

# Gouvernance / conduite de projet

**ACCOMPAGNEMENT  
POUR LA MISE EN ŒUVRE  
DES PROJETS DE PEM EN ZONES PEU DENSES  
LAURÉATS DE L'AAP TCSP-PEM**

**Webinaire n°2 - 09 mai 2022**

# BRISE-GLACE

[HTTPS://WWW.MENTI.COM/MK3UTBXUB7](https://www.menti.com/mk3utbxub7)

Choisissez la photo qui représente le mieux la gouvernance de votre projet de PEM



Option 1



Option 2



Option 3



Option 4



Option 5

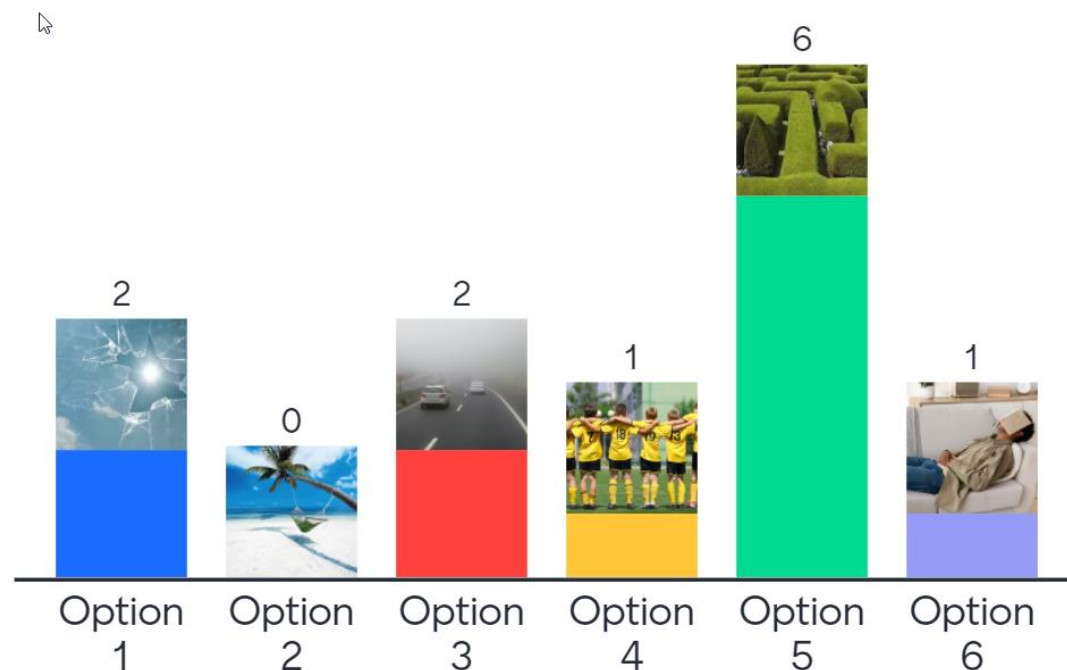


Option 6

# BRISE-GLACE

[HTTPS://WWW.MENTI.COM/MK3UTBXUB7](https://www.menti.com/mk3utbxub7)

Choisissez la photo qui représente le mieux la gouvernance de votre projet de PEM



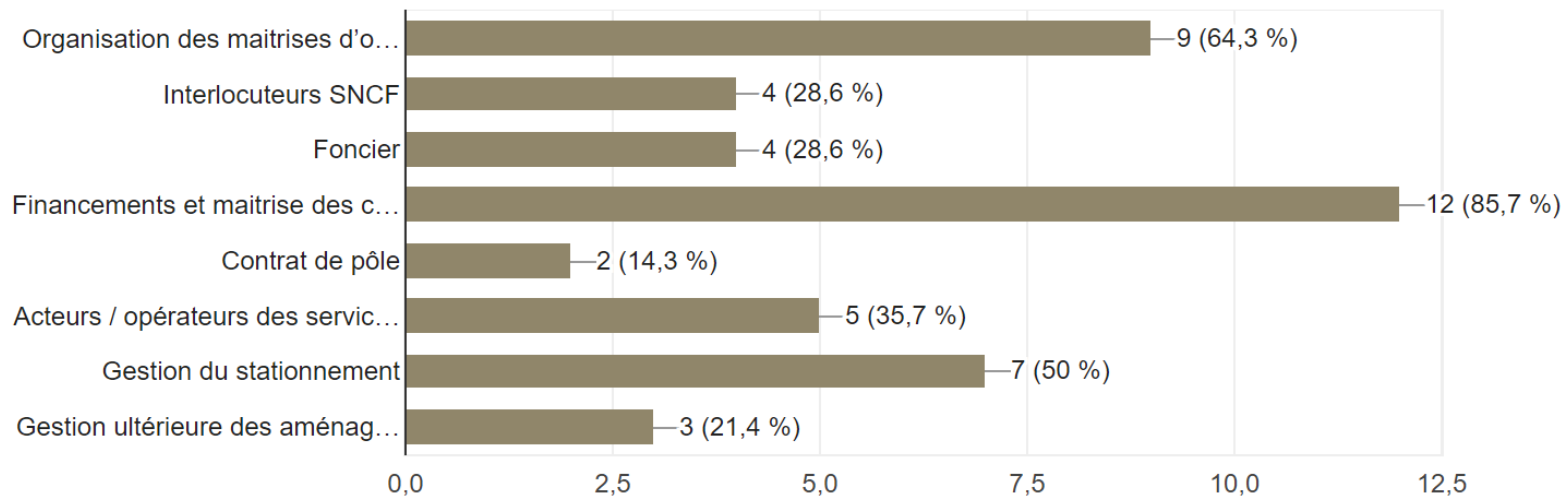
# SYNTHÈSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE SUR L'ATELIER « GOUVERNANCE ET CONDUITE DE PROJET »

- Question 1 : En matière de conduite du projet de PEM, quelles sont vos principales difficultés actuelles pour faire aboutir votre projet ?
  - ✓ Coût global du projet et son financement - dont dotation de soutien à l'investissement local (DSIL)
  - ✓ Complexité des relations avec un nombre important d'acteurs et d'interlocuteurs
  - ✓ Des agents parfois peu habitués à la conduite de projet
  - ✓ Echanges techniques difficiles entre les différents partenaires
  - ✓ Difficultés d'avoir une vision globale de l'aménagement au sein de la ville
  - ✓ Définition des missions de chacun et respect du calendrier en matière administrative et lancement des travaux
  - ✓ Optimisation et articulation de l'intermodalité (rabattement vélos en particulier)

# SYNTHÈSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE SUR L'ATELIER « GOUVERNANCE ET CONDUITE DE PROJET »

- Question 2 : Quels sont les principaux items que vous souhaiteriez que le Cerema traite ?

14 réponses



# SYNTHÈSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE SUR L'ATELIER « GOUVERNANCE ET CONDUITE DE PROJET »

- Question 3 : Y a-t-il des acteurs clés de votre projet de PEM sur lesquels vous souhaiteriez avoir des précisions ou une plus grande implication ? Si oui, lesquels ?
  - ✓ SNCF, Gares et Connexions
  - ✓ Région, Département, et l'Europe
- Question 4 : Autre sujet à aborder dans l'atelier - Gouvernance et Conduite de projet ?
  - ✓ Avoir des exemple de gouvernance partenariale AOM Communauté de communes et ville centre : contrat de coopération groupement de commande, conventions...

