

## Claude Martinand

M. Claude Martinand est né le 02/11/1944 à Lyon (Rhône).

ENREGISTREMENT REALISE À PARIS-LA DEFENSE, LE 05/04/2007 PAR MONSIEUR JEAN-PIERRE WILLIOT

FONCTION PRINCIPALE	Président de Réseau Ferré de France (1997- juillet 2002)
AXE DE L'ETUDE	Les dix premières années de RFF
SUJET PRINCIPAL	Organisation et mise en place de Réseau ferré de France : témoignage de Claude Martinand, premier président de RFF (1997- juillet 2002)
THEMES ABORDES	Origines et constitution de RFF, transposition de la directive européenne 91/440 Le débat préalable à la mise en place de RFF La commission Martinand (1996), les désaccords avec la SNCF La mise en place de RFF, la formation des équipes de RFF Les représentations régionales de RFF et les relations avec les élus locaux Relations avec la SNCF, orientations stratégiques de RFF RFF et la politique européenne des transports
OUTIL DE CONSULTATION	CD audio
MATERIEL D'ENREGISTREMENT	Enregistreur numérique Zoom H4
DUREE DE L'ENREGISTREMENT	122 minutes
DUREE APRES TRAITEMENT DU SON	118 minutes

**Carrière**

Elève de l'Ecole polytechnique (1964) – élève de l'Ecole nationale des ponts et chaussées (1969) – directeur des Affaires économiques et internationales du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement – directeur Général de l'IGN (1985-1989) – directeur de cabinet du ministère des Transports (1981-1984) – président de Réseau Ferré de France (1997-juillet 2002) – président du Groupe des entreprises publiques du Conseil économique et social (1999) – Président de l'Institut de la gestion déléguée (2001) – vice-président du Conseil général des Ponts et Chaussées (depuis 2002).

**Autre fonction**

Professeur de politiques de transports à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Sources :

Fiche transmise par Réseau ferré de France, janvier 2008

**Décorations**

Commandeur de la Légion d'honneur

Officier de l'Ordre national du mérite

Chevalier du mérite agricole

**Communication**

Le témoin autorise, à partir du 5 avril 2007, la copie, la consultation, l'exploitation pour des travaux à caractère historique ou scientifique, la diffusion sonore et la publication de la transcription et de l'enregistrement avec mention de son nom.

## Compte rendu analytique

(Plage 01) Présentation de l'entretien par Jean-Pierre Williot

### I – Origines et constitution de RFF, transposition de la directive européenne 91/440

(Plage 02) Phase préalable de gestation du projet de 1991 à 1997 – évocation par l'enquêteur d'un article de Hervé de Tréglodé paru dans la *Revue générale des chemins de fer* (RGCF) en 1991 où il craint la lourdeur administrative qu'engendrerait la création d'une structure telle que RFF – domaine ferroviaire pris en charge par Guy Braibant au moment de l'élaboration de la Loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI) [Loi n°82-1153 du 30 décembre 1982] – le témoin ne s'occupe des chemins de fer qu'à partir de la grève de l'hiver 1995 – Bernard Pons (ministre de l'Aménagement du territoire, de l'Équipement et des Transports du 18 mai au 6 novembre 1995, puis ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme du gouvernement Alain Juppé du 6 novembre 1995 au 4 juin 1997) demande au témoin d'établir le rapport préalable au débat national (*L'avenir du transport ferroviaire*, février 1996) – interprétations diverses de la directive 91/440 – pour certains, elle n'obligeait qu'à une séparation comptable – déficit annuel du résultat de la SNCF atteignant les 15 à 17 milliards de francs en 1995 – le schéma final soustrayant la gestion de l'infrastructure à la SNCF fut imaginé par Olivier Grunberg (alors directeur de cabinet d'Anne-Marie Idrac puis chef du bureau transport-routes à la direction du Budget du ministère des Finances) et Frédéric Baverez (conseiller technique au cabinet du secrétaire d'Etat aux Transports de 1995 à 1997) – schéma consensuel en juillet 1995 mais retard dans le vote de la loi – hésitation du gouvernement à faire voter la loi – le témoin est chargé début novembre 1995 par Alain Juppé de préfigurer ce qui s'appelle alors le Réseau Ferré National (4mn:37s).

