



INFORMATIONSDIENST FÜR DEN ÖFFENTLICHEN VERKEHR
SERVICE D'INFORMATION POUR LES TRANSPORTS PUBLICS
SERVIZIO D'INFORMAZIONE PER I TRASPORTI PUBBLICI
SURVETSCH D'INFORMAZIUN PER IL TRAFFIC PUBLIC

«Vingt-cinq ans de transports publics en Suisse et en Europe» Bilan et perspectives

Allocution d'adieu de
Benedikt Weibel,
président de la direction de CFF SA

prononcée lors du forum des transports dans le cadre de l'assemblée des
membres LITRA du 19 décembre 2006

mars 2007

Sommaire

1. Le niveau des transports publics exceptionnellement élevé en Suisse	2
2. En tête tant en termes de croissance que de positionnement	3
3. Les raisons du succès	5
3.1 Le cadre politique et le soutien des pouvoirs publics	5
3.2 Une stratégie de développement à long terme de l'offre et du réseau	5
3.3 Le personnel et le partenariat social.....	6
3.4 Une part exceptionnellement élevée de clients réguliers	6
3.5 Conscience aiguë de la qualité.....	7
3.6 Accroissement permanent de la productivité	7
4. Libéralisation du trafic ferroviaire: l'exemple des marchandises	8
5. Les privatisations et les entrées en bourse	8
6. Plaidoyer pour des solutions raisonnables	10

Déjà parus dans la série jaune:

Réforme des chemins de fer – forces et faiblesses	29.4.1997
La réforme des chemins de fer au niveau international	31.10.1997
Financement de l'infrastructure des transports publics Un fonds et ses effets pervers	30.12.1997
Le point sur la réforme des chemins de fer	30.6.1998
L'accord sur les transports passé avec l'Union européenne Comment maîtriser ses conséquences en trafics d'importation, d'exportation et de transit?	25.2.1999
Les transports publics en Suisse: Analyse et perspective Exposé de Carl Pfund, directeur de l'UTP	12.11.1999
Réforme des chemins de fer en Suisse – Une année d'expérience	7.7.2000
Réforme des chemins de fer 2: les avantages offerts par les chemins de fer Analyse et argumentaire	4.5.2001
Groupe d'experts: Financement du trafic d'agglomération Rapport, explications et recommandations	29.5.2001
Réforme des chemins de fer 2: Economiesuisse et les transports publics Postulats et réponses	21.12.2001
Réforme des chemins de fer 2: la séparation du transport et de l'infrastructure des chemins de fer ou la théorie de la séparation de l'Union européenne (UE)	1.11.2002
Taxe sur la valeur ajoutée et transports publics Pour en finir avec un traitement pénalisant et réduire la quote-part fiscale et celle de l'Etat	20.11.2003
Sécurité des personnes :un nouveau défi pour les chemins de fer ou agressions et vandalisme dans les transports publics	27.2.2004
Bahnreform 2: Die künftige Bahnlandschaft Schweiz Stellungnahme (en allemand seulement)	30.4.2004
Le financement des transports publics Garantir leur financement et leur expansion	29.6.2004
Offres et tarifs des CFF et des réseaux limitrophes SNCF, DB, FS/Trenitalia et ÖBB. Comparatif et analyse	1.6.2006
Vingt-cinq ans de transports publics en Suisse et en Europe. Bilan et perspectives Allocution d'adieu de Benedikt Weibel, Président de la direction CFF SA	22.3.2007

Résumé

Le président de la direction des CFF, Benedikt Weibel, qui quittera ses fonctions à fin 2006, a dressé le bilan de 25 ans de transports publics en Suisse et en Europe, lors du forum des transports de la LITRA, le 19 décembre 2006. Le niveau des transports publics en Suisse est exceptionnellement élevé, tant du point de vue de la densité de l'horaire que du maillage du réseau sur tout le territoire du pays. Il ressort du récent classement publié par le World Economic Forum que la Suisse figure au premier rang mondial des économies nationales en termes de compétitivité, en raison de la qualité de ses infrastructures. La Suisse se trouve également en tête du classement de 125 chemins de fer. L'exploitation ferroviaire implique – il est vrai – d'importants investissements. La définition des rôles de la politique et des entreprises de chemin de fer est une tâche primordiale. Aucun pays en Europe n'a mieux appréhendé les rapports entre les instances politiques et les entreprises de chemin de fer que la Suisse. Les chemins de fer se montrent aussi dignes de la confiance accordée par les autorités politiques. C'est ainsi que l'enveloppe financière accordée pour quatre ans est demeurée stable en dépit de l'extension de l'infrastructure. Il en va de même de l'indemnité accordée en faveur du trafic voyageurs régional, que les chemins de fer suisses sont parvenus à pratiquement réduire de moitié par train-kilomètre. Il ne faut pas non plus perdre de vue la stratégie à long terme en matière de développement de l'offre et du réseau. Le terme „RER Suisse“ décrit toujours de la manière la plus appropriée l'idée de base consistant à optimiser l'offre sur le réseau entier. Les CFF demeurent l'unique chemin de fer qui continue à développer l'offre et le réseau dans une optique d'optimisation globale et qui ne procède pas qu'à des améliorations linéaires. Du personnel motivé et un partenariat social soutenu, le soin accordé aux relations avec les clientes et les clients fidèles dont la part élevée constitue également une caractéristique helvétique, le fait d'avoir à l'esprit la qualité en matière d'horaire, la volonté de limiter au maximum les perturbations et la gestion optimale de ces dernières lorsqu'elles se produisent sont autant de facteurs positifs des transports publics. Il ne fait pas de doute que l'information de la clientèle lors de perturbations de l'exploitation est susceptible d'être améliorée. Comparativement au début des années nonante, le réseau est plus grand et l'offre est sensiblement plus dense, alors que l'effectif du personnel a été réduit de plus de 30 pour cent. Pour l'avenir des CFF, Benedikt Weibel ne peut s'imaginer meilleure devise qu'une maximisation de la qualité pratiquée de manière presque religieuse et une gestion rigoureuse des coûts, à l'instar de celle retenue par exemple par Toyota.

