



Le 8^e Atelier de la Gare saison 3 s'est tenu mercredi 5 décembre au siège de Gares & Connexions, 16 avenue d'Ivry, 75013 Paris sur le thème :

LA GARE DE DEMAIN : QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Les intervenants étaient :

Fabienne Keller, Sénatrice du Bas-Rhin, Maire de Strasbourg (2001-2008), auteur du rapport sur les gares contemporaines (2009).

Hicham Affane, Conseiller Régional d'Île-de-France, Administrateur du Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF), Président de l'Établissement Public Foncier d'Île-de-France.

Pierre Lacombe, Directeur Stratégies et Finances, SNCF/Gares & Connexions.

Julien Damon, sociologue, professeur associé à Sciences Po, a animé cet atelier.





LA GARE DE DEMAIN : QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Après quelques mots de remerciement, Rachel Picard, Directrice Générale de Gares & Connexions, qualifie le thème de l'économie des gares comme un sujet difficile mais d'actualité et souhaite que cet Atelier soit créatif.

Julien Damon présente les intervenants, et donne la parole en ouverture à Gares & Connexions. Pierre Lacombe donne le point de vue de l'opérateur sous quatre aspects :

1. Les gares physiquement :

- 2^e réseau européen.
- Plus de 3000 gares en exploitation (vs 5000 en Allemagne).
- 2 milliards de voyageurs par an soit 1/3 de l'humanité.
- 2 millions de m².
- Le cœur de gare représente 15 % de la surface d'une gare
- L'espace loué représente 25 %.

À l'intérieur de cet ensemble, il convient de distinguer les gares d'Île-de-France :

- 383 gares.
- 1,5 milliard de voyageurs par an.

À titre d'exemple, la gare de Juvisy compte 30 millions de voyageurs par an soit l'équivalent de Paris Est (vs 8 millions au Louvre).

2. Les missions :

- Développer et aménager les gares : entre 2012-2014, Gares & Connexions investira 900 millions d'euros pour la remise à niveau et le service aux clients dont 1/3 pour l'Île-de-France.
- Se préparer à l'ouverture à la concurrence, c'est offrir le même service équitable et non-discriminatoire aux 3 opérateurs : SNCF, Eurostar, Thello.
- Gérer la plateforme : régir les flux, l'information voyageur, la sûreté, la sécurité des personnes en gare, la propreté, la disponibilité des équipements, la maintenance.
- Valoriser le site ou optimiser l'utilisation du patrimoine gare par le biais de services marchands et non-marchands.

3. Les revenus :

- Le chiffre d'affaires de Gares & Connexions en 2011 s'élevait à plus d'1 milliard d'euros (vs 30 milliards pour SNCF).
- 2/3 proviennent des redevances d'accès acquittées par les transporteurs soit 773 millions d'euros.
- Le modèle économique est un monopole régulé par le décret 2012-70 du 20 janvier 2012.
- Moins de 400 millions d'euros proviennent des revenus commerciaux répartis ainsi : 130 millions pour les commerces et le même montant pour les locations d'espaces.

4. Le fonctionnement :

Le modèle économique est celui d'un gestionnaire d'actifs : 1) revenus. 2) capacité d'auto-financement. 3) investissements fonds propres. 4) base tarifaire.



Pierre Lacombe



LA GARE DE DEMAIN : QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Julien Damon pose trois questions à Pierre Lacombe : 1) sur la santé financière des gares à l'horizon 2020-2025. 2) sur les relations Gares & Connexions avec RFF. 3) sur la rentabilité des gares.

1) Celui-ci répond que le montant de l'investissement acceptable s'élève à 2 milliards ½.

Les projets actuels concernent le respect du programme réglementaire :

- L'accessibilité (1 milliard 3 pour l'Île-de-France).
- La mise en conformité du patrimoine : sécurité incendie amiante, PCB, R22...

Et la réflexion sur les sites :

- Prévion de la saturation de certains sites avec le développement de la Liaison Grande Vitesse (LGV) ou du trafic régional.
- Analyse des gares jugées non-satisfaisantes.
- Étude du potentiel de valorisation de certaines gares.
- Recherche et développement de nouveaux services.

