

**Questionnaire à M. Jean-Pierre Farandou,
dont la nomination est proposée par le Président de la République
à la fonction de président du directoire
de la SNCF**

M. Christophe Bouillon, rapporteur

1- De quelle manière l'expérience managériale acquise en tant que président du directoire de Keolis vous sera-t-elle utile pour piloter le Groupe SNCF ?

Parmi les défis que va devoir relever la nouvelle SNCF à partir de 2020, il y a, entre autres, la libéralisation du marché ferroviaire intérieur et l'accroissement de la performance de l'entreprise au niveau international.

Or l'ensemble des activités de KEOLIS sont dans le champ concurrentiel et près de la moitié du chiffre d'affaires est réalisé sur des marchés à l'étranger.

Au cours des sept années à la présidence de KEOLIS, avec mes équipes, nous avons réussi à augmenter de 70% le chiffre d'affaires du groupe, à multiplier par deux l'EBIDTA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) et à maîtriser la dette.

J'ai également conduit un projet d'entreprise, Keolife, déployé aujourd'hui déployé dans toutes nos filiales sur le terrain, accélérant le progrès continu et la transformation du Groupe

Aujourd'hui, face à ces nouveaux enjeux pour la SNCF, j'ai acquis une solide expérience et les compétences nécessaires, notamment en termes de capacité d'analyse des situations, de déploiement de stratégies gagnantes et la mise en mouvement d'un groupe complexe multi-métiers, multi-culturels de 65 000 collaborateurs.

Ainsi, je suis immédiatement opérationnel pour piloter la SNCF.

- 2- Quelles sont vos motivations pour occuper la fonction de président du directoire de la SNCF ? En quoi vos responsabilités antérieures vous ont-elles préparé à exercer cette fonction ?

Je ne veux pas alimenter une belle histoire qui prétendrait que je jouais au train électrique dès mon plus jeune âge ou que j'ai toujours pensé à la présidence de la SNCF en me rasant le matin.

Mais j'ai eu la chance d'intégrer la SNCF peu après mes études d'ingénieur, et j'ai trouvé dans cette entreprise un ensemble de valeurs fortes et spécifiques correspondant à ma personnalité.

Je crois que l'on ne choisit pas d'entrer à la SNCF par hasard. L'immense majorité des femmes et des hommes qui y travaillent partagent ces valeurs de solidarité et d'engagement.

Le secteur ferroviaire est intensif en main d'œuvre. La SNCF emploie environ 270 000 personnes, dont 150 000 cheminots. C'est une entreprise publique composée de salariés qui travaillent ensemble au quotidien, tous animés par le sens du service public de la mobilité.

A la SNCF comme au rugby, il est nécessaire de jouer collectif, en s'appuyant sur les qualités et les points forts de chacune et chacun des collaborateurs.

Je connais l'attachement des cheminots à la SNCF, leur professionnalisme et leur motivation pour assurer un transport de qualité en toute sécurité. J'ai une profonde affection pour le monde cheminot et la pluralité des personnalités qui le composent.

Si en France, il existe une tendance à critiquer la SNCF, pour de bonnes ou mauvaises raisons, à l'étranger la SNCF est considérée comme un champion mondial du ferroviaire : tous les classements internationaux placent le système ferroviaire français parmi les meilleurs du monde.

Il me tient à cœur de redonner à la SNCF toutes ses « lettres de noblesse » auprès des Français, en fédérant l'ensemble des cheminots derrière un projet global porteur d'innovations qui saura répondre aux attentes de tous ses clients, les voyageurs, en particulier dans les territoires, comme des chargeurs recherchant des solutions de transports et logistiques pour leurs marchandises.

Les deux tiers de ma carrière professionnelle passés au sein de l'EPIC m'ont permis d'avoir une bonne connaissance de la diversité des métiers et de la culture de cette entreprise publique. Cette riche expérience me sera précieuse pour exercer la fonction de président du directoire de la nouvelle SNCF.

Le troisième tiers passé à l'extérieur de l'EPIC et notamment les 7 dernières années en tant que Président du directoire de Keolis me permettront d'apporter un regard neuf pour éclairer les transformations nécessaires à la SNCF dans un monde qui bouge vite et fort.

Si le Parlement m'honore de sa confiance, ce serait une immense fierté. Mon engagement sera total, ma détermination sera sans faille : je mettrai toute mon énergie et mon expérience au service de la réussite de la nouvelle SNCF.

- 3- Comment souhaitez-vous préparer la SNCF à l'ouverture à la concurrence, en particulier sur le marché des TER ? Selon vous, comment la SNCF devra-t-elle garantir le principe de séparation entre gestionnaire d'infrastructure et entreprise ferroviaire, essentiel à l'ouverture à la concurrence ?

