

## L'ITALIE

### 1-CONTEXTE FERROVIAIRE

Dans l'ensemble, la situation du réseau italien n'est pas brillante faute d'investissements suffisants. Quelques chiffres permettent de situer les difficultés. Au cours des 30 dernières années, la longueur du réseau routier a augmenté de 54% et celle des autoroutes des 27,3% alors que le réseau ferroviaire a peu évolué. Le parc des véhicules privés a été multiplié par 5 et celui d'autocars par 4. Le parc de matériel ferroviaire a augmenté de 25%, alors qu'il diminuait en ce qui concerne le matériel réservé au fret. De 50 milliards de voyageurs kilomètres en 1996, le trafic est passé à 47,3 en 1997. Le fret ne détient qu'une part de marché de l'ordre de 11%, soit 4% de moins que la moyenne européenne.

Corrélativement la qualité de service s'est sérieusement dégradée se traduisant par des retards importants, et une multiplication des accidents graves. Le déséquilibre des comptes est extrêmement lourd, avec un déficit de près de 3 841 milliards de liras en 1996, 6 000 milliards en 1997 et 4 430 en 1998. Certes les effectifs de la compagnie publique ont beaucoup diminué au cours des 10 dernières années, passant de 260 000 personnes à 115 000, mais cela n'a pas empêché les charges de personnel de croître de façon importante de 6 600 milliards de liras à 9 000 milliards de liras. Par ailleurs, il faut souligner que les tarifs sont en moyenne de 50% inférieurs à ceux du Nord de l'Europe.

Il est prévu de sérieux changements dans le futur avec une restauration des recettes à l'horizon 2000, un programme de modernisation important et une réduction de la masse salariale à 8 200 milliards de liras, grâce à une réduction des effectifs de l'ordre de 15 000 personnes d'ici à 2001. A cette date, les FS auraient du restaurer leur équilibre financier.

### 2-L'EVOLUTION DES FS

L'ossature de l'organisation est constituée par les FS qui depuis 1992 sont constitués sous forme de société anonyme avec pour actionnaire unique l'Etat. Depuis cette année les FS doivent appliquer la directive 91-440. Pour l'instant la séparation est comptable, mais elle s'accompagne néanmoins d'une restructuration de l'entreprise en division selon l'organigramme suivant :

<b>Administration et Ressources humaines</b>	5 000
<b>Infrastructure</b>	44 700
<b>Voyageurs</b>	18 200
<b>Transport régional</b>	24 100
<b>Fret</b>	17 200
<b>Total FS</b>	114 500

### **3-LA REGIONALISATION**

La loi Bassonini prévoit qu'à compter de cette année, les régions seront responsables du financement des services ferroviaires locaux. Pour l'instant, il est un peu tôt pour se prononcer sur l'impact de cette réforme. Dans cette perspective les régions italiennes pourraient décider de leurs investissements en passant par la division transport régional des FS. Au delà de 2003 cette obligation ne tiendrait plus car la concurrence sera totale.

Il existe cependant en Italie une expérience originale sur ce plan qui est celle des FNM (Ferrovie Nord di Milano). Cette société a une origine très ancienne car la première ligne a été créée en 1879. A partir de 1975, la région de Lombardie est devenue l'actionnaire majoritaire (57,54%), et les FS sont également actionnaire à hauteur de 14,74%.

Le réseau réalise un chiffre d'affaires de 590 milliards de liras pour un résultat 590 millions de francs. On ne peut pas parler véritablement de rentabilité dans ce cas là, car la résultat a un caractère relativement symbolique et également parce qu'il faut savoir que les cheminots sont payés par la Région. Plus que la performance financière, c'est la qualité de fonctionnement de ce réseau qu'il convient de saluer, avec une progression du nombre de voyageurs (+ 8% lors des deux derniers exercices) grâce à une bonne fréquence et a une ponctualité de bon niveau. Cette évolution devrait se poursuivre avec le renouvellement du matériel qui permettra de mettre en service des rames climatisées à deux niveaux. Le renouvellement du parc de matériel est financé par l'Etat et non par la Région. Par ailleurs, un projet important est porté par cette société, la ligne Milan-Malpensa (nouvel aéroport de la ville). Cette liaison dont le coût est de l'ordre de 1 milliard d'euro serait financé à hauteur de 43% par l'Etat, 38% par la Région, le solde de financement étant assuré pour l'essentiel par l'endettement.

