

RÉGIONS MAGAZINE

JUIN 2012

SPÉCIAL GARES

INVENTER LA GARE DE DEMAIN

CONCURRENCE

Une ouverture réussie

SERVICES

La qualité pour credo

COLLECTIVITÉS LOCALES

Un partenariat indispensable

Interview de Sophie Boissard

Tout juste nommée au poste de Directrice Générale Déléguée stratégie et développement de SNCF, Sophie Boissard a cédé sa place de Directrice Générale de Gares & Connexions à Rachel Picard*. L'occasion de faire le point sur les trois premières années d'existence de cette nouvelle activité SNCF et sur ses nouvelles perspectives de développement au travers de ce supplément de huit pages.

Quel bilan tirez-vous des trois années passées à la tête de Gares & Connexions ?

Le bilan est de mon point de vue très encourageant : le choix de SNCF de structurer une branche d'activité dédiée aux gares se confirme être en phase avec les attentes des voyageurs et, plus largement, avec l'évolution des formes de mobilité. Les gares sont un maillon essentiel de la chaîne de transport public. Elles sont des endroits idéaux pour imaginer et déployer une plate-forme de services adaptée aux besoins des voyageurs du XXI^e siècle et donner à ceux-ci envie de préférer le transport collectif. La rénovation de Saint-Lazare est sur ce point emblématique de notre ambition de transformer des lieux historiques du XIX^e siècle en espaces de vie au cœur des villes, avec des services du quotidien, une intermodalité et des espaces intérieurs de qualité. Parallèlement à l'accélération de la politique d'innovation en matière de services et de commerces en gare, nous mettons l'accent sur la qualité des services de base avec les premières labellisations Caligare, intervenues en juin 2011. Enfin, s'agissant de l'arrivée de nouveaux opérateurs de transport dans les gares françaises, nous avons montré, avec Thello en gare de Lyon, que nous savions la prendre en charge sans difficulté.

Subsiste-t-il des points perfectibles dans votre organisation ?



« IL FAUT, AVEC LES RÉGIONS, TROUVER LES BONNES RÈGLES DU JEU ET LES METTRE EN PRATIQUE »

Le modèle économique de Gares & Connexions est relativement fragile. 70 % des recettes proviennent des contributions des opérateurs de transport, pour la plupart conventionnés. Leur contribution est nécessairement contrainte. Le reste de notre chiffre d'affaires est constitué par des recettes provenant de l'activité immobilière (location, commerces). Ces revenus croissent de 4 % par an. Or, nous devons faire un effort important pour résorber le sous-investissement chronique des vingt dernières années et il faudrait que nous puissions porter notre effort à 350 millions d'euros par an pour mettre aux normes et désaturer les gares les plus fréquentées. Cela, d'autant que notre patrimoine est ancien. Or, nous ne finançons aujourd'hui que 180 millions d'euros d'investissements en fonds propres. Le modèle économique doit donc être consolidé. Cela passe, par exemple, par la reconversion du patrimoine immobilier, en coopération avec les collectivités locales, comme nous l'avons fait à Dreux, où d'anciennes installations inutilisées ont fait place à un bâtiment construit par l'agglomération et qui abrite les services de Pôle Emploi. Nous souhaitons développer parallèlement les activités de commerces

et de services, avec l'objectif de dégager de 30 000 à 40 000 m² de surfaces supplémentaires dans les pôles les plus fréquentés, notamment en Île-de-France et dans les grandes gares régionales, dans les dix prochaines années.

Quels sont les enjeux à venir pour votre successeur ?

La nouvelle directrice des gares aura notamment pour tâche, avec Transilien, de mettre en œuvre la convention signée avec le STIF en avril 2012, qui comporte un gros programme d'investissements en gare. C'est un dossier prioritaire pour lequel SNCF mobilisera 100 millions d'euros d'investissements pour les quatre années à venir. Autre sujet prioritaire, l'installation d'une gouvernance efficace pour la politique des gares. Le décret « gares » du 20 janvier 2012 définit, avec les instances régionales de concertation, un cadre général. Il faut trouver maintenant avec les Régions les bonnes règles du jeu et les mettre en pratique.

(*) Ancienne Directrice Générale de voyages-sncf.com, Rachel Picard était, depuis fin 2010, Directrice Générale Déléguée de la branche française Thomas Cook.

