

Chemins de fer: de l'entreprise intégrée à l'orientation marché

**Perspectives de développement
du fret ferroviaire en Suisse et
recommandations à l'intention
de la politique et de l'économie**

Nouvelles perspectives pour le fret ferroviaire suisse

Chère lectrice, cher lecteur,

C'est un fait: bien que le trafic de marchandises augmente dans son ensemble, le volume du fret ferroviaire baisse. Si cette tendance à la baisse se poursuit au cours des années à venir, le rail cédera ce potentiel de marché lucratif à d'autres modes de transport, menaçant de disparaître du marché. En tant que représentant du secteur des chargeurs et des clients des chemins de fer, nous souhaitons empêcher cela.

Afin de mettre à disposition des responsables et décideurs politiques des bases décisionnelles bien étayées, nous avons commandé une vaste étude¹ sur la situation actuelle et sur les perspectives de développement du fret ferroviaire suisse.

La présente version abrégée a pour but de montrer quelles sont les interactions entre les besoins des clients, les offres et les forces actuellement présentes sur le marché et de quelle manière le cadre juridique influence ces éléments. Par ailleurs, nous montrons à quoi pourrait ressembler le trafic intérieur de marchandises en Suisse à l'avenir si l'on en exploitait le potentiel de manière ciblée.

Dans le dernier chapitre, on trouvera nos recommandations de mesures à prendre pour l'avenir du trafic ferroviaire. Ces mesures doivent selon nous être inscrites de toute urgence sur l'agenda politique. En effet, en dialoguant avec les responsables politiques, nous souhaitons développer les chemins de fer intégrés pour les transformer en chemins de fer orientés sur le marché, ceci afin que le fret ferroviaire retrouve sa compétitivité et puisse enfin parler d'une voix forte.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante et nous réjouissons d'avance à la perspective d'un débat animé.

Au nom du secteur des chargeurs

Dr. Frank Furrer
*Secrétaire général
de la VAP*

Fridolin Landolt
Directeur Planzer Transport SA

¹ Étude «*Perspectives de développement du fret ferroviaire en Suisse*», O. Wyman, septembre 2013. Téléchargeable à l'adresse www.cargorail.ch.

Le grand déraillement

Avec plus de 25 % de parts de marché dans le trafic intérieur et le trafic d'importation et d'exportation, le marché du fret ferroviaire suisse a une importance pour l'économie. On observe une tendance à se détourner des biens de consommation de masse pour s'orienter vers des chaînes logistiques de plus en plus complexes et à opter pour des tailles d'expédition plus légères, plus petites et palettisées. Nous parlons de ce que l'on appelle l'effet de structure des marchandises. Celui-ci a pour effet que les fournisseurs de biens de consommation courante sont contraints de réagir avec de plus en plus de flexibilité tant sur le plan de la production que sur celui de la logistique d'approvisionnement; la demande en ressource de fret présente donc une volatilité à l'avenant. Pour les clients du fret, la ponctualité, les informations de l'expédition, le prix et la sécurité d'investissement font partie des critères décisifs lors de la décision de confier une commande à des transporteurs potentiels.

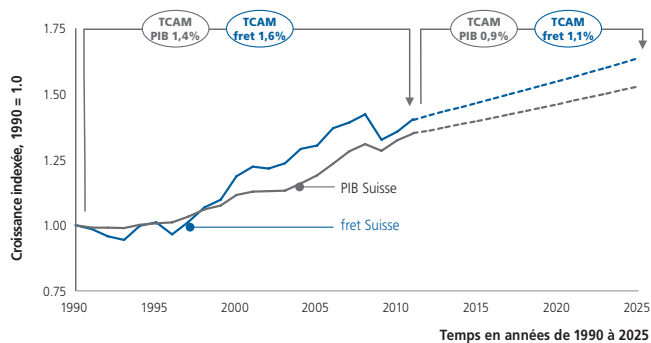


Illustration 1: Croissance du volume du trafic de marchandises par rapport à la croissance réelle du PIB

La non-rentabilité du fret ferroviaire

Alors que le fret suisse est en pleine croissance, le rail cède chaque année 2,4 % de parts de marché à la route. Le marché du fret ferroviaire est dominé par une poignée d'entreprises d'orientation étatique. Il suffit de jeter un œil sur la situation allemande ou suédoise pour constater que dans ces deux pays, quelque 30 % du marché du fret ferroviaire sont entre les mains d'opérateurs privés.