Quant aux privatisations et aux cotations en bourse, il faut considérer deux éléments fondamentaux, estime Benedikt Weibel: une privatisation n'a de sens que s'il existe un marché permettant de faire durablement du bénéfice. Un chemin de fer ne peut ainsi perdurer en Europe sans l'aide des pouvoirs publics. Cela étant, une privatisation relève de la gageure dans la situation actuelle. Le PDG des CFF met en garde contre les velléités de remplacer une structure de responsabilités et de conduite claire par un « modèle contractuel » qui viserait à assurer une certaine cohésion entre les différents secteurs et à favoriser les relations. Cela ne serait autre que la tâche du modèle de gestion appliqué avec succès par un chemin de fer intégré. Il le dit également en sa qualité de président de l'Union internationale des chemins de fer et de membre du conseil d'administration de la SNCF. L'argument selon lequel seule la séparation de l'infrastructure des entreprises de transport permet une concurrence sans discrimination est réfuté de manière empirique. La comparaison entre les Chemins de fer allemands (DB) et les CFF montre deux différences fondamentales, a souligné Benedikt Weibel. Les Chemins de fer allemands ont pour référence le marché mondial, alors que les CFF opèrent prioritairement sur le marché intérieur et sur le couloir nord-sud en trafic marchandises, sur les liaisons avec les centres urbains européens et en trafic régional et d'agglomération, ainsi que dans les zones limitrophes en trafic voyageurs. Plus de 90 pour cent du chiffre d'affaires des CFF est réalisé en trafic intérieur.

L'avenir des chemins de fer sera caractérisé par des crédits publics limités. Aussi a-t-il mis en garde contre le phénomène du surinvestissement. C'est ainsi que partout où d'énormes investissements ont été opérés dans le trafic à grande vitesse, l'infrastructure conventionnelle a été négligée. Il en résulte une détérioration rampante de la qualité et une érosion croissante de la fonctionnalité du réseau. Raison pour laquelle il faut mesurer les investissements futurs aux coûts subséquents qu'ils entraînent. En France, les nouvelles lignes à grande vitesse sont cofinancées par les régions, ce qui incite à retenir des solutions raisonnables. Benedikt Weibel qualifie le projet helvétique de « raccordement de la Suisse au réseau européen à grande vitesse » « d'erreur qui laissera encore longtemps des traces ». Des objets sont ainsi financés qui n'ont absolument rien à faire avec le trafic à grande vitesse. Il y a en l'occurrence à nouveau des perdants, tels les cantons de Suisse centrale. Il est préférable de miser sur des solutions réfléchies, qui visent à obtenir un effet maximal en procédant à un minimum d'investissements, par exemple en investissant dans des solutions permettant de tirer encore mieux profit de la densité de l'offre actuelle.

1. Le niveau des transports publics exceptionnellement élevé en Suisse

Si j'ouvre mon propos par cette évidence, c'est parce que nous sommes souvent trop peu conscients du niveau réel des transports publics en Suisse. Il m'arrive de rencontrer des diplomates étrangers qui, en mission en Suisse, me montrent leur abonnement demi-tarif en m'affirmant que la Suisse est le premier pays où ils prennent régulièrement le train.

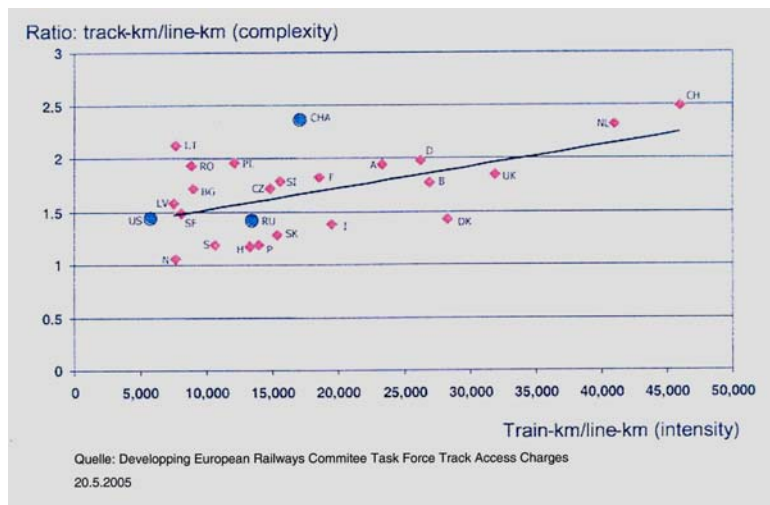
J'ai passé quelques jours en France l'été dernier. Mon voyage m'a amené à me rendre de Toulouse à Pau. Toulouse est plus grande que la plus grande des villes de Suisse, et Pau a plus ou moins l'importance de Berne. Entre ces deux villes, la SNCF propose chaque jour 7 relations rapides et 2 relations régionales, soit 9 relations.

