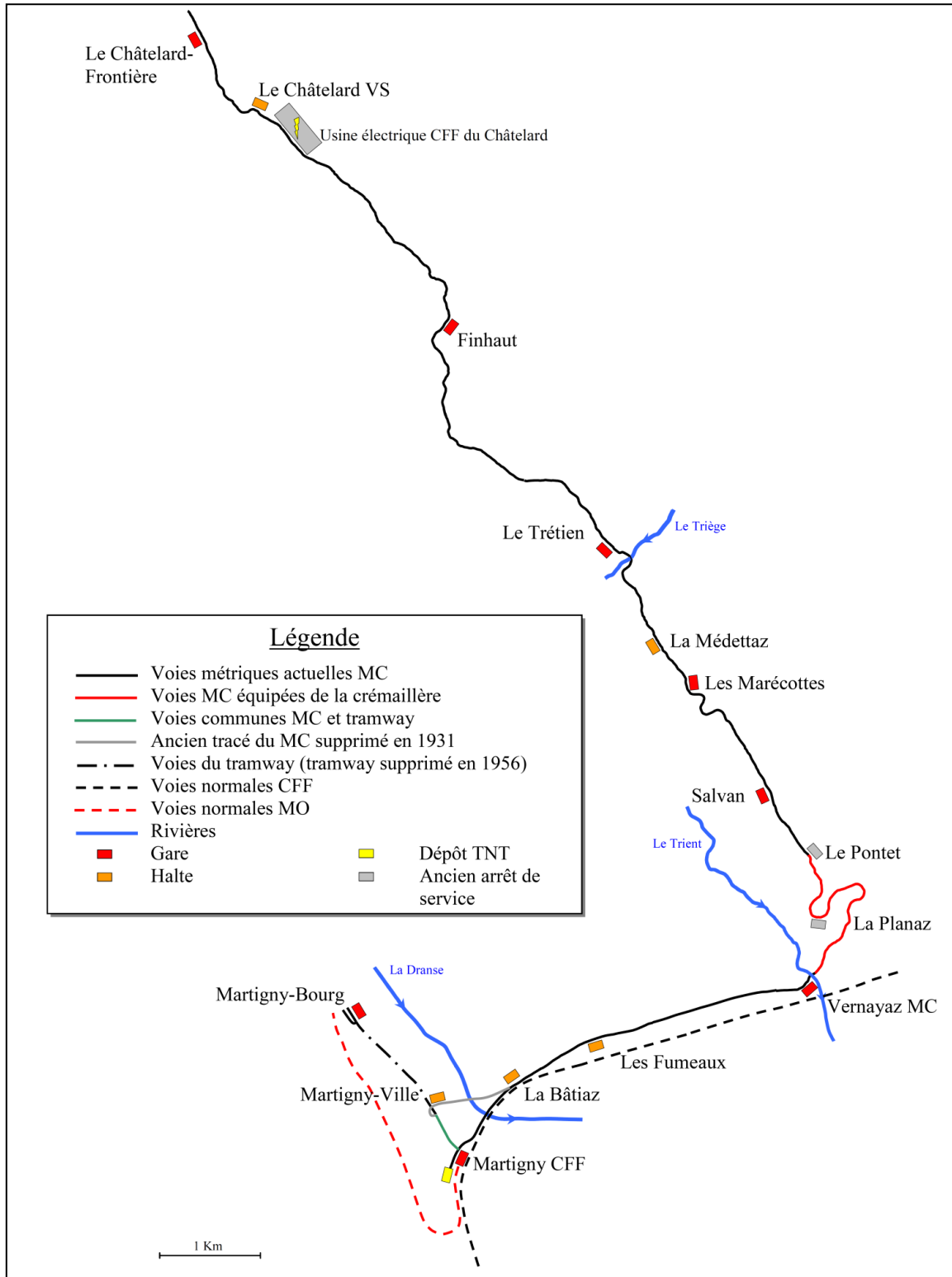


Figure 15 : Carte de la ligne du Martigny - Châtelard

## Annexe II : Dépliant de recherche de fonds pour la 15

Source : reproduction d'un prospectus de l'association (Train Nostalgique du Trient, 2009)

<h3>Historique de l'association</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1995 fondation de l'association bénévole Train Nostalgique du Trient (TNT)</li> <li>• 1997 construction du dépôt et de l'atelier, à la gare de Martigny</li> <li>• 1998 rapatriement du chemin de fer de la Mure des 2 voitures-pilotes n°74 et 75</li> <li>• 2000 restauration de la voiture-pilote n°74</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001 restauration de l'automotrice n°15</li> <li>• 2003 restauration de la voiture-pilote n°75</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005 restauration de la voiture-pilote n°21</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006 participation active au centenaire de la ligne ouverte le 18 août 1906</li> <li>• 1996 - 2010 circulation de quelque <b>200 trains</b></li> </ul>	<h3>Devenez membre et soutenez-nous!</h3> <h3>Nous avons besoin de vous !!</h3> <h4>Comment ?</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• membre passif ou actif <b>cotisation annuelle de 50 Fr.</b></li> <li>• membre passif pour collectivités (entreprises, sociétés, etc.) <b>cotisation annuelle de 100 Fr.</b></li> <li>• souscription de mètre(s) de rail à crémaillère au <b>prix de 30 Fr.</b> (avec certificat symbolique)</li> <li>• vos dons sont toujours les bienvenus, devenez sponsor, mécène ou réalisez une autre idée, à laquelle nous n'avions pas pensé !</li> </ul> <p><b>CCP 19-19913-0</b></p> <p>Autres informations : <a href="http://www.trainostalgique-trient.ch">www.trainostalgique-trient.ch</a></p> 	 <p>Association pour la sauvegarde des véhicules historiques de la ligne du <b>MARTIGNY-CHATELARD</b></p> <h3>150'000 Fr. pour la 15 !</h3> <h3>1909</h3>  <h3>2009</h3> <p><a href="http://www.trainostalgique-trient.ch">www.trainostalgique-trient.ch</a> Case postale 42 CH-1922 Salvan (VS) Tél. +41 (0) 79/534.76.65</p>
<h2>Automotrice BCFeh 4/4 n°15</h2> <p>Restaurée en 2000/2001, elle est la plus <b>ancienne</b> automotrice du <b>MARTIGNY-CHATELARD</b> encore en <b>état de marche</b>.</p> <p>Malheureusement pour survivre, elle a besoin d'une <b>révision technique</b> complète : révision des bogies, bandages, reprofilage des roues, contrôles par ultra sons.</p> <p><i>Elle mérite bien ça !</i></p> <p><b>Cette brave jubilaire !!</b></p> 	 <p>Notre association ne peut <b>hélas</b> pas faire ces travaux, car il faut les faire dans un <b>établissement spécialisé</b>.</p> <p>Les coûts sont donc <b>élevés !!</b></p> <h3>100 ans !</h3>  <p>Les bénévoles de l'association sont très motivés, mais ils ont <b>besoin</b> de votre soutien, afin que <b>petits et grands</b> puissent continuer à voyager et à rêver à son bord comme à la belle époque.</p>	<h3>Action spéciale TNT</h3> <h3>150'000 Fr. pour la 15</h3> <p><i>Souhaitez-vous offrir un centenaire, digne de son âge, à cette automotrice unique en Suisse ?</i></p> <p>Pour information, la révision d'un bogie coûte 60'000 Fr !</p> <p><b>Tous les dons sont les bienvenus, une idée originale, pensez au multiple de 15 :</b></p> <p>15, 30, 60, 90, 150, 300, 450, 750, 1500, 3000, etc.</p> <p><b>A votre bon coeur, Messieurs, Dames !</b></p> <p>Madame la centenaire vous sera <b>reconnaisante</b> et <b>vous remercie d'avance</b> pour votre soutien et votre contribution à son plus bel anniversaire !</p>

## Annexe III : Dossier de recherche de fonds pour la 15

Source : Reproduction du dossier de recherche de fonds pour la 15 (Train Nostalgique du Trient, 2012)

### *Révision technique de l'automotrice n° 15 du chemin de fer Martigny-Châtelard*



*Association Train Nostalgique du Trient  
(TNT)*

*Case postale 42*

*1922 Salvan (VS)*







**Recherche de fonds pour la révision technique intégrale de l'automotrice 15 de 1909 (Chemin de fer Martigny-Châtelard) sauvegardée par l'association de bénévoles « Train Nostalgique du Trient »**

**Table des matières :**

1. Pourquoi cette recherche de fonds ? .....	p. 5
2. Historique de l'automotrice 15 .....	p. 6
3. Présentation de l'association Train Nostalgique du Trient (TNT) .....	p. 11
4. Quels sont les travaux à accomplir, et dans quel but ? .....	p. 13
5. Avancement actuel des travaux de restauration .....	p. 16
6. Aspect financier : budget et financement .....	p. 19



La 15 aux Marécottes lors d'une de ses dernières courses en service régulier, le 25 septembre 1965.