(Plage 03) Incapacité des compagnies historiques de chemin de fer européennes à uniformiser leurs réseaux et à travailler ensemble – la création de RFF s'est faite sans démembrement de la SNCF – RFF est propriétaire de son domaine public, alors que la SNCF n'en avait toujours été que l'affectataire – ambiguïté car RFF est le gestionnaire de l'infrastructure mais doit déléguer par convention à la SNCF l'entretien et l'exploitation du réseau – transfert des chefs horairistes de la SNCF à RFF – exemple anglais de la privatisation de l'infrastructure avant de la nationaliser à nouveau – problème de la trop grande fragmentation du système ferroviaire britannique entre des sociétés multiples – la création d'une nouvelle structure empêcha la fragmentation de la SNCF – influence de la commission européenne dans la mise en place de la nouvelle organisation (6mn:28s).

### II – Le débat préalable à la mise en place de RFF

(Plage 04) Nécessité de transposer la directive européenne 91/440 en droit français – le témoin estime que le conflit social de l'hiver 1995 est en partie dû à la faillite de la SNCF – le vote de la loi créant RFF permettait d'éponger l'essentiel de la dette – influence de Bernard Pons au Parlement – le Parti communiste n'était pas fondamentalement opposé à cette réforme – vote de la loi début février 1997, promulgation le 13 février 1997 – installation effective du conseil d'administration par Bernard Pons et Anne-Marie Idrac après la dissolution de l'Assemblée nationale – nomination du témoin à la présidence de RFF le 12 mai 1997 – causes de la grève de 1995 – réduction des coûts du système ferroviaire par des mesures drastiques – retrait du contrat de plan Etat-SNCF (6mn:50s).

(Plage 05) Organisation tardive de la SNCF par activités – la SNCF s'était engagée dans une réforme malheureuse qui consistait à démembrer l'infrastructure – évocation des évolutions structurelles engagées par le chemin de fer français à partir de la guerre de 1870 (3mn:48s).

(Plage 06) Impact des directives européennes 91/440, 95/18, 95/19 – réflexion sur les possibilités d'amélioration du système ferroviaire dans le contexte européen : idée d'un guichet unique, coordination des programmes d'investissement – volonté de coordination des sillons et des tarifications sur le fret – question des tarifications non résolues – départ de RFF et de plusieurs gestionnaires d'infrastructures européens de la CCFE (Communauté des chemins de fer européens) en raison de désaccords sur des sujets concrets (3mn:37s).

### **III – La commission Martinand (1996), les désaccords avec la SNCF**

(Plage 07) Témoin président et rapporteur de la commission Martinand – apports conceptuels limités – 21 questions posées – apport principal venu de la direction des Transports terrestres et du personnel de l'administration dont Jean-Louis Rohou (adjoint au sous-directeur des chemins de fer au ministère des Transports, puis secrétaire du conseil d'administration et conseiller du président de RFF de mai 1997 à juin 2000) – débat porté par la suite dans les CESR (Conseils économiques et sociaux régionaux) puis dans le CES (Conseil économique et social) – déception par rapport au débat car peu de propositions concrètes – exemple de la question du subventionnement des TER – peu de propositions émanant de la SNCF – pas de prise de conscience de la possibilité d'une faillite réelle de l'entreprise – retour à l'équilibre budgétaire pour la SNCF après l'avoir débarrassée de 134,2 milliards de francs de dettes – influence de la pensée cheminote sur les élus politiques – le témoin considère qu'il n'existe pas de service public ferroviaire mais un service public général des transports dont le chemin de fer est une des composantes (9mn:14s).

(Plage 08) Désaccords avec la SNCF – persistance du perfectionnisme technique à la SNCF – trop grand importance accordée aux records de vitesse – exemple du projet de LGV Est – coût financier de ce perfectionnisme technique – absence de réflexion à long terme sur les investissements – perte du monopole de l'expertise par la SNCF – époque du « tout TGV » – exemple de Cofiroute – importance de l'analyse de la valeur pour la conception des projets – TGV souvent vu comme un équivalent de l'avion – désaffection pour le fret de la part des ingénieurs de la SNCF (9mn:28s).

(Plage 09) Pense que les calculs de rentabilité ne sont pas la préoccupation de la SNCF – persistance de tabous techniques – exemple du train pendulaire (ou *pendolino*) – dénonciation de la pensée unique et de l'absence de débat à la SNCF (3mn:33s).

