

Le fabuleux destin du petit train de la baie de Somme

par

■ **Maurice Testu** ■

Président de l'association Chemin de fer de la baie de Somme

En bref

La baie de Somme a eu son chemin de fer dès 1887, en plein apogée du rail français. Elle l'a perdu au plus fort d'un déclin considéré comme inéluctable pendant l'après-Guerre. C'était sans compter sur une poignée d'amoureux du train qui refusèrent sa disparition. Sans moyens, sans connaissances techniques ni réglementaires, ils montèrent une association pour substituer une desserte touristique au service public, et dégager ainsi les ressources nécessaires à la préservation du patrimoine ferroviaire. L'exploitation, débutée en 1971, grandit, se structura, se professionnalisa et put perpétuer les investissements colossaux nécessaires au maintien du matériel et des installations. Devenu la deuxième activité touristique du département, faisant vivre vingt-cinq salariés, soit plus qu'à la fermeture du service public, le train de la baie de Somme doit sans cesse s'inventer un avenir et constitue pour ses équipes, salariés et bénévoles, un lieu d'apprentissage permanent.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mai 2018) :

Algoé¹ • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Si le petit train de la baie de Somme a survécu cent trente ans après sa création, surmontant les aléas historiques et économiques, c'est grâce à son statut à part : porté par une association de passionnés mais géré comme une véritable PME, au service d'un territoire mais gardant son autonomie vis-à-vis des structures administratives et politiques, il met en valeur le patrimoine historique tout en imaginant les services attendus par le public de demain. Lui qui transporte chaque année près de cent quatre-vingt-dix mille voyageurs a encore un bel avenir.

Petite histoire d'un train départemental

Pour comprendre la singularité du train de la baie de Somme, il est utile d'avoir à l'esprit quelques grands traits de l'histoire ferroviaire.

Le chemin de fer s'est développé en France à partir de 1842. Au début des années 1920, le réseau d'intérêt général français, conçu par l'État, représentait quelque 40 000 kilomètres de voies ferrées. Il a d'abord été exploité par de grandes compagnies, avant d'être nationalisé en 1938.

Le train de la baie de Somme est issu d'un autre type de réseau, né dans les années 1880 de la volonté d'accroître le maillage du territoire, à un coût qui soit toutefois abordable pour la collectivité. Déjà à l'époque, l'État s'était considérablement endetté pour développer le chemin de fer. Aussi a-t-il permis aux départements d'être des autorités organisatrices de réseaux secondaires, sur des lignes qu'ils devraient construire et exploiter. Deux grandes sociétés ont vu le jour à cette fin, les Chemins de fer départementaux et la Société générale des chemins de fer économiques, dont les actionnaires étaient issus des grandes compagnies.

Tout comme le réseau national, les réseaux secondaires ont connu leur apogée dans les années 1920, dépassant 20 000 kilomètres de lignes. L'écartement retenu pour les voies était le plus souvent de 1 mètre, d'où le nom de chemin de fer à *voie métrique*, et était moins performant que l'écartement standard (1,435 mètre) des grandes compagnies. Les règles de sécurité ainsi que les normes techniques des réseaux départementaux répondaient à un principe de simplicité et d'économie – d'où un coût d'établissement trois à quatre fois inférieur à celui que supportait une grande compagnie nationale.

Des débuts florissants

Le train est arrivé en baie de Somme en 1847 grâce à la Compagnie d'Amiens à Boulogne, qui a rapidement été absorbée par la Compagnie du Nord. Celle-ci a établi une voie ferrée entre Noyelles-sur-Mer et le port de Saint-Valery-sur-Somme afin d'acheminer dans les terres les marchandises livrées par bateau. La ligne s'est rapidement avérée déficitaire, le port de Saint-Valery-sur-Somme étant en proie à l'envasement. En 1887, le département de la Somme a créé son propre réseau de 320 kilomètres de lignes, organisées en trois groupes irriguant la baie et l'arrière-pays. Le groupe des Bains de mer avait pour vocation de relier la gare de Noyelles-sur-Mer (sur la ligne Paris-Calais) au Crotoy au nord de la baie et à Cayeux-sur-Mer au sud.