## 1. Pourquoi cette recherche de fonds ?

- L'automotrice 15, datant de 1909, est **le plus ancien véhicule** motorisé d'origine subsistant de la ligne de chemin de fer du Martigny-Châtelard.
- Ce véhicule fait indéniablement partie du **patrimoine historique** de la Vallée du Trient, et plus globalement, du Bas-Valais, témoignage fidèle de son développement touristique au début du XX<sup>ème</sup> siècle.
- L'automotrice 15 est également très représentative, faisant partie intégrante de **l'épopée des chemins de fer alpins en suisse**, à l'époque où les ingénieurs se lancèrent à l'assaut des cimes enneigées aux quatre coins du pays. De plus, ce véhicule est unique en son genre en raison de sa commande à distance électrique, une première européenne et peut-être mondiale. Enfin, le Martigny-Châtelard est une des dernières lignes de Suisse à disposer sur son réseau de matériel roulant de toutes les époques de son histoire !
- Le véhicule a été **admirablement préservé** et entretenu avec le plus grand soin au fil des années, et se trouve actuellement dans son état d'origine.
- L'association du Train Nostalgique du Trient souhaite pouvoir à nouveau la faire **rouler dans la Vallée du Trient**, pour le plaisir de petits et grands enfants !
- La dernière révision technique générale ayant eu lieu dans les années 60, il est devenu **impératif de procéder à une remise à jour des différents composants** mécaniques et électriques afin d'assurer la sécurité des passagers, et d'obtenir les homologations nécessaires à la circulation du véhicule sur la ligne d'origine.
- Les travaux préparatoires effectués sur les bogies (ensemble comprenant moteurs et roues, principale partie technique du véhicule) ont révélé des **faiblesses qui doivent impérativement être corrigées** afin de pouvoir remettre l'automotrice 15 sur les rails !



La 15 montant sur le tronçon à crémaillère (avec 20% de pente !) vers 1910



## 2. Historique de l'automotrice 15

### **Conception et construction**

L'automotrice a été construite entièrement par des entreprises suisses reconnues dans le domaine de la technique ferroviaire, à savoir, pour les parties principales :

caisse fabriquée (1) par SWS	(Schindler Waggon Schlieren)	à Schlieren
bogies construits (2) par SLM	(Schweizerische Lokomotiv Maschinen)	à Winterthur
partie électrique (3) par MFO	(Maschinen Fabrik Oerlikon)	à Oerlikon

prix de conception en 1909 : 1) 27'550.- frs 2) 23'050.- frs 3) 55'000.- frs

Le montant total de l'achat de la 15 était de 114'826.- francs de l'époque, c'est le prix facturé à la compagnie du Martigny-Châtelard en 1909 !

### **Quelques dates et données technique**

Date de naissance	29 mai 1909	Poids	37030 kg
Longueur	18,40 m	Largeur	2,70 m
Puissance	240 CV (4 moteurs de 60 CV)		
Vitesse	35 km/h en adhérence, 9 km/h en crémaillère		
Capacité	48 places assises (24 en 2 <sup>ème</sup> classe et 24 en 3 <sup>ème</sup> classe, aujourd'hui 1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> classes)		
Frein	frein différentiel Westinghouse		



Photo à la sortie de l'usine, avant d'être acheminée à Martigny

### ***Service actif sur la ligne Martigny-Châtelard (- Chamonix)***

L'automotrice 15 est arrivée trois ans après l'ouverture de la ligne du Martigny-Châtelard (20 août 1906) et un an après la réalisation de la liaison internationale prolongeant la ligne jusqu'à Chamonix, et, au-delà, vers Saint-Gervais – Le Fayet.

Après un mois d'essais, elle a assuré vaillamment des trains réguliers voyageurs et mixtes voyageurs-marchandises dans la Vallée du Trient pendant près de 55 ans.



Course d'essais et d'homologation en crémaillère en 1909

Entre 1957 et 1963, la Compagnie exploitant la ligne fait l'acquisition de nouveaux véhicules, plus modernes et performants, destinés à remplacer les automotrices datant de l'ouverture de la ligne. Dès 1965-70, le service régulier de « la 15 » diminua, et on se servit de cette machine pour effectuer des trains de service, ainsi que pour des trains spéciaux destinés à des groupes de passionnés.

Pendant pratiquement 30 ans, l'automotrice fut stationnée dans la Vallée du Trient, sans voir la plaine, puisque ses circulations occasionnelles se limitaient au Trétien. L'attention des employés et l'air pur des sommets lui permirent de rester vaillamment sur ses roues !



A Châtelard-Frontière (en h.) et Vallorcine (à g.) en 1981

### ***Retour en plaine et reprise par le Train Nostalgique du Trient (TNT)***

En 1996, la Compagnie TMR exploitant la ligne du Martigny-Châtelard reçoit deux rames panoramiques flambant neuves. Il faut faire de la place pour ranger ces véhicules ultramodernes, et les trains « de première génération » semblent condamnés au chalumeau du ferrailleur !



Heureusement, en 1995, une association de bénévoles voit le jour, sous le nom des « Amis Train Historique de la Vallée du Trient », qui deviendra plus tard le « Train Nostalgique du Trient », avec comme objectif la sauvegarde du matériel roulant historique.

Après plus de 30 ans passés dans la Vallée, l'association de passionnés et de vétérans a rapatrié l'automotrice en plaine, à Martigny. La plus grosse crainte concernait le tronçon en crémaillère (entre Salvan et Vernayaz), car notre machine ne l'avait plus emprunté depuis la fin des années 1960 !

Fort heureusement, la seule mauvaise note de la journée fut la météo, une journée pluvieuse de juillet 1996, puisque le train respecta parfaitement l'horaire prévu !

### ***Une nouvelle vie !***

Dès son arrivée en plaine, l'automotrice 15 fut mise à contribution pour participer activement aux 90 ans de la ligne du Martigny-Châtelard. Elle participa, entre autres, à la grande parade des véhicules de toutes les générations, organisée à l'occasion de l'inauguration des nouvelles rames panoramiques.



De plus, l'association du Train Nostalgique du Trient organisa des trains spéciaux pour le public, entre Martigny et Vernayaz. Lors de ces « promenades », la 15 était accompagnée de la magnifique voiture à rideaux, datant de 1905.



L'association du TNT décida ensuite d'offrir à cette honorable vieille dame une cure de jeunesse méritée :

Enlèvement des sièges des compartiments, décapage et ponçage des parois en bois, nettoyage, ponçage, vernissage des compartiments intérieurs et des sièges en bois, réparations des sièges de première classe en tissu, rénovation du toit avec le changement du pantographe et pose d'une peinture spéciale pour l'étanchéité, peinture intégrale de la caisse aux couleurs d'origine (rouge et crème étant les couleurs des années 60), peinture à la main des inscriptions en lettres et chiffres (selon les dénominations d'origine) et peinture du châssis et des bogies.

Plusieurs équipements nécessaires au bon fonctionnement de la machine ont également été révisés, changés ou remis à neuf : le système d'éclairage, les lanternes, des batteries neuves, un réservoir d'air et le compresseur ont été remplacés, et le système de la commande à distance révisé !

Cette importante restauration s'est échelonnée sur 2 ans (2000-2001).



Le coût final était de 12'475.- frs, financé par des particuliers qui ont soutenu l'action spéciale, baptisée «15'000.- frs pour sauver la 15 » et de généreux sponsors (Loterie Romande, Pro Patria, Fondation Gianadda), un grand MERCI à eux !