Le groupe SNCF va voir son environnement concurrentiel largement bouleversé à partir de la fin de l'année prochaine. D'opérateur unique et historique, ses activités de transport ferroviaire de voyageurs vont se confronter à d'autres transporteurs, avec leurs objectifs, leurs propres stratégies commerciales, leurs offres spécifiques.

Cette évolution est attendue depuis longtemps, et le groupe s'y prépare depuis plusieurs années. Ces prochains mois seront décisifs pour nous positionner et prendre toutes nos marques dans ce nouveau contexte.

L'ouverture à la concurrence a d'abord rendu nécessaire un changement du cadre et des règles applicables, c'est tout le sens de la réforme en cours, entamée avec la loi pour un nouveau pacte ferroviaire du 27 juin 2018. L'évolution de notre gouvernance, avec la transformation des EPIC en sociétés anonymes, est notamment l'une des adaptations rendues nécessaires par ce nouvel environnement, afin de disposer d'un statut juridique plus compatible avec l'ouverture à la concurrence.

La SNCF est favorable à la concurrence, qui est une opportunité d'améliorer encore notre offre et notre qualité de service. Le groupe attachera la plus grande importance à ce que la phase préparatoire se passe de la manière la plus fluide et efficace, afin de créer des conditions assurant le meilleur déroulement possible des futurs appels d'offres :

- Les équipes concernées ont ainsi pris connaissance de l'ensemble des textes normatifs qui fixent le cadre et les règles de l'ouverture à la concurrence : encadrement de l'exécution et de la passation des contrats de service public, devenir des biens affectés au service public ferroviaire, transmission de certaines données à l'autorité organisatrice régionale.
- Dans ce cadre, la SNCF se mobilise d'ores et déjà pour fournir dans les meilleurs délais toutes les informations nécessaires à la définition des lots ouverts à la concurrence et à la rédaction des cahiers des charges : nombre d'équivalents temps plein concourant au service mais également informations concernant les matériels, les ateliers, la distribution...
- A titre d'exemple, le décret dit « données » du 20 août 2019, relatif aux données devant être transmises à l'autorité organisatrice régionale en vue de préparer les appels d'offres, crée des exigences spécifiques sur l'opérateur sortant et ce, dans des délais très courts. La SNCF s'est mise en ordre de bataille pour respecter ces échéances et faciliter le travail des autorités organisatrices régionales.

L'ouverture à la concurrence n'est pas un combat de court terme. La SNCF, et notamment TER, s'y prépare depuis plusieurs années :

- La mise en œuvre d'un plan de transformation CAPTER 2020, lancé fin 2016, a restauré l'attractivité du TER (+ 4,5% à périmètre équivalent entre 2017 et fin août 2019 annulant la décroissance connue entre 2012 et 2016), la qualité de service (régularité à 93% en cumul à fin août 2019), la satisfaction des clients (6 points de hausse entre 2017 et 2019 atteignant 88%) et qui a permis la baisse des coûts (baisse de 3,4% au voyageur.km entre 2017 et 2019) alors même que dans l'intervalle 17 lignes Intercités ont été reprises par les Régions, devenant des lignes TER.

- D'ores et déjà, les réflexions sont engagées pour la période 2021-2026 afin de prolonger cette dynamique dans un plan intitulé Conquête et Performance, qui devrait amener TER au niveau de compétitivité de nos concurrents à cet horizon.
- L'amélioration de la qualité des relations avec les autorités organisatrices, par l'intermédiaire de renégociations équilibrées, a abouti à la conclusion de 9 nouvelles conventions en 3 ans (les deux dernières étant imminentes, passage en assemblée en octobre pour Hauts de France et en décembre pour Bretagne basé sur le protocole signé en juin), ce qui représente un chiffre d'affaires cumulé de 28 milliards d'euros sur une durée moyenne de 6.2 ans). Ces conventions prévoient des engagements beaucoup plus forts de la SNCF (commerciaux, qualité de service et financiers) et préfigurent les exigences des futurs appels d'offres.
- Une refonte en profondeur de nos processus et méthodes (ingénierie de l'offre, maintenance prédictive, outils de planification, ...) se déploie progressivement à partir de 2019.
- La refonte de nos systèmes d'information de gestion permet de répondre aux enjeux de la concurrence et aux nouvelles exigences du décret « données ». Ces chantiers ont été lancés depuis plusieurs mois et permettront une plus grande transparence dans le suivi de l'activité TER en remplaçant des outils qui pour certains d'entre eux ont plus de 30 ans.
- Une structure de réponse à appel d'offres a été créée à partir de 2019 au sein de la direction générale TER en appui aux directions régionales TER concernées bénéficiant de l'ensemble des expertises du TER et pouvant conclure des partenariats.