Gares & Connexions : trois ans déjà

Cinquième branche de SNCF, Gares & Connexions a été créée le 7 avril 2009, afin d'exploiter, aménager et développer les gares voyageurs du réseau ferré français. Garante de l'équité entre tous les transporteurs – historiques ou nouveaux entrants –, cette entité avait pour mission de faire émerger des services innovants tout en inventant de nouveaux espaces pour la mobilité des villes. Cet objectif semble être atteint en partie, tant les projets et les réalisations sont multiples. Et c'est véritablement l'intermodalité qui constitue le fil rouge des opérations conduites par Gares & Connexions pour fluidifier les conditions de passage d'un mode de transport à un autre, et le déplacement de la gare à la ville. Sur ce point, la gare de Besançon-Franche-Comté TGV, mise en service en décembre 2011, constitue assurément l'une des réalisations les plus emblématiques. D'autant que ce projet a visé l'exemplarité environnementale dès l'origine, près de 75 % des consommations conventionnelles en énergie primaire de la gare étant issues de sources renouvelables. Autre grande réussite, celle de l'ouverture du marché voyageurs, en décembre 2011. Cette dernière a finalement été un non-événement, tant l'installation du nouvel entrant Thello s'est déroulée sans anicroche.

Rationaliser le patrimoine immobilier

Ce premier bilan, plutôt positif, ne doit pas occulter les nombreuses priorités figurant sur la feuille de route de Gares & Connexions, à commencer par les investissements. Quasiment multipliés par trois par rapport à 2008, les investissements annuels – de l'ordre de 270 millions d'euros en 2011 – restent insuffisants pour combler les retards passés. La branche devra, à l'avenir, être capable d'augmenter ses capacités de financement d'environ un quart. Elle devra également rationaliser son patrimoine immobilier, dont le coût d'entretien est de l'ordre de 30 millions d'euros par an.

Autre sujet sur la table, la publication du décret « gares », effectif depuis le 20 janvier 2012, n'a pas apporté toutes les réponses souhaitées par les opérateurs, notamment en matière de transparence des comptes et de gouvernance des gares. Sur ce dernier



Pôle d'échanges de la gare Marseille Saint-Charles

point, Sophie Boissard, Directrice Générale de Gares & Connexions, explique qu'en régime de croisière, « il y aura un système de convention régionale pluriannuelle et des instances de gouvernance dans lesquelles on trouvera SNCF, RFF et la Région en tant qu'autorités organisatrices des transports ». Avant d'ajouter qu'« à chaque fois qu'il y a un projet d'aménagement important, on continuera de fonctionner avec des comités de pilotage associant les différents financeurs ».

Dossier réalisé par
Olivier Constant

Gares & Connexions en chiffres

3.029 gares de voyageurs sur le réseau ferré national
383 gares et haltes sur le réseau Transilien
2 milliards de voyageurs chaque année dans les gares
2 millions de m² d'espaces d'accueil et de vente, commerces, bureaux, etc.
1,144 milliard d'euros de chiffre d'affaires
180,7 millions d'euros investis dans la modernisation des gares
1.742 collaborateurs



Des investissements en hausse

Avec la nouvelle gare Saint-Lazare à Paris, Gares & Connexions vient d'achever un cycle de grosses opérations. Parmi celles-ci figuraient aussi les deux gares nouvelles Rhin-Rhône, ainsi que la gare de Lyon. La capacité de cette dernière a été ainsi augmentée d'un quart, permettant de faire face à la croissance du trafic à un horizon de dix ans. « Nous démarrons à présent un autre cycle de gros chantiers, consistant à la fois en du développement et de la modernisation des installations existantes, pour un montant d'environ 300 millions d'euros cette année. Les opérations les plus importantes seront conduites à Nice, Cannes, Toulon, Montpellier et Lille-Flandres. Elles répondent à quatre objectifs : faire face à l'augmentation du nombre de voyageurs, améliorer l'intermodalité et les services aux voyageurs et réaliser l'insertion urbaine de la gare », explique Frédéric Michaud, Directeur Développement de Gares & Connexions.

Les enjeux de l'Île-de-France

Des investissements importants sont prévus sur les gares existantes du réseau Transilien. Les investissements concernent principalement la mise aux normes d'accessibilité et des projets de désaturation. Gares & Connexions mène aussi des actions très volontaristes pour l'implantation de commerces et de services dans ces gares à très forts flux et, ainsi, les transformer en vrais lieux de vie intégrés dans le milieu urbain. À cette fin, la branche a créé une direction des gares transiliennes communes avec Transilien.