(Plage 10) Conséquences du changement de majorité après l'élection de l'Assemblée nationale (juin 1997) – recherche de solutions alternatives par le cabinet de Jean-Claude Gayssot (ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement du 2 juin 1997 au 6 mai 2002) mais caractère inéluctable de la réforme – interdiction entre mai et juin 1997 de voter le budget complet de RFF – effectif restreint prévu d'abord, évocation de l'effectif actuel (2006, 700 personnes) – effectif jugé trop important, même s'il est dû à la présence de RFF dans les régions – interdiction faite à RFF de communiquer, pas de reconnaissance par le public – acceptation finale par le ministère Gayssot de l'existence de RFF (5mn:10s).

### **IV – La mise en place de RFF, la formation des équipes de RFF**

(Plage 11) (Plage non communicable sur Internet)

Évocation de divers collaborateurs – collaborateurs venus de la SNCF – équipe financière dont certains venaient de la BNP – arrivée de Hervé de Tréglodé, nommé directeur de la stratégie et du développement à Réseau ferré de France en 1997 – importance d'intégrer des agents de la SNCF – recrutement d'ingénieurs des Ponts et Chaussées sans connaissance du monde cheminote – refus du monopole de l'expertise (5mn:23s).

(Plage 12) Succès des emprunts – nécessité d'asseoir RFF sur le lancement d'idées novatrices, notamment les contrats de plans (3mn:02s).

(Plage 13) (Plage non communicable sur Internet)

Réorganisation de RFF à l'arrivée de Jean-François Bénard, directeur général de RFF de mai 2000 à septembre 2002 : remplacement des deux directeurs généraux délégués par un directeur général unique – méconnaissance du management par les personnes venues du milieu financier (4mn).

## **V – Les représentations régionales de RFF et les relations avec les élus locaux**

(Plage 14) Souhait de voir se développer une culture d'entreprise propre à RFF – évocation de Anne Florette, ingénieure des Ponts et Chaussées, directrice du patrimoine de RFF – nécessité d'être souple sur les modalités et ferme sur les objectifs – travail sur un projet d'entreprise pour manifester l'unité de l'entreprise et se distinguer de la SNCF – article 4 du décret 444 – relations avec les présidents de région et les politiques – choix des représentants régionaux – recours aux chasseurs de tête pour évaluer les recrutés – contacts avec les élus et les préfets par l'intermédiaire des représentants régionaux – préparation des contrats de plan (9mn:56s).

(Plage 15) Communication de RFF insuffisamment développée – communications parfois contradictoires de la SNCF – pense que la SNCF souhaitait prendre la direction de la communication – retour à une économie administrée – le témoin propose la tarification à partir des travaux du rapport Bonafous – retour de la bureaucratie dans le système (8mn:54s).

(Plage 16) Répartition du patrimoine ferroviaire – imprécision des décrets, contestation de la SNCF – empêche la création de la commission de répartition des actifs – source de conflit entre RFF et la SNCF – création de la Sovafim – conflit sur la propriété des gares – dénonciation de « l'abus automatique de position dominante » (4mn:33s).

## **VI – Relations avec la SNCF, orientations stratégiques de RFF**

(Plage 17) Priorités de RFF définies conjointement avec Louis Gallois (président de la SNCF de 1996 à 2006) : maintien en état et modernisation du réseau, lancement de lignes nouvelles – impact de l'endettement – tentatives de réformes par le financement de la régénération – le témoin critique l'utilisation de RFF pour régler les problèmes budgétaires de l'Etat – requalification d'une partie de la dette selon les critères du traité de Maastricht – question des péages (8mn:22s).

(Plage 18) Critique du refus du cadencement – témoin partisan de la suppression des blancs travaux – problème de productivité à la SNCF – considère l'utilisation de l'argument de la sécurité comme abusive – comparaison avec le chemin de fer japonais – problème de productivité – retard technologique de la SNCF – problème dans l'organisation du travail (9mn:37s).

(Plage 19) Augmentation du trafic de la SNCF : importance de la conjoncture économique et rôle de RFF dans la croissance – idée du déclin inéluctable du fret – crainte de la disparition du fret – culture « anti-fret » à la SNCF – arrivée de la concurrence (4mn:13s).

## **VII – RFF et la politique européenne des transports**

(Plage 20) Importance d'être présents sur quelques corridors majeurs en Europe – peu d'interlocuteurs européens – travail sur les RTE (réseaux trans-européens) et les réseaux dédiés au fret en Europe – nécessité de la séparation entre l'infrastructure et l'exploitation en Europe en raison des frontières et de la cohabitation entre le fret et le transport de voyageurs – problème de cohérence entre les pays frontaliers – différenciation du péage de l'utilisation des voies pour le fret (7mn:21s).