2) La réglementation n'est pas favorable. Il existe deux périmètres de maîtrise d'ouvrage et deux domanialités publiques. L'émergence d'un plateau commun permet au plus gros de faire pour les deux.

3) Le document de référence des gares stipule que 50 % du revenu des activités non-régulées soient rétrocédés aux transporteurs. Seulement 1 % de 326 gares rétrocède aux transporteurs. La rentabilité est extrêmement concentrée : 15 gares réalisent 50 % du revenu des commerces.

Fabienne Keller se réjouit des progrès effectués depuis la parution de son rapport en 2009 et livre quelques commentaires sur le modèle économique :

- Le modèle économique est financièrement contraint.
- Les modèles économiques trouvés pour la gare Saint-Lazare avec un financier extérieur (Klépierre a investi 160 millions d'euros soit 2/3 de l'investissement physique) et pour Paris Est (avec Altarea) sont intéressants car ils permettent un effet de levier pour les investissements.
- Le modèle économique doit s'accompagner d'un modèle humain en termes d'accueil et de quiétude.
- Une typologie des gares permettrait de diversifier et de mieux cibler les partenariats commerciaux et serviciels afin de participer à l'animation du lieu.
- En Île-de-France, il faut distinguer d'autres spécificités : les grandes gares parisiennes, les nœuds (Champs-sur-Marne, Massy), les petites gares de banlieue, les nouvelles gares du Grand Paris.

La stratégie à appliquer doit dépendre de la typologie des gares à l'instar des Allemands qui après avoir circonscrit le domaine technique ont pratiqué des cessions de patrimoine et de judicieuses valorisations.



Fabienne Keller



LA GARE DE DEMAIN : QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Le bâtiment gare appartient à l'état qui l'affecte à SNCF mais reste grevé d'une servitude de domaine public ce qui interdit la création de fonds de commerce d'où la difficulté d'une valorisation.

La valorisation de la grande gare dépasse la gestion de sa multimodalité pour devenir un accompagnement de l'aménagement urbain à l'exemple de la gare d'Haguenau.

La maîtrise du foncier est impérative pour surmonter son fractionnement et son imbrication entre différents propriétaires.

La création d'une structure s'impose comme les ZAD (Zones d'Aménagement Différé) pour le Grand Paris qui permettent de capter la plus-value potentielle au profit de l'acteur public.

La mutualisation du foncier donnera du temps pour la création de la structure, pour la conception du projet, pour la dépollution, pour l'aménagement des voiries, pour la création d'espaces publics, pour la valorisation (commerces, équipements culturels, logements...) avant de penser au temps du rendement. Cet écart de temps pose problème alors que chacun des propriétaires est sous très forte pression de valorisation de ses actifs.

L'apport en nature des terrains avec clause de retour à bonne fortune qui prévoit un partage en cas de plus-value est envisageable.

Pour conclure, Fabienne Keller insiste sur deux points : 1) La maîtrise du projet et du temps long rendra possible l'agrégation de projets publics. 2) La structure foncière requiert une gouvernance.

Julien Damon demande s'il existe à l'étranger des exemples de modèle économique des gares. Fabienne Keller répond que les Allemands et les Suisses ont construit une typologie et défini des concepts commerciaux. La réunification de la maîtrise foncière et la déconcentration de la gestion du foncier tant chez RFF que chez Gares & Connexions deviennent stratégiques.

Charles Marziani, Vice-président en charge des transports collectifs et des infrastructures de transport-Région Midi-Pyrénées, insiste sur le rôle de la Région en tant que transporteur et contributeur à plus de 50 % du financement des investissements. Pour éviter une situation de blocage, il est urgent de trouver une solution pour financer le système ferroviaire. La préoccupation essentielle demeurant la maîtrise économique d'ensemble du système.

Pierre Lacombe précise quelques points :

Si le projet de gare induit un projet urbain, il est naturel que les droits à construire profitent aux bâtiments publics dont la gare.

Le mode de financement des gares allemandes et françaises diffère en cela que les premières sont de véritables bâtiments publics et bénéficient donc d'importantes subventions et peut expliquer l'écart important entre la redevance d'accès à la gare (le toucher de train) de Berlin (30 à 40 €) et celle de la gare de Lyon (300 €).