La Compagnie du Nord a accepté de placer, à ses frais, une voie métrique au milieu de sa voie normale à écartement standard pour que le chemin de fer départemental puisse traverser la baie de Somme jusqu'à Saint-Valery-sur-Somme. Aujourd'hui encore, notre réseau présente la particularité, peut-être unique au monde, de compter quatre files de rails sur 6 kilomètres.

En raison de sa faible rentabilité, la Compagnie du Nord a cédé à la Société générale des chemins de fer économiques l'exploitation du trafic à voie normale entre Saint-Valery-sur-Somme et Noyelles-sur-Mer. Le trafic a été florissant jusqu'à la Première Guerre mondiale, avec des comptes équilibrés. Le réseau était relié à des lignes intérieures ayant essentiellement vocation à transporter des marchandises, en particulier des betteraves.

Reconstruction et premières menaces

Le réseau n'a pas subi de destruction pendant le conflit mais a amplement servi au transport de troupes et de munitions, ce qui a contribué à son usure. En réparation des dégradations endurées dans l'est du département, le chemin de fer de la Somme a bénéficié de "dommages de guerre" qui lui ont permis de reconstruire le matériel, les locomotives et les wagons dont nous profitons encore aujourd'hui. C'est une véritable chance. En effet, de nombreux réseaux avaient déjà consommé leur capital technique dans les années 1920, sans jamais réinvestir. Au contraire, le nôtre a alors connu un saut qualitatif.

Cette décennie n'a guère été favorable au chemin de fer en France. Toutes les grandes compagnies se sont trouvées en déficit en raison de l'envol du coût de la main-d'œuvre et des matières premières. Les petits réseaux secondaires ont subi la même pression. La concurrence de l'automobile, des camions et des autocars a commencé à se faire sentir, si bien qu'en 1934, la commission des transports du département de la Somme a recommandé de supprimer l'ensemble du réseau local. L'assemblée plénière s'y est opposée, proposant plutôt de réduire les coûts d'exploitation en mettant en service des autorails diesel neufs.

À partir de 1936, le chemin de fer a attiré en nombre une nouvelle clientèle populaire, partant en villégiature grâce aux congés payés. Deux ans plus tard, la loi sur la coordination des transports a accéléré le repli des réseaux d'intérêt général et départementaux. Cette mesure visait une normalisation de la situation, à l'heure où des compagnies d'autobus fourmillaient de façon anarchique et où certaines dessertes ferroviaires périclitaient. Il s'agissait d'éviter que deux modes de transport coexistent sur une même liaison.

De 1940 à 1944, la traction vapeur est revenue en force. Le réseau des Bains de mer a été employé pour la construction du mur de l'Atlantique. Pendant l'après-guerre et jusqu'en 1956, le département a progressivement fermé ses lignes intérieures, hormis celles des Bains de mer. L'on estimait en effet que les autocars et les automobiles ne sauraient pas faire face à l'afflux d'estivants en baie de Somme. En 1958, les lignes étaient fréquentées par cent cinquante mille voyageurs, auxquels s'ajoutaient 55 000 tonnes de marchandises, essentiellement de la betterave. Des locomotives diesel récupérées sur d'anciens réseaux se sont substituées à la traction vapeur.

En 1964, le trafic ferroviaire des betteraves a cessé. Coup de grâce, une route directe a relié Noyelles et Le Crotoy. L'automobile, devenue accessible aux ouvriers, s'est avérée plus rapide que le train des Bains de mer. La ligne Noyelles-Le Crotoy a fermé en 1969, suivie de celle de Noyelles-Cayeux en 1972. La SNCF a maintenu du fret jusqu'à Saint-Valery pendant une quinzaine d'années

L'association du Chemin de fer de la baie de Somme existait déjà à l'époque, sans être guère prise au sérieux. La baie de Somme n'était pas considérée, alors, comme une région touristique, et souffrait d'un sous-développement économique. Son paysage est, de fait, resté relativement intact, ce qui constitue aujourd'hui sa grande force.