# Pôles d'Echanges Multimodaux : Gouvernance et montage des projets



**Webinaire Appui au 4<sup>ème</sup> AAP TCSP / PEM du 10 mai 2022**

Sylvain Michelon, Direction Territoriale Méditerranée, [sylvain.michelon@cerema.fr](mailto:sylvain.michelon@cerema.fr)

## 1- Acteurs et gouvernance des projets



## 2- La conduite du projet



## 3- Le montage du projet : Maitrises d'ouvrages et financement





# 1- Acteurs et gouvernance des projets de PEM

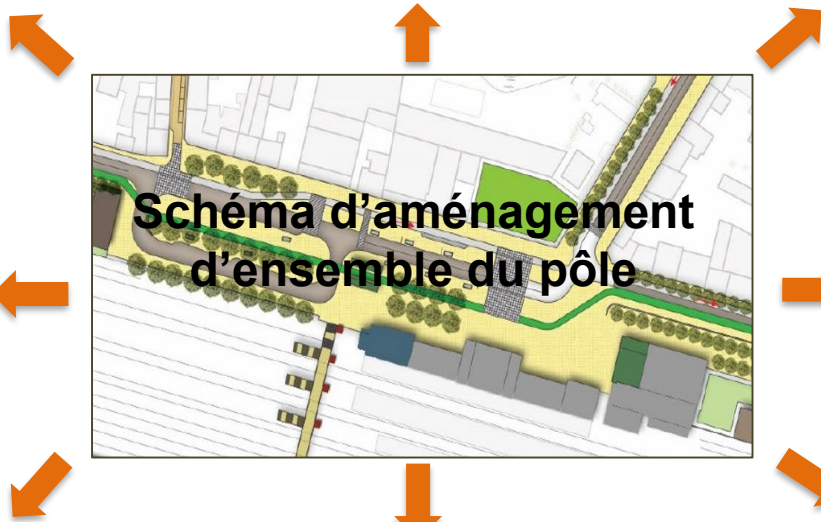
---

# Principales composantes d'un projet de PEM

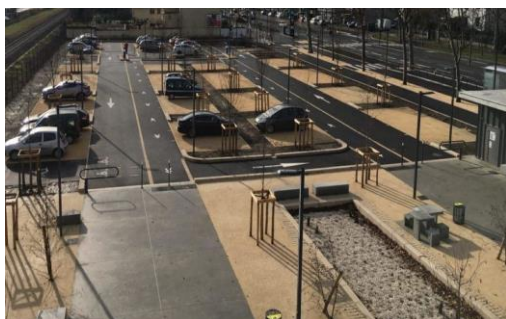
## Bâtiment du mode principal du PEM



## Parvis



## Aménagements d'intermodalité (P+R, dépose, gare routière, vélos...)



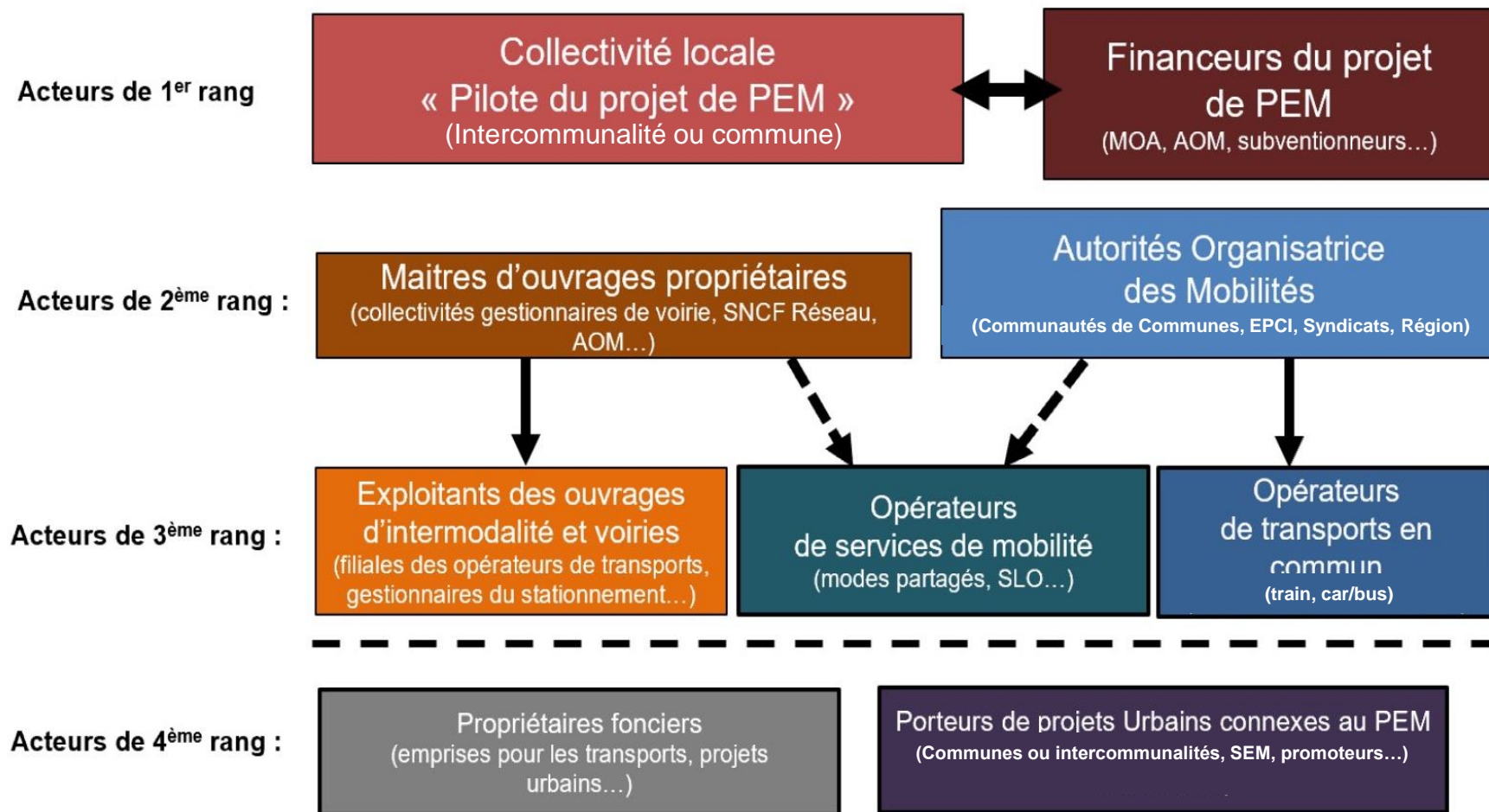
## Services de mobilité (covoiturage, modes partagés...)