En ce qui concerne le financement des gares, le constat est simple : beaucoup de prescripteurs mais seulement deux payeurs, les Régions et SNCF.

Les investissements en gare pèsent de 15 à 20 % dans les 6 % de la facture TER, l'essentiel étant consacré au service humain.

Fabienne Keller souligne deux points : 1) la nécessité de trouver des formes de coopération pour que la plus-value retourne partiellement dans l'exploitation. 2) l'urgence d'identifier un pilote qui relie tous les acteurs et révèle l'intérêt général.



LA GARE DE DEMAIN : QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Hicham Affane veut lier économique et social car ce qui prévaut c'est la dimension humaine de la gare. L'ouverture à la concurrence impactera les problématiques de l'économie et de la gouvernance des gares. La complexité des différentes compétences rend difficile l'appréhension d'un modèle économique efficace. Le rapprochement RFF/SNCF apportera les cohérences fonctionnelle et économique souhaitées. Le modèle ADP (Aéroports de Paris) en tant qu'opérateur unique, économiquement performant dont l'État est un actionnaire majoritaire qui cumule les redevances, l'exploitation commerciale, la promotion immobilière, reste un modèle à retenir. Le fait qu'il y ait autant de modèles économiques que de gares interdit d'avoir une vision globale et unique du panorama des possibles. La classification proposée par le décret du 1er janvier 2012 opère une première hiérarchisation :

Les flux dont profitent les grandes gares ou les gares à vocation internationale simplifient le problème. À la gare Saint-Lazare, le partenariat entre Klépierre (160 millions d'euros) et SNCF (90 millions d'euros) avec une AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire) de 40 ans engendre un bénéfice induit pour l'utilisateur des transports en commun : la gare est agréable à vivre. Pour les gares régionales, la situation est plus compliquée. Ainsi, la gare de Massy offre une forte attractivité mais ne génère rien par absence de commerces et de retour des charges foncières sur l'immobilier environnant. Il faudrait donc envisager un mécanisme de réversion de la plus-value produite par la proximité d'une gare qu'elle soit en projet ou déjà existante. Les gares locales appellent des vocations davantage sociales avec l'intervention d'une économie mixte pour créer du commerce, du service public afin de réintroduire de la présence humaine. Il convient aussi de s'intéresser à une problématique transversale, comment se doter d'outils juridiques facilitateurs ? À côté de l'AOT, pourraient exister des baux ordinaires destinés à des preneurs potentiels tels les indépendants, les artisans, etc. Pour conclure, Hicham Affane préconise une nouvelle gouvernance des gares.

Pierre Lacombe rappelle que le principe de réalité prévaut et qu'à la différence des aéroports, un effet réseau s'exerce sur les gares. Il ajoute que le commerce en gare innove : coiffeur, crèche, boutique du quotidien, shopping wall (mur d'achat).

Julien Damon donne la parole à l'auditoire.

Jacques de Courson, Urbaniste-Économiste, demande à Pierre Lacombe combien vaut une gare.

Pierre Lacombe répond que l'on connaît le coût de construction et non le prix de vente. Un morceau de gare équivaut à sa valeur locative.

Quentin Grand, Étudiant en master Science Po, aimerait savoir si les gares profiteront des subventions de l'Union européenne.

Pierre Lacombe répond qu'actuellement la Commission européenne n'a pas retenu les gares comme éligibles au financement.



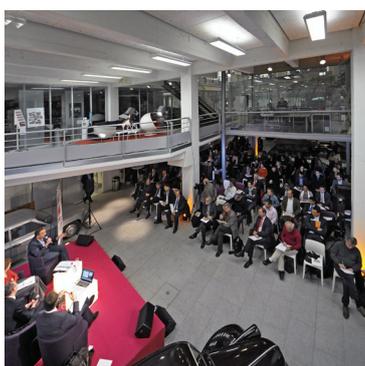
Hicham Affane



LA GARE DE DEMAIN : QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Thierry Lafont, Direction du Développement Gares & Connexions, reproche à Fabienne Keller de ne pas avoir recommandé dans son rapport de 2009 que Gares & Connexions soit responsable des quais.