De l'association de passionnés à la PME

Le réseau des Bains de mer possède un ensemble cohérent de voies, de bâtiments et de matériel ancien. Il aurait été dommage de perdre un tel patrimoine. L'association du Chemin de fer de la baie de Somme a été fondée en mars 1970 pour sauvegarder ce dernier train départemental français. Elle s'est inspirée d'une offre développée par les Anglais au milieu des années 1950, une exploitation touristique utilisant des véhicules anciens, dont les recettes permettent de restaurer le patrimoine. En la matière, toute restauration, qu'elle porte sur les voies ferrées, les locomotives ou les voitures, se chiffre à plusieurs centaines de milliers d'euros.

Fiabilisation et montée en puissance

J'avais à peine 18 ans quand j'ai rejoint l'aventure, sans expérience des projets collectifs ni connaissances juridiques ou financières. Notre premier train a circulé en juillet 1971. Comme la plupart des réseaux touristiques constitués en France à cette époque, nous avons consacré les années 1970 au sauvetage du matériel. Surtout, nous avons fait le dur apprentissage de la vie associative. Ceci nous a valu de traverser des moments de bravoure entrepreneuriale.

Au début des années 1980, nous étions déjà quelque peu usés. Pour ne pas épuiser totalement nos forces dans cette entreprise ni la laisser tourner court, il nous fallait des investissements, des projets et des clients. Nous avons recruté une commerciale à mi-temps, exerçant depuis son domicile, armée d'un fax et d'un téléphone. En dix ans, le flux est passé de quinze mille à plus de vingt-cinq mille passagers, ce qui nous a permis d'embaucher deux salariés techniques. Notre premier dossier d'investissement, en 1983-1984, visait à consolider et à fiabiliser l'exploitation sous tous ses aspects. Il faut en effet reconnaître que les déraillements émaillaient régulièrement nos saisons, sans dommages pour les passagers qui y trouvaient plutôt un sujet d'amusement. Aujourd'hui, un préfet ne tolérerait rien de tel ! À l'époque, l'Administration ne s'en offusquait pas, car elle avait toujours connu le côté précaire de ces réseaux secondaires.

Un cercle vertueux s'est alors instauré, l'agrandissement de notre équipe renforçant la fiabilité de l'attractivité de l'offre. Dans le même temps, le tourisme est monté en puissance dans la baie de Somme. Nous avons bénéficié de campagnes de communication financées par la région Picardie et le département de la Somme, jusque sur les murs du métro parisien. L'activité est montée en flèche, pour frôler les quatre-vingt mille voyageurs à la fin des années 1990. C'est à cette époque que nous avons lancé la Fête de la vapeur, grande manifestation biennale ou triennale permettant de nous faire connaître d'un large public, de motiver nos bénévoles et de valoriser les partenaires et collectivités qui nous soutiennent.

Dans les années 2000, nous avons eu le souci de professionnaliser davantage le volet technique de notre exploitation. Nous avons atteint les cent mille voyageurs annuels en 2003. Depuis 2010, notre objectif est plutôt de consolider l'infrastructure et les équipements, menacés par l'usure. À l'horizon 2020, il s'agira d'élargir l'offre touristique pour prendre en compte l'évolution des attentes : nous ne pouvons plus nous contenter de transporter des voyageurs autour de la baie. Ils aspirent à des services complémentaires (explications techniques, mise en perspective historique...).

Un acteur au service du territoire

Une convention nous lie au département de la Somme, lequel reste le propriétaire historique des installations (hormis la gare de Cayeux, possédée par la ville). Nous sommes parvenus à sauvegarder une connexion au réseau ferré national à Noyelles-sur-Mer.

Étant donnée la configuration géographique du réseau, l'exploitation est assez compliquée : il ne s'agit pas d'effectuer des allers-retours sur une ligne unique, mais de desservir les pôles d'attraction du Crotoy et de Saint-Valery, la gare SNCF de Noyelles et la commune moins fréquentée de Cayeux. Chaque jour, plusieurs trains circulent simultanément sur nos 26 kilomètres de voies, chacun ayant des contrôleurs à bord, et les billets étant délivrés dans cinq points de vente. Certains estivants traversent la baie à pied ou en bateau et repartent en train, ou inversement. Nous offrons des jonctions avec les pistes cyclables du département et les liaisons SNCF, certes de façon insuffisante. Nous proposons aussi des journées combinées avec voyage en train et dîner à bord devant le coucher de soleil. En pleine saison, treize à quinze personnes sont nécessaires chaque jour pour assurer l'exploitation.