Au-delà de ces actions sur le réseau existant, « nous travaillons également très activement sur le projet du Grand Paris, précise Jacques Peynot, Directeur de cette nouvelle direction. Le défi s'annonce d'ores et déjà colossal si l'on considère que les 30 gares existantes venant se brancher au futur réseau du métro automatique vont devenir de véritables pôles de correspondance, dont la fréquentation sera multipliée suivant un facteur de quatre à dix. » Les premiers pôles de correspondances ainsi créés (Les Ardoines, Vert-de-Maisons, etc.) devraient ainsi être mis en service à l'horizon 2018-2020.

Gare de Belfort-Montbéliard TGV

Nouvelle gare Saint-Lazare : un partenariat exemplaire

Plus grand projet de rénovation de gare lancé par SNCF depuis quinze ans, la nouvelle gare Saint-Lazare a été inaugurée le 21 mars 2012. La deuxième gare d'Europe pour l'importance de son trafic – 450 000 voyageurs par jour – avait bien besoin de ce réaménagement commercial sur trois niveaux pour la faire entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle. Mais ce projet n'aurait pu voir le jour sans la mise en place d'un partenariat, qualifié « d'exemplaire » par Gares & Connexions, entre SNCF et Klépierre. Seule, SNCF n'avait pas les moyens, en effet, de financer cette opération de 250 millions d'euros. Ce partenariat innovant, avec des spécialistes de la gestion des centres commerciaux et du secteur de la promotion immobilière que sont Klépierre et Spie batignolles immobilier, a donc permis de trouver les 160 millions d'euros supplémentaires que SNCF n'était pas en mesure d'apporter.

La qualité de service pour credo



Dès sa création, Gares & Connexions a souhaité changer l'expérience en gare en ouvrant les gares sur la ville et en servant l'ensemble des besoins des voyageurs et des transporteurs. Les premières réalisations intégrant le projet de services dès la conception de l'opération ont ainsi vu le jour à la fin de l'année 2011, avec les deux nouvelles gares Rhin-Rhône et celles rénovées. Puisque l'un des premiers besoins des clients est de chercher les trains et les quais, la signalétique a été entièrement repensée. « Nous avons ainsi créé un pictogramme Trains qui n'existait pas. Au-delà de la mise en place d'un mur d'images à la gare de Lyon diffusant une information en temps réel, nous avons également installé de nouveaux espaces d'attente. Cette amélioration du confort psychologique du client permet ainsi de lui redonner du temps disponible pour les services », explique Sylvie Latour, Directrice de l'Offre de Service et Exploitation de Gares & Connexions.

Des crèches en gare

Sur ce plan, les innovations sont nombreuses, à commencer par les Boutiques du Quotidien qui vont progressivement se substituer aux traditionnels buffets indépendants. Un réseau de centres d'affaires va parallèlement voir le jour à partir de cette année, les premières gares ainsi équipées étant Saint-Quentin-en-Yvelines,

Témoignage de Marie-Françoise Fuchs

Présidente de l'association Old'Up, sur le travail partenarial mené avec Gares & Connexions

« Notre association, rassemblant 300 membres de la tranche d'âge des 70-90 ans, a souhaité se rapprocher de Gares & Connexions afin d'améliorer le quotidien des personnes souffrant de pluri mini-handicaps. Grâce à Sylvie Latour, nous allons être en mesure de conduire des mini-audits dans les gares de Paris-Montparnasse et de Paris-Gare-de-Lyon, en septembre 2012. Pour ne parler que cet exemple, les personnes précitées ne disposent pas actuellement de la signalétique adaptée, ni d'escaliers roulants descendants ou de plans inclinés pour les aider à descendre et à se diriger vers le nœud de communication de bus extraordinaire existant à la sortie ouest de la gare Montparnasse. Nous allons donc suggérer des aménagements des installations, lesquels amélioreront le confort des utilisateurs des gares. Au travers de ce partenariat noué avec Gares & Connexions, nous redonnons ainsi toute leur place aux retraités souhaitant s'impliquer, en vue de simplifier la mobilité de tous. »

Charleville-Mézières, Le Havre, etc. Des laboratoires d'analyses et des centres médicaux sont en cours d'implantation. Et même des crèches, puisqu'un appel d'offres a été lancé pour en doter 60 gares françaises. Cette volonté de développer de nouveaux services en gare participera incontestablement à l'humanisation de lieux de vie qui en avaient bien besoin.