Je me suis ensuite amusé, comme souvent lorsque je viens de visiter une région de Suisse, à feuilleter l'indicateur officiel et à compter les relations qui existent. Voici deux exemples du résultat de mes recherches:

- entre Wil et Saint-Gall: 35 trains directs, 21 trains régionaux, soit 56 trains;
- entre Lucerne et Zurich: 40 trains directs, 31 trains régionaux, soit 71 trains.

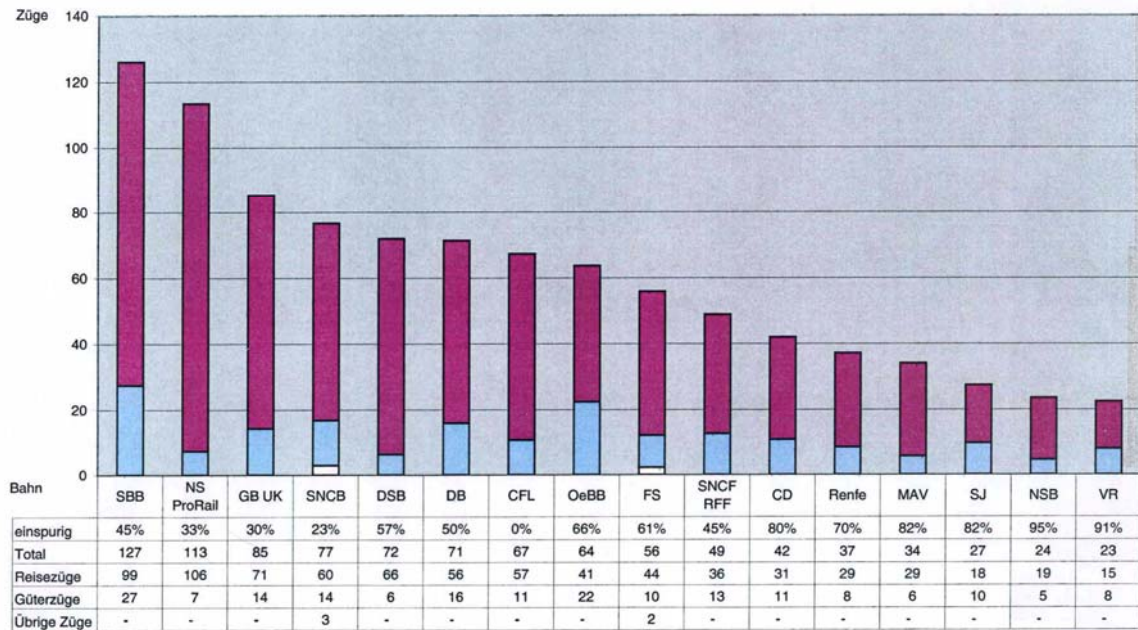
Ce qui est unique, ce n'est pas seulement la densité de l'horaire, mais aussi le maillage serré du réseau à l'échelon national. Un exemple? Il existe une liaison par heure entre Zurich et Sainte-Croix, ce qui représente 15 relations par jour.

Le réseau des CFF est le plus dense d'Europe.



Une étude récente fait ressortir la complexité des réseaux ferroviaires dans le monde entier. Les CFF figurent en tête.

Nombre de trains par jour et par ligne (2003)



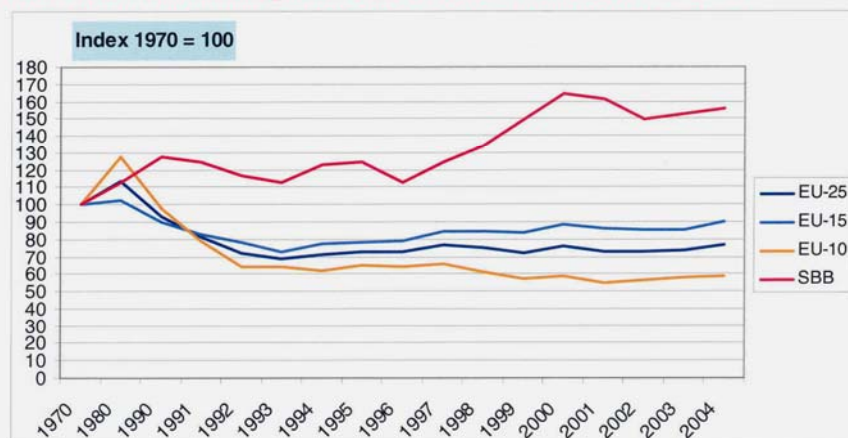
Cette densité exceptionnelle du réseau et de l'offre a toutefois un inconvénient: le taux de remplissage des trains est souvent très faible en dehors des heures de pointe.

2. En tête tant en termes de croissance que de positionnement

La Commission européenne a publié ce printemps le classement des chemins de fer en termes de développement des trafics voyageurs et marchandises. Comme toujours, les chiffres concernant la Suisse n'y figuraient pas. Nous les avons intégrés à la statistique, et le résultat est éloquent.