La SNCF a ainsi été au rendez-vous des premières échéances en produisant les premiers jeux de données pour les régions Sud ou Grand Est cet été, en avance de phase par rapport aux échéances réglementaires. L'entreprise est engagée pour produire toutes les données nécessaires en temps voulu, afin de permettre le lancement des premiers appels d'offres au 1^{er} trimestre 2020.

Selon vous, comment la SNCF devra-t-elle garantir le principe de séparation entre gestionnaire d'infrastructure et entreprise ferroviaire, essentiel à l'ouverture à la concurrence ?

S'agissant du principe de séparation entre gestionnaire d'infrastructure et entreprise ferroviaire, absolument essentiel pour préserver l'équité entre les opérateurs dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, les garanties sont mises en place.

Les mesures apportant les garanties de l'indépendance de SNCF Réseau visent à protéger les fonctions essentielles, mais aussi, et de manière plus large, les conflits d'intérêts. Pour être plus précis, la garantie de l'indépendance de SNCF Réseau porte principalement sur :

- L'organisation de SNCF Réseau, sa gestion et son contrôle interne ;
- L'exercice des fonctions dites « essentielles » :
 - La répartition des sillons, y compris la définition et l'évaluation de la disponibilité et l'attribution des sillons individuels ;
 - La tarification de l'infrastructure, y compris la détermination et la perception des redevances ;
- L'exploitation, l'entretien, le renouvellement et le développement de l'infrastructure.

Les dispositions permettant de garantir l'indépendance de SNCF Réseau sont très clairement posées par les directives européennes et par le cadre législatif et réglementaire français de transposition. Ainsi :

La société mère n'exerce pas d'influence décisive sur la nomination ou la révocation des personnes en charges des fonctions essentielles puisque :

- Le PDG de SNCF Réseau est nommé sur proposition de l'Etat, et non de la société mère, parmi les membres du conseil d'administration proposés par l'Etat
- Les membres du conseil d'administration de SNCF Réseau salariés de la société mère n'auront pas connaissance et se déporteront sur les débats et décisions ayant trait aux fonctions essentielles conformément à l'article L 2122-4-1-1 nouveau du Code des transports ;

SNCF Réseau continue donc à exercer les fonctions essentielles de manière indépendante puisque les membres délibérant sont soit nommés par l'Etat, soit élus par les salariés ;

Au-delà de l'interdiction de vote sur les fonctions essentielles pour les membres salariés de la société mère, l'obligation est faite pour les administrateurs de SNCF Réseau et les dirigeants qui leur rendent compte d'agir «de manière non discriminatoire ». Leur impartialité ne doit être « affectée par aucun conflit d'intérêt ».

Des mécanismes complémentaires permettent de prévenir l'influence de la société mère avec :

- L'avis conforme de l'ARAFER sur la nomination, le renouvellement et la révocation du dirigeant/président de SNCF Réseau (spécificité française sur transposant le droit européen) ;
- L'interdiction pour un membre du conseil d'administration ou un dirigeant de SNCF Réseau ou de SNCF Gares & Connexions d'être membre du conseil de surveillance, conseil d'administration ou dirigeant mandataire social de la société mère ou d'une entreprise ferroviaire (obligations renforcées en droit français).

Enfin, il est interdit de distribuer en dividendes à la société mère les recettes provenant des activités de gestion du réseau d'infrastructure. En revanche, les autres recettes ne sont pas concernées (ex : recettes provenant des activités de SNCF Gares & Connexions).

Je serai bien évidemment extrêmement attentif aux restrictions imposées dans ce cadre à la SNCF, société mère de SNCF Réseau. Il est évident par exemple que les membres du conseil d'administration de SNCF Réseau que je nommerai auront comme instruction de respecter les interdictions de vote sur les sujets sensibles listés dans les décrets constitutifs de SNCF Réseau. Il est également évident que le Président de SNCF Réseau ne sera pas rémunéré en tenant compte d'objectifs qui seraient liés aux résultats financiers ou opérationnels des entreprises ferroviaires du groupe.

Je serai également attentif à ce que SNCF Réseau respecte ses propres obligations : adoption d'un code de bonne conduite sous sa propre autorité, qui inclura les mesures d'organisation internes propres à préserver les directions en charge des fonctions essentielles, examen des mouvements de personnel dont les mobilités pourraient porter atteinte à une saine concurrence, maintien des données essentielles sous sa seule responsabilité.

En conformité avec le cadre européen, la loi française a créé un groupe unifié dont SNCF Réseau est partie prenante sans autres restrictions que celles mentionnées ci-dessus. Dès lors, dans le respect de la concurrence, SNCF Réseau contribuera au bon fonctionnement du groupe et du système ferroviaire en jouant pleinement le rôle de pivot que la loi lui attribue.