### **4-LE DEVELOPPEMENT DE LA GRANDE VITESSE ET LA CREATION DE TAV**

TAV a été créée pour gérer le projet grande vitesse de l'axe Turin-Milan-Naples. Pour ce faire la société avait reçu concession des FS, pour la construction et l'exploitation des lignes et des infrastructures pour une période de 50 ans.

Au départ cette société était constituée de 27 actionnaires, dont FS qui possédait 45% du capital, et pour le reste des institutions financières (banques ou assurances).

L'ensemble de l'investissement devait représenter un montant de l'ordre 25 000 milliards de liras qui devaient être financés à hauteur de :

-2 000 milliards par les apports en capital à la TAV

-9 600 milliards par l'Etat

-14 000 milliards par emprunt

Ce projet a pris beaucoup de retard par rapport à son calendrier initial, et aujourd'hui les FS se retrouvent avec 30 rames ETR 500 sans pour autant avoir les lignes à grande vitesse. Entre temps , TAV est devenue une filiale à 100% des FS, et l'on peut considérer que le projet de développement de la grande vitesse sur une base de financement privé est un échec en

Italie, le tout sur fonds d'affaires de corruption qui ont défrayé la chronique judiciaire transalpine et provoqué la chute de Lorenzo Necci, le dirigeant des FS. Récemment encore, de nouveaux développements de l'affaire ont entraîné le départ de Roberto Renon, administrateur délégué à la TAV et directeur voyageurs des FS chargé du projet grande vitesse.

Normalement la liaison Rome-Naples devrait être ouverte à l'horizon 2001. En revanche, il faudra attendre 2005 pour voir l'achèvement du tronçon Florence-Bologne, 78 km, mais il est vrai composé de 73 km de viaducs et de tunnels.

Nous reviendrons dans le rapport définitif sur les raisons de cet échec.

## **5-LES PARTENARIATS INTERNATIONAUX**

### **5-1-Le développement du fret et la collaboration avec la Suisse.**

En 1998, un accord a été signé entre les FS et les CFF pour créer une société commune Cargo SI, société de droit italien. Cet accord met en jeu les deux divisions fret de chaque réseau. Au total le parc serait composé de 400 locomotives suisses et de 1200 locomotives italiennes dont 1000 électriques. Il est prévu de créer une nouvelle société qui filialiserait deux sociétés d'exploitation : FS Cargo et CFF Cargo auxquels seraient rattachés les conducteurs de chaque réseau. A l'horizon 2001, les deux filiales seraient fusionnées. Sur ce cheminement trois obstacles se dressent :

-le premier obstacle, comme dans toutes les fusions réside dans l'hétérogénéité des équipes et des systèmes. Depuis mars 1998, une équipe commune a été mise en place à Chiasso, à la frontière italo-suisse, baptisée Centro Qualita. Or plusieurs problèmes apparaissent. D'abord les cheminots suisses n'ont pas le droit de grève et sont représentés par un seul syndicat travaillant sur la base de la recherche d'un consensus. En revanche, du côté italien la grève est fréquente et la gestion de la lutte sociale est un fonds de commerce émietté en une myriade de groupuscules syndicaux. Par ailleurs, les mécaniciens italiens fonctionnent encore en tandem ce qui n'est pas le cas en Suisse. En revanche, le niveau de rémunération suisse est supérieur au niveau italien. Par ailleurs, pour l'instant, les systèmes informatiques sont peu compatibles, rendant difficile la circulation d'information. Enfin, et ce n'est pas le moindre des paradoxes, ce Centro Qualita, ne bénéficie pas d'une attention particulière de la part des partenaires, puisque les suisses n'y ont affecté que 5 personnes et les italiens 2.

-le deuxième problème est le centre de Chiasso lui-même. En effet, ce centre de triage constitue à l'heure actuel un véritable goulet d'étranglement. Plus de 40 trains en moyenne attendent qu'on les tracte, avec des délais de l'ordre de 6 à 48 heures. Il s'agit plus d'un problème de disponibilité de matériel et d'hommes que d'infrastructure, autrement dit un pur problème de logistique.