„Facts and Figures“ des chemins de fer européens: le trafic marchandises

Güterverkehr (in Mia. tkm) für EU-25, EU-15, EU-10 und SBB, 1970-2004

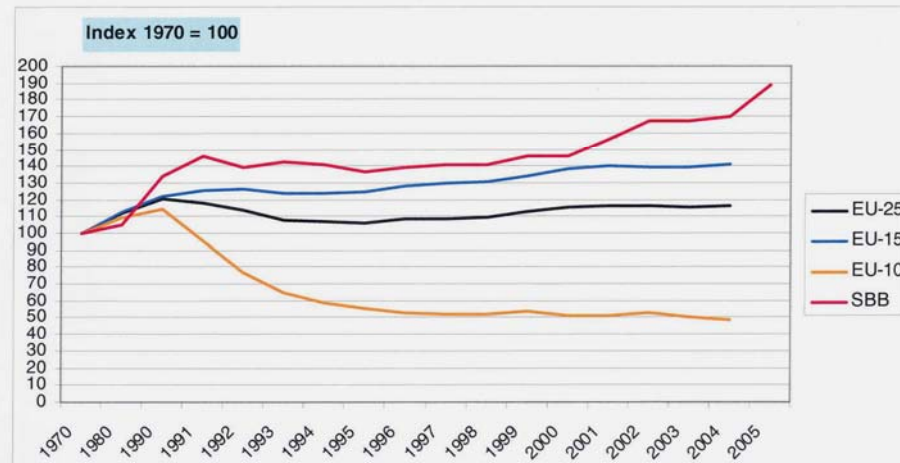


Quellen: Eurostat, UIC, nationale Verwaltungen, DG TREN, SBB

© SBB • 07.2006 2

„Facts and Figures“ des chemins de fer européens: le trafic voyageurs

Personenverkehr (in Mia. pkm) für EU-25, EU-15, EU-10, 1970-2004 und SBB, 1970-2005



Quellen: Eurostat, UIC, nationale Verwaltungen, DG TREN, SBB

© SBB • 07.2006 1

Le Forum économique mondial a publié l'automne dernier son classement de la compétitivité des économies publiques. La Suisse y figure au premier rang. Les médias ont ajouté que la qualité de nos infrastructures constitue un argument décisif pour expliquer un tel classement. Les infrastructures dans les secteurs ferroviaire, routier, aérien, portuaire, des télécommunications et de l'électricité ont fait l'objet d'une évaluation séparée. Dans tous ces domaines, la Suisse s'est bien classée, ce qui la propulse en tête de l'évaluation globale des infrastructures. La Suisse se trouve également au premier rang d'un classement de 125 entreprises ferroviaires. Son réseau ferroviaire est considéré comme «as extensive and efficient as the world's best».

2.02 Railroad infrastructure development

Railroads in your country are (1 = underdeveloped, 7 = as extensive and efficient as the world's best)

RANK	COUNTRY/ECONOMY	SCORE	1	MEAN: 2.9	7	SD
1	Switzerland	6.8				0.7
2	Japan	6.6				0.9
3	France	6.5				0.8
4	Germany	6.4				0.7
5	Hong Kong SAR	6.3				1.1
6	Netherlands	5.9				1.0
7	Belgium	5.7				1.2
8	Denmark	5.7				1.0
9	Singapore	5.7				1.3
10	Finland	5.6				1.0
11	Sweden	5.5				0.9
12	Taiwan, China	5.4				0.9

tiré du rapport: „The Global Competitiveness Report 2006–2007

Le niveau des transports publics en Suisse est très élevé. Si la Suisse figure en tête de classement au plan international, c'est en raison de la qualité de son infrastructure. La Suisse se trouve également au premier rang du classement des 125 chemins de fer évalués.

3. Les raisons du succès

3.1 Le cadre politique et le soutien des pouvoirs publics

L'exploitation d'un chemin de fer exige d'énormes investissements. Les réseaux européens se caractérisent par leur densité et leur exploitation mixte. La règle qui prévaut est celle-ci:

*«This business depends on government support
and it's as simple as that.»*

(commentaire émis par le Financial Times, avec une pointe d'agacement, après les années de gestion téméraire d'un réseau privatisé).

Dans de telles conditions, il est essentiel de définir les rôles des pouvoirs publics et des entreprises de chemins de fer. La Suisse se penche très sérieusement sur cette question, depuis longtemps. Une première conception globale des transports a été élaborée pendant plus de six ans avant d'échouer finalement devant le peuple. Puis, différents mandats de prestations ont été donnés aux CFF. Sans succès. Seule la réforme ferroviaire décidée à l'unanimité par le Parlement en 1998 a permis de créer un cadre stable à long terme. La révision de la loi sur les chemins de fer de 1996 incluait la compétence aux cantons d'indemniser le trafic voyageurs régional; il s'agit également d'une évolution importante. Enfin, le financement des grands projets ferroviaires et le fonds d'infrastructure, décidé il y a peu, font aussi partie de ce cadre institutionnel.

Je l'affirme sans ambages: en Europe, aucun pays n'a trouvé, aussi bien que la Suisse, l'équilibre subtil entre le monde politique et l'entreprise ferroviaire. Lorsque je parle à mes collègues de nos instruments de financement de l'infrastructure ferroviaire, l'étonnement pointe. Et lorsque j'ajoute que tous les quatre ans, l'enveloppe budgétaire nous est attribuée pratiquement sans opposition par le Parlement, la surprise est totale.

Le moment est venu de vous remercier de votre travail de législateur et de la confiance que vous accordez à la direction des Chemins de fer fédéraux suisses.

Vous êtes en droit d'attendre que nous nous montrions dignes de cette confiance en accordant une priorité absolue à la qualité et à la productivité. C'est ce que nous faisons. Preuve en est l'enveloppe retenue dans la convention de prestations adoptée par le Parlement tous les quatre ans, qui est restée pratiquement stable depuis 1998 en dépit de l'extension de l'infrastructure. J'en veux également pour preuve la diminution des indemnités du trafic voyageurs régional: nous avons pu diviser par deux leur montant par train-kilomètre.