Nous avons eu la velléité d'évoluer vers un réseau de transport à part entière, en organisant des navettes d'autorail et en multipliant le nombre de trains en circulation. Cela s'est avéré insoutenable économiquement : le matériel s'usait à grande vitesse, le coût de maintenance croissait et la marge disparaissait. Or, pour maintenir nos capacités techniques, nous devons réaliser a minima 300 000 euros d'investissements annuels.

Trente ans ont été nécessaires pour dépasser le premier million de voyageurs, et quinze ans pour frôler le deuxième million. Nous sommes aujourd'hui le premier chemin de fer touristique à vapeur de France et la deuxième destination touristique de la Somme après la cathédrale d'Amiens.

D'un point de vue réglementaire, nous sommes régis par le Service technique des remontées mécaniques et des transports guidés. L'avantage est que le chemin de fer ne lui était pas familier : la fédération des chemins de fer touristiques et des musées à caractère ferroviaire l'a donc formé à la spécificité de nos exploitations.

Notre petite taille ne l'a pas dérouté, lui qui traite couramment avec la RATP ou la Compagnie des Alpes tout autant qu'avec un cultivateur vosgien installant un remonte pente dans son champ.

Nous sommes un des rares chemins de fer touristiques de France, à cette échelle, à assumer l'entretien de l'infrastructure. C'est une chance. Cela nous confère en effet un savoir-faire et une maîtrise de nos opérations.

Une culture du résultat

Notre convention avec le département impose l'équilibre financier comme condition absolue. La collectivité, qui avait été échaudée par les déficits du chemin de fer, nous avait prévenus qu'il serait hors de question de la solliciter pour combler les pertes en fin d'exercice. Cela nous a inculqué une culture du résultat. L'exploitation est financée à 95% par des ressources commerciales, les 5% restants tenant aux emplois aidés, que nous avons toujours consolidés en CDI. Ce statut aura malheureusement disparu en 2018. Nous finançons au moins 80% de nos investissements, y compris lorsqu'ils portent sur l'infrastructure appartenant au département. Les collectivités apportent les 20% complémentaires, département en tête. Il nous paraît légitime de les mettre à contribution, dans la mesure où nous participons de façon non négligeable à l'économie locale : à notre chiffre d'affaires de 2 millions d'euros s'ajoutent des retombées indirectes sur la restauration et l'hôtellerie.

Notre structure associative gère une petite entreprise ferroviaire. Avec cent quatre-vingt-dix mille voyageurs annuels, nous sommes l'équivalent d'une ligne TER. Notre association de loi 1901 compte cinq cents membres (dont une centaine d'actifs), une direction bénévole appuyée par deux cadres et vingt-trois salariés équivalent temps plein, dont dix-neuf permanents et une douzaine de saisonniers. Aucun d'entre nous n'échappe à l'opérationnel : nous n'en aurions pas les moyens. Tous les personnels techniques sont aptes à la conduite. Entre eux, la polyvalence est complète.

Nous avons encore un recours important aux bénévoles (six à sept équivalents temps plein) et prenons en charge un volume élevé de formations professionnelles pour habiliter les opérateurs salariés ou bénévoles à l'exploitation ferroviaire. Nous avons internalisé autant de compétences que possible, gage indéniable de réactivité, surtout en cas d'incident. Nous nous efforçons en outre de professionnaliser le management.

Il reste à progresser dans l'animation des bénévoles, afin de répondre à leurs attentes – à leur souhait d'intervenir sur le réseau, en particulier – tout en maintenant une discipline d'action. L'expérience prouve que leur engagement peut très vite s'éparpiller et devenir difficile à gérer. Leurs aspirations sont diverses : vivre une aventure singulière, travailler dans une ambiance conviviale sur du patrimoine ancien, assouvir une passion pour la machine à vapeur, conduire un train, ou à l'inverse proposer ses compétences techniques sans pour autant être un passionné de train. Un ingénieur électrotechnicien a déjà consacré 500 heures, bénévolement, à la conception du groupe électrogène de notre future rame chauffée ! Cela étant, certains adhérents ont une vision consumériste de la vie associative, cherchant à se faire plaisir avant de contribuer à une œuvre commune.