Les 18-19 et 20 août 2006, la compagnie TMR SA a fêté le centenaire de la ligne du Martigny-Châtelard. En effet, 100 ans après, jour pour jour, les festivités officielles tombèrent sur un week-end et comme 100 ans avant, la journée des officiels s'est déroulée un vendredi et les journées pour le public, le samedi et dimanche.

Bien entendu, comme *l'association TNT possède le patrimoine vivant historique de cette ligne*, elle participa activement aux festivités. Elle a même organisé le week-end pour le public avec des navettes rétro gratuites (plus de 30 trains !!!) entre Martigny et Vernayaz, avec l'automotrice 15 de 1909, la voiture-pilote 74 de 1908 et la voiture à rideaux de 1905 (qui avait d'ailleurs participé à l'ouverture de la ligne !). A eux trois, ces véhicules représentaient **les 3 plus anciens véhicules du MC encore en état de marche pour le centenaire de la ligne !!**



Enfin, en 2009, l'automotrice 15 a dignement fêté son centenaire, avec pour l'occasion un week-end « portes ouvertes » et des circulations entre Martigny et Vernayaz.

Mais désormais, pour pouvoir continuer de faire rouler ce splendide exemple de notre patrimoine ferroviaire, et pour pouvoir lui faire faire de nombreux tours de roue dans la magnifique Vallée du Trient, il faut impérativement mettre aux normes de sécurité divers éléments techniques de notre brave automotrice.



10

### 3. Présentation de l'association « Train Nostalgique du Trient » (TNT)

Fondée en décembre 1995, l'association Train Nostalgique du Trient (TNT) a construit entre 1996 et 1997, un dépôt à 2 voies de 35 m de long pour mettre à l'abri les véhicules historiques de la ligne. De nombreux soutiens moraux et financiers de plusieurs institutions du canton, des communes et de nombreux privés ont permis une telle réalisation



**le 17 juillet 1997**, entrée officielle au dépôt de l'association TNT à Martigny, des automotrices 15 et 32, un grand jour !

Pour le dépôt, seulement la charpente et le génie civil ont été réalisés par des entreprises spécialisées. Tout le reste a été fait par les bénévoles, c'est-à-dire la



Parade de la 15 et des voitures historiques devant le dépôt TNT de Martigny en 2000

pose des parois latérales, des grandes portes, ainsi que la pose des voies et de la ligne de contact. Incroyable !!

Peu après, l'association entreprit de rapatrier deux voitures-pilote historiques de la ligne, qui avaient été envoyées dans la région de Grenoble, puis de restaurer en état d'origine et de faire circuler à nouveau tous ces véhicules.

C'est à présent depuis plus de 15 ans que l'association du Train Nostalgique du Trient et ses bénévoles œuvrent afin de préserver et de faire rouler ce patrimoine vivant, avec l'ambition de pouvoir à nouveau circuler dans la Vallée du Trient.

Ainsi, petits et grands pourrons redécouvrir un pan de l'histoire de la région en voyant le petit train dans son élément naturel !

**Les autres véhicules de la même époque préservés par le TNT :**



**Voiture-pilote no 74 de 1908**

(24 places, fourgons pour bagages et pour la poste)  
restaurée en 1999-2000  
pour un montant de 4'940.- frs,  
rapatriée de Grenoble  
le 13 août 1998



**Voiture-pilote no 75 de 1909**

(24 places, fourgons pour bagages et pour la poste)  
restaurée en 2002-2003  
pour un montant de 5'400.- frs,  
rapatriée de Grenoble  
le 5 août 1998



**Voiture-pilote no 21 de 1905**

(48 places assises de 3<sup>ème</sup> classe)  
restaurée en 2004-2005  
pour un montant de 13'630.- frs  
dont 10'000.- frs par TMR SA,  
dans le cadre du centenaire de  
la ligne du Martigny-Châtelard

Véhicule ayant participé à  
l'ouverture de la ligne,  
le 18 août 1906 !!

#### 4. Quels sont les travaux à accomplir et dans quel but ?

##### **Mise aux normes de l'OFT (Office Fédéral des Transports) des bandages et roues**

Les roues d'un véhicule ferroviaire se composent de deux parties : une fixe, composée de l'essieu et de la « base » de la roue, et une qui peut être changée, les bandages. Ceux-ci entourent la roue, un peu à la manière d'un pneu sur une roue de voiture. Ce sont également ces pièces qui ont le profil permettant de maintenir le train sur ses rails.

Les bandages doivent périodiquement être changés, car ce sont eux qui sont en contact avec le rail et qui s'usent lorsque le train freine, ou patine sur des rails mouillés. De façon imagée, on pourrait dire que l'automotrice 15 a les pneus lisses, et qu'il faut donc les remplacer !

Cependant, une telle opération nécessite de soulever la caisse de l'automotrice, et de démonter tout le bogie (partie mécanique comprenant aussi les moteurs).

Il est de plus nécessaire de contrôler la solidité des essieux, qui supportent tout le poids (près de 40 tonnes !) de l'engin, afin d'obtenir les certifications de sécurité essentielles. Cette vérification doit être faite à l'aide de résonance par ultrasons, par une entreprise spécialisée en technique ferroviaire.



Préparation pour le sertissage



Reprofilage de bandage

##### **Démontage, nettoyage et redimensionnement des éléments de transmission**

Depuis le début de l'exploitation, une quantité considérable de graisse et d'autres résidus s'est accumulée autour des engrenages et moteurs. Il faut nettoyer cela afin de permettre un roulement efficace.

Certaines parties soumises à beaucoup de frottements (lorsque l'essieu et les engrenages tournent) ont légèrement été « poncées ». Il faut donc rajouter une couche de métal afin d'éviter qu'il y ait du jeu lorsque la mécanique se met en mouvement, ce qui aurait pour effet une usure accélérée et dangereuse.

Une telle intervention doit être effectuée par un des rares spécialistes de ce genre de travaux subsistant en Suisse (en effet, les trains modernes ont remplacé toutes ces parties subissant des fortes contraintes par des roulements à billes, et les ateliers ferroviaires traditionnels ne disposent donc plus de ce savoir-faire).



### ***Réparation de l'isolation électrique de différentes parties du moteur***



Partie d'un moteur démonté de l'automotrice 15

Le moteur, confronté à la fois à d'importantes forces électriques et mécaniques, a également subi une usure inévitable. Il faut donc à présent remplacer les éléments isolants séparant les parties électriques du reste du moteur et du véhicule, afin d'éviter des problèmes de courts-circuits risquant d'endommager gravement la machine. Ces pièces sont en effet centenaires, et n'offrent plus les garanties de sécurité essentielles.

### ***Réparation des freins magnétiques***

Les freins magnétiques sont un système de freins à « électro-aimants ». Ainsi, si le train ne parvient pas à s'arrêter sur la distance nécessaire, le conducteur peut actionner ce système, qui va en quelque sorte « coller » le train au rail, lui permettant donc de s'arrêter sur une distance bien plus courte, ce qui peut être essentiel en cas d'urgence.

De plus, un tel système de frein est indispensable pour circuler dans des fortes pentes sans crémaillère (jusqu'à 7% dans la Vallée du Trient), afin d'apporter un complément de sécurité, par exemple si les rails sont mouillés et rendent les systèmes traditionnels de freins moins efficaces.

Le système des freins magnétiques de l'automotrice 15 a également souffert de son âge, et doit donc être remis à neuf afin de répondre aux contraintes sécuritaires.



Freins magnétiques démontés de l'automotrice 15

### ***Pourquoi effectuer toutes ces réparations ?***

- L'Office Fédéral des Transports exige des **garanties de sécurité importantes** sur les véhicules ferroviaires. En l'état actuel, l'automotrice 15 n'est pas conforme à ces normes et ne pourrait donc plus rouler à l'avenir.
- Le TNT a la ferme volonté, de par ses statuts, de pouvoir **faire rouler encore longtemps des trains historiques entre Martigny et Vernayaz**, ainsi que de remonter dans la Vallée du Trient pour circuler sur son tracé d'origine.
- Les bénévoles de l'association ont par le passé consacré beaucoup de temps et de moyens pour redonner au véhicule son aspect et son charme d'antan, et toute la caisse (les compartiments, le châssis,...) sont actuellement dans **un état de préservation exceptionnel**. Il serait donc bien dommage que le véhicule soit immobilisé, voire hors-service, pour des déficiences techniques répétées. De plus, l'automotrice 15 offre une capacité de 48 places, la plus grande des véhicules du TNT
- La plupart des parties mécanique et électrique (engrenages, roues dentées, pantographes,...) sont **également en très bon état** et rendront encore durant plusieurs décennies de bons et loyaux services !
- Le TNT est **soutenu dans ses projets par les Transports de Martigny et Région**, l'exploitant de la ligne du Martigny-Châtelard, qui lui permet de circuler sur ses voies, une garantie non négligeable. Ainsi, la 15 renouée ne risque pas de prendre la poussière dans un dépôt. Enfin, le TNT est également encouragé par les Offices du Tourisme et les Communes de la Vallée du Trient.