3.2 Une stratégie de développement à long terme de l'offre et du réseau

Si les CFF ont connu le succès au début des années 1980, c'est à des circonstances extérieures qu'ils le doivent. Dans un premier temps, ils ont voulu développer un réseau suisse à grande vitesse, à l'image de ce qui existait au Japon et en France. Nous savons à présent qu'un réseau à grande vitesse n'est réellement efficace qu'entre des agglomérations de plus de deux millions d'habitants et sur des distances supérieures à 200 kilomètres. Ce n'est toutefois pas cette approche économique qui a tué l'idée dans l'œuf, mais l'impossibilité politique de réaliser un tel projet sur un espace aussi restreint que notre territoire national. C'est sur les cendres de ce projet qu'est né Rail 2000, selon le principe suivant: «Pas aussi vite que possible, mais aussi rapide qu'il le faut». Aujourd'hui encore, je considère le concept de réseau RER suisse comme la meilleure description de l'idée de base qui a sous-tendu l'optimisation de l'offre sur tout notre réseau. Cette idée est si forte qu'elle guidera également la conception de la deuxième étape de Rail 2000 – rebaptisée ZEB, d'une façon peu heureuse au plan du marketing. Nous restons la seule entreprise de transport ferroviaire à

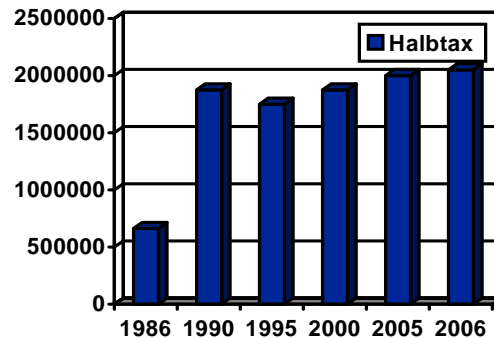
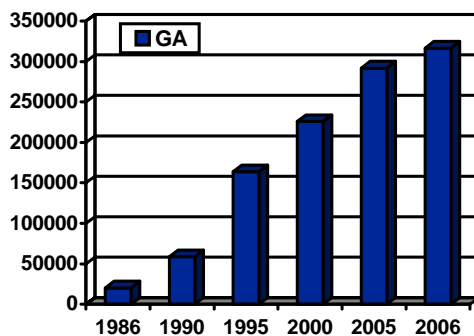
développer son réseau et son offre selon un principe d'optimisation global plutôt qu'à coups d'améliorations linéaires.

3.3 *Le personnel et le partenariat social*

Une entreprise de transport est un prestataire de services. Et les services sont toujours fournis par des êtres humains qui influencent la qualité et l'image de marque. Les cheminots n'ont pas toujours apprécié le rythme parfois soutenu des changements qu'ils ont vécus. Mais cela n'a jamais remis en question leur volonté de fournir un bon travail. Et sans un partenariat social soutenu, les transformations en profondeur de l'entreprise n'auraient pas été possibles.

Au fil des ans, les cheminots ont gagné mon respect et ma sympathie. Je les remercie du fond du cœur pour leur engagement hors du commun.

3.4 *Une part exceptionnellement élevée de clients réguliers*



Vingt ans après que le Parlement a subventionné les CFF afin qu'ils proposent un abonnement demi-tarif à cent francs, je reste d'avis que cette mesure est la plus importante des dernières décennies. Il y avait à l'époque 660 000 abonnements demi-tarif et 20 000 abonnements généraux en circulation. Aujourd'hui, on dénombre 2'051'705 abonnements demi-tarif et 316'737 abonnements généraux.

A l'étranger, on me demande souvent pourquoi les Suisses ont un rapport si affectif avec le chemin de fer. Au vu des chiffres évoqués, la réponse est claire: nous avons un nombre de clients réguliers plus élevé que partout ailleurs. Cela va dans le sens des bons vieux principes du marketing:

1. acquérir autant de clients réguliers que possible;
2. prendre soin des clients réguliers;
3. ne jamais froisser les clients réguliers.

J'admets que nous avons encore un potentiel d'amélioration en ce qui concerne le troisième principe.

3.5 Conscience aiguë de la qualité

Ponctualité – propreté – sécurité

Jour après jour, c'est à l'aune de ces valeurs que nous sommes jugés. De fait, le maintien de la stabilité d'un réseau ferroviaire complexe est un combat de tous les jours. Pour gagner, trois conditions doivent être remplies:

1. un plan de production stable, en l'occurrence l'horaire;
2. la chasse aux perturbations et leur prévention;
3. une gestion optimale des situations extraordinaires.

L'introduction de l'horaire Rail 2000 a permis de remplir la première condition. Quant aux points 2 et 3, ils font l'objet d'un processus d'apprentissage sans fin. Peu de périodes ont été aussi instructives que l'année dernière. Si le trafic est plus stable que jamais cette année, c'est sûrement à cause de cela.

Mais ce tableau réjouissant reste assombri par un élément que je ne suis pas encore parvenu à maîtriser en dépit de tous les efforts accomplis: les lacunes de l'information à la clientèle en cas de perturbation. Cette année, nous avons travaillé comme jamais à l'amélioration de la situation. Mais nous ne répondons pas encore aux standards. Je ne comprends pas cet échec, et espère que mon successeur sera en mesure de pallier à cette carence d'ici à l'Euro 08.

