

8 Grande interview

«Nous savons qu'un réseau ferroviaire comme le nôtre est fragile»

VINCENT DUCROT Directeur général des CFF depuis dix-huit mois, le Fribourgeois accumule les difficultés. La pandémie ralentit la demande, la ponctualité est moindre en Suisse romande, l'axe Lausanne-Genève est très fragile et les nouveaux trains à deux étages ne donnent pas entière satisfaction. Il répond sans détour aux questions du «Temps»

PROPOS RECUEILLIS PAR
BERNARD WUTHRICH, BERNE
@BdWuthrich

Le patron des CFF, Vincent Ducrot, a présenté jeudi la Stratégie 2030 de l'entreprise, qui repose sur l'assainissement financier et la flexibilisation de l'offre.

La conseillère fédérale Simonetta Sommaruga a enjoint la branche des transports publics de prioriser la ponctualité, la fiabilité et la sécurité. La Stratégie 2030 que vous avez présentée jeudi met précisément l'accent sur ces aspects. Ce programme est-il une réponse à ses attentes? Nous discutons régulièrement avec Simonetta Sommaruga. Nous sommes parfaitement en ligne et elle le sait. Notre Stratégie 2030 a été discutée avec notre propriétaire, qui est la Confédération. Celui-ci nous dit qu'il est prêt à nous aider pour surmonter les conséquences de la crise du coronavirus et à soutenir notre croissance. En échange, il nous demande que la qualité soit bonne. Nous nous préoccupons de ces trois priorités depuis des années.

Prenons la ponctualité. Elle laisse encore beaucoup à désirer en Suisse romande, surtout entre Lausanne et Genève. La ponctualité est globalement remontée à un niveau élevé, le plus élevé depuis vingt ans. Mais je dois admettre que nous avons des soucis en Suisse romande. La fiabilité s'est améliorée par rapport au

nombre de kilomètres parcourus. Mais nous avons encore trop de perturbations, par exemple des retards dans l'achèvement des chantiers nocturnes. Cela perturbe le trafic matinal et impacte la ponctualité à une large échelle. Nous devons nous améliorer sur ce plan, comme sur d'autres.

Pourquoi la ligne Lausanne-Genève est-elle aussi problématique? Les trains en provenance de Berne ou du Valais arrivent souvent en retard à Lausanne, ce qui a des implications sur la gestion du trafic entre les deux villes. L'horaire du nœud de Lausanne n'a jamais été assaini. C'est le seul endroit du pays où l'on ne l'a pas retouché pour disposer de davantage de réserve dans l'ho-

PROFIL

1962 Naissance à Châtel-Saint-Denis (FR).

1987 Diplôme d'ingénieur en électricité à l'EPFL.

1993 Responsable de l'unité Développements logiciels aux CFF.

1999 Responsable du secteur Grandes Lignes aux CFF.

2011 Directeur des Transports publics fribourgeois (TPF).

2020 Directeur général des CFF.

raire des trains. Les planificateurs ont fait ce travail région après région. Cela explique pourquoi nous avons encore aujourd'hui quatre points de pourcentage de différence de ponctualité entre la Suisse romande et la Suisse orientale.

Que pouvez-vous faire à court terme, sachant qu'une partie des usagers de l'Arc lémanique est mécontente? Nous devons faire en sorte que les trains arrivent et repartent à l'heure de Lausanne. Nous avons aujourd'hui un problème général dans le triangle Berne-Lausanne-Viège. Lorsqu'un train est en retard dans l'une de ces gares, il met tout le système en difficulté. On n'arrive plus à rattraper les retards. Nous sommes en discussion avec les cantons pour trouver des solutions. Notre objectif est de disposer d'un plus grand nombre de réserves d'horaire d'ici à 2024. Dans l'intervalle, nous essayons d'améliorer la priorisation des chantiers et veillons à disposer d'un maximum de réserve de mécaniciens et de trains en cas de perturbations.

Qu'avez-vous appris du trou de Tolochenaz pour la fragilité du réseau? Nous savons qu'un réseau ferroviaire comme le nôtre est fragile. Tolochenaz l'a bien mis en évidence. Ce trou nous permet de tirer des leçons sur des améliorations que les CFF doivent mettre en œuvre. Il faut tout faire pour que la phase de chaos soit la plus courte possible. Nous devons dire plus rapi-

dement à notre clientèle qu'il n'y aura plus de train avant la fin du service et que des bus de remplacement seront mis en place. Entre les annonces dans les gares et celles de notre application, il y a eu trop de messages contradictoires. Nous prenons chaque incident très au sérieux et Tolochenaz en fait partie. Je

«Nous avons déjà mis en place un programme d'économies. C'est inévitable»

peux vous assurer que nos équipes s'impliquent énormément pour éviter ce genre de situation et, lorsque le problème arrive, y remédier le plus rapidement possible. Nous avons des Tolochenaz à d'autres endroits dans le pays. Il y a un même point sensible à 200 mètres de mon bureau de Berne Wankdorf. Lorsqu'une rupture de la ligne de contact s'y produit, ce qui est déjà arrivé, plus aucun train ne circule en direction de Bienne, de Bâle, de Zurich et de Thoune.