La 15 en gare du Trétien en septembre 1991

## 5. Avancement actuel des travaux de restauration

- Consciente qu'il serait impossible d'obtenir un devis précis des interventions à effectuer sans avoir préalablement démonté la machinerie et analysé son contenu, l'association TNT a pris la décision de lancer les travaux dès le printemps 2011.
- Pour ce faire, le TNT a déjà pu réunir une partie des fonds nécessaires. Cependant, les bénévoles font le maximum pour effectuer par eux-mêmes les travaux ne nécessitant pas le savoir-faire d'entreprises spécialisées.
- Les membres de l'association ont récupéré et révisé des vérins manuels datant de l'ouverture de la ligne (!) afin de soulever la caisse du véhicule pour en dégager les bogies et les organes moteurs. Cela a nécessité également la pose d'un revêtement bitumeux dans une allée du dépôt de Martigny, ainsi que l'adaptation de la ligne de contact.
- Au printemps 2011, l'automotrice a pu être soulevée et les bogies ont subi un petit nettoyage en préparation de leur transport.
- A l'automne 2011, les deux bogies, d'une dizaine de tonnes chacun, ont été transportés par camion à Yverdon, où une entreprise locale avait mis à disposition une halle équipée des imposants appareils de levage nécessaires au démontage complet des roues et des moteurs. Une équipe de bénévoles a passé plusieurs jours sur place à cet effet.
- Les châssis métalliques et autres pièces secondaires ont subi un grand dégraissage aux ateliers CFF d'Yverdon, équipés de machines adaptées à un tel travail, puis ramenés au dépôt TNT de Martigny. Les moteurs ainsi que les essieux ont pris le chemin des Grisons où ils ont été confiés aux bons soins des Chemins de Fer Rhétiques (RhB), dépositaires d'un très grand savoir-faire dans les trains à voie étroite et dans la restauration de matériel ancien. Le spécialiste Demian Soder a pour sa part récupéré les pièces nécessitant des corrections par l'ajout de couche de métal et autres éléments relevant de son expertise.
- Actuellement, les Chemins de Fer Rhétiques ont totalement démonté et contrôlé les moteurs et les essieux afin d'évaluer au plus proche le montant des interventions à effectuer.
- Malheureusement, ces contrôles ont relevé des réparations supplémentaires indispensables à la bonne marche du train. Le TNT doit donc revoir son budget à la hausse pour espérer revoir ce magnifique véhicule rouler à nouveau **et c'est pour cette raison que nous faisons appel à votre générosité !**



Travaux de levage de la caisse de l'automotrice 15,  
entièrement réalisés par les bénévoles  
dans le courant du mois de juin 2011 à Martigny



Automne 2011, transport des bogies  
par camion à Yverdon et démontage complet  
par les bénévoles du TNT



Contrôle et nettoyage des essieux par les ateliers des chemins de  
fer réthiques à Landquart en hiver 2012

## 6. Aspect financier : budget et financement

### **Budget prévisionnel selon les offres en notre possession :**

*En plus de la révision technique à proprement parler, le TNT à dû tenir compte d'autres frais annexes, tels que les transports en camion entre les différents ateliers des prestataires. Il va de soi que le TNT s'efforce de minimiser le plus possible ces coûts afin de consacrer plus de fonds au véhicule en lui-même.*

*A cet effet, les bénévoles ont accepté de consacrer de nombreuses journées de leur temps libre pour ne déléguer que ce qui est indispensable.*

*Les entreprises prestataires ont été choisies sur la base de leur expertise, de leur accréditation par l'Office Fédéral des Transports, et des devis proposés.*

*Au vu des montants importants engagés dans la révision de l'automotrice 15, le TNT tient une comptabilité spécifique et séparée consacré à cet effet, lorsque la révision intégrale sera terminée, la comptabilité « spéciale 15 » sera soumise à l'approbation d'un expert-comptable agréé.*

### **Budget, état au 30.06.2012 (En CHF)**

Préparation et aménagements dans le dépôt pour le levage :	1'500.-
Frais de transports en camion (Yverdon, Landquart, Martigny) :	10'000.-
Nettoyage des châssis et capots, Ateliers CFF, Yverdon :	3'000.-
Révision des châssis de bogies, par TNT	5'000.-
Révision des pièces de roulement, Demian Soder, Lenzburg :	44'000.-
Nouveaux bandages, Chemins de Fer Rhétiques, Landquart :	58'000.-
Révision des moteurs (4 moteurs), Chemins de Fer Rhétiques, Landquart :	90'000.-
Révision des freins magnétiques, Chemins de Fer Rhétiques, Landquart :	50'000.-
Révision du câblage, combinateurs, éclairage, par TNT	8'500.-
Révision du circuit pneumatique et tuyauterie des freins, par TNT	10'000.-
Frais divers, matériel et imprévus :	2'500.-
<b>TOTAL :</b>	<b>282'500.-</b>

### **Financement**

Depuis 2005, le TNT recherche activement des fonds destinés à la révision de l'automotrice 15. A cet effet, plusieurs pistes ont été explorées :

#### **1. Nouveaux membres et mètres de crémaillère**

Depuis sa création, en 1995, le TNT recherche de nouveaux membres passifs qui participent au financement des travaux par leur cotisation annuelle de 50.- CHF. Actuellement, l'association compte **234 membres** (état au 31.12.2011).

Parallèlement, en 2005 a été lancée une action consistant en la vente de mètres (symboliques !) de crémaillère, au prix de 30.- CHF l'unité. Au 31 décembre 2011, 606 mètres de crémaillères étaient déjà parrainés, pour un montant de **18'180.- CHF**. Il reste donc encore 1871 mètres à disposition, ce qui représente un montant potentiel de 56'130.- CHF.

Enfin, lors de ses manifestations, le TNT vend divers articles-souvenirs, tels que photos, livres et le traditionnel calendrier annuel, etc.

#### **2. Création d'un « Club TNT des 1000 »**

Club de donateurs versant chacun 1000.- CHF, avec la promesse que le 1<sup>er</sup> train officiel qui circulera dans la Vallée du Trient sera un train VIP qui leur sera exclusivement destiné.

L'automotrice 15 disposant de 48 places, il s'agira de trouver autant de généreux donateurs, réunissant ainsi la somme de 48'000.- CHF.

#### **3. Recherche de sponsors (institutions, mécènes, entreprises, communes)**

Recherche d'aide financière avec l'envoi de dossiers comprenant une description exhaustive du projet et un plan budgétaire détaillé. Le but n'est pas de mettre le TNT dans une situation financière délicate, mais de travailler avec les moyens à disposition.