Nous avons en outre un autre grand dilemme en matière de qualité et de croissance. Il s'agit en effet de trouver une réponse au problème de la surcharge des trains aux heures de pointe et de leur mauvaise occupation sur l'ensemble de la journée. On réfléchit à des solutions. J'aurai l'occasion d'y revenir.

3.6 Accroissement permanent de la productivité

En 1993, lorsque j'ai été nommé patron des CFF, l'entreprise connaissait une crise abyssale. Les fonds alloués par les pouvoirs publics aux CFF progressaient de 13,5% par an, et les déficits étaient galopants. Des scénarios ont été mis sur pied pour renverser la vapeur. Tous, sans exception, misaient sur une réduction massive de l'offre et du réseau.

Avec le recul, on constate que les acteurs de l'époque ont énormément sous-estimé le potentiel d'optimisation que recelait le système. Le réseau est actuellement plus important qu'alors, l'offre plus étendue, et l'effectif du personnel a diminué de plus de 30%. Si nous n'avions pas agi, le débat concernant une réduction du réseau et de l'offre serait devenu inévitable.

Il y a peu, un journal économique titrait «Apprendre de Toyota, c'est apprendre à gagner». Il décrivait ainsi la stratégie de Toyota: maximisation quasi religieuse de la qualité et gestion stricte des coûts. Pour l'avenir des CFF, je ne vois pas ce qu'on pourrait faire de mieux.

L'exploitation d'un chemin de fer exige d'énormes investissements. Aucun pays n'a trouvé, aussi bien que la Suisse, l'équilibre subtil entre le monde politique et l'entreprise ferroviaire. L'infrastructure est développée de manière régulière. L'enveloppe financière demeure la même. L'indemnisation par train-kilomètre du trafic voyageurs régional a été divisée par deux. De telles prestations engendrent la confiance. Les CFF sont la seule entreprise ferroviaire à développer son réseau et son offre selon un principe d'optimisation globale plutôt qu'à coups d'améliorations linéaires. Un personnel motivé, un partenariat social soutenu, un soin particulier accordé aux rapports avec les clients réguliers, une conscience aiguë de la qualité, la prévention des perturbations et la gestion optimale des situations exceptionnelles sont autant de facteurs de réussite.

4. Libéralisation du trafic ferroviaire: l'exemple des marchandises

En 1991, l'Union européenne a adopté la directive 91/400. Dans un premier temps, le trafic marchandises devait être libéralisé selon le principe de l'Open Access. Dans les années 1990, les débats sur la libéralisation des marchés portaient toujours du principe que dans chaque segment, il ne subsisterait que trois entreprises, ou six dans le secteur de l'automobile.

Se posait dès lors la question des alliances, en particulier pour des entreprises de taille moyenne telles que les CFF. Notre position en tant que réseau de transit était des plus délicates, nos importants clients étant hors de notre rayon d'action. Nous avons donc fixé trois critères pour le partenaire que nous recherchions: les flux de transport, la grandeur et la possibilité d'user de notre influence – c'est-à-dire une participation d'au moins 50% dans le cadre d'un joint venture. Nous avons cru trouver la perle rare avec les Italiens, les FS; un contrat de fusion a même été signé. Mais l'idée que nous avons eue, mon partenaire italien et moi-même, de réexaminer une dernière fois les conditions de fusion, fait partie des événements heureux. A présent, il paraît évident que l'entreprise ne se serait pas bien déroulée.

Nous avons ensuite changé de stratégie. Plutôt que de devenir l'un des «grands» du trafic marchandises européen, nous nous sommes fixé pour objectif de devenir numéro un sur le couloir nord-sud. Cela répond au mandat de transfert de la route sur le rail stipulé dans la Constitution fédérale ainsi qu'aux objectifs stratégiques fixés par la convention de prestations.

Entre-temps, l'hypothèse de la concentration des activités entre trois ou six acteurs s'est révélée fautive. La situation actuelle est toute différente, que ce soit dans le secteur aérien, dans les télécommunications ou dans l'industrie automobile. Par exemple, le fabricant d'automobiles le plus florissant actuellement, Porsche, aurait dû disparaître si l'ancienne théorie s'était avérée pertinente.

Sur l'axe nord-sud, et plus précisément grâce à notre production propre en Italie, nous nous sommes bien positionnés, au point que la Deutsche Bahn (DB) était disposée à faire examiner, du point de vue du droit de la concurrence, un modèle de société exploitant un couloir sur une base paritaire. Le résultat de l'analyse a révélé qu'une telle société jouirait d'une position dominante sur le marché, même si l'on tient compte du trafic routier: la part de marché du trafic de transit revenant au rail est déjà très élevée aujourd'hui, avec environ 70%.

Notre situation est donc claire. Nos filiales Cargo en Italie et en Allemagne sont opérationnelles. Elles progressent, tout en faisant face à leurs problèmes d'exploitation. Dans notre segment de marché, nous sommes bien positionnés. Nous avons fait de gros progrès en matière de qualité. Cette année, quelque 80% des trains du trafic combiné seront arrivés à leur terminal dans les horaires impartis, c'est-à-dire avec un retard de 59 minutes au plus. Il n'y a pas si longtemps, une telle prestation faisait rêver.

Il y a quelque temps, un journal économique connu a écrit que la Suisse libéralisait son service public à une vitesse d'escargot. Je souhaite rappeler ici que le trafic marchandises ferroviaire est libéralisé depuis 1999 en Suisse, alors que l'ouverture des marchés n'aura lieu que le 1^{er} janvier 2007 dans l'Union européenne.