- 4- Comment comptez-vous mettre en œuvre le nouveau pacte social au sein de la SNCF, avec l'arrêt des recrutements sous statut ? Comment envisagez-vous le dialogue social avec les syndicats ? Quelle réorganisation au sein de la SNCF prévoyez-vous dans les prochaines années ?

La fin de recrutement au statut au 1^{er} janvier 2020 marque une rupture majeure. Même si l'entreprise accueille déjà près de 15 000 salariés contractuels et que la loi a bien précisé que les salariés statutaires conserveraient le bénéfice du statut, je suis convaincu qu'il y a une opportunité de repenser en profondeur le contrat social de l'entreprise avec ses salariés. La transformation sociale attendue est à la hauteur des transformations industrielles, concurrentielles et digitales que nous vivons. Il faut de nouvelles règles recalant les droits et devoirs réciproques de l'entreprise et des salariés, c'est l'enjeu du nouveau Pacte social. Il ne s'agit pas de faire moins bien, mais de faire différemment.

Cela passe par des éléments très concrets :

Tout d'abord, nous serons, comme toutes les entreprises, dans un cadre combinant des règles fixées par la branche à laquelle est rattachée la SNCF et des règles spécifiques d'entreprise. C'est important car la convention collective sera un creuset commun, bénéficiant à tous les salariés du secteur et garant d'une certaine régulation sociale entre la SNCF et ses futurs concurrents. La SNCF sera pleinement engagée au sein de l'Union des Transports Publics et ferroviaires (UTP) pour parvenir une convention collective de haut niveau avec des enjeux forts restant à négocier (les classifications, les rémunérations, la prévoyance, le droit syndical, etc.).

Dans l'entreprise, il nous faut déployer un agenda social très dense et ensuite – c'est le plus important – mettre en œuvre effectivement les nouvelles conditions d'emploi et de travail, changer les *process*, les pratiques, les usages. Avec deux exigences : d'une part, une stricte équité de traitement entre statutaires et contractuels, ce qui veut dire autant de fois que cela est possible des droits communs ou convergents. D'autre part, une meilleure prise en compte des spécificités propres à chaque entité du Groupe et une décentralisation du dialogue social. A la SNCF, l'unité sociale a été trop souvent confondue avec l'uniformité sociale. Nous allons refonder l'unité sociale avec désormais un socle commun de droits et devoirs – en matière de mobilité, de formation, de protection sociale par exemple - mais aussi le développement d'un dialogue social effectif au niveau de chaque société ou activité pour être plus proches des besoins opérationnels et économiques du terrain et/ou du marché. On ne peut pas fonctionner efficacement avec les mêmes règles centralisées sur tous les sujets à SNCF Réseau, à SNCF Voyageurs ou au Fret. Il faut une capacité de négociation au niveau des SA « filles » sur l'organisation du travail, sur les politiques salariales, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Je suis convaincu que les cheminots actuels mais également ceux qui vont nous rejoindre attendent plus d'autonomie, plus de capacité à orienter par eux-mêmes leur trajectoire professionnelle, plus de reconnaissance de leur engagement. La fierté d'appartenance à l'entreprise est un de nos actifs les plus précieux et il ne faut jamais le considérer comme acquis. Cela veut dire investir massivement dans le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle alors que les métiers se transforment vite, proposer un droit à la mobilité dans le Groupe qui favorise les parcours entre les différentes entités et développe les talents. Il nous faut aussi jouer avec nos forces – la politique logement, la politique d'action sociale, la médecine interne par exemple – et lever certaines de nos faiblesses – une trop faible reconnaissance de l'engagement, une complexité qui obère l'agilité et

l'innovation sociale – pour disposer d'une promesse employeur la plus attractive et motivante possible. La concurrence se fera aussi sur la bataille des talents et des compétences.

La méthode ne peut être que celle du dialogue social. Il n'y a pas de réelle transformation sociale sans un dialogue social franc, respectueux, constant et exigeant.

- Franc car il ne doit pas y avoir de tabou sur ce qui ne change pas et ce qui doit changer. La conflictualité n'est pas une fatalité à SNCF et la grève est toujours un échec. Je suis convaincu qu'un dialogue social plus décentralisé peut aider. La négociation prend du temps et il faut l'accepter.
- Respectueux car je suis convaincu qu'une grande entreprise publique comme SNCF a besoin d'organisations syndicales représentatives avec lesquelles il conviendra de bâtir l'avenir dans le respect de chacun.
- Constant, car il s'agit de construire des compromis sociaux durables sur lesquels chaque partie s'engage. J'entends y consacrer le temps et l'énergie nécessaires.
- Exigeant car le dialogue social doit produire des résultats visibles pour les salariés eux-mêmes. Ce n'est pas un rituel théâtralisé ou formel mais un espace de délibération et *in fine* de contractualisation pour des règles et des droits collectifs et individuels modernes et adaptés au contexte de l'entreprise.