Un partenariat indispensable avec les collectivités locales

Sans l'apport financier des collectivités locales, Gares & Connexions ne serait pas en mesure de financer la transformation de nombreuses gares régionales en pôles d'échanges multimodaux (PEM). « Ce partenariat est d'autant plus indispensable avec les collectivités locales que les PEM représentent plus de la moitié des investissements sur les gares françaises »,

souligne Pierre Lacombe, Directeur Stratégie et Finances de Gares & Connexions. Devant offrir davantage de services et de commerces, être plus confortables, plus accueillantes et plus accessibles aux personnes à mobilité réduite, ces nouvelles gares sont actuellement développées à Montpellier-Saint-Roch, Toulon et Nice-Thiers. Leur mise en service interviendra entre 2013 et 2015.



Témoignage de Robert Navarro, Vice-Président de la Région Languedoc-Roussillon, délégué aux Transports, à propos des points perfectibles devant être améliorés avec Gares & Connexions

Aujourd'hui, Gares & Connexions est un tout jeune acteur du monde ferroviaire. Tout jeune, mais faisant bien partie de l'entreprise historique SNCF. En tant qu'acteur central dans la gestion du réseau ferroviaire et de ses interfaces avec l'extérieur, Gares & Connexions devra savoir très rapidement se différencier. Elle doit garder, bien sûr, les bonnes pratiques connues à SNCF, mais se séparer clairement des mauvaises. Les questions de transparence, de véritable co-construction des projets et de gouvernance doivent devenir visibles très rapidement. Parce que sa création vise à améliorer l'efficacité des gares, Gares & Connexions ne doit pas devenir un facteur d'opacité supplémentaire et de surcoûts.

Les Régions souhaitent être davantage impliquées

Partenaires financiers incontournables de Gares & Connexions pour le développement des PEM, et plus généralement des gares TER, les Régions françaises n'en sont pas moins critiques vis-à-vis de la branche d'activité SNCF. À la suite de la publication du décret « gares », elles ne comprennent pas, notamment, « les 30 millions d'euros supplémentaires que Gares & Connexions va nous réclamer chaque année. Et ce, d'autant que nos finances sont déjà contraintes.

Nous souhaitons donc connaître les raisons de cette inflation et obtenir le détail des comptes. Nous voulons, par ailleurs, participer à tous les choix, y compris ceux liés aux investissements. Enfin, nous remettons en cause le taux de rémunération des capitaux investis, qui est trop important », souligne Jacques Auxiette, président de la commission infrastructures et transports de l'Association des Régions de France (ARF).

Une ouverture à la concurrence réussie

Comme le rappelle fort justement Philippe Loche, Directeur Adjoint en charge des opérations de Gares & Connexions, en guise de préambule, « l'ouverture à la concurrence a constitué l'un des éléments conduisant SNCF à se doter d'une activité Gares bien identifiée. C'est dans ce contexte que la branche Gares & Connexions a été créée ». Cette dernière a donc bénéficié d'un peu de temps pour se préparer à l'arrivée du premier train né de l'ouverture à la concurrence des services voyageurs internationaux. Cet événement est finalement intervenu le 11 décembre 2011, date à laquelle un premier train exploité par le nouvel opérateur Thello a effectué la liaison Paris-Gare-de-Lyon-Dijon-Venise. Cette ouverture commerciale a marqué l'aboutissement d'un processus initié un an auparavant entre les deux futurs partenaires.

Cercle vertueux

La première étape a consisté en l'obtention des sillons au départ de la gare de Lyon auprès de Réseau Ferré de France. « C'était notre souhait de partir de cette gare-là, plus centrale pour la clientèle internationale et dotée de toutes les commodités commerciales », explique Albert Alday, Directeur Général de Thello. Notre demande de locaux a ensuite été prise en charge via la plateforme de services aux entreprises ferroviaires, le guichet unique de SNCF. Nous avons loué deux locaux en gare de Lyon, dont l'un abritant la régie de supervision des circulations pour une durée de trois ans, les deux autres contrats comprenant la prestation de base et l'assistance pour les personnes à mobilité réduite étant signés pour un an. Nous sommes ensuite entrés dans un cercle vertueux de collaboration avec les équipes de Gares & Connexions, lesquelles ont réalisé en temps et en heure l'essentiel des travaux d'aménagement de nos locaux (120 m²). »