## Dispositif d'information voyageurs (signalétique de jalonnement, plans, écrans...)



# Hiérarchisation des rôles dans un projet de PEM selon les domaines de compétence



**Nécessité d'un pilote unique du projet (une collectivité), avec un élu référent pour porter le montage du projet auprès des partenaires**

# Les parties prenantes directes du montage du projet

---

- **Un pilote politique et technique du projet** : Commune ou Interco **selon facteur déclencheur ou intérêt principal à porter le projet**
- **Les maitrises d'ouvrages des aménagements (MOA)** :
  - Gare (+ tout ce qui est sur foncier ferroviaire autour ) : SNCF
  - Route départementale : Conseil Départemental
  - Voirie communale ou intercommunale: commune ou intercommunalité
  - PEM avec aire de covoiturage autoroute: gestionnaire de l'autoroute
  - PEM lié à un projet de tramway, BHNS... : AOM porteur du projet
- **Les subventionneurs potentiels du projet** (Région, Dpt, Etat, AOM, collectivités...) : définissent et soutiennent par des aides financières des politiques générales et projets relatifs à leurs missions principales

**Le pilote technique des études est le « chef d'orchestre » du projet.  
Il doit se coordonner surtout avec le représentant du mode principal du PEM**

# La SNCF : un acteur clé mais « protéiforme » des projets de PEM

---

- **Gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire : SNCF Réseau**
  - Réseau (infra et réseaux, quais et passerelles/souterrains des gares)
  - Gares & Connexions (rattaché à SNCF Réseau depuis la réforme de 2018)
- **Producteur de l'offre ferroviaire et des services : SNCF Mobilités**
  - Produit les offres de transport ferroviaire (et gère le matériel roulant)
  - Exploite les services en gares associés aux offres ferroviaires (accueil, vente, information voyageurs, avitaillement des trains, ...)
- **Autres activités SNCF rencontrées dans les PEM :**
  - SNCF Immobilier (gestion/valorisation du patrimoine SNCF)
  - Fret : occupe souvent des emprises et exploite des locaux autour des gares

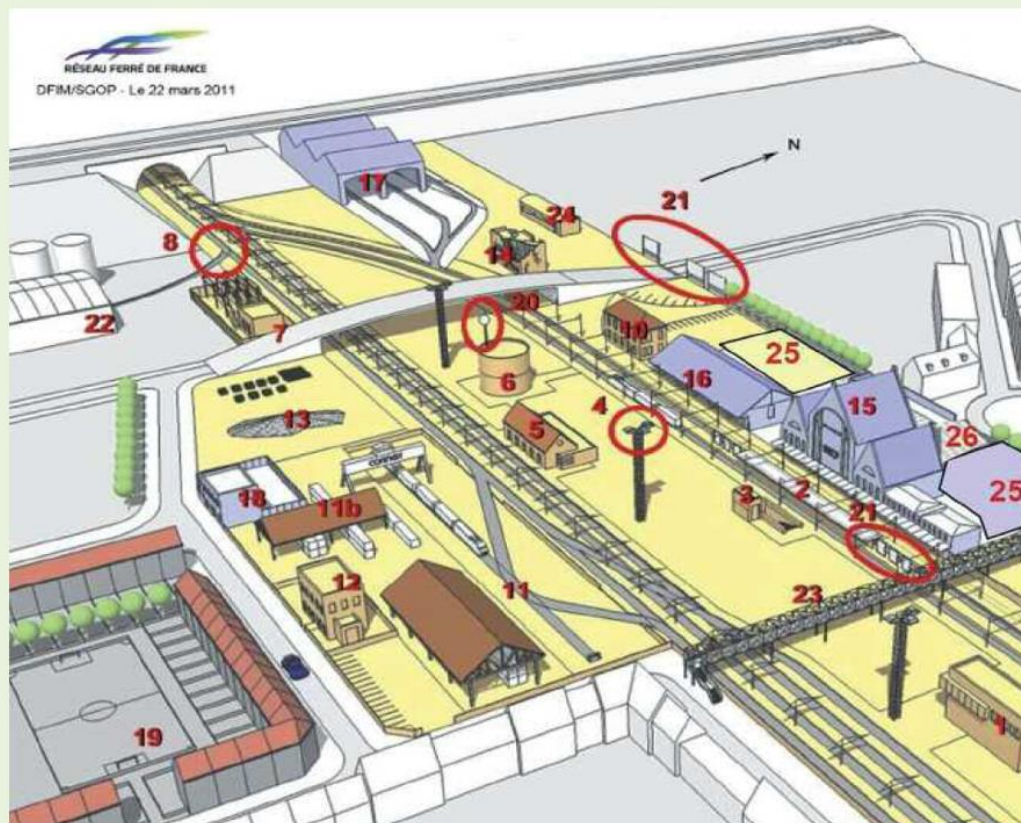
**Interlocuteur général au niveau local : Directeur local de la région SNCF**

**Interlocuteur « porte d'entrée » sur le projet de PEM: directeur projet de Gares & Connexions (il fera le lien avec les autres entités SNCF dans le projet)**

**Maitrise d'œuvre interne SNCF sur les gares : AREP**

# Le domaine ferroviaire autour d'une gare : de nombreuses fonctions associées au réseau

## Représentation d'un site ferroviaire



- 1 Poste de commande
- 2 Abris de quais
- 3 Passage souterrain piéton
- 4 Pylône d'éclairage
- 5 Bâtiment de service
- 6 Château d'eau
- 7 Sous-station électrique
- 8 Installation Terminale Embranchée
- 9 Bureaux
- 10 Bureaux et parkings (loués à un tiers)
- 11 Terminal de transport combiné
- 12 Bureaux (loués au gestionnaire du Terminal de transport combiné)
- 13 Zone de stockage ferroviaire
- 14 Bien vacant (en ruine)
- 15 Bâtiment voyageur
- 16 Halle fret
- 17 Atelier de maintenance des rames
- 18 Bureaux
- 19 Terrain en cours de cession (projet de logements)
- 20 Site radioélectrique d'un opérateur Télécom
- 21 Panneau d'affichage d'un exploitant publicitaire
- 22 Entreprise industrielle embranchée sur le RFN
- 23 Passerelle piétons
- 24 Bâtiment modulaire
- 25 Stationnement
- 26 Cour de gare non-abritée

Complexité à libérer du foncier ou des locaux ferroviaires (relogements d'activités, réseaux...)