5. Les privatisations et les entrées en bourse

Au cours des dernières décennies, deux réseaux d'Etat ont été privatisés, avec des modèles de mise en œuvre différents.

En Angleterre, l'ancienne British Rail a été morcelée en plus de cent unités. L'infrastructure est entrée en bourse sous le nom de Railtrack. Mais l'opération n'a pas fait baisser les subventions consacrées au rail: celles-ci ont même doublé depuis lors. La procédure était si complexe que les juristes engagés ont dû coûter à eux seuls quelques centaines de millions de livres sterling. Au fil du temps, on s'est en outre aperçu que Railtrack économisait sur l'entretien de l'infrastructure afin de générer de la plus-value pour ses actionnaires. Le 17 octobre 2000, un train circulant à 184 km/h a déraillé à Hatfield à cause d'un rail brisé. Plusieurs personnes sont décédées dans l'accident. Cette situation a entraîné une renationalisation de l'infrastructure, aujourd'hui appelée Network Rail Limited. Le processus de rattrapage du retard cumulé en matière d'entretien et d'investissements a été douloureux.

L'Estonie a vendu l'ensemble de ses chemins de fer à un investisseur américain. Or, celui-ci s'intéressait uniquement aux transports de pétrole de la Russie aux ports de Tallinn. Cette année, l'Etat estonien a racheté son infrastructure, pour un montant sensiblement plus élevé que le prix de vente.

Mais le désastre le plus important qui ait suivi une privatisation dans le domaine ferroviaire frappe de plein fouet une entreprise récente, Eurotunnel. Concessionnaire du tunnel sous la Manche, la société est financée exclusivement par des fonds privés. Aujourd'hui, 12 ans après l'inauguration, il n'est pas encore possible d'assurer ne serait-ce que le service de la dette au moyen des recettes issues de l'exploitation. Des centaines de milliers de petits porteurs ont perdu le capital qu'ils y ont investi.

Une privatisation est logiquement impossible si l'on tient compte des éléments suivants:

- une privatisation est judicieuse s'il existe un marché sur lequel il est possible de réaliser des gains à long terme;
- en Europe, un réseau ferroviaire ne peut exister sans l'appui des pouvoirs publics.

Supposons qu'on morcelle le chemin de fer en plusieurs unités indépendantes, tout en laissant à l'Etat la propriété de l'infrastructure. Cela conduirait à l'abandon du modèle d'entreprise ferroviaire intégrée. Un modèle contractuel remplacerait une structure de responsabilités et de gestion claire: les entreprises de transport ferroviaire et la société d'infrastructure régleraient leurs relations à l'aide de contrats sans qu'il existe quelque responsabilité globale du système.

Ma longue expérience du secteur, ainsi que mon mandat de président de l'Union internationale des chemins de fer et de membre du Conseil d'administration de la SNCF, m'ont convaincu que pour des systèmes complexes et fortement mis à contribution, un tel modèle d'affaires conduirait à des frictions importantes qui se répercuteraient négativement sur la qualité.

L'argument d'une concurrence libre de toute discrimination est souvent avancé pour justifier la séparation de l'infrastructure et des entreprises de transport. L'expérience l'a cependant mis à mal. Le fait est qu'en Europe, la concurrence n'est nulle part aussi rude que dans le couloir nord-sud à travers la Suisse. Or, les entreprises ferroviaires allemande, italienne et suisse concernées sont toutes gérées selon un modèle intégré.

Le débat sur la privatisation prend un nouveau tour avec la situation qui prévaut en Allemagne.

La Deutsche Bahn vise à tout prix l'entrée en bourse, tout en souhaitant impérativement conserver son modèle intégré de gestion. Son objectif stratégique est de devenir l'une des entreprises de logistique les plus importantes du monde. Ce faisant, elle s'inspire largement de la Deutsche Post. La Deutsche Bahn a racheté deux entreprises de logistique parmi les

leaders mondiaux du secteur, pour plusieurs milliards d'euros. Son bilan s'en est trouvé à ce point grevé qu'elle a un urgent besoin de nouveaux capitaux. Les médias allemands nous apprennent que la DB souhaite investir ces capitaux dans l'achat d'une ou de plusieurs entreprises de transport ferroviaire en Europe de l'Est.

En matière de transport ferroviaire, la DB ne réalise des bénéfices substantiels que dans les domaines du trafic régional et d'agglomération (il faut garder à l'esprit que comme en Suisse, ces domaines d'activités bénéficient d'importantes indemnités. A la différence de ce qui est la règle en Suisse, la DB est autorisée à comptabiliser dans ses offres une marge de bénéfice et une rémunération du capital propre). L'infrastructure de la DB bénéficie également d'importants versements des pouvoirs publics.

Présentée comme incohérente, la privatisation de la DB avec maintien du modèle de gestion intégré a donné lieu à des débats passionnés en Allemagne. Le gouvernement allemand a finalement décidé de privatiser la DB, de conserver les gares et le réseau en mains de l'Etat tout en les intégrant au bilan de la DB. Cette décision va certainement faire parler d'elle à l'avenir; en Suisse, elle ne serait tout simplement pas possible parce qu'elle contreviendrait au Code des obligations.