CFF Cargo, la plus grande compagnie de fret ferroviaire, oriente peu ses activités sur les besoins et souhaits de ses clients. Avec son modèle commercial classique, elle ne génère depuis plusieurs années aucuns bénéfices ou seu-

lement des gains très faibles, faute d'avoir des approches profitables sur le long terme.

La compétitivité des CFF est du reste nettement inférieure à celle de la moyenne européenne. En revanche, de nombreuses entreprises de transport et d'expédition privées travaillent de manière rentable sur la route – malgré la hausse des coûts (par exemple la STPL) et les limitations de la productivité (embouteillages, interdiction de circuler la nuit, etc.) – et exploitent leur potentiel de croissance.

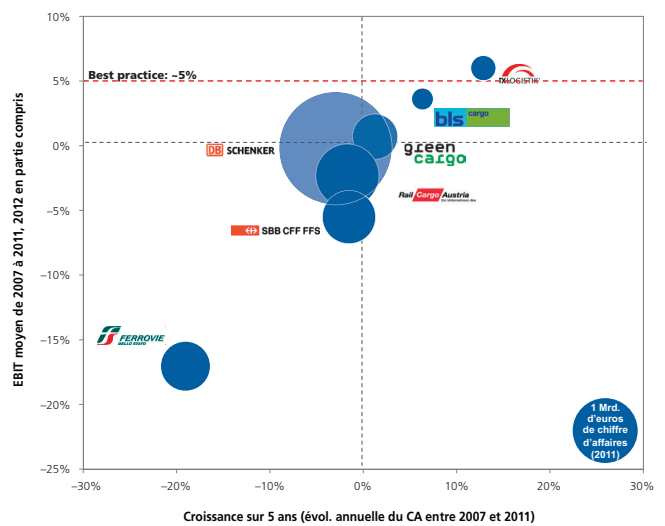


Illustration 2: Résultats financiers et évolutions de certains prestataires de fret dans l'UE

La non-séparation de l'infrastructure et du trafic

Le fret ferroviaire englobe aussi bien l'infrastructure telle que les voies, les installations de service ou l'alimentation électrique que l'exploitation proprement dite, c'est-à-dire l'utilisation de l'infrastructure pour le trafic. En Suisse, ces domaines sont étroitement imbriqués, rendant impossible la réalisation d'une exploitation transparente et durable du fret ferroviaire avec l'efficacité nécessaire.

► La responsabilité de l'infrastructure du trafic de voyageurs et de marchandises incombe aux CFF. Ceux-ci accordent cependant depuis toujours clairement la primauté au trafic de voyageurs: historiquement, le réseau ferroviaire suisse s'est développé à partir du trafic de voyageurs, et les extensions ou transformations de gares sont principalement déterminées par le transport de personnes. Les besoins d'un fret orienté vers le marché, par

exemple pour les capacités de fret ferroviaire, les accès aux voies de raccordement ou la longueur des trains de marchandises ne sont pris en compte que de manière secondaire, voire pas du tout.

► *L'exploitation* du fret ferroviaire – autrement dit l'utilisation de l'infrastructure – a une structure monolithique: La création de valeur des trafics par wagons isolés est conduite par CFF Cargo, une filiale à 100 % des CFF. La prestation tout au long de la chaîne logistique est entre les mains des CFF, de même que le service des derniers kilomètres. Pour les trains complets, quelques rares concurrents sont en jeu dans le cadre de solutions clients spécifiques.

► L'attribution de *l'utilisation des sillons* est certes règlementée sans obstacle. Toutefois, toutes les installations de manœuvre ne font pas partie de l'infrastructure publique, mais sont pour certaines exploitées par CFF Cargo, par exemple à Genève, Rotkreuz, Bienne ou St. Margrethen. CFF Cargo exploite même depuis peu les gares de manœuvre publiques. Les terminaux sont en général privés. L'accès aux voies de débord et notamment à leur développement stratégique sont adaptés à CFF Cargo et difficiles pour les tiers.

