

12 Grande interview

«Entre l'offre de Siemens et celle de Stadler, il n'y avait pas photo»

VINCENT DUCROT Depuis l'attribution d'un contrat de plus de 100 trains à l'entreprise allemande Siemens, au détriment de l'industriel suisse Stadler, les CFF sont sous le feu des critiques. Leur directeur général prend pour la première fois position publiquement. Le Fribourgeois défend une décision dictée par les règles strictes des marchés publics et le cadre législatif

PROPOS RECUEILLIS
PAR YAN PAUCHARD, BERNE

Jamais une commande de train n'a provoqué de tels remous. Au cœur de la tourmente, les CFF, qui se voient reprocher d'avoir attribué, en novembre, un contrat de 2 milliards de francs à l'allemand Siemens plutôt qu'à l'entreprise thurgovienne Stadler Rail – qui a depuis fait recours au tribunal. Selon un récent sondage de Tamedia, 65% des Suisses désapprouvent ce choix. Après des semaines de polémiques, le directeur général des CFF, Vincent Ducrot, a accepté de répondre aux critiques, lors d'un entretien durant lequel le Fribourgeois évoque également tous les sujets chauds du moment, de la suppression de la subvention pour le train de nuit Bâle-Malmö au rapport Weidmann, en passant par la grogne romande ou encore les nombreux chantiers qui perturbent le réseau ferroviaire.

Avec le recul, au vu des réactions, les CFF n'ont-ils pas fait une énorme erreur en ne privilégiant pas Stadler, une entreprise suisse? Je comprends que l'opinion publique souhaite la *Swissness* et la préférence aux fournisseurs locaux. Mais les CFF doivent respecter la loi: pour des contrats représentant de telles sommes [2 milliards de francs], nous sommes soumis aux règles des marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Celles-ci sont extrêmement strictes. Nous devons appliquer ce que le législateur a décidé. Ainsi, en 2019, les Chambres fédérales ont durci le cadre de ces procédures. Nous ne pouvons pas dévier de celui-ci au risque de perdre en justice. En Europe, beaucoup de ces grands appels d'offres se terminent devant des tribunaux.

Il y a des critères, mais il demeure une marge de manœuvre... Nous n'en avons pas. Certains imaginent que c'est la direction des CFF qui prend la décision. Cela ne se passe pas du tout comme cela. A la réception des offres – elles représentent chacune grosso modo l'équivalent de 20 classeurs fédéraux –, pas moins de 38 équipes ont analysé les paramètres de manière indépendante, certaines à l'aveugle, sans savoir le nom de la société. Elles ont donné des points en fonction des critères acceptés par les fournisseurs. C'est très mathématique dans la plupart des critères. Une fois le total connu, la direction n'a qu'un seul choix: adjudger ou stopper la procédure, ce qu'elle ne peut faire que si le vainqueur sort du cadre financier fixé.

Quand il n'y a que 0,6% d'écart de prix entre les deux offres, n'y a-t-il vraiment aucun moyen? Il faut considérer la tota-

lité de l'offre. Dans cet appel d'offres, il y a certes une différence de prix minimale sur l'investissement, à l'achat du train, mais elle devient très grande si l'on considère les coûts d'entretien. On parle ici de plusieurs centaines de millions de francs sur la durée de vie des trains, ce qui représente un coût pour les clients et les contribuables. L'écart est tellement grand entre les deux offres qu'il n'y avait pas photo. Nous n'avons rien contre Stadler et nous sommes contents qu'il ait obtenu 72% de nos commandes des vingt-cinq dernières années. Ce n'est jamais agréable de ne pas remporter un appel d'offres, mais les industriels doivent aussi se demander pourquoi ils ont perdu et pas seulement critiquer les règles.

Dans le respect des normes, la Suisse n'est-elle pas plus royaliste que le roi? Pas du tout.

«Si nous commençons à verrouiller notre marché, les autres le feront»

Des pays comme les Etats-Unis privilégient leurs entreprises. Pourquoi ne pas faire pareil? Les Etats-Unis ont la taille critique pour imposer des règles au marché. La Suisse est un petit pays avant tout exportateur. Si nous commençons à verrouiller notre marché, les autres le feront. Aux CFF, nous ne mettons pas assez de volumes au concours et pas assez souvent pour permettre à un grand industriel de se développer.