**Actuellement, le TNT a pu réunir la somme de 155'000.- CHF.  
C'est pourquoi nous faisons appel à votre générosité  
afin de pouvoir mener à bien les travaux nécessaires  
à la nouvelle vie de l'automotrice 15 !**





**AIDEZ-NOUS À METTRE LE  
NOSTALGIC  
MT-BLANC EXPRESS  
SUR LES RAILS !**



# Ligne du MARTIGNY-CHÂTELARD Vallée du Trient (Valais/Suisse)



***Prenez le  
temps  
de voyager  
dans le  
temps !***

**Dans une automotrice historique du  
Martigny -Châtelard datant de 1909 !**

**Venez découvrir la Vallée du Trient  
avec le train d'autrefois, dans  
une ambiance délicieusement rétro.**

**Un voyage dans le temps  
à ne pas manquer !**



**Merci d'avance  
de nous aider  
« à sortir du tunnel »  
et à réaliser ce projet  
unique et historique !**

**Découvrir ou redécouvrir  
la Vallée du Trient  
comme l'ont fait les  
touristes au début  
du 20<sup>ème</sup> siècle à bord  
de cette automotrice  
légendaire de 1909 !**





Visitez notre tout nouveau site internet :

[www.trainostalgique-trient.ch](http://www.trainostalgique-trient.ch)

Pour nous contacter :

 [info@trainostalgique-trient.ch](mailto:info@trainostalgique-trient.ch)

 **079 534 76 65** (c/o président TNT)

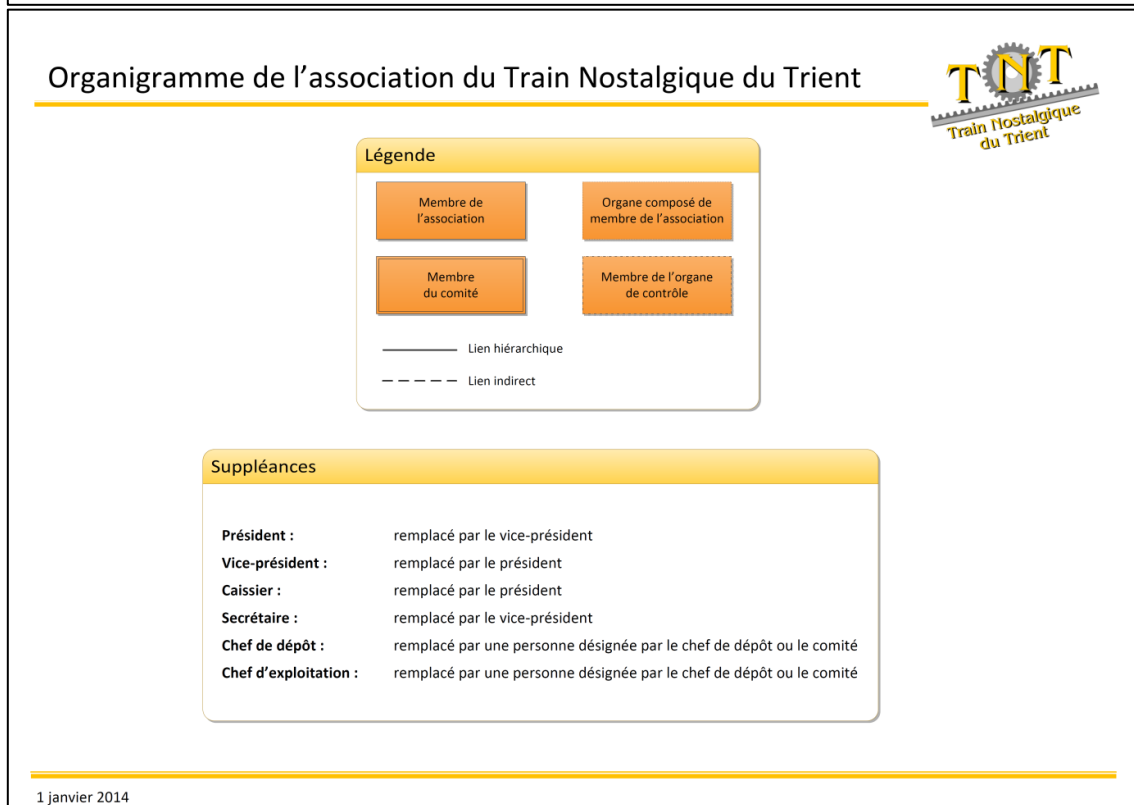
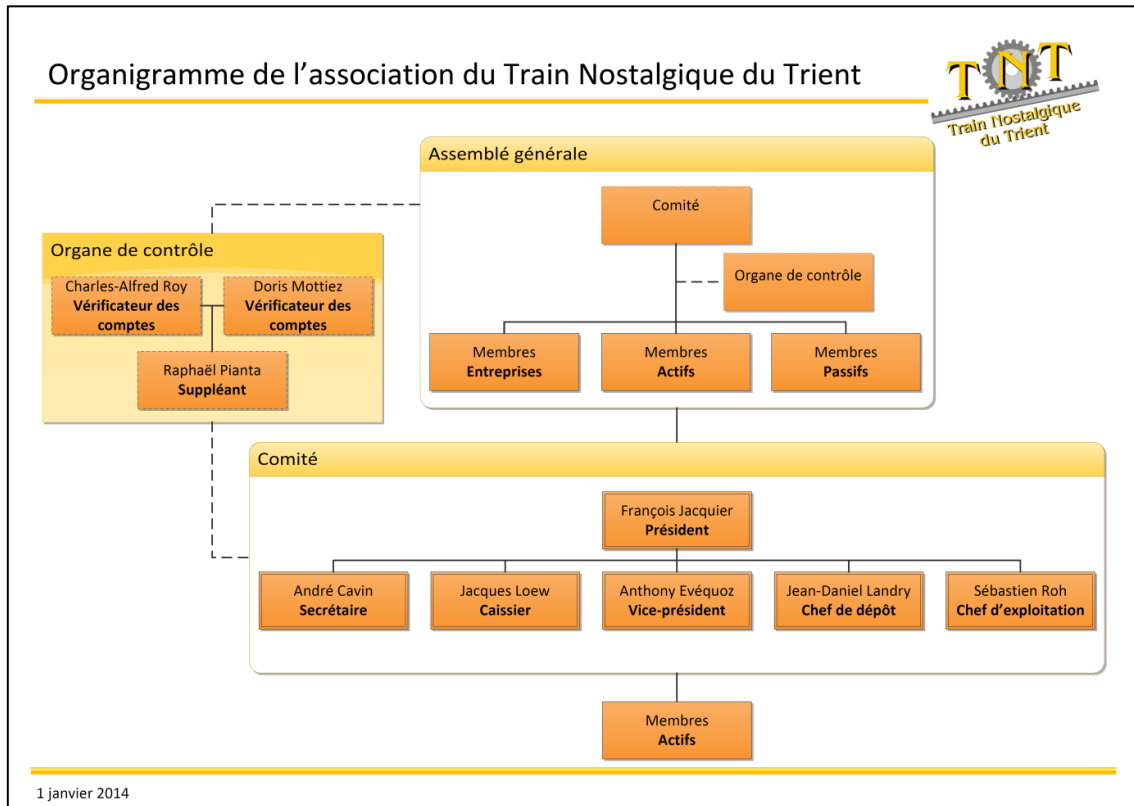
## Annexe IV : Dépliant publicitaire pour les groupes

Source : reproduction d'un prospectus de l'association (Train Nostalgique du Trient, 2010)

<p><b>Décoration</b></p> <p>Pour les occasions spéciales :  <b>mariages ou autres</b>          Faites pavoiser notre automotrice avec des bouquets de fleurs et des drapeaux</p> <p><b>Prix forfaitaire : 50.- CHF</b>          pour la décoration du train</p> <p>Délai  <b>A demander lors de la réservation</b></p> <p><i>Goutez au charme rétro des compartiments !</i></p>  	<p><b>Visite de notre dépôt et de nos expositions</b></p> <p>Visitez notre dépôt pour découvrir nos trains historiques de 1905, 1909, 1921 !</p> <p>Ne manquez pas de visiter nos expositions sur l'histoire, la technique et les véhicules du <b>Martigny - Châtelard et du Martigny - Orsières</b> d'hier à aujourd'hui !</p> <p>Délai de demande  <b>20 jours à l'avance</b></p> <p>Contact / réservation  <b>+41 (0)79 534 76 65</b></p> <p><i>Vous pouvez aussi prendre l'apéritif dans notre dépôt, n'hésitez pas à vous renseigner !</i></p>  	<p><b>TNT</b>          Train Nostalgique du Trient</p> <p>Association pour la sauvegarde des véhicules historiques de la ligne du</p> <p><b>MARTIGNY - CHATELARD</b></p> <p><b>Propositions de voyages</b></p> <p><i>Prenez le temps de voyager dans le temps !</i></p> <p><a href="http://www.trainostalgique-trient.ch">www.trainostalgique-trient.ch</a>          Case postale 42 CH-1922 Salvan (VS)          Tél. +41 (0) 79/534.76.65</p> 
<p><b>Courses sur demande</b></p> <p>Vous êtes une famille, un groupe d'amis, une amicale, une société, ou une entreprise.</p> <p><b>Vous avez envie d'évasion, envie de voyager dans le temps ?</b></p>  <p><b>Une idée originale de sortie !</b></p> <p>Réservez notre automotrice centenaire pour un voyage rétro entre Martigny et Vernayaz.</p> <p>Pour groupe dès 10 participants !</p> 	<p><b>Conditions</b></p> <p><b>Prix forfaitaire : 300.- CHF</b>          pour la circulation du train</p> <p>Délai de réservation  <b>20 jours avant</b> la date du voyage</p> <p>Contact / réservation  <b>+41 (0)79 534 76 65</b></p> <p>Durée de l'excursion : <b>1 h</b>          trajet aller + retour avec apéritif</p> <p>Minimum : <b>10 personnes</b>          Maximum : <b>52 personnes</b></p> <p>De mai à septembre profitez de visiter les <b>Gorges du Trient</b> à Vernayaz seulement à 2 minutes à pied de la gare !</p> <p><i>Un voyage insolite dans le temps à ne pas manquer !</i></p>  	<p><b>Apéritif</b></p> <p>Sur demande vous avez la possibilité de prendre l'apéritif dans le train !</p> <p>Avec vin, minérale et pain-surprise !!          Supplément par personne : <b>10.- CHF</b></p> <p><i>Notre équipe sera ravie de vous servir dans une ambiance rétro du début du 20<sup>ème</sup> siècle pour que vous passiez un moment nostalgique et inoubliable !</i></p>    