Des prix de sillons prohibitifs

Le système de prix des sillons règle les coûts de l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire. Pour les entreprises de trafic ferroviaire, les prix de sillons représentent une part essentielle des frais d'exploitation: de 15 à 20 % – tendance à la hausse. Notamment pour les poids de trains supérieurs à 1000 tonnes, ils constituent une charge écrasante. Par le biais des frais de sillons, le trafic de marchandises contribue à financer l'infrastructure du trafic de voyageurs. Mais cela n'est pas tout: le supplément appliqué aux marchandises dangereuses ainsi que les frais d'exploitation supplémentaires dus à la mauvaise qualité des sillons et aux longs temps d'attente sur les voies de dépassement alourdissent encore les coûts. Conclusion: le système de prix des sillons remanié en 2013 s'est traduit par une détérioration de la position du fret ferroviaire vis-à-vis de ses concurrents.

Une planification des sillons à voie unique

La planification des capacités de l'infrastructure soulève elle aussi des questions. La liberté de décision en la matière est largement détenue par les CFF et lui a été confiée par la Confédération. Les horaires annuels règlent l'utilisation des capacités ferroviaires pour le transport de voyageurs et de marchandises. Pour le trafic de voyageurs, une panne – par exemple due à des difficultés techniques – est couverte par les prix du billet et par les fonds publics. En revanche, les opérateurs de fret ferroviaire se voient attribuer des sillons de deuxième catégorie pendant la nuit ou des créneaux horaires en journée. Il manque donc actuellement une planification coordonnée de l'accès aux sillons, ce qui limite considérablement l'horizon de planification des opérateurs de fret ferroviaire.

Des subventions réparties inégalement

Le trafic ferroviaire suisse bénéficie de subventions annuelles de 5,2 milliards de francs. Pour leur répartition, la Confédération s'oriente surtout sur le trafic régional et le transport de voyageurs. Ces fonds sont principalement consacrés à la préservation, à la construction et à l'extension de l'infrastructure. Les subventions publiques allouées au fret ferroviaire s'élèvent à 242 millions de francs par an, dont le fret intérieur ne bénéficie qu'à hauteur de 14 %, la part du lion étant perçue par le trafic de transit. Mais la Confédération applique aussi deux poids et deux mesures en matière de financement de la co-modalité: elle continue à privilégier la chaîne logistique avec des caisses mobiles et des conteneurs par rapport au transport conventionnel par wagons complets, également co-modal et bien plus important dans le fret intérieur, d'importation et d'exportation.

Conclusion: une situation alarmante!

Dans son ensemble, l'état actuel du fret ferroviaire suisse est consternant:

► Manque d'orientation stratégique:

le marché du fret est en expansion, de même que les demandes de regroupement et de synchronisation d'uni-

tés d'expédition de plus en plus petites. Le fret ferroviaire, majoritairement conduit en Suisse par des compagnies ferroviaires publiques, ne maîtrise pas ce défi et ne gagne pas de parts de marché significatives.

► **Une flexibilité réduite:**

la faiblesse structurelle ainsi que des structures monopolistiques et monolithiques restreignent la libre concurrence.

► **Peu d'orientation vers le marché et la clientèle:**

l'organisation de l'infrastructure est axée sur le trafic de voyageurs; au niveau des horaires et de l'attribution des subventions, les besoins du fret sont traités en parent pauvre.

► **Une rentabilité entravée:**

les prix de sillons, qui ne suivent pas le principe de causalité, grèvent les coûts et entraînent des distorsions des comptes d'exploitation des opérateurs de fret ferroviaire.

► **Une liberté de décision restreinte:**

la structure du groupe CFF empêche l'émergence de forces indépendantes de l'État, qui fassent entendre la voix du trafic de marchandises.

Crédit et débit à égalité

Une régression, et non un progrès: voici nos prévisions pour l'avenir du fret ferroviaire suisse si les choses restent en l'état actuel. La part de marché du rail au sein du fret continuera à décliner pour se stabiliser au niveau de la moyenne européenne, entre 15 et 17 %. Pour que le rail puisse se développer de manière rentable et exploiter le potentiel existant, il est nécessaire d'avoir des conditions générales et des modèles commerciaux et concurrentiels nouveaux. Voici à quoi doit ressembler un fret ferroviaire suisse fort et adapté au marché:

Trafic de voyageurs et fret sur un pied d'égalité

Pour les décisions touchant aux étapes de développement de l'infrastructure et de l'exploitation, le trafic de voyageur et le fret sont traités sur un pied d'égalité. Cette

approche implique que l'infrastructure et les activités de transport soient séparées, tant sur le plan juridique et organisationnel qu'économique.