Ce qui me paraît important, c'est de ne jamais perdre de vue les différences fondamentales entre la Suisse et l'Allemagne. Avec les ambitions qu'elle affiche, la DB vise une toute autre catégorie. Son échelle, c'est le marché mondial. De leur côté, les CFF sont prioritairement axés sur le marché indigène; leurs ambitions internationales se limitent au couloir nord-sud en trafic marchandises, au trafic voyageurs international vers les métropoles européennes environnantes et aux régions frontalières en trafics régional et d'agglomération. Et lorsque le professeur d'économie suisse Straubhaar, qui travaille en Allemagne, affirme dans une interview accordée à la Berner Zeitung que l'âge des réseaux nationaux touche à sa fin, il a tout simplement tort. A tous points de vue, les marchés du trafic ferroviaire sont avant tout intérieurs. Plus de 90% du chiffre d'affaires des CFF provient du trafic indigène. Dans la région de Zurich, seul 1,5% des déplacements de voyageurs sont transfrontaliers. Cela n'évoluera pas dans les décennies à venir. En Europe, les entreprises nationales de transport ferroviaire ont donc de beaux jours devant elles.

Je conseille de suivre de très près ce qui se passe en Allemagne, tout en poursuivant avec confiance dans la voie que se sont tracés les chemins de fer suisses. Celle-ci a fait ses preuves et connaît le succès.

Une privatisation n'est judicieuse que s'il existe un marché sur lequel il est possible de réaliser des gains à long terme. Un réseau ferroviaire ne peut exister en Europe sans l'appui des pouvoirs publics. Un „modèle contractuel“ ne remplace pas une structure de responsabilités et de gestion claire. Il mettrait en péril le chemin de fer intégré. L'argument selon lequel seule la séparation de l'infrastructure et des entreprises de transport permet d'assurer une concurrence libre de toute discrimination est réfuté de manière empirique. Les CFF réalisent 90 pour cent de leur chiffre d'affaires en trafic intérieur.

6. Plaidoyer pour des solutions raisonnables

Que nous réserve l'avenir?

Il n'est nul besoin d'être devin pour affirmer que l'avenir sera marqué par la parcimonie des deniers publics alloués aux chemins de fer. C'est pourquoi j'aimerais profiter, une dernière fois, de mettre en garde contre le phénomène du surinvestissement.

La réalité européenne démontre que l'infrastructure conventionnelle est délaissée partout où l'on investit massivement dans le trafic à grande vitesse. Cela conduit à une diminution de la qualité, mais aussi à une érosion croissante de la fonctionnalité, qu'il est difficile de corriger.

C'est pourquoi il faudra mesurer de près les coûts subséquents lors des investissements à venir. Ils ne devront pas compromettre l'acquis. Il me semble que les débats politiques portent trop souvent sur les investissements, et pas suffisamment sur l'offre. Cela me surprend d'autant plus que les investissements consentis dans l'infrastructure ferroviaire ont un impact considérable, qui n'est jamais sans répercussions. Dans le pire des cas, la région concernée n'en profite même pas. C'est par exemple le cas du Wasseramt soleurois et de la Haute-Argovie en ce qui concerne le nouveau tronçon Mattstetten-Rothrist.

Au fil des ans, j'ai appris à apprécier le fédéralisme. Mais il coûte très cher là où l'on ne fait que demander, sans jamais payer. Les Français ont trouvé une meilleure solution que la nôtre. A présent, les tronçons à grande vitesse y sont cofinancés par les régions, ce qui les pousse à rechercher des solutions raisonnables.

Même une compréhension large des mécanismes du fédéralisme ne devrait pas verser dans le dogmatisme. C'est pourquoi je considère le projet de raccordement au réseau à grande vitesse comme un cas d'école qui fera sentir ses effets longtemps encore. Un véritable bazar a conduit au financement d'éléments qui n'ont rien à voir avec le trafic ferroviaire à grande vitesse. Le pire, c'est que ce bazar a en l'occurrence généré des perdants, tels les cantons de Suisse centrale. Face aux projets à venir, ils argumenteront à la lumière de ce cas de figure. On ne pourra pas le leur reprocher.

Avec le projet ZEB, qui constitue la deuxième étape de Rail 2000, nos planificateurs sont parvenus à concevoir l'impossible: un concept national qui, dans les limites d'une enveloppe d'environ 5 milliards de francs, crée une amélioration substantielle de l'offre sur tout le réseau. Réjouissons-nous et cessons de nous braquer sur les investissements et d'exiger des éléments dont nous savons pertinemment qu'ils ne sont pas finançables dans des conditions réalistes.

Nous avons plus que jamais besoin de solutions astucieuses, qui permettent de générer un maximum d'effets avec un minimum d'investissements et d'accroître le taux de remplissage des trains dont l'offre est, aujourd'hui déjà, très dense.

Cela me ramène à mon point de départ. Veillez à la pérennité du niveau exceptionnellement élevé des transports publics en Suisse.

Les deniers publics seront mis de manière parcimonieuse à disposition des chemins de fer, à l'avenir également. Les excès en matière d'investissements mettent en péril l'infrastructure conventionnelle, qui est délaissée. Aussi s'agit-il de bien évaluer les futurs investissements en fonction des coûts subséquents qu'ils engendrent. Le projet national de « raccordement de la Suisse au réseau européen à grande vitesse » est un cas d'école dont les effets se feront sentir longtemps encore. Des ouvrages seront en effet financés par ce projet qui n'ont rien à voir avec le trafic à grande vitesse. Nous avons besoin de solutions astucieuses, qui permettent de générer un maximum d'effets avec un minimum d'investissements.