## Annexe V : Organigramme

Source : donnée de l'auteur



## Annexe VI : Statuts

Source : reproduction des statuts de l'association (Association du Train Nostalgique du Trient, 2011)

### TRAIN NOSTALGIQUE DU TRIENT

#### STATUTS DE L' ASSOCIATION :



#### I NOM, SIEGE, BUT ET DUREE

##### Article 1

Il est constitué sous le nom de :

#### **Association Train Nostalgique de la Vallée du Trient (TNT)**

une association au sens des art. 60ss du CCS, avec siège à Salvan.

##### Article 2

L'association a pour but général de sauvegarder l'ancien matériel roulant de la compagnie de chemin de fer Martigny-Châtelard.

Ce but consiste à :

- Encourager la conservation du patrimoine ferroviaire historique de la région
- Maintenir en état de marche les véhicules roulants historiques de la compagnie
- Exercer une activité touristique de loisirs dans la région
- Réviser et entretenir certains véhicules selon les normes imposées par l'Office Fédéral des Transports (OFT)
- Organiser des voyages au moyen de ces véhicules sur la ligne du Martigny-Châtelard , notamment à des fins touristiques en collaboration avec des tiers, pour des mariages, des groupes divers et des sociétés.

L'association est neutre du point de vue politique et confessionnel.

##### Article 3

La durée de l'association est illimitée.

## **II SOCIETAIRES**

Toute personne physique ayant 16 ans révolus et toute personne morale qui en font la demande, peuvent être admises en qualité de sociétaire. Le comité décide des admissions. Il peut refuser l'admission sans indication de motifs.

### **Article 4**

La sortie d'un sociétaire ne peut avoir lieu que pour la fin d'une année civile moyennant démission écrite, donnée trente jours à l'avance.

### **Article 5**

L'exclusion d'un sociétaire peut-être prononcée par le comité en cas de violation grave des statuts.

Celui qui, après nomination, ne paie pas ses cotisations est exclu de l'association par le comité, sans droit de recours à l'assemblée générale.

## **III RESSOURCES**

### **Article 6**

- a) Tous les sociétaires actifs et passifs acquittent une cotisation annuelle. Le montant de la cotisation annuelle est fixé chaque année par l'assemblée générale.
- b) Les dons et subventions de toute sorte constituent une part importante des ressources de l'association.

Les membres sortants ou exclus doivent leurs cotisations jusqu'à la fin de l'exercice annuel.

**Article 7**

Les autres ressources de l'association sont constituées par le produit des manifestations de l'association et par les libéralités privées et publiques de tout ordre.

**Article 8**

La fortune de l'association répond seule des engagements de celle-ci. Toute responsabilité personnelle des sociétaires est exclue. Demeure réservée la responsabilité propre des personnes agissant pour l'association, conformément à l'art. 55 al. 3 CCS.

**IV ORGANISATION****Article 9**

Les organes de l'association sont :

- L'assemblée générale
- Le comité
- L'organe de contrôle

**Article 10**

L'assemblée générale ordinaire est convoquée par le comité, en règle générale, au cours du premier trimestre de chaque année.

Le comité ou le cinquième des sociétaires peuvent demander la convocation d'une assemblée générale extraordinaire, qui devra se dérouler dans les deux mois suivant la demande.

Les convocations doivent être adressées quinze jours au plus tard avant l'assemblée générale et mentionner l'ordre du jour.

Chaque sociétaire a le droit de formuler des propositions à l'intention de la prochaine assemblée générale. De telles propositions doivent figurer à l'ordre du jour si elles ont été envoyées au comité par écrit, au plus tard à la fin du mois de décembre.

**Article 11**

L'assemblée générale est conduite par le président et, en cas d'empêchement, par un autre membre du comité.

Le président désigne les scrutateurs.

Le secrétaire établit le procès-verbal de l'assemblée générale. Il le soumet au président de l'assemblée aux fins de signature.



### **Article 12**

L'assemblée convoquée statutairement peut valablement délibérer, quel que soit le nombre de sociétaires présents.

### **Article 13**

Seuls les points figurant à l'ordre du jour peuvent faire l'objet de décisions valables.

### **Article 14**

Chaque sociétaire a droit à une voix. Toute représentation exclue.  
Les personnes morales exercent leur droit de vote par l'intermédiaire d'un membre d'un de leurs organes qu'elles ont à désigner.

### **Article 15**

Les compétences inaliénables de l'assemblée générale sont :

- L'approbation du rapport annuel du président, des comptes et du budget annuel et la décharge au comité et aux vérificateurs des comptes
- La nomination des membres du comité (ou seulement certains d'entre eux), du Président, des commissions instituées par l'assemblée générale et de l'organe de contrôle
- La révocation des membres du comité, des commissions instituées par l'assemblée générale et des vérificateurs des comptes
- La décision d'achat ou de vente d'immeubles, de matériel roulant ou autres, de constitution de droits réels restreints et de constitution de droits personnels
- La modification des statuts
- La décision sur tous les objets figurant à l'ordre du jour
- La décision sur la dissolution de l'association et de la liquidation de la fortune
- Les décisions qui lui sont réservées par la loi ou les statuts

### **Article 16**

néant

### **Article 17**

Le comité se compose du président, du vice-président, du caissier, du secrétaire et de deux autres membres, à savoir :

- 1 chef de dépôt
- 1 chef d'exploitation

A titre informatif, les offices du tourisme et les communes de Martigny, Vernayaz, Salvan, Finhaut et Trient recevront les PV des assemblées générales et des réunions de comité par courriel.

Le comité se constitue lui-même à l'exception du président, nommé par l'assemblée générale.

### **Article 18**

Les membres du comité sont nommés pour une durée de deux ans. Ils sont rééligibles.

### **Article 19**

Le comité est convoqué par le président aussi souvent que les affaires l'exigent.  
Trois membres du comité peuvent demander la convocation d'une séance, laquelle devra se tenir dans les vingt jours suivant la demande.

Les convocations doivent en règle générale être envoyées dix jours au moins, avant la séance et mentionner l'ordre du jour.

Les séances du comité font l'objet d'un procès-verbal.

### **Article 20**

Le comité est en nombre, lorsque la majorité de ses membres est présente.  
Il prend ses décisions et procède aux élections à la majorité des membres présents.  
Le président vote également; en cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante pour départager.  
Les décisions peuvent être prises en forme d'une approbation donnée par écrit à une proposition, à moins que la discussion ne soit requise par l'un des membres. Une décision est prise dans la mesure où la majorité de tous les membres du comité l'accepte. Ces décisions doivent également être enregistrées dans le procès-verbal.

**Article 21**

Une décision sur une proposition ne figurant pas à l'ordre du jour peut toutefois être prise pour autant qu'elle rassemble l'unanimité de l'ensemble des membres du comité.