Prête pour la prochaine étape

Soucieuse de respecter la règle fondamentale de l'impartialité, l'activité Gares & Connexions a beaucoup travaillé en amont pour la réussite de l'opération. À commencer par les formations du personnel des deux gares de Paris-Gare-de-Lyon et de Dijon, qui se sont étalées sur deux-trois mois. Il a également fallu adapter toute l'information en gare (application de logos, télépancartage, annonces sonores). « Nous en avons



profité pour conduire un indispensable travail de remise à niveau de nos référentiels, notamment sur la gestion de la plate-forme, l'information aux voyageurs, ou le traitement des situations perturbées. C'est un investissement utile pour l'avenir, tant pour les transporteurs de SNCF que dans la perspective de l'arrivée d'autres nouveaux entrants », ajoute Philippe Loche.

En attendant, Thello va multiplier par deux sa présence à Paris-Gare-de-Lyon, lorsqu'elle mettra en place un second train de nuit, à destination de Rome cette fois, d'ici à l'automne 2012. Ce renforcement de l'offre commerciale se fera à moyens constants. Procédant par étape alors que la crise n'est pas terminée, Thello envisage ensuite de s'installer à Lyon-Part-Dieu, lorsqu'elle exploitera la liaison de jour Lyon-Chambéry-Turin.

Pour l'heure, c'est un partenariat gagnant-gagnant qui semble se mettre en place entre les deux interlocuteurs. Tout juste Thello souligne-t-il le besoin d'améliorer encore l'information en gare. Assurément peu de chose, au terme de six mois d'existence seulement.

Batterie d'escalators desservant les trois nouveaux niveaux de la gare Saint-Lazare, à Paris.

Les gares d'aujourd'hui et de demain

« Les gares d'aujourd'hui sont assez différentes de celles d'il y a cinq à dix ans. Mais notre travail en tant qu'architecte a une constante : il consiste à penser un espace cohérent où l'on passe, piéton, d'un mode de transport à l'autre ; mais il s'adapte également en permanence à l'évolution des modes de vie. » Pour Étienne Tricaud, Président du Directoire d'AREP Groupe, cette approche doit permettre « d'apporter une lisibilité

immédiate dans l'espace, le temps de déplacement devenant, en outre, un temps utile ». La gare constitue donc, dorénavant, le prolongement naturel de la ville, où les personnes attendent d'y trouver toutes les commodités de la vie urbaine. Et toutes les innovations également, puisque les nouveaux moyens de mobilité comme Velib' ou Autolib' ont d'ores et déjà trouvé leur place dans les gares. « Le premier enjeu, c'est la manière dont on offre ce

service de la mobilité urbaine à travers les gares », poursuit Étienne Tricaud.

Pour autant, le nombre de gares nouvelles construites ces prochaines années devrait être réduit. La nouvelle ligne Tours-Bordeaux n'en comportera aucune, pas plus que la ligne Bretagne-Pays de la Loire. Finalement, le principal nouvel édifice construit, hors Ile-de-France, sera celui de Montpellier-Odysseum, à partir de 2014-2015.



Une première en Europe pour la nouvelle gare de Besançon-Franche-Comté TGV

Architectes : Jean-Marie Duthilleul, François Bonnefille et Étienne Tricaud.

Mise en service en décembre 2011, la gare de Besançon Franche-Comté TGV est la première en Europe à avoir reçu, au stade du chantier, la double certification de haute qualité environnementale (HQE®) et de bâtiment basse consommation Effinergie® (BBC). Ce dernier label récompense en particulier la performance énergétique de la gare, qui prévoit des consommations d'énergie inférieures de 50 % à la référence réglementaire. Aucun bilan quant aux économies d'exploitation ainsi réalisées ne devrait toutefois être disponible avant deux ans. « Écologique », la nouvelle gare a failli

cependant ne pas être ancrée au réseau TER. Il a fallu en effet toute la détermination du conseil régional de Franche-Comté pour créer une navette ferroviaire entre les deux gares de Besançon. « Cela nous coûte à peu près 2 millions d'euros par an en fonctionnement. Toujours dans le souci de l'équité territoriale, nous allons par ailleurs investir 40 millions d'euros pour en doter à son tour la nouvelle gare de Belfort-Montbéliard TGV, la ligne Belfort-Delle étant réouverte pour l'occasion en 2015 », souligne Marie-Guite Dufay, Présidente de la Région Franche-Comté.