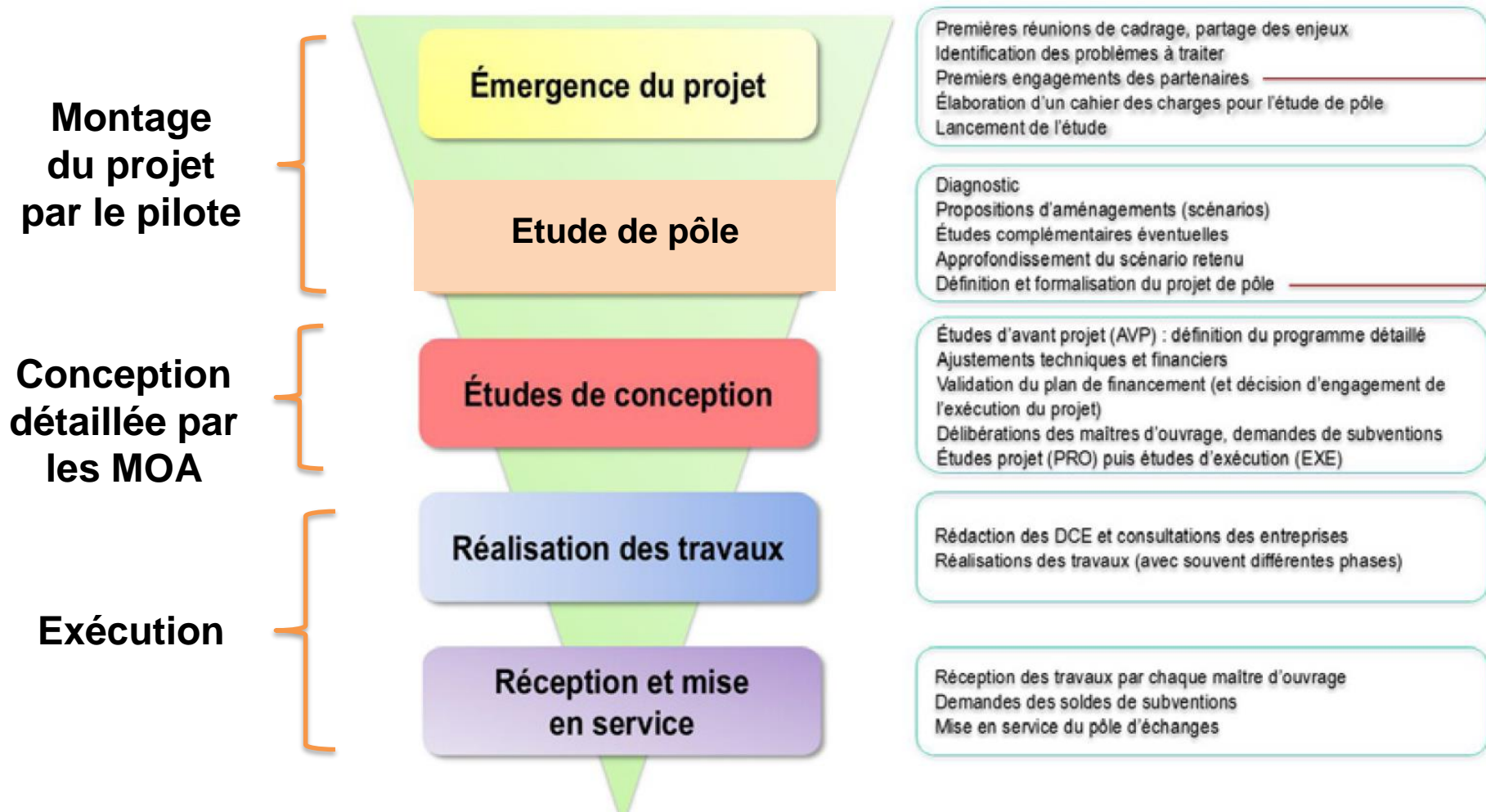


**Entités propriétaires : Réseau, Gares & Connexions, SNCF Immobilier**  
**Entités utilisatrices, exploitantes, locataires (réseau, bâtiments, services...)**

## 2- La conduite du projet

---

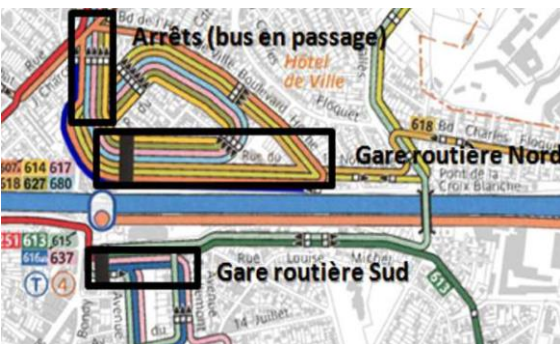
# Le processus projet, de l'émergence à la mise en service



**L'étude de pôle ne doit pas durer plus 18 mois, pour ne pas « casser » la dynamique partenariale naissante au début du projet**



# Elément souvent structurant ou critique sur le choix d'un scénario : les emprises



- **Dimensionnement du stationnement en P+R** (nécessité d'une enquête, d'une emprise, et d'une politique de stationnement sur voirie...)
- **Disponibilité ou non d'un foncier mutable** (pour parkings et gares routières)
- **Positionnement pertinent des arrêts bus en intermodalité:** impacte la qualité de l'intermodalité (usagers) et le cout des bus à financer (AOM)
- **Les opportunités de grands projets :** mise en accessibilité PMR des accès aux quais, projets urbains, arrivée d'un BHNS...

# Le choix d'un scénario d'aménagement

---

- Il ne peut se faire sans **première estimation des coûts** et une **visibilité sur des principes de cofinancement du projet**
- Il peut nécessiter des **études techniques complémentaires** (libération du foncier, études de dimensionnement d'ouvrages, mise en accessibilité PMR de la gare...)

## Ecueils fréquents dans les choix de scénarios :

- Difficultés de **libération du foncier ferroviaire** (coûts, délais du processus décisionnel, travaux avec opérations tiroirs...)
- Ne pas choisir un **scénario qui serait incompatible** avec les missions, moyens ou possibilités d'un MOA clé du projet
- Avoir une **visibilité complète et stabilisée des coûts**
- **Si projet urbain sur emprise connexe** : éviter les « opérations tiroirs »

# 3- Le montage du projet

# Formaliser le projet de PEM entre partenaires avant son exécution

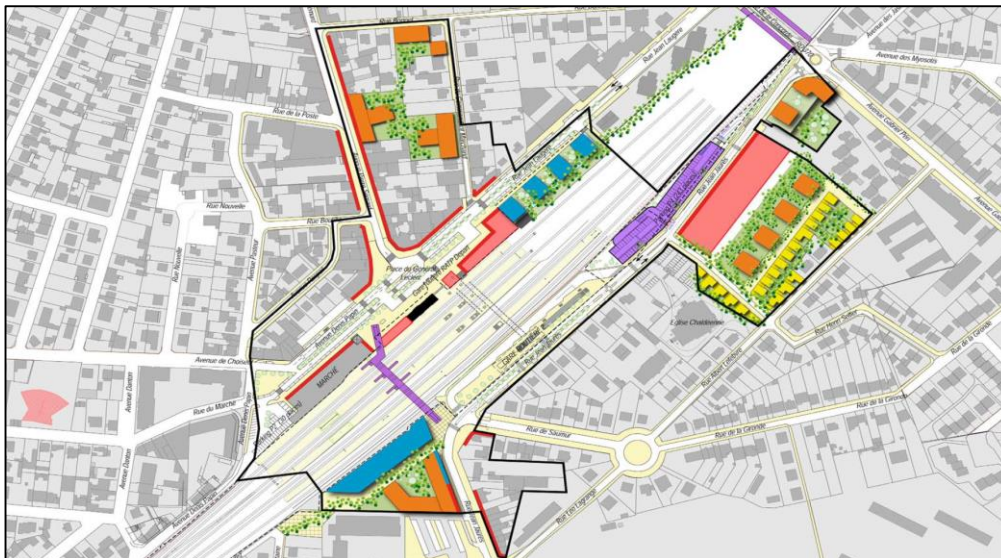
---

**Accord de principe entre MOA et financeurs, à l'issue de l'étude : dans un protocole d'accord ou une convention...**

- **Schéma d'aménagement d'ensemble** du PEM
- **Tableau de financement** : couts estimés par le bureau d'études, maitrises d'ouvrages, financement et gestion des aménagements
- **Calendrier envisagé pour le projet** : plutôt une première intention d'ordonnancement de la réalisation des différents aménagements (notamment quand il y a des « opérations tiroirs »)