La performance à plein régime

Un fret ferroviaire sain repose sur des modèles commerciaux performants. Ceci signifie que les opérateurs de fret ferroviaire dégagent une haute rentabilité et offrent une qualité de service de premier ordre en s'orientant vers leurs clients. Par ailleurs, ils travaillent en étroite collaboration avec ceux des acteurs économiques qui regroupent les flux de marchandises, garantissent la ponctualité et synchronisent les souhaits des clients avec les destinations demandées.

Un accès dénué d'obstacles

Dans un contexte idéal pour le fret ferroviaire, l'accès à l'infrastructure – embranchements, installations de manœuvre, voies de débord ou terminaux locaux ou centralisés – est règlementé de manière non discriminatoire. La responsabilité de l'attribution des sillons et de l'exploitation des infrastructures pertinentes pour le système est assumée par des institutions indépendantes. Une responsabilité du système incombant à un seul grand opérateur n'existe pas. Les limites entre les trafics par wagons isolés et par trains entiers sont supprimées, le service du dernier kilomètre est effectué selon les principes de l'économie de marché.

Un dialogue à tous les échelons

Les opérateurs de fret ferroviaire et les chargeurs sont des partenaires au même titre que les autres dans le dialogue portant sur l'élaboration des horaires et des plans de capacités pour le rail. Les grands clients peuvent quant à eux adapter leurs sites logistiques (entrepôts de transbordement, terminaux, sites de production, etc.) à une planification de l'infrastructure sur le long terme et ont une place à part entière au sein de l'aménagement cantonal et communal du territoire.

Le cadre législatif du fret routier reste stable par rapport à celui du fret ferroviaire. Ceci implique entre autres que les réglementations sur le travail et les indemnités applicables au rail correspondent à celles du secteur de la logistique.

Un contexte concurrentiel sain

Le système de marché d'un fret ferroviaire suisse libre fonctionne sans distorsions ni conflits d'objectifs. Il pourrait se présenter comme décrit sur l'illustration 3.

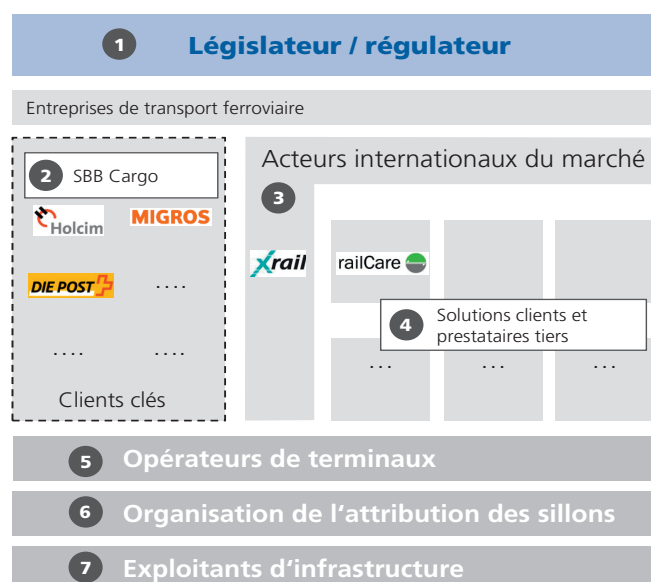


Illustration 3: Les acteurs du marché du fret ferroviaire suisse: objectifs à atteindre

- 1 Le **régulateur** est responsable de la planification nationale, débloque les subventions, octroie les certificats et les concessions aux opérateurs de fret ferroviaire et surveille l'organisation des horaires, l'attribution des sillons et des lots de terminaux. RailCom garantit par sa surveillance et ses propositions de législation une concurrence juste.
- 2 **CFF Cargo** gère activement les capacités et le réseau; le service des derniers kilomètres est neutralisé.
- 3 **Des acteurs internationaux du marché** se chargent de la répartition au-delà des frontières du pays et rafraîchissent le marché.
- 4 **Des tiers et des acteurs de niches** vivifient le marché à l'aide de solutions clients innovantes. Ils servent principalement des segments spécifiques ou des réseaux locaux et peuvent compter sur la neutralité du dernier kilomètre.