-Enfin le troisième obstacle qui se dresse face aux ambitions fret italo-suisse, tient aux ambitions allemandes. Les allemands ont refusé de négocier avec les FS pour travailler ensemble sur l'axe Munich-Vérone-Nuremberg. Dans cette perspective, et dans une pure logique de concurrence, les deux entités se battent actuellement pour obtenir le contrôle des

Magazini Generali. Il s'agit d'une société logistique créée dans les années 20 par la municipalité de Vérone et installée sur la plate-forme géante de Quadrante au Sud-Ouest de la ville. Elle dispose d'immenses entrepôts directement embranchés, d'installations réfrigérées et gère près de 200 wagons par jour. Il se trouve que cette base logistique est à vendre. DB est évidemment très intéressée par cette localisation, puisqu'elle lui permettrait de desservir l'Italie du nord sans passer par les tractionnaires italiens grâce à ses futures locomotives polycourant et au futur droit d'accès. FS Cargo n'a pas les moyens financiers de DB, mais a contourné l'obstacle en proposant à la municipalité de Vérone d'accéder à la propriété de la base logistique par échange de terrains d'une surface de 400 000m<sup>2</sup> constituant l'actuelle gare de triage, proche du centre ville, et autorisant ainsi la ville à mener une vaste opération d'urbanisme. Dans cette perspective FS devrait mettre sur pied une société dans laquelle elle aurait la majorité, mais qui associerait Vérone, Bologne, Padoue et Rovigo.

## 5-2-Le tunnel du Brenner et la collaboration avec l'Autriche

L'itinéraire Brenner, c'est à dire la ligne entre Munich et Vérone fait partie intégrante du projet grande vitesse/transport combiné nord-sud lancé en décembre 1994 par le conseil européen des ministres comme l'un des 14 projets prioritaires d'infrastructure de transport. Il faut considérer que quelque 20% du trafic transalpin passe par le Brenner. Pour ce qui est du fret, il s'agit du trafic le plus chargé. Cet itinéraire concerne 3 pays, l'Italie, l'Autriche et l'Allemagne. Du côté Autrichien, dans une première étape, on envisage de porter à 4 voies sur une longueur d'environ 41 km le tronçon entre Kundl/Radfeld et Baumkirchen. Environ 80% de la ligne nouvelle est construite en tunnel ou en souterrain. Le coût de cette ligne représente environ 1,2 milliards d'euros. Une société *ad hoc* à capitaux publics, la Brenner Eisenbahn Gesellschaft, a été créée pour porter le projet.

Au total le projet peut être divisé en trois phases :

- approche nord (Munich-Innsbruck)
- tunnel de base du Brenner (Innsbruck-Franzenfeste)
- approche sud (Franzenfeste-Vérone)

Le coût global optimisé de l'ensemble de ces travaux peut être abaissé à 6 milliards d'euros, dont 3,8 dédiés milliards au tunnel de base du Brenner. Les 3,2 milliards relatifs aux tronçons d'approche seront financés par les pays concernés avec une contribution de l'UE.

La construction du tunnel du Brenner concerne particulièrement l'Autriche et l'Italie. En avril 1999 a été signée par les Ministres des transports de l'Italie et de l'Autriche une déclaration commune pour la création d'un GEIE « Tunnel de base du Brenner », dont le siège doit être à Innsbruck. Un autre aspect intéressant de ce projet du côté italien est le suivant : La loi autorise la société d'autoroute à créer un fonds alimenté par un prélèvement sur les péages aux fins de contribuer au financement du tunnel ferroviaire de base.

## **CONCLUSION**

Là encore l'exemple italien paraît peu transposable à la France. L'impression que l'on a, c'est plutôt celle d'un système qui se cherche que d'un système établi pouvant servir de référence. La logique tout public y est largement dominante, comme en Suisse, et le souci principal semble plutôt de rétablir la situation, tant sur le plan financier que sur le plan du service rendu.

Les projets existent. L'Italie a eu l'ambition de vouloir les faire porter par une structure mixte privée-publique. C'est pour l'heure clairement un échec, puisque TAV est devenu une structure totalement publique et que les projets ont pris beaucoup de retard

Cependant, comme en Suisse, tout en restant dans une logique publique, les structures évoluent et semblent mieux armées pour entrer dans un univers ferroviaire plus concurrentiel. A cet égard, l'expérience de FS Cargo est intéressante. Nous pensons qu'il faut regarder avec attention le mode de financement Magasini Generali qui est proposé par les FS, car on retrouvera une approche analogue dans l'expérience Belge. De même, l'expérience de la compagnie ferroviaire Milanaise est à l'évidence une expérience de régionalisation réussie.

Finalement cet exemple italien montre que la logique publique n'est pas incompatible avec une multiplicité d'expériences et une certaine souplesse d'adaptation.