Des projets à foison

Le département ne finance plus spécifiquement la rénovation du clos et du couvert des bâtiments que nous utilisons, mais n'exige aucune charge en contrepartie de notre occupation. Nous l'avons toutefois convaincu d'assumer entièrement la régénération de l'axe Noyelles-Le Crotoy, le plus fréquenté, la maîtrise d'ouvrage étant assurée par l'association. Les travaux sont en cours. C'était un coup de poker que de solliciter cette collectivité à une époque où les moyens font défaut. Nous avons fait valoir que nous représentions une contribution économique non négligeable, et à l'inverse une charge minime en comparaison avec certaines infrastructures touristiques départementales, largement déficitaires.

Le fait que nous assumions la maîtrise d'ouvrage constitue un réel avantage pour le département. Non seulement nous supportons le risque financier afférent, mais cela permet de se soustraire à la procédure d'appel d'offres dont chacun sait qu'elle accroît le coût des projets, les entreprises revoyant leurs tarifs à la hausse de façon concertée. Colas Rail nous appuiera pour la maîtrise d'œuvre. Ce projet de rénovation de 6,5 kilomètres de voies

coûtera 1,5 million d'euros (hors valorisation de notre main-d'œuvre et de la mise à disposition de notre matériel), alors qu'une telle opération aurait représenté 3,5 millions d'euros en temps normal.

Notre effort de restauration du patrimoine est loin d'être achevé. Nous avons encore des projets pour deux siècles! Nous entendons améliorer les infrastructures de l'axe Noyelles-Le Crotoy : meilleur accueil en gare (espaces de détente et de pique-nique, restauration), élargissement des quais, lieux de stationnement à proximité, poursuite de la mise en conformité avec les normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite...

Tirant parti d'un attrait pour le tourisme industriel, nous souhaitons créer, à la gare de Saint-Valery-Canal, un atelier de maintenance que pourrait visiter le grand public y compris en hiver, période où les recettes s'amenuisent. Ceci implique de remplacer nos vieux hangars et dépôts, et de requalifier cette zone industrielle pour en faire un lieu d'attraction touristique. La Communauté d'agglomération de la baie de Somme nous a donné son accord de principe. Il reste à travailler au financement du projet.

Grâce à la mise en service d'une rame chauffée, nous espérons aussi proposer tout au long de l'année une offre de restauration avec dîner au cœur de la baie, destinée aux particuliers comme aux séminaires d'entreprises. Nous finançons en propre cet investissement de 250 000 euros.

Enfin, nous engageons une concertation avec la région Hauts-de-France et la SNCF pour préserver l'interface ferroviaire entre notre chemin de fer et le réseau ferré national, ainsi que pour améliorer la desserte ferroviaire de Noyelles-sur-Mer (où la correspondance avec les trains TER et Intercités est facilitée), notamment les week-ends et en saison estivale. Plus encore, j'espère sensibiliser la région à la nécessité de renforcer la desserte ferroviaire de la baie de Somme, qui reste squelettique au regard du million de visiteurs qu'elle accueille annuellement.

Imaginer de nouveaux services

Pendant quarante ans, nous avons misé sur l'accroissement de la fréquentation des trains. Notre offre doit désormais gagner en contenu et en qualité. Les commentaires publiés sur des sites comme TripAdvisor révèlent que nos clients attendent autre chose que de voyager dans un train du XIXe siècle. Ils s'amusent la première heure, mais s'ennuient ensuite. Ils aspirent à une mise en perspective de leur expérience : quelle est l'histoire de ce train et de l'association qui le gère? comment fonctionne une machine à vapeur? quelles sont la faune et la flore des paysages traversés?