Mais dans ce contexte d'incertitudes économiques, n'est-ce pas un autogoal que de confier des mandats à l'étranger? Il faut rappeler que nous avons adjudgé le contrat à la filiale suisse d'un grand groupe international [Siemens]. Une part des travaux, qui reste à définir, sera réalisée en Suisse. Tout n'ira pas en Allemagne. Et je ne peux que répéter qu'en 2019, le parlement a durci la loi et nous a enlevé toute marge de manœuvre. On peut revenir en arrière, tout en étant conscient qu'en réduisant l'ouverture, il y aura moins de compétition sur le produit et donc il sera plus cher. C'est cependant un choix politique. Il n'est pas entre les mains des CFF.

Autre sujet d'actualité: le parlement a biffé la subvention pour le nouveau train de

PROFIL

1962 Naissance le 7 septembre à Châtel-Saint-Denis, dans le canton de Fribourg.

1987 Diplôme d'ingénieur en électricité à l'EPFL, qu'il complète avec un postgrade en organisation industrielle à l'EPFZ.

1993 Responsable de la division produits logiciels aux CFF.

1999 Directeur du domaine grandes lignes du trafic; également délégué Expo.02 des CFF.

2011 Directeur général des Transports publics fribourgeois (TPF).

2020 Directeur général des CFF, où il succède à Andreas Meyer.



nuit Bâle-Malmö. Etes-vous déçus? C'est un choix du parlement. On a toujours souligné que les CFF proposeraient cette relation si la politique était prête à la soutenir. Même si la demande pour ce train de nuit était réelle, elle ne pourrait pas couvrir ses coûts. Les trains de nuit, c'est un produit de niche, c'est la stricte réalité du marché.

Mais toujours aucun train de nuit au départ de la Suisse romande. Y a-t-il des projets en route? Il faut être clair, le projet d'une offre vers Copenhague et Malmö a découlé d'une opportunité de prolonger la ligne existante qui va vers

Hambourg. Je ne crois pas à un grand développement des trains de nuit. Le produit fonctionne bien, c'est vrai. Il est très demandé. Mais encore une fois, il restera un produit de niche. Les grands réseaux y sont réticents. Personne ne tient très longtemps avec des trains qui ne sont pas rentables, et les trains de nuit ne le sont pas. Aux CFF, nous sommes persuadés que le futur, ce sont des trains internationaux de jour avec davantage de capacités que ces convois avec des lits, plus lourds et nécessitant davantage de personnel. Dans cette optique, Londres et Barcelone, au départ de Genève, sont les deux desti-

nations que nous devons viser avec des relations diurnes. Cela prend cependant du temps. La difficulté en Europe, c'est de trouver les sillons pour faire circuler les trains sur les lignes à grande vitesse, pour contourner Paris ou passer dans le tunnel sous la Manche. Beaucoup de compagnies veulent aller à Londres. C'est une destination prisée.

Mais la Suisse romande demeure le parent pauvre des investissements, ce qu'a confirmé le rapport Weidmann en octobre. Qu'en avez-vous pensé? Cette expertise démontre en premier lieu que nous sommes beaucoup préoccupés de



Vers 1970, avec son frère et sa sœur. (ARCHIVES PERSONNELLES)



En 2017, avec une navette autonome Navya, exploitée par les TPF. (ARCHIVES PERSONNELLES)



Face à Chillon, en 2021. (ARCHIVES PERSONNELLES)

LE QUESTIONNAIRE DE PROUST

Votre dernier voyage en train?

J'ai accompagné le nouveau président du Conseil national, Pierre-André Page, Glânois comme moi, de Berne à Romont pour sa réception officielle et je serai dans celui de Guy Parmelin, nouveau président de la Confédération.

Votre livre de chevet?

Je n'ai pas vraiment de livre de chevet, mais je lis beaucoup sur la technique, sur l'IT ou l'IA.

La musique qui détend?

La musique classique, que j'écoute volontiers avec mon épouse.