## **LE DEVELOPPEMENT DU RESEAU GRANDE VITESSE NORD EUROPEEN ET LA COOPERATION ENTRE LES RESEAUX NATIONAUX**

Bien que ne faisant pas partie des exemples à analyser, nous avons pensé qu'il pouvait être intéressant de se pencher sur le cas Belge dans la mesure où le développement du projet Thalys a occupé une grande place dans ce pays et a donné lieu à des formes de coopération qui nous paraissent intéressantes pour notre propos.

### ***1-LE RESEAU GRANDE VITESSE NORD EUROPEEN : L'EXISTANT ET LES PROJETS***

Pour l'existant, on pourra se reporter à la carte jointe en annexe décrivant le réseau Thalys. La grande vitesse concerne l'axe Paris-Bruxelles et plus récemment l'axe Bruxelles-Roissy-Marne La Vallée, et par delà la desserte des stations de ski françaises. Depuis Bruxelles, les Thalys continuent à vitesse normale, au Nord vers Amsterdam, via Schiphol, à l'Est vers Cologne et Düsseldorf.

Vers l'Est le projet consiste à mettre en grande vitesse la liaison entre Bruxelles et Cologne, via Liège. Ces travaux sont effectués par SNCB. Ils seront terminés pour l'essentiel à l'horizon 2002 et permettront aux rames Thalys de rouler à 300km/h jusqu'à Liège et aux trains rapides du réseau intérieur de rouler à 200 km/h. Ce tronçon représente une distance d'environ 139 km. La DB devra aménager la voie entre Aix La Chapelle et la frontière soit 77 km. Les vitesses prévues sont de l'ordre de 200 à 250km/h. Les travaux doivent être également terminés à l'horizon 2002.

Vers le Nord, il s'agit de relier en grande vitesse Bruxelles à Amsterdam. On trouvera en annexe le tracé sur le territoire néerlandais. L'ensemble serait terminé à l'horizon 2005. Du côté Belge, la ligne passerait par Anvers avant de se diriger vers la frontière néerlandaise.

Le coût de l'ensemble du côté Belge est de l'ordre de 3 milliards d'euros, et il est du même ordre de grandeur du côté néerlandais, compte tenu de la volonté très forte de protéger un écosystème fragile. Du côté allemand le coût est de 384 millions d'euros.

### ***2-UN MODE DE FINANCEMENT ORIGINAL : LA FINANCIERE TGV***

En Belgique, il n'existe pas de séparation entre exploitation et infrastructure. L'ensemble étant pris en charge par la SNCB. La nécessité de mobiliser des financements importants pour développer le réseau TGV, ces sommes ne pouvant évidemment être trouvées au sein de la SNCB compte tenu de l'équilibre financier précaire de cette dernière ont imposé un mécanisme de financement original qui s'est traduit par la création d'une société appelée la « Financière TGV ». Cette société a été créée par une loi publiée le 2 avril 1997. Le

financement de cette société porte sur 125 milliards de francs belges 1997, soit 115 milliards 1994 qui se répartissent comme suit :

- 110,9 milliards de francs pour les investissements d'infrastructures

- 4,24 milliards pour les investissements en matériel roulant TGV

L'origine des fonds de la financière TGV est la suivante :

- La SFP (société financière de participation) a apporté 30 milliards. La SFP est une holding d'Etat dont les ressources proviennent principalement de la privatisation de Belgacom (Société publique de télécommunication).

- La SNCB doit céder des immeubles pour une valeur de 10 milliards sur une période courant de 1997 à 2000.

- Le secteur privé a été sollicité pour une valeur de 10 milliards.

- Les subventions européennes attribuées à la SNCB ont été transférées à la financière TGV, ce qui représente encore 10 milliards de francs

- Les Pays Bas ont été sollicité pour participer à la construction de la ligne grande vitesse allant d'Anvers à la frontière à hauteur de 15 milliards. Cette participation se justifiait par le fait que le raccordement au réseau néerlandais entraînait pour la Belgique un surcoût comparativement à une autre variante dite « Havenweg »

- Le solde doit faire l'objet d'emprunts auprès de la Banque Européenne d'Investissement ou d'autres institutions financières.

Ces fonds sont apportés au capital de la SNCB qui émettra en contre partie des actions privilégiées sans droit de vote. Ces actions donneront droit à des dividendes garantis déterminés comme suit :

- jusqu'à 2005 : 5,9%

- à partir de l'exercice 2006 jusqu'à l'exercice 2020 : 3,98% majorés de 10% du chiffre d'affaires que la SNCB réalise en tant que transporteur dans l'exploitation TGV après application des accords de répartition des recettes internationales.