Du reste, notre modèle économique nous oblige à commercialiser des activités et services annexes dégagant une forte marge. L'exploitation ferroviaire entraîne en effet des coûts fixes exorbitants, sans compter l'envol de la taxe carbone et la disparition des emplois aidés en 2018. Dans ce contexte, nous entendons maintenir un niveau d'investissement de 300 000 euros par an. Des revenus complémentaires sont donc nécessaires.

D'un point de vue fiscal, le Chemin de fer de la baie de Somme est considéré comme une entreprise commerciale. Il est soumis à l'impôt sur les sociétés, récupère la TVA et bénéficie du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, lequel finance deux salaires. N'étant pas reconnue d'intérêt général, notre association ne peut délivrer de reçu fiscal à ses donateurs. Cela n'incite pas au versement de cotisations.

Pour autant, notre haut niveau d'activité (plus de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires encaissés, à 10% de TVA), et le fait d'investir lourdement chaque année en générant une marge (1,4 million d'euros décaissés, à 20% de TVA) militent pour le maintien d'une structure associative. Si nous étions une association d'intérêt général, nous devrions isoler l'activité commerciale et perdriions la possibilité de récupérer la TVA. Et si nous dédions une structure commerciale à l'exploitation du train, nous ne travaillerions plus qu'avec des salariés. La marge s'en trouverait amoindrie et grèverait notre capacité d'investissement. Nous maintiendrons donc la forme associative et adapterons nos statuts au développement d'une activité de services.

Avec le recul, comment comprendre le succès de notre aventure? Indépendamment des alternances politiques, le département a toujours aimé son train et pris des décisions favorables à son maintien. Les collectivités ont soutenu nos projets de développement. Nous avons aussi profité de la mise en tourisme de la baie de Somme

depuis 1990. Surtout, notre réseau est indépendant de l'infrastructure nationale. Dans le cas contraire, nous n'aurions jamais pu exister : l'activité aurait été trop compliquée et onéreuse. Enfin, l'association a bénéficié de présidents et d'équipes désintéressés et soucieux de parfaire une aventure commune.

Pour autant, nous restons menacés à la fois par les enjeux propres à la vie d'une entreprise – pertinence de la politique de management, décisions de gestion et d'investissement, arbitrage entre la recherche de rentabilité et la démarche patrimoniale désintéressée... – et par les enjeux propres à la vie associative – personnalisation de l'action, opposition entre activités salariées et bénévoles...

Dans tous les cas, nous devons nous rappeler que notre chemin de fer est au service du territoire. Nous ne sommes pas là pour jouer au train entre passionnés !

Débat



Le bénévolat, ou comment manager la dispersion

Int. : *Vous avez vécu votre passion du train de deux manières, en tant que cheminot à la SNCF et en tant que bénévole pour le train de la baie de Somme. En quoi ces expériences se sont-elles complétées ?*

Maurice Testu : Au cours de ma vie de cheminot, j'ai notamment dirigé la gare du Nord et la ligne E du RER, puis occupé la fonction de directeur national opérationnel de la SNCF en charge de la gestion de crise. Parallèlement à cette vie professionnelle, je me suis engagé dans l'association du Chemin de fer de la baie de Somme dès sa création en 1970.

Chaque expérience a nourri l'autre. J'ai acquis à la SNCF des compétences techniques relatives à la production ferroviaire (conduite des trains, sécurité du matériel et de l'exploitation, intervention sur les accidents graves...) ainsi qu'une expérience managériale à grande échelle. J'ai trouvé exaltant d'être confronté à des situations qui me dépassaient : la gare du Nord était le théâtre de mille six cents circulations quotidiennes ! La sanction de l'échec était presque immédiate. En revanche, les effets de certaines politiques, de formation à la sécurité par exemple, ne se faisaient sentir qu'au long cours.

Le Chemin de fer de la baie de Somme m'a confronté aux difficultés du management associatif, dans la proximité. J'y ai mesuré la responsabilité qu'impliquait la gestion d'une PME et appris à appréhender l'exploitation ferroviaire avec humilité. Sur un petit réseau, il est agréable d'avoir une vision globale du système ferroviaire et de détenir tous les leviers d'action.