- 5 Des **opérateurs de terminaux** neutres garantissent un accès non discriminatoire aux terminaux.
- 6 Une **organisation d'attribution des sillons** indépendante attribue les sillons à court, moyen et long terme et permet l'accès aux installations de manœuvre.
- 7 Les **exploitants d'infrastructure** prennent en charge la planification opérationnelle, la construction et la maintenance de l'infrastructure ainsi que les planifications des horaires.

Une voie libre pour le marché ouvert

Le fret ferroviaire suisse recèle un potentiel attrayant. Tout l'art consiste à exploiter celui-ci de manière optimale. Ce n'est que si la politique et l'économie tirent ensemble dans la même direction qu'elles pourront rendre le fret ferroviaire capable d'affronter la concurrence et l'avenir.

Du point de vue du secteur des chargeurs, nous recommandons une évolution systématique des chemins de fer intégrés vers des entreprises ferroviaires orientées vers le marché. Par «orientée vers le marché», nous entendons une séparation claire entre l'infrastructure et le trafic, avec intégration de tous les acteurs et prise en compte de toutes les exigences de la concurrence libre. Nous voyons à cet égard quatre chances:

Chance 1: réorganisation du rapport de force

Ce domaine d'action passe par des modifications au niveau de l'organisation et de l'économie.

- *Au sein des CFF, il faut séparer juridiquement le trafic de voyageurs du fret.* Ceci serait possible par l'établissement dans un premier temps d'une holding CFF+X et d'un CFF Cargo externalisé, qui serait éventuellement partiellement privatisé par la suite en même temps que le secteur logistique.
- Une *concurrence entre plusieurs parties* sur la base de la transparence des coûts remplacera la responsabilité du

système de CFF Cargo dans le trafic par wagons complets isolés.

- ▶ Le service des *derniers kilomètres* doit être réorganisé sous forme de service non discriminatoire pour toutes les entreprises ferroviaires. Les ressources des CFF pertinentes pour le système telles que les véhicules moteurs, équipes de manœuvre, voies et gares de manœuvre, prestations de manœuvre ou déplacements internes à l'entreprise doivent être mises de manière décentralisée à la disposition de toutes les entreprises de fret ferroviaire.
- ▶ L'ensemble de *l'infrastructure ferroviaire* comme le réseau, les terminaux de transport combiné et les installations de manœuvre locales doit être accessible *sans obstacle*.
- ▶ Les *règlementations en vigueur pour la route* telles que la STPL, les interdictions de circuler la nuit et le dimanche, la limite des 40 tonnes ou l'interdiction de cabotage sont largement acceptées. Elles doivent être conservées, mais en aucun cas renforcées.

Des acteurs nationaux et internationaux nouveaux sur le marché pourront ainsi s'établir et stimuler la concurrence intra-modale.

Chance 2: une orientation accrue vers la clientèle

Les entreprises de fret ferroviaire auront grand intérêt à orienter le marché et leur offre vers les besoins des clients.

- ▶ Il y a besoin de *plus de concurrence pour les solutions clients*. Cette concurrence peut être stimulée par des formes de collaboration alternatives étroites entre les opérateurs de fret ferroviaire ayant des grands clients faisant transporter de grands volumes et les fournisseurs de logistique de transport.
- ▶ Les entreprises de fret ferroviaire doivent *concevoir les solutions en coopération avec leurs clients* et apporter à ceux-ci une *valeur ajoutée* tangible. Pour ce faire, l'idéal est une offre modulable orientée sur les capacités comprenant un produit de base (capacité) et des modules supplémentaires (transport et logistique d'entreposage).

Par ailleurs, il est nécessaire d'avoir un nouveau système de prix qui favorise les réservations à long terme des capacités de sillons.