Il faut impérativement réconcilier l'économique et le social pour être performant. Il faut travailler avec tous les acteurs syndicaux qui sont prêts à s'engager sur cette voie en restant concentré sur les enjeux de l'entreprise et de ses salariés.

S'agissant des réorganisations, je n'en prévois pas dans les prochaines années. Il y a toujours dans les grandes structures des ajustements d'organisation qui doivent se faire en fonction d'orientations stratégiques. Ces orientations, ce sens à donner sont essentiels pour que les salariés adhèrent à ces changements.

5- Comment envisagez-vous le transfert de gestion des « petites lignes » ferroviaires à des collectivités ou à leurs groupements, essentiellement les régions ?

Le projet de loi d'orientation des mobilités introduit en son article 46 bis une possibilité de transfert de gestion aux autorités organisatrices de transport ferroviaires (AOTF) de lignes d'intérêt local ou régional à faible trafic.

Si le périmètre de ces lignes reste à préciser par un décret en Conseil d'Etat, cela vise une partie des lignes relevant de la classification dite « UIC 7 à 9 ».

Il n'y a aucun obstacle au principe de transfert complet des missions de gestionnaire d'infrastructure à une Région à partir du moment où la ligne pour laquelle la Région (et dans l'absolu Ile de France Mobilités et l'Etat) formule une demande auprès du Ministre des Transports répond à certains impératifs. Ce transfert de gestion emporte naturellement la compétence de maîtrise d'ouvrage de travaux de régénération ou de modernisation de la ligne.

Outre le niveau de circulation réduit à la date de la demande, comme le mentionne explicitement la loi, ce transfert doit intervenir prioritairement pour des lignes qui n'ont pas un impact fort sur le fonctionnement du reste du réseau ferré national (lignes qui ne sont pas circulées par des trafics nationaux, lignes qui ne participent pas au fonctionnement des principaux nœuds ferroviaires). Ces considérations n'apportent pas de limitation significative au périmètre éligible. Les lignes en antenne présentent en ce sens les configurations plus favorables.

En l'état du dispositif législatif, ce dernier ne prévoit pas de dispositions de transfert de personnel SNCF Réseau vers la Région ou son prestataire en cas de transfert de gestion de ligne. Il conviendra donc d'être attentif aux conséquences sociales de ces transferts.

Les modalités financières de ces transferts doivent encore être précisées par décret. Elles doivent répondre à une logique d'équilibre pour les parties concernées. Il n'est pas envisageable qu'un transfert financier conduise à pérenniser les déficits actuels, y compris sous la forme d'une soulte, alors que l'entreprise est dans le même temps engagée dans un important plan de productivité dans le cadre du pacte national ferroviaire.

En l'état, l'article 46 bis du projet de loi d'orientation sur les mobilités prévoit également la possibilité de transferts partiels de mission au profit des Régions. Là encore, je veillerai à ce que SNCF Réseau s'inscrive pleinement dans la perspective de la mise en œuvre de ces dispositions. Elles nécessiteront un lien partenarial étroit entre les collectivités et SNCF Réseau pour définir précisément les responsabilités des uns et des autres (notamment dans le cas de la réalisation des travaux par une Région sur une ligne dont SNCF Réseau assurerait ensuite la maintenance et l'exploitation, ou dans le cas de la prise en charge par une Région de la maintenance d'une ligne dont SNCF Réseau continuerait à assumer la gestion des circulations).

SNCF Réseau sera disponible pour partager et accompagner les Régions dans l'identification des lignes qui pourraient être éligibles à ces transferts, et dans la définition des modalités à construire pour en assurer la mise en œuvre au bénéfice de la performance du système ferroviaire.

Au-delà de la mise en œuvre de ces dispositions, il faudra avoir un travail encore plus partenarial avec les Régions sur les lignes qui resteront de sa responsabilité pour qu'elles répondent le mieux possible à leurs besoins de service (transparence sur l'état du patrimoine, solutions innovantes de travaux adaptés au plus juste au besoin de service, association à la conception des projets de régénération ou de modernisation et aux appels d'offres...).

- 6- Comment comptez-vous mettre en œuvre l'engagement pris par la SNCF en août 2019, en parallèle de la loi d'orientation des mobilités, de permettre aux autorités organisatrices de la mobilité régionale de distribuer sur leur site des titres de transport de la SNCF ?