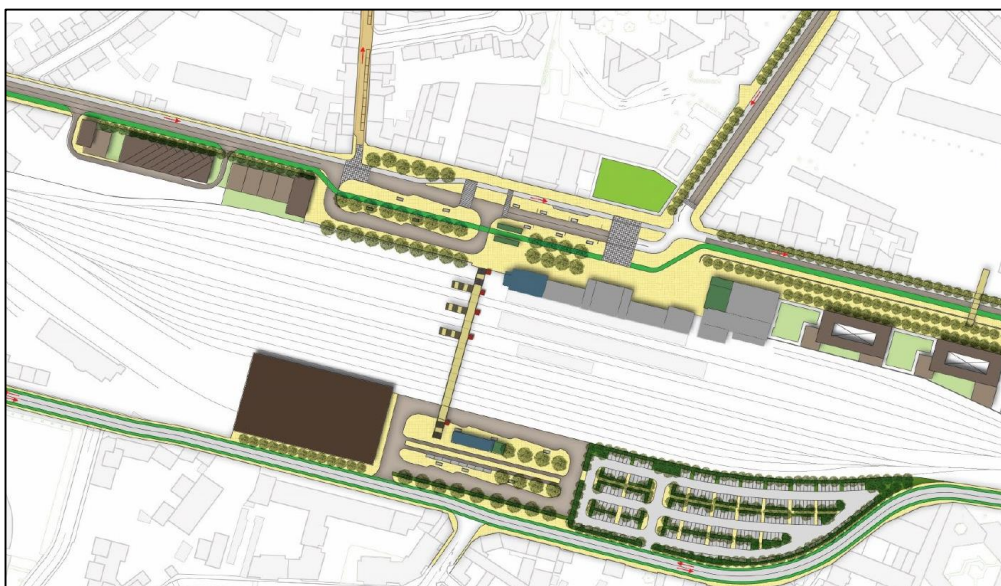
**Le protocole / convention ne vaut pas obtention administrative des subventions. L'engagement des MOA nécessite ensuite des études AVP**

# Quelle précision pour les schémas d'aménagement ?



- **Schéma fonctionnel** de type « programmation urbaine » (notamment quand projet urbain connexe)

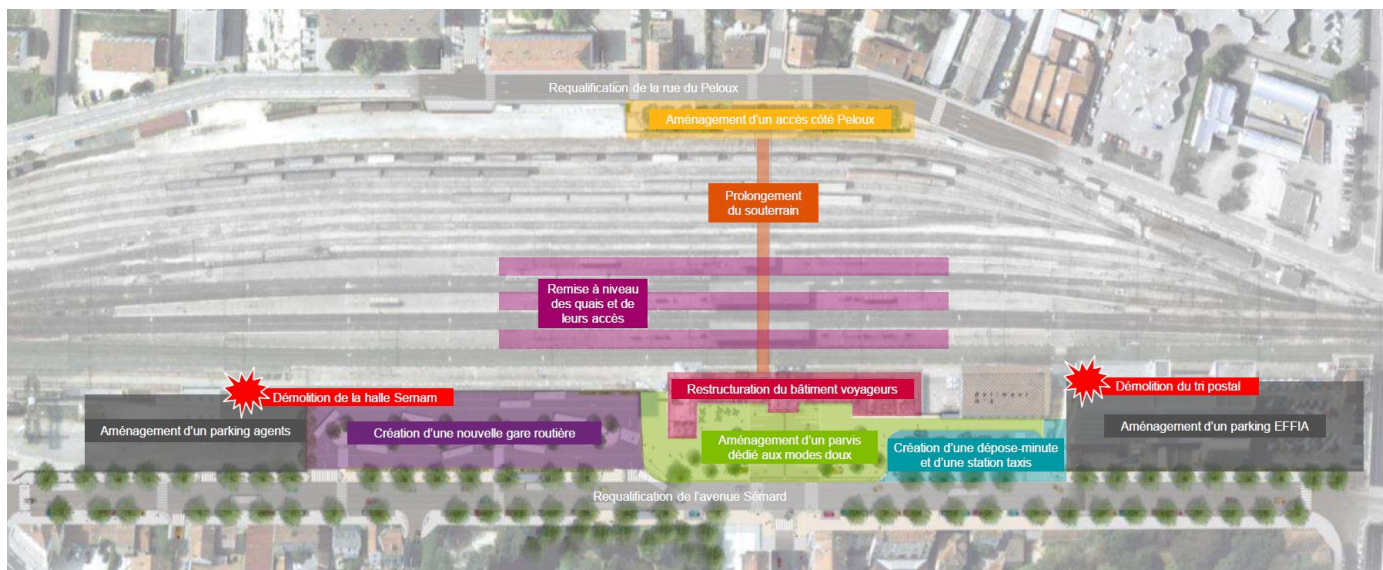
**ou bien**



- **Schéma ou plan d'aménagement plus précis** (au 1/500<sup>ème</sup> souvent)

# Périmètres de maitrises d'ouvrages

- **Périmètres de maitrises d'ouvrages** : selon découpage du foncier, et domaines de compétences
  - **Domaine ferroviaire** (réseau, gares et leur parvis) : nécessairement la SNCF
  - **Voiries et espaces publics** : gestionnaires des voiries concernées (Dpt, interco, communes...)
  - **Parkings relais, gares routières, consignes vélos...** : à discuter dans le montage du projet entre gestionnaires de voiries et SNCF (selon propriété actuelle ou maîtrise du foncier à terme: acquisition ou autorisation d'occupation temporaire)



# Enjeu d'une maîtrise d'œuvre unique pour obtenir une conception unifiée des espaces publics

La force visuelle d'un projet de PEM repose aussi sur la cohérence et la qualité de ses choix architecturaux et paysagers

Méthode : désigner une MOE unique pour les espaces publics et ouvrages d'intermodalité (via un MOA principal ou unique du projet, ou un groupement de commandes entre plusieurs MOA)



*Exemple du projet de PEM de La Baule (MOE : Richez et Associés)*

# Trois possibilités juridiques de « simplifier » le schéma de maîtrise d'ouvrage

---

- **Convention de maîtrise d'ouvrage pour désigner un MOA unique** (loi MOP)
- **Mandat de maîtrise d'ouvrage**, soit une délégation (loi MOP)
- **Groupements de commandes** avec désignation d'un coordonnateur, utile notamment pour désigner un MOE unique (esprit d'une procédure « achat », dans le Code des marchés publics)