- ▶ Les opérateurs de fret ferroviaire doivent introduire une *gestion active des capacités* pour permettre de mieux gérer la planification des ressources et les pics de charge. Pour ce faire, il y a besoin d'un système de réservation. Les systèmes de ce genre sont déjà courants de longue date dans l'industrie de la logistique.
- ▶ Avec une *gestion intégrée du réseau*, les entreprises de trafic ferroviaire doivent passer de la perspective du train à celle du wagon et à celle du réseau. Celle-ci se concentre sur le regroupement et la synchronisation des expéditions.
- ▶ Le fret ferroviaire doit tirer parti des *synergies de réseau*, ce qui signifie: planifier de façon flexible le réseau pour les groupes de wagons ou les capacités, combiner les groupes de wagons de différents clients, obtenir un taux d'utilisation plus élevé des trains et donc plus d'efficacité et de compétitivité.
- ▶ Un changement s'avère lui aussi nécessaire au niveau des *ressources et des coûts*. Ceux-ci doivent être flexibilisés par l'implémentation d'une cadence des horaires et la location de personnel ou l'externalisation de certains domaines vers des entreprises spécialisées pour couvrir les pics de charge. Par ailleurs, les opérateurs de fret ferroviaire devraient s'efforcer d'avoir des structures de personnel plus minces.

- ▶ Finalement, il y a besoin d'une table ronde pour discuter des adaptations éventuelles *des régimes de temps de travail et de compensation* dans le fret ferroviaire à ceux du secteur logistique.

Chance 3: Réorganisation du prix et de la planification des sillons

Cette offensive d'action s'adresse au système de prix et de planification des sillons dans le but de réorganiser les coûts et l'utilisation des sillons dans le sens d'une orientation vers le marché.

► L'organisation de la redevance d'utilisation doit suivre le principe de causalité des sillons pour le trafic voyageurs et pour le fret. *Les prix de sillons pour les entreprises de fret ferroviaire doivent être baissés et soulager les entreprises de fret ferroviaire, eu égard à leurs marges faibles et dictées par le fret routier.*

► Le système de prix des sillons doit en outre offrir aux entreprises ferroviaires une haute *sécurité de planification* sur plusieurs années.

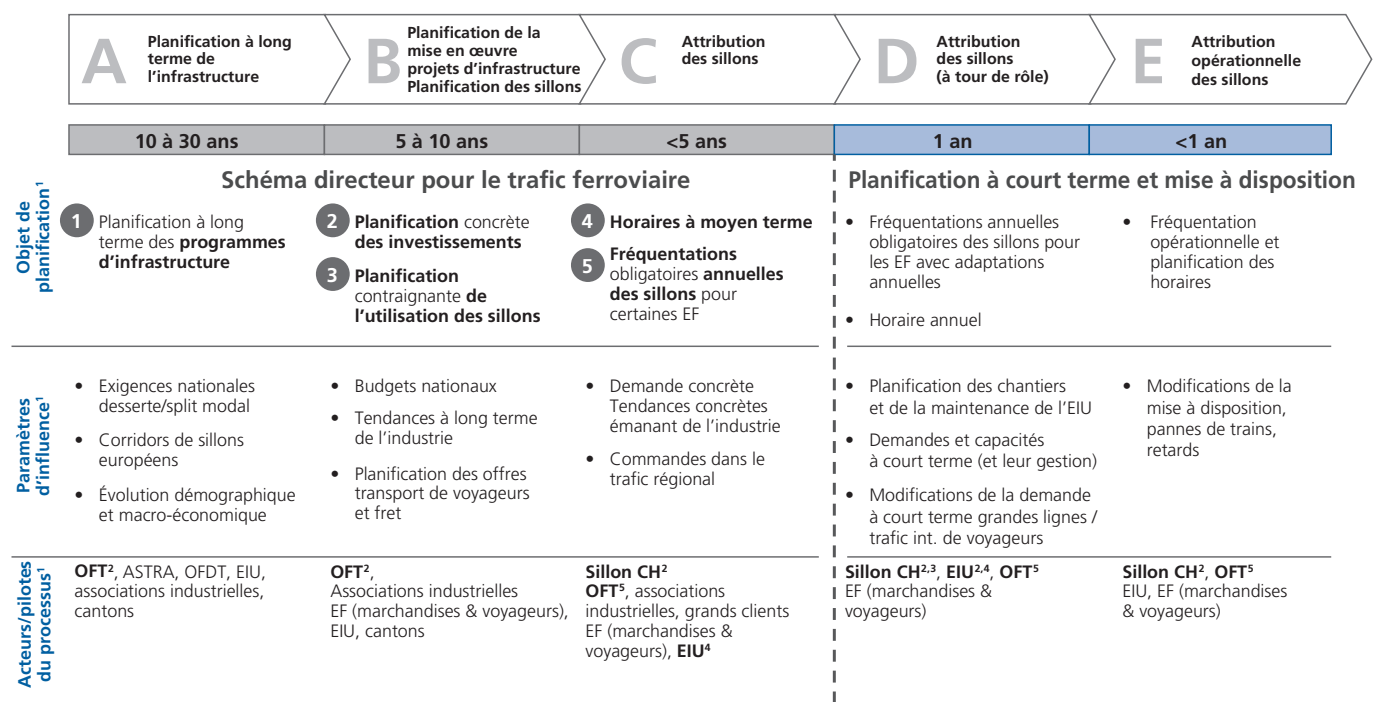
► Les *différences entre la qualité des sillons du trafic de voyageurs et du fret* doit être compensée par une approche de bonus/malus. Ceci signifie entre autres que les prix des sillons demandés aux opérateurs de fret ferroviaire soient fonction de la qualité, de l'usure et de la consommation d'énergie.