- à partir de l'exercice 2021, un dividende proportionnel à celui attribué, le cas échéant, aux actions ordinaires de la SNCB.

Les taux de dividendes garantis sont révisables afin de pouvoir corriger le cas échéant, une divergence trop importante entre la rémunération des apports de la financière TGV et ses propres charges financières.

Les actions privilégiées pourront, au choix du détenteur, être échangées entre le 1<sup>o</sup> janvier et le 31 décembre 2021, contre des obligations subordonnées de la SNCB, sur la base d'une action contre une obligation de même valeur, à des conditions d'émission devant être fixées avant l'an 2021 par arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres.

La Financière TGV est une société anonyme de droit public. La majorité des droits de vote doit être en tout temps détenue par des entités de droit public.

Son conseil d'administration est composé de 12 membres, dont 6 nommés sur présentation de l'Etat, 3 sur présentation de la SFP, et 3 sur présentation de la SNCB.

Cette société est soumise au contrôle du Ministre des Transports et du Ministre des Finances. Ce contrôle est exercé par l'intermédiaire d'un commissaire au gouvernement.

Un protocole de gestion conclu entre l'Etat et la Financière TGV règle les modalités selon lesquelles cette société doit accomplir sa mission.

### **3-L'EXPLOITATION DU RESEAU : THALYS INTERNATIONAL**

#### **3-1-L'activité de Thalys**

L'évolution du trafic passé et futur est la suivante :

Années	1996	1997	1998	1999	2000	2003	2006	2010
Passagers en millions	1,6	3	4,7	5	5,4	7	10	12

Quant aux recettes, elles ont évolué comme suit, en millions d'euro :

1996	60
1997	115
1998	190

Cette activité apparaît donc comme un incontestable succès.

#### **3-2-Nature, fonctions et moyens de Thalys International**

Thalys international est en fait une société de moyens qui initialement devait réunir quatre partenaires : SNCF, SNCB, NS, DBAG. En fait elle s'est réduite effectivement à deux partenaires, la SNCF et la SNCB, les allemands et les hollandais n'étant pas très enthousiastes pour rentrer dans une telle structure au départ. Thalys n'est donc pas propriétaire des matériels, ni même locataire. Elle agit uniquement en tant que prestataire de service pour le compte des réseaux.

Les missions qui sont attribuées à cette société sont nombreuses :

- marketing
- Définition de l'offre (prix/produit)
- Politique de distribution et d'animation des ventes

- système centraux d'inventaire, de yield mangement, et de back office
- gestion opérationnel
- politique de communication et de gestion de la marque
- gestion des partenariats
- politique de qualité
- optimisation de la marge

Ces nombreuses missions peuvent en fait se regrouper en trois grands pôles :

-La gestion commerciale au sens large, qui regroupe tout ce qui est gestion de la marque, des ventes. Dans ce cadre Thalys International assure et la liste n'est évidemment pas exhaustive :

- la politique de distribution : relations avec les points de ventes comme les gares, les agentes, les tour opérateurs
- la politique produits : conception et mise en œuvre du service à bord, adaptation de l'offre de transport, partenariat avec d'autres entreprises comme les loueurs de véhicules particuliers.
- la politique de prix : fixation de la gamme de prix. Sur ce point la liberté est totale, y compris sur le territoire domestique.
- La communication : détermination des campagnes publicitaires
- Gestion de la marque : à ce propos il convient de souligner que la marque Thalys a été déposée par la SNCF qui accorde un droit d'utilisation aux autres réseaux
- Optimisation de la recette fondée sur l'optimisation de la tarification en fonction de la configuration des capacités.

-Une gestion logistique axée sur l'architecture des horaires et la disponibilité des matériels : pour ce faire Thalys dispose à Paris d'un centre de coordination des rames qui occupe à 8 personnes. Cependant pour l'heure les services de maintenance sont gérés par les réseaux (SNCB et SNCF) avec deux ateliers l'un à Forest en Belgique et l'autre à Landy en France. A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2000, Thalys sera responsable de la gestion de la maintenance ce qui facilitera sa tâche de coordinnation et d'affectation des moyens

-Une gestion des rapports avec les réseaux : en substance les réseaux perçoivent les recettes à leurs points de vente et Thalys assure une fonction de « clearing » pour leur répartition. Ce clearing se fait sur la base de comptes virtuels qui tiennent compte non seulement du kilométrage effectué sur chaque réseau, mais également du temps de parcours de façon favoriser les réseaux qui ont le plus investi.