L'axe lémanique ne doit-il pas être traité désormais de façon prioritaire? Des études exploratoires sont en cours à ce sujet. La liste des vœux des cantons est longue: elle représente environ 50 milliards de francs de projets. Ils



sont analysés en fonction d'une méthode d'évaluation définie par le pouvoir politique. Je n'exclus pas que la construction d'une nouvelle ligne entre les deux villes trouve sa place dans les programmes futurs. Mais c'est la politique qui décide. Cela dépendra des alliances qui encadreront les projets et des montants qui seront validés par le parlement.

Vous évoquez l'information à la clientèle. Il y a des années que le problème existe. La division Infrastructure informe dans les gares et la division Voyageurs dans

les trains. Or, les informations circulent mal de l'un à l'autre, comme si la main gauche ignorait ce que fait la main droite. Pourquoi ce défaut n'a-t-il jamais été corrigé? Votre diagnostic est juste. Les grandes lignes du trafic voyageurs sont pilotées de Berne. L'infrastructure est pilotée de Lausanne. Le dialogue entre les deux ne fonctionne pas bien. Nous allons créer une cellule de pilotage du trafic à Berne. Cette tour de contrôle devrait être pleinement opérationnelle l'année prochaine.

L'amélioration du trafic est-ouest était aussi liée à la mise en service



LE QUESTIONNAIRE DE PROUST

Quel est votre fond d'écran?
Une image CFF.

Quelle est la plus vieille chose que vous possédez?
Des minéraux de collection.

Votre plat préféré?
La fondue.

Votre livre de chevet?
Au lit, je dors.

Quelle est votre plus mauvaise habitude?
De faire trois choses en même temps.

Quel talent n'aurez-vous jamais?
Chanteur.

Quelle est votre destination préférée?
L'Italie.

rapport aux projets que vous aviez pour les CFF? Les priorités ont été différentes. Nous avons pu avancer sur les sujets sensibles tels que la ponctualité et la robustesse du système. Mais j'avais aussi prévu de prendre des mesures immédiates pour améliorer l'accès au chemin de fer et l'information à la clientèle. Or, j'ai dû consacrer une grande partie de mon énergie à résoudre des problèmes de liquidités et tenter de rassurer des collaborateurs passablement désécurisés.

Quelles sont les conséquences financières de la pandémie et comment comptez-vous remédier à ces difficultés? Pour les années 2020 et 2021, le manque à gagner s'élève à quelque 2 milliards de francs et un troisième va s'ajouter sur la durée. Notre propriétaire nous a octroyé des aides supplémentaires. Nous sommes en discussion avec lui afin d'éviter un surendettement à long terme, à l'horizon 2035.

Un programme d'économies est-il nécessaire? Nous avons déjà mis en place un programme d'économies. C'est inévitable. Nous avons économisé 200 millions cette année, et l'effort va se poursuivre. Nous avons réduit nos investissements. Nous poursuivons les projets immobiliers en cours, mais d'autres, qui n'ont pas encore démarré, sont reportés à plus tard.

Cela implique-t-il des suppressions de postes? Nous engageons du monde dans le cœur de



Lors de son premier passage aux CFF, Vincent Ducrot était notamment délégué à l'exposition nationale, qui fut d'abord Expo.01 avant de devenir Expo.02. (KEYSTONE/SANDRO CAMPARDO)



Vincent Ducrot est un fan des innovations. Aux TPF, il a complété le réseau avec une navette autonome qui dessert un quartier industriel de Marly. (KEYSTONE/CYRIL ZINGARO)



Le Léman et le château de Chillon sont l'un des paysages favoris du patron des CFF. (DR)

métier des CFF: des mécaniciens de locomotives, du personnel d'accompagnement dans les trains, des collaborateurs pour l'entretien et la sécurité. En revanche, nous économisons environ 10% des coûts dans l'appareil administratif. Cela se fait par des départs, notamment des retraites, qui ne sont pas remplacés.