► *Des concepts et plans d'utilisation du réseau contraignants* assureront la disponibilité sur le long terme des sillons pour le fret ferroviaire. Ce n'est qu'ainsi que la planification des investissements dans les installations de fret et de logistique à partir de fonds privés et publics pourra elle aussi être effectuée sur un mode durable.

► Le fret ferroviaire a besoin *d'horaires clairement définis* pour pouvoir servir ses clients de manière optimale. Ces horaires doivent laisser suffisamment de marge de manœuvre.

**Chance 4:
Un schéma directeur pour le trafic ferroviaire suisse**

Un schéma directeur élaboré conjointement par la Confédération et la branche comporte une planification proactive à long terme des investissements et du développement de l'infrastructure, règle l'attribution des sillons par voie législative et organise la planification opérationnelle à court terme – autrement dit l'utilisation et la mise à disposition des sillons sur l'année – en fonction du marché. Ce schéma est le moteur de l'orientation clientèle et intègre dans la planification générale les parties prenantes importantes telles que les associations économiques ou les grands clients. Un plan sectoriel de ce type correspond au développement de la motion 10.3881 ainsi qu'au «concept global de promotion du fret ferroviaire sur tout le territoire» émis par le Conseil fédéral. Avec l'adoption du FAIF, le peuple s'est déjà prononcé en faveur de cette voie.



Source: Oliver Wyman Analyse

1. Non définitif

3. Avocats de la fréquentation annuelle des sillons

2. Les acteurs en caractères gras sont les pilotes du processus

4. Avocats de la planification des horaires

5. OFT donne les autorisations

Illustration 4: Schéma directeur trafic ferroviaire suisse

Tous d'une seule voix

L'étude «Perspectives de développement du fret ferroviaire en Suisse» a été commandée par des membres de la VAP et est soutenue par les représentants du fret ferroviaire suisse suivants.



PLANZER



Les membres de la Commission de surveillance

Leo Ebnetter, COOP, Bâle
Frank Furrer, VAP, Uitikon
Josef Jäger, Camion Transport SA, Wil
André Kirchhofer, ASTAG, Berne
Fridolin Landolt, Planzer Transport SA, Dietikon
Hubert Meier, Holcim (Suisse) SA, Zurich
Philipp Müller, Wascosa SA, Lucerne
Marcel Ott, Union Pétrolière, Stäfa
Gilles Peterhans, UIP, Bruxelles
Ulrich Walt, Holcim (Suisse) SA, Zurich

Mentions légales:

Responsable de la publication: VAP Association des chargeurs, Uitikon/Zurich

Conception: Fineprint AG, Stallikon

Photos: Oliver Wymann

Texte: dietexterin.ch

Tirage papier: 300 Exemplare

Paraît en allemand et en français

© 2014, VAP



Secrétariat général
Ringlikerstrasse 70
8142 Uitikon (Zurich)
044 491 15 95
vap@cargorail.ch
cargorail.ch