<http://outil2amenagement.cerema.fr/le-mandat-de-maitrise-d-ouvrage-public-mop-r1173.html>

## Textes de références :

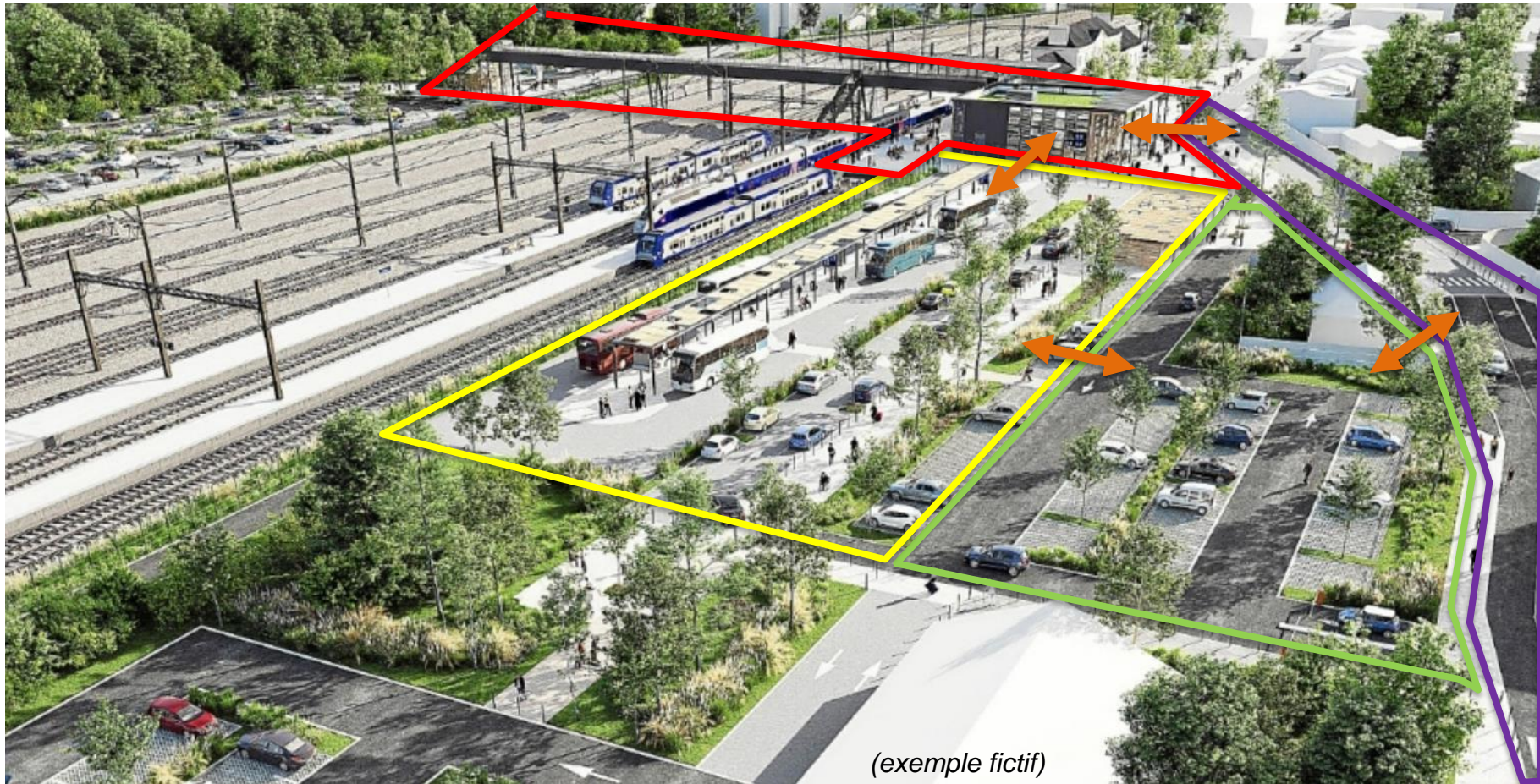
- Mandat de maîtrise d'ouvrage : loi n° 85-704 du 12-07-1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports à la maîtrise d'oeuvre privée, articles 2, 3 et ordonnance n° 2004-566 du 17 juin 2004, article 4.
- Convention de maîtrise d'ouvrage : loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports à la maîtrise d'oeuvre privée, article II.2 modifié par l'ordonnance n° 2004-566 du 17 juin 2004.
- Groupement de commandes : ordonnance n° 2015-899 du 23-07-2015 relative aux marchés publics, article 28.

**Freins à ces types de montages : perte des prérogatives**



# Schéma de MOA sur la base du découpage foncier, sans simplification

Trop de MOA = pas d'unité de conception (matériaux, mobiliers...)  
beaucoup d'interfaces et besoins de coordinations...

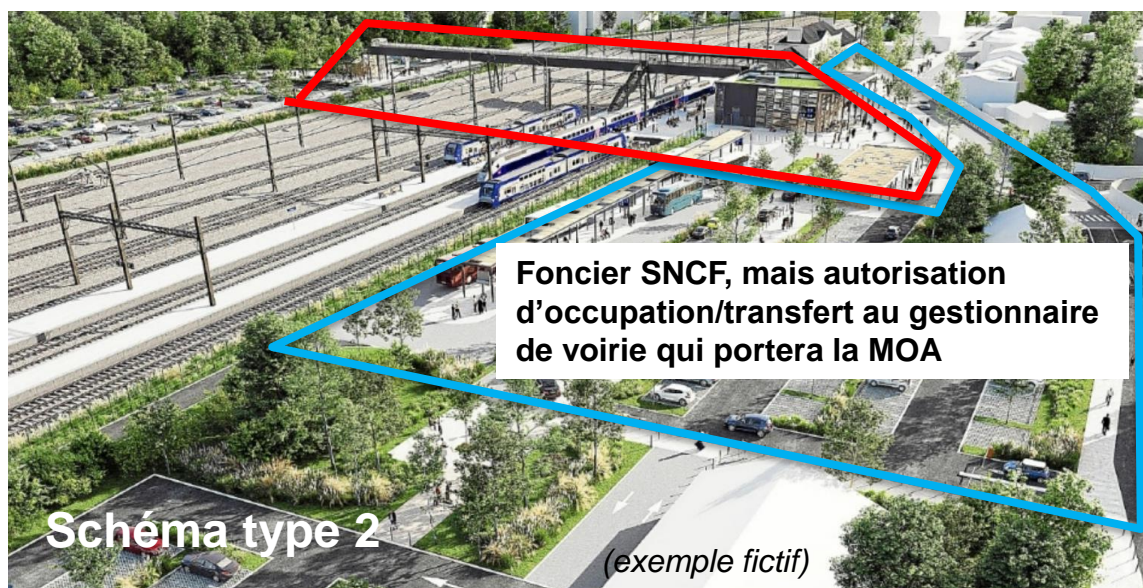


# Deux schémas courants de montage simplifié de la MOA d'un PEM



- **SNCF**: gare, parvis, parking relais, gare routière (le tout sur foncier SNCF)
- **Gestionnaires de voiries** (un ou plusieurs, selon simplification) : voiries et carrefour d'accès au PEM