Les travaux qui ont eu lieu dans le cadre de la Loi d'orientation des Mobilités (LOM) vont modifier le paysage de la distribution.

Dès aujourd'hui, le secteur de la distribution ferroviaire est une activité ouverte à de nombreux acteurs indépendants. Il s'agit d'un secteur d'activité économique fortement concurrentiel et soumis à une réglementation définie par le code du tourisme qui vise à protéger le consommateur. En effet, chaque voyage est assorti de garanties particulières qui reposent sur une responsabilité partagée entre le distributeur (conditions commerciales de vente) et le transporteur (obligation de prise en charge en correspondance par exemple).

Dans le cadre des conventions conclues entre SNCF Mobilités et les autorités organisatrices régionales, SNCF Mobilités assume à la fois le rôle de transporteur et de distributeur et peut elle-même agréer des distributeurs ou partenaires qui assureront la prestation pour son compte. Ainsi, une convention a été récemment conclue avec la fédération des buralistes qui permet la vente des titres de transport, complétant les partenariats locaux que nous avons par ailleurs avec les offices de tourisme, mairies, commerces de proximité.

Dans le même temps, TER a développé la distribution de ses offres sur des canaux digitaux pour répondre au changement des usages et des pratiques des Français. Il s'agit à la fois de la distribution sur les sites internet TER, l'accès aux différents tarifs régionaux sur Oui.sncf et les autres agences de voyages, et enfin le développement de l'Assistant SNCF. L'objectif est de faciliter la mobilité du client sous toutes ses formes, sur tous les territoires et avec tous les opérateurs à travers l'information et la vente de billets. D'ores et déjà, l'assistant permet l'information et la distribution digitale des offres régionales sur tablettes et smartphones ainsi que le calcul d'itinéraires multimodaux sur 500 villes (train, métro, vélos, bus, auto-partage, scooters en libre-service). D'ici à la fin 2019, les utilisateurs pourront accéder à l'achat et la validation de ticket de bus, trajets taxi et de VTC.

Les Régions, de leur côté, compte tenu du rôle de chef de file des mobilités régionales que leur confère la loi Notre jouent un rôle plus actif dans la promotion des mobilités en impulsant la création de plateformes de mobilités régionales. Elles sont d'autant plus légitimes dans cette démarche qu'elles peuvent ainsi contribuer au développement de la fréquentation des trains et au report modal vers un mode plus propre, aux côtés des opérateurs et des agences de voyages.

Un juste équilibre me semble avoir été trouvé dans le projet LOM entre innovation, ouverture à de nouveaux acteurs et préservation de l'intérêt général. En effet, l'article 11 du projet de loi permet aux autorités organisatrices régionales en même temps qu'à des acteurs privés de créer leur propre service numérique multimodal dans des conditions non discriminatoires de sélection des offres, sous réserve de conclure un contrat avec le gestionnaire de chacun des services. Les conditions posées par le contrat devront être raisonnables et équitables.

Dans cette optique, la SNCF est tout à fait favorable à l'extension des canaux de distribution à différents acteurs afin de permettre l'accessibilité de ses offres de transport à tous les voyageurs.

En accord avec ce principe, et dans le cadre des discussions relatives à la loi d'orientation des mobilités, le Président Guillaume Pepy a pris l'engagement en août 2019 de proposer aux autorités organisatrices régionales qui le souhaitent la distribution sur leur site des titres de transport des

services librement organisés via une connexion directe vers les plateformes de Oui.sncf ou tout autre distributeur tiers agréé. Par ailleurs, la distribution des offres TER leur sera facilitée, soit par un lien direct aux sites de vente TER, soit par une connexion au système d'inventaire tarifaire de TER.

Dans chaque cas, le mode opératoire devra être défini avec les autorités organisatrices sur le plan technique, commercial et contractuel. Sur le plan commercial, cette possibilité serait ouverte aux autorités organisatrices régionales, sans obligation d'adopter le statut d'agence de voyages, tout en étant en cohérence avec les conditions d'exercice des dites agences de voyages.

- 7- Quelle politique en matière de trains de nuit souhaitez-vous conduire, dans le cadre de l'ouverture à venir à la concurrence ? Le développement de trains mixtes, associant fret et voyageurs de nuit, vous semble-t-il être une option envisageable ?

SNCF Mobilités est aujourd'hui engagée auprès de l'Etat en tant qu'autorité organisatrice de transports des trains d'équilibre du territoire (TET) et des clients voyageurs des lignes Paris-Briançon et Paris-Rodez / La Tour de Carol / Portbou dans la réalisation de trains de nuit dans un cadre conventionné.