De ces deux expériences, je retire qu'une organisation doit être modelée au plus près des contextes et des équipes. Il n'existe pas de fonctionnement miracle a priori. Les dirigeants doivent être investis, montrer l'exemple, donner envie de passer à l'action et savoir sortir du cadre pour innover et avancer. Dans tous les cas, il faut avoir un projet et de l'enthousiasme pour durer.

Int. : *Qui sont vos bénévoles ? Comment entretenez-vous leur motivation, sachant que vous écarterez l'idée de "jouer au train" ? Le développement de services annexes à l'exploitation ferroviaire ne risque-t-il pas d'en déconcerter certains ?*

M. T. : Tous nos futurs services seront confiés à des salariés. Nos bénévoles proviennent d'horizons socioprofessionnels extrêmement divers, depuis l'ouvrier d'usine jusqu'au premier président de cour d'appel, et cohabitent naturellement. Ce sont en grande partie des passionnés de chemin de fer, en particulier de la vapeur.

Parmi eux, des Anglais et des Allemands viennent régulièrement nous prêter main-forte. Pour préserver l'engagement des bénévoles, il faut s'assurer qu'ils aient toujours accès à l'exploitation, motivation première d'un certain nombre d'entre eux. Cela demande que l'activité soit extrêmement solide.

Nous comptons aussi parmi nos adhérents des amoureux de la baie de Somme ayant emprunté nos trains et eu un coup de cœur pour notre activité. De nombreux retraités viennent nous aider le jeudi (c'est notre "Thursday Gang"), sans être particulièrement passionnés par le chemin de fer. Ils apprécient de travailler dans une ambiance sympathique sur des projets intéressants dont ils voient l'issue.

Bien que nos Fêtes de la vapeur ne soient pas rentables et altèrent nos machines, elles constituent un formidable catalyseur d'énergie pour nos salariés et une large part de nos bénévoles. L'enjeu n'est plus d'en faire un tremplin médiatique auprès des institutionnels : nous sommes désormais suffisamment connus. Elles permettent en revanche de nouer des liens avec d'autres associations et passionnés. C'est ainsi que nous avons pu faire rouler d'extraordinaires machines venant d'Allemagne, d'Angleterre et de Suisse. Des entreprises allemandes nous proposent même des collaborations. Nous devons cependant communiquer davantage auprès du public et des institutionnels pour leur faire percevoir le caractère exceptionnel de ces événements et les aider à les apprécier. Nous avons d'ailleurs reporté la prochaine édition des Fêtes de la vapeur de 2019 à 2021, pour avoir le temps de la préparer soigneusement sans nous mettre en difficulté financière.

Int. : *Les jeunes ont-ils encore la passion du train ?*

M. T. : Nous attirons des jeunes passionnés, qui sont certes plus enclins à conduire les trains qu'à s'adonner à des activités plus ingrates. L'un de nos objectifs est de structurer l'animation de ce public afin de le fidéliser. J'organise également des présentations du Chemin de fer de la baie de Somme dans les écoles. La SNCF en faisait de même autrefois, mais a abandonné ce lien avec les plus jeunes.

Des partenariats à construire

Int. : *Mutualisez-vous certains moyens avec d'autres chemins de fer touristiques ?*

M. T. : La fédération des chemins de fer touristiques et des musées à caractère ferroviaire de France réunit près de quatre-vingt-dix exploitants. Nous mutualisons un certain nombre de volets de notre activité, comme la souscription d'assurances ou les commandes de charbon et de divers matériels. Chaque année, nous nous réunissons durant trois jours pour échanger sur nos problématiques professionnelles et progresser ensemble. Un forum commun nous permet aussi d'obtenir des réponses rapides et précises à des questions techniques.

Int. : *Quelles sont vos relations avec les municipalités que vous desservez ?*

M. T. : Nous devons aller vers les communes – elles ne le font pas spontanément. Nos relations avec les municipalités sont généralement bonnes, au pire indifférentes. Elles sont excellentes avec la ville de Saint-Valery, ce qui tient notamment à la personnalité du maire, très impliqué dans sa commune, par ailleurs vice-président de la Communauté d'agglomération et membre du Conseil départemental. Elles sont également excellentes avec la commune de Cayeux. Nous entretenons une relation historique avec le parc du Marquenterre, grâce auquel nous avons pu développer une importante activité destinée aux groupes à la fin des années 1970.