Si vous aviez un super-pouvoir?

Je n'ai pas envie d'avoir un super-pouvoir.

Une personnalité inspirante?

La manière dont notre ministre de tutelle, Albert Rösti, fonctionne m'inspire. Il a une ligne, s'y tient. Nous discutons beaucoup. Lui comme moi, nous souhaitons avancer.

Le dernier film marquant?

«Un P'tit Truc en plus», que j'ai adoré.

Votre animal totem?

Depuis les scouts, c'est le renard, un bel animal, rusé, réfléchi mais aussi discret.

Vincent Ducrot:

«Les CFF investissent un milliard par année sur la partie entretien et modernisation du réseau en Suisse romande. Regardez le nombre de chantiers, il est juste énorme.»

(BERNE, 4 DÉCEMBRE 2025/
FABIAN HUGO
POUR LE TEMPS)

plus large possible. Il y a cependant la réalité des chiffres. Les CFF investissent un milliard par année sur la partie entretien et modernisation du réseau en Suisse romande. Regardez le nombre de chantiers, il est juste énorme.

Justement, avec tous ces chantiers, les perturbations sont nombreuses... Je peux vous assurer que la ponctualité n'a au contraire jamais été aussi bonne. Avec le changement d'horaire 2025, nous avons assaini l'horaire. La satisfaction des usagers, que nous mesurons continuellement, a augmenté. Ces chantiers restent indispensables. Le réseau a un cycle de vie. Nous devons arriver à entretenir 230 kilomètres de voies chaque année pour le maintenir en état. Mais actuellement, pour différents facteurs, nous en sommes entre 180 et 200 kilomètres. On prend un retard qu'il faudra rattraper.

Si je vous comprends bien, vous promettez, un peu à la Churchill, encore «du sang et des larmes» aux pendulaires? Non. Pendulaire moi aussi, je suis conscient que des travaux provoquent des désagréments. Nous essayons de les minimiser et de maintenir la chaîne de transport. Avant les travaux sur la ligne de Lausanne-Berne de l'été dernier, tout le monde prédisait une catastrophe. Au final, cela s'est très bien passé.

Après tous les retards, où en est le chantier de la gare de Lausanne? Les travaux avancent bien actuellement. Je suis confiant pour le calendrier. C'est un projet magnifique. Quand tout sera

terminé, Lausanne aura une très belle gare avec des flux bien améliorés. Mais c'est toujours extrêmement long, car on assure la circulation de tous les trains durant le chantier. Celui de Berne va nous occuper jusqu'en 2031 alors que la planification a commencé encore dans les années 2010. Les travaux de rénovation de gare sont devenus tellement complexes, surtout quand il s'agit de les mener tout en permettant à 150 000 personnes d'y venir quotidiennement prendre leur train.

«Je ne crois pas à un grand développement des trains de nuit»

Nesommes-nous pas trop pointilleux avec les normes, le fameux «Swiss finish», ce qui ralentit tout? Disons que nous ne sommes pas Suisses pour rien. Nous sommes perfectionnistes dans les normes, c'est indéniable, en particulier dans notre société qui ne tolère aucun risque. Mais ce qui nous empêche d'aller plus vite, c'est véritablement l'extrême lourdeur des procédures. En France, il suffit d'une déclaration d'utilité publique signée à Paris pour tout autoriser. Chez nous, c'est plus complexe. Mais une fois que les objets sont construits, on se dit que ça en valait la peine. Si je prends deux exemples rou-

tiers de mon canton, le pont de la Poya et le contournement de Bulle: il y en a eu des polémiques, mais aujourd'hui, personne ne conteste leur apport. Nous faisons aussi très attention à la question du patrimoine. La marquise historique de la gare de Lausanne sera ainsi conservée, ce qui nécessitera de grosses opérations de surélévation et de déplacement. Ces choix ont un coût.