Pour ces services, des politiques tarifaires dynamiques ont été mises en place, visant à mettre le train de nuit à portée de tous et augmenter le trafic (+10% depuis début 2019 sur Rodez / La Tour de Carol / Portbou).

La rénovation d'un parc de 71 voitures est actuellement en cours (soit un investissement de 40 millions d'euros intégralement financé par l'autorité organisatrice Etat) pour améliorer le confort des clients (les voitures rénovées seront engagées progressivement à compter du service annuel 2022, c'est-à-dire à compter de décembre 2021).

Je n'oublie pas que Philippe Duron alors député du Calvados et président de la commission TET d'avenir, avait pointé, en 2015, la fréquentation déclinante des trains de nuit et leur modèle économique à bout de souffle, tout en rappelant l'importance des trains de nuit pour les territoires les moins accessibles. C'est d'ailleurs ce qui avait conduit la commission qu'il présidait à proposer le maintien des dessertes qui ne disposaient pas d'une offre alternative suffisante, notamment en raison de leur caractère enclavé, soit les deux lignes citées plus haut.

En France, les lignes à grande vitesse (LGV) permettent d'offrir à la majorité des populations des temps de parcours très attractifs entre les grandes zones desservies par le train. L'offre à grande vitesse est composée de produits diversifiés, dont le produit low cost Ouigo, offrant une gamme de prix et de services larges et à ce titre accessibles à tous. Ces produits ont fait la preuve de leur efficacité, comme le montre la croissance du trafic sur les dernières années. Par ailleurs, sur les lignes où il n'existe pas de LGV, les grands axes classiques permettent également des temps de parcours performants.

En France, aujourd'hui, le train de nuit attire donc beaucoup moins de clients qu'auparavant. En outre, il n'a pas de rentabilité intrinsèque et présente de surcroît une très forte saisonnalité. Comme le soulignait le rapport de Philippe Duron, « le maintien d'une offre de nuit implique des coûts d'exploitation particulièrement forts et nécessite donc d'atteindre des taux de remplissage très élevés pour en viabiliser l'exploitation ». De mon point de vue, il ne peut donc pas être exploité aux risques et périls d'un opérateur (c'est-à-dire en *open access*). Les trains de nuit nécessitent en effet un matériel spécialisé dont le coût ne peut être amorti sur d'autres services. Leur production est coûteuse en raison de la durée des parcours et de la logistique nécessaire. De plus, la saisonnalité du trafic rend très complexe l'exercice de dimensionnement du parc et du service.

De plus, le parc actuellement disponible ne permet pas d'étendre l'offre au-delà des deux trains actuellement assurés par SNCF Mobilités sans investissements lourds (achats de voitures) et le renouvellement du parc existant sera nécessaire au plus tard dans dix ans. Dans un cas comme dans l'autre, les investissements requis ne sont pas économiquement justifiables pour un opérateur en service librement organisé.

Le développement de trains mixtes, associant fret et voyageurs de nuit, vous semble-t-il être une option envisageable ?

Si la proposition de coupler les trains de nuit avec des trains de fret peut sembler intéressante, elle revêt toutefois une grande complexité opérationnelle, sans pour autant garantir une amélioration du modèle économique (temps de parcours augmentés, dépassement de seuils de tonnage exigeant l'ajout d'engins moteurs ou le refus de clients, volatilité des flux fret rendant le modèle instable...).

Ces difficultés ne doivent pas nous empêcher de regarder chaque ligne concernée avec attention. Je réitère l'engagement et la motivation de SNCF Mobilités à réaliser de tels services en partenariat avec l'Etat et les Régions, qu'il s'agisse de maintenir et développer les services actuels ou d'en créer de nouveaux. SNCF Mobilités peut apporter son expertise démontrée en matière de production de ces trains (dans des conditions parfois très difficiles en raison des travaux sur le réseau) et, le cas échéant, en matière d'achat de matériel roulant.

- 8- Quelles actions préconisez-vous pour développer le fret ferroviaire, dans un contexte où la part modale du transport ferroviaire dans le transport de marchandises n'est que de 10 % ? Quelles évolutions envisagez-vous pour SNCF Logistics, et plus particulièrement pour Geodis et Fret SNCF ?

Depuis 40 ans, les volumes transportés par le rail en France ont été divisés par deux. Cette évolution a été principalement induite par des facteurs structurels comme le ralentissement des secteurs naturellement clients du fret ferroviaire telle que l'industrie lourde, l'évolution du mix énergétique (disparition du charbon), les difficultés liées à l'infrastructure ferroviaire et la baisse de la qualité de service. Elle s'explique également par le dynamisme relatif des ports français par rapport aux grands ports de l'Europe du nord, et par une structure de coût non compétitive par rapport au transport routier tant en termes de souplesse que de prix.