Fabienne Keller regrette cette dissociation qui se traduit encore aujourd'hui par des dysfonctionnements d'escalators.



Stéphane Dos Santos Silva, Assistant pédagogique, s'interroge sur le rapprochement RFF-SNCF et son impact sur la RATP en tant que gestionnaire d'infrastructure.

Pour Pierre Lacombe, aucun rapprochement SNCF-RATP n'est envisageable.

Pour Fabienne Keller, les intermodalités sont inévitables et doivent pratiquer le tarif intégré.

Lionel Favier, Association des Usagers des Transports (AUT), déplore des ratages dans la localisation de certains pôles multimodaux. Pour lui, la gare doit privilégier son rôle de service public en apportant confort et agrément aux voyageurs.

Fabienne Keller met ces ratages sur le compte des enquêtes publiques qui se préoccupent davantage des contraintes de l'installation de la ligne que de l'implantation des gares.

Pierre Lacombe espère que les nouvelles gares du Grand Paris saisisent l'opportunité d'une interconnexion réticulaire efficace.

Jean-Pierre Girault, Consultant Transport, souscrit au principe d'un partage des profits entre gares rentables et non-rentables.

Hicham Affane répond que Gares & Connexions effectue déjà cette péréquation et soutient que le modèle économique d'ADP pourrait s'appliquer à SNCF.

À propos de la valorisation du foncier, Brice Chandon, Ingénieur de recherche, s'interroge sur le rôle du Conseil National de Valorisation Ferroviaire.

Afin d'en finir avec les subventions exclusivement publiques, Charles Marziani propose que la valorisation foncière et commerciale générée par les gares participe au financement du système ferroviaire.

Sylvain Séguret, RFF, rappelle qu'une convention de 1997 confie la gestion courante des quais à SNCF.

Alain Lacombe remarque que dans les pays européens le transporteur ferroviaire assume la chaîne de services dont dispose le voyageur.

Corinne Cappaï, Pôle Marketing-Direction des services-Gares & Connexions, propose deux sources de revenu possibles : le retour de la surtaxe locale temporaire et la réhabilitation du ticket de quai.

Pierre Lacombe juge cette proposition peu adaptée à la situation actuelle.

Quant aux nouvelles ressources, Fabienne Keller préconise un changement de paradigme en faisant de la gare un lieu de convivialité, de chalandise, de services municipaux, d'animations culturelles mais surtout un lieu attractif et sûr à l'instar des gares suisses.



LA GARE DE DEMAIN : QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Pour Jean Lenoir, Vice-président-Fédération Nationale des Usagers des Transports (FNAUT), la valeur ajoutée de la fonction gare doit résider dans sa capacité à améliorer la fonction transport.

Pierre Lacombe précise que l'unidimensionnalité de la partie ferroviaire de la chaîne de transport engendre d'importantes contraintes.

Pour conclure, Julien Damon livre quelques remarques :

À défaut d'avoir apporté une réponse définitive à la question inaugurale de Guillaume Pepy : la gare, centre de profit ou centre de coût ? les Ateliers de la Gare 2012 ont permis de clarifier les idées.

Le modèle économique de la gare tient en 3 C : les Clients, les Contribuables, la Captation de la plus-value.

Quelques chiffres au regard des recettes et des investissements de Gares & Connexions. Pour 2 milliards de voyageurs cela donne : 0,4 € d'investissement par voyageur, 0,5 € de recette par voyageur dont 0,1 € de recette commerciale.

Comme le conseille Peter Druker, il faut passer de la valeur ajoutée à la valeur partagée.

Dans les gares, il y a des trains, de l'humain et de l'urbain, la question demeure : quels sont les moyens pour faire vivre tout ceci ?

Une citation attribuée à Nietzsche : « Tout ce qui a un prix n'a pas nécessairement de valeur et tout ce qui a de la valeur n'a pas nécessairement de prix ».



Gares & Connexions, décembre 2012

Rédaction : redact-style.com

Photographie : Mathieu Lee Vigneau

Mise en page : AREP Communication