«On prend conscience en Europe qu'il n'y a pas que la grande vitesse»

La pandémie a fortement réduit la fréquentation des trains. Comment l'envisagez-vous à moyen et long terme? Il est impossible de faire des prévisions. C'était bien reparti jusqu'à fin septembre, mais l'incertitude est revenue. Il nous manque actuellement 20% de la clientèle par rapport à 2019. Nous allons voir comment cela va évoluer. Nous avons nous-mêmes remis les collaborateurs qui en ont la possibilité en télétravail cette semaine, car nous avons eu plusieurs cas de coronavirus.

Environ 100 000 usagers, soit un sur cinq, ont renoncé à renouveler leur abonnement général en 2020. Comment les reconquérir? N'est-ce pas

le moment de passer à un système de tarification plus diversifié? Nous avons effectivement observé cette tendance, mais nous avons ensuite assisté à un rebond d'environ 20 000 abonnements généraux. C'est très fluctuant. Mais c'est clair que nous devons aussi trouver de nouvelles solutions. La branche doit revoir le système tarifaire de base, qui repose sur des zones dans le périmètre des villes et sur des kilomètres sur les longues distances. Cet objectif devrait être atteint l'an prochain. Nous pourrions ensuite reconstruire la gamme des offres tarifaires.

Vous avez constaté un report partiel du trafic pendulaire vers le trafic de loisirs. Allez-vous adapter l'offre? Oui, c'est clairement notre volonté. Nous ne remettons pas en cause l'horaire cadencé, tout à fait adapté à la demande des pendulaires, même si nous observons un changement durant la semaine: la demande est plus faible le lundi et le vendredi, plus forte le mardi, le mercredi et le jeudi. Nous verrons avec les cantons s'il est nécessaire de faire des ajustements. Mais il est vrai que le trafic a augmenté le week-end. Nous devons répondre à cette nouvelle demande. Le Verbier Express, qui relie Genève au Châble, reflète ces changements. Nous réfléchissons à des offres similaires par exemple entre Zurich et Viège ou entre Zurich et les Grisons.

Le 12 décembre, vous inaugurez une nouvelle liaison nocturne

Zurich-Amsterdam en partenariat avec les chemins de fer autrichiens (ÖBB). Qu'en attendez-vous? J'éprouve une certaine fierté. Faute de clients, nous avons supprimé un certain nombre de trains de nuit à la fin des années 2000 et cela me faisait chaque fois mal au cœur. Aujourd'hui, la demande est forte. On prend conscience en Europe qu'il n'y a pas que la grande vitesse. Je suis confiant: on va reconstruire un bon réseau en Europe, sous l'égide de notre partenaire, ÖBB.

De nouvelles liaisons vers la France, l'ouest et le sud du continent sont-elles prévues? Rome et Barcelone sont en discussion pour des liaisons de nuit. Nous souhaiterions rétablir des liaisons TGV vers le sud de la France, mais les capacités au sud de Lyon sont restreintes. Nous espérons pouvoir restaurer l'offre sur cet axe. La SNCF a des plans de développement de ses lignes.

Vous disposez de vastes terrains à proximité des gares et vous y construisez beaucoup de bâtiments. Ne courez-vous pas le risque de ne pas trouver assez de locataires commerciaux à cause du télétravail? Je ne le pense pas. Les gares sont des plates-formes de mobilité prisées et les surfaces commerciales qui s'y trouvent sont très attractives. Nous investissons où cela fait sens. L'immobilier paie notre caisse de pension, une partie de notre infrastructure et contribuera à notre désendettement. ■

des nouveaux trains à deux étages commandés chez Bombardier (fusionné avec Alstom). Ils souffrent encore de défauts. A posteriori, ne doit-on pas considérer que ce n'était pas le bon choix? A la lumière de l'évolution du marché entre la commande de ces trains et leur livraison, nous opterions aujourd'hui pour un système plus modulable. Mais n'oubliez pas que les choix ont été faits il y a quinze ans, dans un contexte totalement différent. Pour le trafic InterCity, nous avons besoin de souplesse pour la composition des trains. Prenez l'exemple des vélos,

notamment électriques: les demandes de transport explosent. Nous n'avons pas assez de place pour les accueillir. Et le saut technologique que nous souhaitons pour ces trains trop grand. Les pannes sont très différentes les unes des autres. Cela rend leur fiabilité très difficile. Nous avons rencontré les représentants d'Alstom vendredi pour voir ce qu'on pouvait faire, aussi pour améliorer le confort des voyageurs.

Vous êtes en poste depuis dix-huit mois, marqués par la pandémie. Qu'est-ce que cela a changé par