Ou bien :



- **SNCF**: gare et parvis
- **Gestionnaires de voiries** (un ou plusieurs, selon simplification) : gare routière, parking relais voiries d'accès au PEM (après maîtrise du foncier nécessaire)

# Le plan de financement du projet

- Nécessité de définir **le plan de financement des aménagements** pour chaque MOA dans un tableau de financement du projet
- **Toujours une participation du MOA** (de 20% au minimum)
- **Les subventions des collectivités aux MOA (Région, Dpt, AOM...)** :
  - **Fléchage thématique** : ne subventionnent que des objets ou aménagements qui correspondent à leurs missions, aux politiques publiques qu'ils portent
  - **ne sont juridiquement engagées** qu'après délibération de leurs organes délibérants. Leurs **règles d'usages diffèrent** souvent (délais d'engagement, achèvement...)
  - un MOA ne peut participer au financement d'un aménagement situé sur un autre domaine de MOA que le sien

	Agglo/ ville	État	Région Bretagne	Conseil Général Côtes d'Armor	SNCF	RFF
Coût total 21,459 M€	10,672 M€	2,56 M€	4,66 M€	1,2 M€	1 M€	1,367 M€
%	50 %	12 %	21,5 %	5,5 %	4,5 %	6,5 %

**Croisement des subventions : risque d'une complexité administrative superflue, s'il y a plus d'un subventionneur par aménagement**

# Des sources de financement connexes à solliciter ou intégrer éventuellement au montage du projet ?

---

- **4ème appel à projets Etat/DGITM sur les TCSP / PEM**
- **Investissements pluriannuels des opérateurs sur leurs réseaux de transports** : SDA, SNCF sur ses gares, concédées autoroutiers sur leurs projets d'aires de covoiturage/PEM sur autoroutes...
- **Appels à projets et fonds Etat sur le vélo ...** : Avelo 2 (services), Alvéole (stationnement vélo), aménager les continuités cyclables...
- **Aides éventuelles des AOM** sur leurs politiques incitatives sur les réseaux (offres de mobilité, intermodalité...)
- **Aides du dispositif national France Mobilités, du FEDER...**
- **Voire aussi des contributions par les programmes nationaux territorialisés de l'Etat** : CRTE, programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain ... ?

# Maitrise des coûts et des financements

---

- **Notions sur les couts :**
  - ceux des études de pôles : ce ne sont que des ratios prévisionnels
  - les MOA s'engagent sur leurs couts à l'issue des AVP
  - les couts réels définitifs ne sont connus qu'à l'issue des travaux
- **Les subventions délibérées sont réputées fermes et définitives, non actualisables :** éventuelle renégociation du programme du projet à l'issue des AVP, avant notification des subventions

## Principaux facteurs de risques sur les couts :

- Surcouts de **dévoisement des réseaux** (solliciter des demandes d'information en amont par les « DICT », la SNCF...)
- Couts d'**acquisition et/ou de libération du foncier**
- Eventuels **aléas techniques** : dépollutions (amiante bâtiments, pollution sols...)

**Préconisation : faire valider les couts des BE par les MOA, lever les éventuels risques au début des AVP (recueil de données)**

# En résumé

---

# Enseignements à retenir

---

- Un **nécessaire partenariat** (et donc des compromis à faire)
- Le **rôle clé du chef de projet dans le rythme de portage du projet** (animation, pilotage technique, coordinations avec parties prenantes, obtention des arbitrages...)
- Obtenir **l'implication des MOA et des financeurs potentiels**
- Des **risques à prendre en compte** (maîtrise du foncier, des coûts, montage de la MOA)
- La force visuelle du projet final dépendra beaucoup de **l'unité de conception par une MOE unique**

# VOS ATTENTES D'APPROFONDISSEMENT POUR LES PROCHAINS WEBINAIRES

[HTTPS://WWW.MENTI.COM/SWAKDPADP2](https://www.menti.com/swakdpadp2)

Les sujets que vous souhaiteriez approfondir lors d'un prochain webinaire

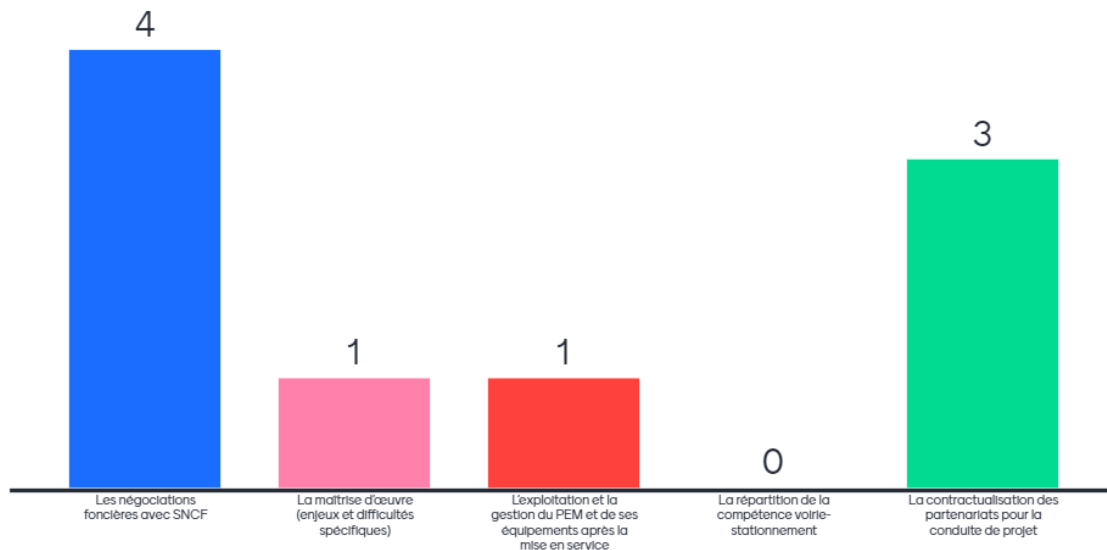
- Les négociations foncières avec SNCF
- La maîtrise d'œuvre (enjeux et difficultés spécifiques)
- L'exploitation et la gestion du PEM et de ses équipements après la mise en service
- La répartition de la compétence voirie-stationnement
- La contractualisation des partenariats pour la conduite de projet



# VOS ATTENTES D'APPROFONDISSEMENT POUR LES PROCHAINS WEBINAIRES

[HTTPS://WWW.MENTI.COM/SWAKDPADP2](https://www.menti.com/swakdpadp2)

## Les sujets que vous souhaiteriez approfondir lors d'un prochain webinaire



# ANNEXES

# Quelle gouvernance ?

---

**Un projet de pôle d'échange est nécessairement un partenariat et une recherche d'accord avec des financeurs et les MOA**

- **Le chef de projet de la collectivité, pilote du projet :**
  - Organise et anime le déroulement des études et des instances
  - Met en place un bureau d'études
  - Coordonne une « équipe projet » resserrée autour des principales parties prenantes MOA et du BE
- Bien articuler **Comités de Pilotage** (donne les orientations et obtient les décisions) avec **Comités Techniques** (pilote les études, prépare les éléments pour la décision du CP...)
- **Quand associer les financeurs ?** : au lancement de l'étude de pôle aux comités de pilotage et en amont, aux étapes clés de montage financier du projet

# Les Autorités Organisatrices des Mobilités : quel rôle dans un projet de PEM ?

---

- **Trois types d'Autorités Organisatrices des Mobilités :**
  - **La Région, AOM des TC régionaux** : offre ferroviaire TER, offres de cars régionaux/départementaux, et chef de file de l'intermodalité selon le LOM (coordonne les politiques d'intermodalité sur le territoire régional)
  - **AOM des offres de mobilité locales** (tous modes, depuis la LOM en 2019) : les Métropoles, EPCI, Communautés de Communes, Syndicats Transports...