Int. : *Quelles sont vos relations avec la SNCF ? S'intéresse-t-elle à votre réseau, pour y former des personnels par exemple ?*

M. T. : Un certain nombre des jeunes ayant travaillé bénévolement sur notre réseau l'été, auxquels nous avons appris les fondamentaux de l'exploitation et de la sécurité, ont suivi un bac professionnel ferroviaire en alternance et sont devenus cheminots. Quand ils prennent leurs fonctions à la SNCF, ils sont dégrossis et leur métier a du sens. J'ai vanté les mérites d'une telle collaboration auprès de la SNCF, mais c'est une grande maison qui a besoin de temps pour avancer...

Un développement mesuré

Int. : *Les bénévoles et les membres de votre équipe sont-ils invités à participer aux évolutions de votre offre et à l'élaboration de nouveaux projets ? Organisez-vous à cet égard un processus créatif ?*

M. T. : Les bulletins d'information que nous diffusons aux adhérents et internautes suscitent toujours des réactions sur lesquelles nous travaillons pour avancer. Nous mûrissons les projets longtemps à l'avance et les partageons lors des assemblées générales, qui sont largement fréquentées. Les projets sont débattus en séances de travail, auxquelles participent plus d'une vingtaine de membres actifs.

Par ailleurs, des bénévoles prennent part à l'exploitation quand ils le souhaitent et côtoient alors le personnel salarié. Cela donne lieu à des discussions et des échanges pouvant ouvrir des pistes intéressantes.

Si vous interrogiez nos membres, peut-être estimerait-ils néanmoins que notre fonctionnement est insuffisamment participatif et démocratique. Il est vrai que de nombreuses orientations proviennent du conseil d'administration et de l'équipe d'encadrement, mais toujours avec la volonté de partager, d'expliquer et de mettre en perspective les projets.

Int. : *Votre projet a-t-il été traversé par des velléités mégalomanes, ou vous en tenez-vous à la préservation de l'existant ?*

M. T. : Nous avons failli payer très cher un accès de mégalomanie manifesté par un groupe de bénévoles et un salarié. Ils entendaient accroître le trafic au point d'en faire l'équivalent d'un service public ferroviaire. C'était une fuite en avant dont nous n'avions pas les moyens. Nous nous sommes efforcés de revenir à une exploitation maîtrisée et de dégager à nouveau de la marge. Aujourd'hui, notre objectif n'est pas d'en faire toujours plus, mais de stabiliser l'exploitation ferroviaire, d'optimiser le remplissage des trains et d'apporter du contenu à notre offre : services, interprétation technique et historique...

Int. : *L'histoire de votre train est aussi celle de la société française à une certaine époque. Entendez-vous exploiter cette dimension historique et sociale, pour devenir une sorte de "musée vivant" ?*

M. T. : Déjà, notre offre "bienvenue à bord" permet à un simple quidam de passer une journée auprès de l'équipe de conduite, avec chargement du charbon et prise du manche pendant quelques kilomètres. Au-delà, nous entendons développer une activité muséographique, d'où notre projet d'atelier de maintenance ouvert au public où seront exposés les savoir-faire du XIX^e siècle que nous employons. Ce sera aussi un lieu de mise en perspective historique, de même que le seront toutes nos gares. Ces plongées dans le passé se limitent, certes, à l'aspect ferroviaire. Peut-être devons-nous approfondir et élargir ce contenu, pour mettre en regard le développement du chemin de fer avec l'histoire de son territoire et la transformation de sa société.

■ Présentation de l'orateur ■

Maurice Testu : membre de l'association Chemin de fer de la baie de Somme (CFBS) depuis sa création en mars 1970, il en a été président de 1975 à 1982, puis de de nouveau à partir de 2013 ; il a intégré la SNCF en 1978 pour y exercer des fonctions liées à la production ferroviaire et au management des entités ; sa passion pour les images lui a permis de retracer l'aventure du CFBS dans un ouvrage *Du Réseau des Bains de Mer au CFBS*, publié par les éditions La Vie du Rail en 2011.

Diffusion mai 2018