Ces travaux vont durer encore des années alors que les trains sont déjà complètement bondés aux heures de pointe. Comment arriver à résoudre le problème? Il faut reconnaître que c'est compliqué. Il nous faut de nouvelles infrastructures pour augmenter les cadences, amener la longueur des trains à leur maximum, soit deux étages et 400 mètres pour les trains grandes lignes ou deux étages et 300 mètres en trafic régional. Nous avons ainsi mis au concours des nouvelles rames pour le Léman Express. Il nous faut clairement plus de capacité dans le trafic régional d'agglomération. J'ai bon espoir qu'à l'avenir les progrès dans le contrôle des trains grâce à la numérisation nous permettront de réduire les écarts entre les convois et ainsi de faire rouler davantage de trains.

Lausanne et Genève développent des projets de métros. Pourraient-ils permettre de décharger un peu les CFF? Ce sont clairement des systèmes complémentaires, comme à Paris, où le métro complète le RER. Genève vise juste avec son projet de train léger du Salève au Jura. Quant à Lausanne, avec son M1 et M2, elle a eu la meilleure politique de mobi-

lité urbaine par rapport à ce qu'on peut voir en Suisse. Cela a permis d'enlever de la pression routière. Les deux cités lémaniques sont devenues une seule agglomération où les déplacements sont naturels. Chaque jour, nous avons 700 trains qui les relient.

En octobre, un article de la presse allemande évoquait la disparition de l'abonnement préféré des Suisses, le demi-tarif. Qu'en est-il? Les deux piliers du système que sont l'abonnement général et le demi-tarif vont demeurer. Il n'y a aucune volonté de les supprimer. Ce serait scier la branche sur laquelle nous sommes assis. Nos équipes travaillent sur l'évolution de la politique tarifaire, qui entremêle aujourd'hui pas moins de 19 communautés régionales avec un réseau national basé sur le nombre de kilomètres parcourus. Celle-ci arrive à ses limites. Je vous donne un exemple, celui d'un usager de Payerne: il sera soumis à quatre systèmes différents s'il va à Lausanne, Fribourg, Berne ou Zurich. Mais le client ne se rendra compte de rien, c'est en arrière-plan que les changements seront opérés.

Vous êtes entré en fonction en avril 2020, en plein confinement lié au covid. Quel impact a eu cet événement sur la mobilité? Le plus marquant, c'est l'évolution des habitudes de travail. Auparavant, nous étions un pays de pendulaires et nous avons créé un réseau ferroviaire dans ce sens. Aujourd'hui, davantage de monde travaille à taux réduit ou à la maison. Avec l'essor du télétravail, on pendule moins de jours. Mais si les gens sont moins mobiles la semaine, ils le sont davantage le week-end. Le développement du trafic de loisirs, dès le vendredi où les gens montent déjà en station, est l'un des très gros changements depuis le covid. C'est un défi de nous y adapter. Cette fin d'année, nous allons par exemple doubler l'offre du Verbier Express. A l'avenir, on pourrait imaginer développer les connexions avec les télécabines plaine-montagne. Imaginez monter à la piste de l'Ours en partant de la gare de Sion ou rejoindre Nendaz de celle de Châteauneuf-Conthey.

L'arrivée d'un directeur général des CFF romand, une première depuis près de cinquante ans, avait suscité beaucoup d'attente de ce côté-ci de la Sarine. Est-ce que cela a changé les choses? Je suis le directeur général d'une entreprise nationale. Dans mes fonctions, j'ai des contacts avec toutes les régions. C'est important. Mais il est aussi vrai que je parle le français. Au sein de l'entreprise, la culture francophone est peut-être plus présente aujourd'hui, ce qui a renforcé le dialogue entre les différentes parties du pays. ■

développements régionaux mais pas assez des grands axes comme celui qui relie Genève à Saint-Gall. Sur le plan romand, elle met en évidence la nécessité de bien finir la gare Cornavin et de renforcer la ligne Genève-Lausanne. Le rapport Weidmann souligne aussi qu'il manque encore une vision d'avenir pour l'axe est-ouest après la réalisation du tunnel Morges-Perroy. Il faudra s'y atteler. Après, j'entends la grogne des autorités romandes. D'autres régions du pays, comme Bâle, la Suisse orientale ou le Tessin, ont également l'impression d'être oubliées. C'est le jeu politique que d'essayer d'obtenir la part du gâteau la