**Article 22**

Le comité prend toutes les décisions qui n'incombent pas à un autre organe, en particulier :

- La direction générale de l'association dans la mesure où la compétence n'est pas expressément dévolue à l'assemblée générale
- L'exécution des décisions de l'assemblée générale
- La représentation de l'association à l'égard des tiers; le président, le vice-président et le secrétaire signent collectivement à deux
- La convocation de l'assemblée générale
- L'admission et l'exclusion des sociétaires, sous réserve du droit de recours à l'assemblée générale
- La planification et l'organisation des manifestations de l'association
- L'élaboration de règlements
- Les décisions sur l'engagement de procès, le retrait et l'acceptation de plaintes, la conclusion de transactions
- La nomination des membres des commissions instituées par le comité
- (Eventuellement la proposition des représentants d'office de certaines collectivités publiques ou d'autres personnes)

**Article 23**

L'organe de contrôle se compose de deux vérificateurs des comptes et d'un suppléant, nommés pour deux ans. Ils sont rééligibles.

Ils examinent la comptabilité de l'association et l'établissement d'un rapport annuel à l'intention de l'assemblée générale, au plus tard vingt jours avant le déroulement de celle-ci.

## V DISPOSITIONS FINALES

### Article 24

La dissolution de l'association ne peut être décidée que par une assemblée générale convoquée exclusivement dans ce but. Pour être valable, cette décision doit réunir la majorité des trois quarts des voix des sociétaires présents à l'assemblée.

En cas de fusion avec une institution poursuivant des buts analogues, l'assemblée générale décide des modalités, sur propositions du comité.

### Article 25

Le comité exécute la liquidation et présente un rapport ainsi que le décompte final à l'assemblée générale.

L'assemblée générale décide de l'utilisation d'un solde actif éventuel.

### Article 26

Le comité peut requérir l'inscription de l'association au Registre du commerce.

### Article 27

Les présents statuts ont été adoptés et immédiatement et mis en vigueur par l'assemblée générale du **26 mars 2011** à Finhaut.

Ces statuts remplacent les premiers statuts datant de l'assemblée constitutive du 07.12.1995 aux Marécottes.

**Le président : François JACQUIER**



**Le vice-président : Roland GAY-CROSIER**



## Annexe VII : Situation financière périodique au 31.12.2012

Source : reproduction de la situation financière périodique au 31.12.2013 (Train Nostalgique du Trient, 2012)

T.N.T.		situation financière périodique				T.N.T.	
rubriques	n° comptes	SITUATION	31.12.2012	n° t.n.t.	montants	cumuls	
CCP	19-19913-0	c/c postal		1010	disponible	4'409.36	
	31.12.2011	bouclement	yc. LoRo	1011	110'581.40		
FONDS	10.01.2012	retrait	couverture CCP	1010	-5'581.40		
DE	03./04.2012	2 placements	liquidités CCP		10'000.00		
RESERVE	16.06.2012	virement > cpté 15	révision 15	1020/15	-20'000.00		
	13.09.2012	parrainages	Salvan, Martigny, Gianadda		10'000.00		
	19.12.2012	parrainages	Göhner, Sandoz, Finhaut		35'000.00		
	21.12.2012	retrait	couverture CCP	1010	-5'000.00		
	31.12.2012	intérêts 708.25	./. anticipé & frais		460.35		
e-deposito	92-704281-8	c/ épargne CCP	solde yc. LoRo	31.12.2012	135'460.35		
RAIFFEISEN	8345.35	cpté révision	BCFeh 15	1020	délocalisé		
	8345.43	c/LIM-CH	solde résiduel	1021	767.25		
	8345.74	c/administration	& exploitation		1'782.72	2'549.97	
		solides	LIM-CH 2'400 !!	LIM-VS 0.00	disponible	6'959.33	
<b>BUDGET</b>	<b>membres</b>	<b>montants</b>	<b>budget</b>	<b>état actuel</b>	<b>budget</b>	<b>actuel</b>	
cotisations	anciens	50.-	290	199	10'000	-9'950	
à recevoir	nouveaux	50.-	26	2	1'000	-100	
	entreprises	100.-	29	26	2'600	-2'600	
	nouvelles	100.-	1	0	100	0	
			250	227	13'700	-12'650	
COTISATIONS	comptes	catégories membres	montants	état actuel	encaissées		
personnes	6000	anciens	50.-	195	9'750		
"	6001	nouveaux	50.-	2	100		
entreprises	6002	anciennes	100.-	26	2'600		
"	6003	nouvelles	100.-	0	0		
				223	12'450	12'450	
cotisations	6000	individuelles	50.-	4	200		
impayées	6002	entreprises	100.-	0	0	200	
				4		0	
			2011 2012 2013				
démissions	6000	individuelles	10 8	1 radié			
"	6002	entreprises	1 2	0			
DONS		dons / parrainages			reçus		
40	6004	renovation 15			2'806		
13	6005	parrainages			41'630		
21	6006	crémaillère	> 2011 = 611 m.	51 m.	1'530	45'966	
		pertes & profits	de l'année 2012				
résultats		recettes			68'721.25		
2012		dépenses			-36'549.06		
		bénéfice au	31.12.2012		32'172.19		

## Annexe VIII : Boucllement 2012 et budget 2013

Source : reproduction du boucllement 2012 (Train Nostalgique du Trient, 2013)

Train Nostalgique du Trient		boucllement 2012 budget 2013		Assemblée générale avril 2013		
c / n°	postes comptables			2012	2012	2013
				<b>budget</b>	<b>effectif</b>	<b>budget</b>
	<b>CHARGES</b>					
4000	charges trains-rétro			2'000	3'431	3'000
4100	loyer du terrain CFF			2'000	2'000	2'000
4200	intérêts débiteurs et frais de comptes			300	308	340
4300	entretien locaux & installations fixes			3'000	450	2'700
4320	maintenance véhicules			2'500	20'129	180'000
4400	amortissements	LIM CH / VS	(au c/bilan)	(7'100)	(6'100)	(2'400)
4500	assurances bâtiment, choses & RC			1'747	1'047	1'050
4600	énergie & chauffage			200	443	200
4700	frais administratifs			5'500	5'633	5'000
4800	cotisations à sociétés tiers			570	1'256	500
4900	publicité & promotion			1'500	1'851	1'700
	<b>TOTAUX</b>			<b>26'417</b>	<b>36'548</b>	<b>198'890</b>
	<b>PRODUITS</b>					
		<b>2012 effectif : 227</b>	<b>2013 budget : 237</b>			
6000	membres individuels			10'000	9'750	10'000
6001	nouveaux membres			1'000	100	500
6002	membres entreprises			2'700	2'600	2'600
6003	nouvelles entreprises			100	0	100
6004	dons véhicules			2'000	2'807	500
6005	dons de parrainage	My-Salvan-Vemayaz-FI	Göhner-Sandoz-FMV	0	41'630	25'000
6006	souscription crémaillère			2'000	1'530	1'500
6008	location place de stationnement			0	0	1'500
6100	recettes trains-rétro			10'000	9'573	5'300
6200	intérêts créanciers de comptes			800	730	525
	<b>TOTAUX</b>			<b>28'600</b>	<b>68'720</b>	<b>47'525</b>
	<b>résultats finaux</b>			<b>2'183</b>	<b>32'172</b>	<b>-151'365</b>
	<b>amortissements :</b>					
		valeurs initiales	soldes	annuités	soldes	soldes
			31.12.2012	comptabilisées	01.01.2013	01.01.2014
1100	hangar-dépôt	(fr. 185'000.-)	1	0	0	0
2010	crédit LIM-CH	(fr. 43'000.-)	2'400	2'900	2'400	0
2011	crédit LIM-VS	(fr. 62'000.-)	0	4'200	0	0
				<b>6'100</b>	<b>2'400</b>	<b>0</b>
	<b>valeurs assurées :</b>					
4500	Winterthur :	bâtiment 413'000	choses 10'000			
4505	HECH :	RC transport	100'000'000			
	<b>liquidités :</b>				<b>31.12.2012</b>	
1010	19-19913-0	CCP	compte-courant	administration	4'409	
1011	92-704281-8	E-Deposito	compte-épargne	réserves	135'460	
1020	8345	Raiffeisen	comptes-courants	administration	2'550	
1050	impôt anticipé	AFC Berne	à recevoir		248	
	<b>TOTAUX</b>			report au	<b>01.01.2013</b>	<b>142'667</b>