Thalys est une petite structure qui dispose de 50 personnes pour la plupart occupées au siège social à Bruxelles. Ces personnels sont détachés des deux réseaux belge et français pour être affecté dans cette filiale commune. Comme nous l'avons vu le reste du personnel de Thalys est affecté à des tâches techniques à Paris.

Le matériel est acheté par les 4 réseaux et mis à disposition de Thalys. Il se compose de  
 -10 rames tri courant (rames TGV SNCF adapté)

-17 rames quadri courant pour desservir le réseau allemand, à raison de 6 rames SNCF, 2 rames allemandes, 2 rames hollandaises, 7 rames belges.

### **3-Le cadre institutionnel de Thalys**

Thalys est une société coopérative de droit belge composé de trois membres qui est le minimum requis par la loi. La répartition du capital est la suivante :

<b>GLI</b>	70%
<b>SNCB</b>	29%
<b>Euroliège TGV</b>	1%

GLI est la filiale grande ligne de la SNCF, quant à euroliège, il s'agit d'une société chargée de la conception et de la construction de la futur gare TGV de Liège. Le capital est détenu à 75% par la SNCF, le solde étant détenu par des partenaires privés et publics.

Thalys étant une société de moyen, elle n'est pas en principe tenu de réaliser du bénéfice. Ce n'est donc pas sa rentabilité qui est contrôlée en priorité par ses actionnaires, mais son efficacité commerciale. La société se voit fixer des objectifs de chiffre d'affaires et de trafic, et est dotée d'un budget de fonctionnement par ses actionnaires. Cependant, les réseaux ont jugé utile de laisser un peu d'argent dans la société afin de la capitaliser. En effet, Thalys a été créé avec un capital de 120 000FB, soit l'équivalent de 20 000F français, ce qui est vraiment très peu. Chaque année elle dispose d'un peu de résultat qu'elle met en réserve. A l'heure actuelle elle est dotée d'une réserve de l'ordre de 8 millions de FB, soit l'équivalent de 1, 3 millions de francs français, ce qui reste quand même très modeste. Mais il faut considérer que pour l'instant cette structure n'a pas de réels besoins de financement.

### **4- Le développement du réseau Thalys et les réseaux Allemands et Hollandais**

Du coté allemand il y a peu de chose à dire puisque les travaux d'infrastructure seront, comme nous l'avons déjà vu entrepris par DBAG et terminé à l'horizon 2002 ( à l'exception de l'aménagement du tunnel du Busch, chantier à proximité de la frontière, qui sera achevé en 2007). Pour l'instant, aucune structure exploitante de type Thalys Allemagne n'est prévu. Il paraît assez probable que les allemands se contentent de devenir membre de la coopérative Thalys International.

Du coté hollandais, les choses sont plus compliquées, puisqu'a été créé une société anonyme Thalys Nederland, distincte de Thalys International. Cette société a une mission différente de Thalys puisqu'elle est non seulement transporteur, mais également propriétaire du matériel. Il s'agit donc d'un exploitant au sens plein du terme.

Les hollandais envisagent donc, dans le cadre du développement de la grande vitesse, des modalités un peu différentes de celles de leurs partenaires. En effet, ils s'acheminent vers un modèle PPP (Private-Public Partnerships), autrement dit vers un développement faisant largement appel au partenariat privé public. L'architecture générale envisagée par les hollandais est retracée page 23. Il apparaît clairement que ceux-ci envisagent un mode de fonctionnement qui n'est pas sans rappeler celui qui avait été envisagé initialement dans le cadre du projet Lyon-Turin.

### **CONCLUSIONS SUR LE RESEAU THALYS**

Thalys est intéressant à examiner parce qu'il est comme le projet Lyon-Turin un projet international. Ce qui frappe à travers cette expérience, c'est :

1° la capacité des réseaux à cohabiter à travers des cultures et des expériences qui leur sont propres.

2° à trouver des modes de coopération qui laissent à chacun une marge de liberté importante compte tenu de sa culture ferroviaire propre, tout en permettant une coordination suffisamment efficace

3° la capacité de mobiliser des financements à travers des structures relativement originales, comme le représente assez bien le cas belge de la financière TGV. On note au passage que par delà les financements classiques, ce montage met en évidence l'utilisation de ressources d'origine patrimoniale pour le financement de nouvelles infrastructures : aliénation d'immeubles pour la SNCB, et utilisation des ressources de la privatisation pour l'Etat via SFP.