NB: nouvelles AOM pour les zones hors « PTU » dites « zones blanches » avant la LOM : EPCI / CC (ou la Région, à défaut de prise de compétence locale)

- **Leurs rôles principaux dans le projet de PEM :**
  - Définissent, organisent, et financent les **offres de mobilités** sur leur territoire de compétence (donc celles en rabattement sur le PEM)
  - Assurent la planification, le suivi et l'évaluation de leur politique de mobilité (Plans de Mobilités notamment)


**Les données d'entrées du projet relatives aux TC (bus notamment)  
dépendent des AOM**

# Libération du foncier SNCF : Un processus souvent long...

---



Ceci n'est pas (tout à fait)  
une friche !



L'utilisation de ce bâtiment  
nécessitera peut être une  
remise à niveau coûteuse

- **Sollicitation de libération d'un foncier par un porteur de projet de PEM** : engage une interrogation, en interne SNCF, de toutes les activités occupantes (SNCF ou locataire privé)
- **Coûts connexes de libération du foncier** : reconstitutions d'activités SNCF, dépose voies/aiguillages, déplacement de réseaux, dépollution sols, désamiantage de bâtiments...
- **Qui financera ?** couts de libération à la charge le plus souvent du demandeur (études et travaux)

**Processus souvent long et incertain, et dont les couts peuvent parfois rendre difficilement finançables certains projets**

# Stationnement du PEM : un schéma d'ensemble à bien caler

---

- **Dimensionner le besoin en P+R ?** : par une enquête de stationnement de type relevé d'offre/rotation autour du PEM
- **Besoin d'un Parking Relais en ouvrage ?**
  - Nécessitera un gestionnaire, génèrera des couts d'exploitation plus importants, et donc une tarification
  - Si la voire est laissée libre et gratuite, les usagers stationneront sur voirie (coordination indispensable)
- **MOA des P+R ?** Selon foncier du parking, le plus souvent
- Ne pas oublier le **stationnement vélo sécurisé**
- **Couts par place de parking :**
  - Au sol: autour de 5K€ par place
  - En élévation: autour de 15 K€ par place
  - Souterrain : autour de 25 à 30 K€ par place

# Parkings P+R : pouvoir prendre en considération les incertitudes de leur dimensionnement

- **Incertitudes des études de dimensionnement des P+R :**
  - Règles d'usage et surveillance du stationnement sur voirie autour
  - Evolution des besoins à moyen terme (densification urbaine...)
  - PEM créés ex nihilo : pas de situation de référence pour dimensionner

**Surdimensionnement = surcoûts d'investissement et d'exploitation**

- **Préconisation : essayer d'intégrer un dimensionnement « évolutif »**
  - Vertical (P+R au sol avec possibilité de monter des étages en structure modulaire par exemple)
  - Horizontal (préservation d'une emprise au sol mutable à terme autour du PEM, emplacement réservé dans PLU notamment)



# Les études AVP des MOA lancées après le « contrat de pôle »

---

- Confirment la **faisabilité technique des aménagements**, tranchent éventuellement les choix importants de variante
- Définissent le **programme plus précis des aménagements et des équipements** (en fonction des besoins des futurs utilisateurs usagers et exploitants, des contraintes...)
- Définissent le **cout objectif et engageant de l'aménagement** (à +/- 20%)
- Définissent les **conditions de réalisation** (pré-phasage, procédures...)
- **Permettent au MOA** de concerter sur le projet, de solliciter les demandes de subventions auprès des financeurs

**L'AVP peut éventuellement faire évoluer  
le budget prévisionnel d'un aménagement ou du projet**



# Un schéma d'aménagement oui, mais besoin aussi d'avoir une approche « parcours client »

- **Trouver facilement son mode** (signalétique de jalonnement)
- **Avoir une information en temps réel** (sono, écrans avec horaires et situations perturbées)
- **Acheter facilement un titre de transports** (guichet / automates)
- **Se sentir en sûreté** (pour accéder au pôle, à l'intérieur du pôle et aussi propreté des espaces publics)
- **Attendre dans des conditions confortables** (couvertures, confort thermique / vent, éclairage, bruit)
- **Avoir la possibilité d'un contact agent** (direct ou par borne)
- **Disposer de toilettes**
- **Des espaces accessibles en mobilité réduite** (tous handicaps)
- **Disposer éventuellement de services marchands** (restauration rapide, café, espaces de travail en libre accès...)



## Trois types d'exploitants et un montage à définir

---

- **L'exploitant du mode principal du PEM** : il gère les aménagements et la relation avec les exploitants des offres de mobilité en connexion
  - La gare (SNCF Gares & Connexions)
  - La station de métro/tramway (exploitant réseau de TC urbain)
  - L'aire de covoiturage (concedé autoroutier, conseil départemental...)
- **Les gestionnaires des aménagements pour l'intermodalité** :
  - Le parvis
  - Le(s) parking(s) relais
  - Le stationnement sur voirie autour du pôle
  - Le(s) gare(s) routière(s)
  - Les voiries principales et carrefour d'accès au pôle
- **Les exploitants des offres de mobilité du PEM** (SNCF Mobilités, opérateurs bus, start-up des nouvelles mobilités ...)

**A définir dans le projet de pôle**  
(selon découpage foncier ou capacités de MOA)

**Les conventions de gestion entre MOA sont définies plus précisément juste avant la mise en service des aménagements**

# Principaux schémas de gestions rencontrés dans les PEM

---

- Le plus simple : **gestion directe de chaque aménagement sous la responsabilité de son MOA** (sans ou avec coordinations ponctuelles)
- Quand le pôle a des ouvrages lourds nécessitant la présence sur site, ponctuelle ou permanente, d'un gestionnaire : **gestion englobant plusieurs ouvrages d'intermodalité** (confiée à un exploitant unique par DSP, marché public...)
- Quand les tâches de gestions sont très similaires pour des espaces de voirie contigus de propriétés différentes : **délégations de gestion par conventions** (entretien courant des voiries et espaces verts, viabilité hivernale de passerelles, gestion d'ascenseurs publics ou de souterrains ville-ville...)

**Poids important des charges d'exploitation pour la présence humaine, avec possibilité, ou nécessité parfois de les mutualiser (gares routières et parkings relais, accueil et guichets...)**