## Annexe IX : Bilan regroupé au 31.12.2012

Source : reproduction du bilan regroupé au 31.12.2012 (Train Nostalgique du Trient, 2013)C

### TNT - comptabilité EXERCICE 2012 bouclé

Bilan regroupé au 31.12.2012				
Intitulé	Solde DB	Solde CR	Solde	
1 CCP / c/c T.N.T. 19-19913-1				
10 CCP / c/c T.N.T. 19-19913-1	142'669.48	0.00		142'669.48
11 ACTIFS IMMOBILISES	10.00	0.00		10.00
12 TRANSITOIRES ACTIFS	1'604.70	0.00		1'604.70
15 PERTES D'EXPLOITATION	23'405.38	0.00		23'405.38
<b>Total 1 CCP / c/c T.N.T. 19-19913-1</b>	<b>167'689.56</b>	<b>0.00</b>		<b>167'689.56</b>
2 PASSIFS				
20 CAPITAUX ETRANGERS	0.00	5'300.00		- 5'300.00
21 CAPITAUX PROPRES	0.00	119'456.01		- 119'456.01
22 TRANSITOIRES PASSIFS	0.00	10'761.36		- 10'761.36
25 BENEFICES A REPORTER	0.00	0.00		0.00
<b>Total 2 PASSIFS</b>	<b>0.00</b>	<b>135'517.37</b>		<b>- 135'517.37</b>
<b>Résultat</b>	<b>167'689.56</b>	<b>135'517.37</b>		<b>32'172.19</b>

## Annexe X : Récapitulatif des dons et parrainages depuis 1996

Source : reproduction des montants des dons et parrainages reçus depuis 1996 par le TNT (Train Nostalgique du Trient, 2013)

T.N.T.		cotisations - dons - parrainages 1996-2012														T.N.T.
		cumul	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
1996 - 2008	parrainages	211'500	10600	0	2'250	58'400	18'950	0	2'300	0	14'000	1'000	19'500	12'000	72'500	
	entrées															
COTISATIONS	TNT	118'545	12'600	12'250	13'150	8'750	12'500	10'530	9'370	9'400	8'700	7'115	5'680	4'460	4'040	
CREMAILLIERE	TNT	14'360	840	1'980	4'880	6'660	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DONS DIVERS	TNT	57'710	3'234	190	224	2'130	1'203	3'501	1'668	2'958	7'638	4'728	1'480	10'956	17'800	
	totaux TNT	190'615	16'674	14'420	18'254	17'540	13'703	14'031	11'038	12'358	16'338	11'843	7'160	15'416	21'840	
1996 - 2008	TOTAL général	402'115	27'274	14'420	20'504	75'940	32'653	14'031	13'338	12'358	30'338	12'843	26'660	27'416	94'340	
		report	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	cumul	
2009 - 2020	parrainages	211'500	15'000	1'800	55'000	41'630									324'930	
	entrées															
COTISATIONS	TNT	118'545	12'550	12'950	12'950	12'450									169'445	
CREMAILLIERE	TNT	14'360	690	1'410	1860	1'530									19'850	
DONS DIVERS	TNT	57'710	4'685	2'063	535	2'806									67'799	
	totaux TNT	190'615	17'925	16'423	15'345	16'786										
2009 - 2020	TOTAL général	402'115	32'925	18'223	70'345	58'416									582'034	

janvier 2013



## Annexe XI : Etat du matériel roulant du TNT

Etat du matériel roulant de l'association du Train Nostalgique du Trient extrait et mise à jour de l'Analyse de l'association du Train Nostalgique du Trient (Evéquo, 2012). Cet état a été mis à jour et correspond à la situation à la fin de l'année 2013.

### Voiture voyageurs Ct<sup>4</sup> N° 21, construite en 1905



Voiture ouverte sans fenêtre, dite « le Pavillon ». Elle offre 48 places assises en 3<sup>ème</sup> classe. Cette voiture possède un système pour télécommander l'automotrice N°15 à distance. Elle appartient aux Transports de Martigny et Régions SA. Sa carrosserie et son intérieur furent restaurés en 2005. Malheureusement cette voiture n'a plus l'autorisation de rouler.

**Figure 16 : Voiture voyageurs Ct<sup>4</sup> N° 21**  
 Photo : Anthony Evéquo

### Wagon marchandises couvert K N° 115, construit en 1907



Ce véhicule est le dernier wagon couvert encore en état d'origine. Il a été mis en service une année après l'ouverture de la ligne. Pour l'instant, il sert de wagon pour stocker du matériel. Il n'a pas le droit de circuler.

**Figure 17 : Wagon marchandises couvert K N° 115**  
 Photo : Anthony Evéquo

### Wagon marchandises tombereau L N° 166, construit en 1907



Ce wagon de marchandises sert de véhicule de service. Il a été muni d'une grue par le Train Nostalgique du Trient et lui appartient. Il n'a pas le droit de circuler.

**Figure 18 : Wagon marchandises tombereau L N° 166**  
 Photo : Anthony Evéquo

### Wagon marchandises couvert K N° 121 ou Gk N° 121 provenant de la transformation en 1936 du wagon tombereau L N° 161, construit en 1907



**Figure 19 : Wagon marchandises couvert Gk N° 121**

Photo : Anthony Evéquo

En 1936, la compagnie Martigny – Châtelard ayant besoin d'un wagon couvert de grande capacité transforma un ancien wagon tombereau en y ajoutant un toit et de nouvelles parois en wagon couvert. Pour l'instant, il sert de wagon pour stocker du matériel. Il n'a pas le droit de circuler

### Voiture voyageurs BFZt<sup>4</sup> N° 74 construite en 1908



**Figure 20 : Voiture voyageurs BFZt<sup>4</sup> N° 74**

Photo : Anthony Evéquo

Voiture fermée avec chauffage. Elle offre 24 places assises en 2<sup>ème</sup> classe et 16 strapontins. Cette voiture possède un système pour télécommander l'automotrice N°15 à distance. Elle appartient au Train Nostalgique du Trient. Sa carrosserie et son intérieur furent restaurés en 1999. Malheureusement cette voiture n'a plus l'autorisation de rouler.

### Automotrice voyageurs BCFeh 4/4 N° 15, construite en 1909



**Figure 21 : Automotrice voyageurs BCFeh 4/4 N° 15**

Photo : Anthony Evéquo

Automotrice voyageurs avec fourgon à bagages. Elle offre 24 places assises en 3<sup>ème</sup> classe, 24 places assises en 2<sup>ème</sup> classe et 4 strapontins. Elle appartient au Train Nostalgique du Trient. Sa carrosserie et son intérieur furent restaurés en 2002. Cette automotrice est pour l'instant hors service car elle bénéficie une révision générale afin de pouvoir circuler dans le haut de la vallée du Trient.

## Voiture voyageurs BFZt<sup>4</sup> N° 75 construite en 1909



**Figure 22 : Voiture voyageurs BFZt<sup>4</sup> N° 75**  
Photo : Anthony Evéquoz

Voiture fermée sans chauffage. Elle offre 24 places assises en 2<sup>ème</sup> classe et 16 strapontins. Elle possède un système pour télécommander l'automotrice N°15 à distance. Cette voiture appartient au Train Nostalgique du Trient. Sa carrosserie et son intérieur furent restaurés en 2004. Malheureusement cette voiture n'a plus l'autorisation de rouler.

## Automotrice voyageurs CFeh 4/4 N° 32, construite en 1921



**Figure 23 : Automotrice voyageurs CFeh 4/4  
N° 32**  
Photo : Anthony Evéquoz

Automotrice voyageurs avec fourgon à bagages. Elle offre 32 places assises en 3<sup>ème</sup> classe. Elle appartient au Train Nostalgique du Trient. Ce véhicule est pour l'instant le seul véhicule de l'association à pouvoir circuler.

## Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après (Hes so Valais Wallis, 2012, p. 6) :

François Jacquier, président de l'association du Train Nostalgique du Trient

Jacques Loew, caissier de l'association du Train Nostalgique du Trient

Jean-Daniel Landry, chef de dépôt de l'association du Train Nostalgique du Trient

Anthony Evéquoz