Je voudrais tout d'abord saluer les efforts de tous les personnels de Fret SNCF pour augmenter la part de marché du fret ferroviaire dans le transport de marchandises en France et pour assainir la situation financière de cette activité. Nous partons de loin, de nombreux plans fret ont été mis en place au cours des dernières décennies, je fais preuve d'un optimisme raisonnable.

Sur un plan plus général, comme tous ceux qui s'inquiètent de l'urgence climatique, je mesure combien la question du fret ferroviaire est prégnante.

Les principaux opérateurs ferroviaires, qu'ils soient européens ou français comme Fret SNCF, travaillent à des offres innovantes et compétitives par rapport au transport routier pour améliorer la fréquence, la fiabilité, la flexibilité des prix et des services de transport ferroviaire de marchandises.

Mais, au-delà de la volonté des opérateurs ferroviaires en général et des cheminots de Fret SNCF en particulier, il faut souligner que les politiques publiques ont également un rôle à jouer pour inciter au report modal de la route vers le ferroviaire. Dans les autres pays européens dans lesquels cette part modale reste bien plus importante, force est de constater que des mesures de soutien au transport ferroviaire de marchandises ou des mesures restrictives sur le transport routier ont été mises en place par les Etats. Ainsi en 2016, l'Allemagne avait une part modale du ferroviaire de 19%, l'Autriche de 32% et la Suisse de 38%.

Je suis convaincu que la pérennité du fret ferroviaire en France est nécessaire compte tenu de l'urgence climatique. J'en appelle à une réflexion globale, avec l'ensemble des acteurs et des élus afin de réfléchir au renforcement des incitations au report modal au plan français mais également européen.

Quelles évolutions envisagez-vous pour SNCF Logistics, et plus particulièrement pour Geodis et Fret SNCF ?

La branche SNCF Logistics, sans être une entité juridique, regroupe aujourd'hui les activités de transport de marchandises et de logistique industrielle de notre groupe. Elle pèse un tiers du chiffre d'affaires du Groupe SNCF, soit plus de 10 milliards d'euros. Au 1^{er} janvier 2020 cette branche SNCF Logistics n'existera plus et laissera la place à des filiales rattachées à la société mère : GEODIS, Fret SNCF, Transport ferroviaire multimodal de marchandises (TFMM), etc.

GEODIS, leader français du transport et de la logistique industrielle, figure parmi les 10 plus grands acteurs mondiaux, le pôle de Transport Ferroviaire et Multimodal de Marchandises est leader du fret ferroviaire français et 2^{ème} réseau européen de son secteur après DB Cargo, et Ermewa se classe 2^{ème} européen pour l'activité de location de wagons de fret et premier mondial dans la location de conteneurs citernes.

Ces activités évoluent aujourd'hui dans un contexte de croissance mondiale des échanges, de forte concurrence et doivent démontrer solidité, agilité et réactivité pour répondre aux attentes toujours plus strictes de nos clients chargeurs tout en répondant à l'urgence climatique.

Pour GEODIS, dont 65% de l'activité se fait hors de France, l'objectif principal est de poursuivre le développement de son réseau international, permettant de positionner le groupe parmi les tous premiers acteurs mondiaux, et ce avec une combinaison de croissance organique, de transition digitale et d'acquisitions externes. Plus précisément, le Groupe va chercher à consolider sa position de numéro 1 sur le marché français et cibler un développement dans des géographies telles que l'Allemagne, les Etats-Unis et la Chine sur les métiers du commissionnement de transport de marchandises et de la logistique contractuelle.

GEODIS est un actif stratégique majeur pour l'économie française car il est essentiel que notre pays d'un logisticien au rang mondial

Le pôle de Transport Ferroviaire et Multimodal de Marchandises a pour objectif de pérenniser ses activités de fret ferroviaire en France, tout en poursuivant une croissance maîtrisée de son réseau européen.

La pérennisation des activités françaises passe par la filialisation de Fret SNCF au 1^{er} janvier 2020. L'objectif de cette évolution est de construire une société autonome, reconnue par ses clients, appréciée de ses collaborateurs et financièrement pérenne. La réussite de cet objectif s'appuie sur un plan de transformation ambitieux, associé à un plan d'affaires strict, qui nécessite de relever les défis opérationnels, financiers mais aussi d'innovation, notamment avec le programme du train Fret digital. Cette transformation en société anonyme est soumise à l'accord de la commission européenne. Or, Fret SNCF fait l'objet de plaintes auprès de la Commission pour « aide d'Etat ». Le futur de Fret SNCF dépendra de la décision de la DG Concurrence de la Commission Européenne et quoiqu'il en soit le retour à l'équilibre de Fret SNCF et en particulier l'arrêt de tous les trafics en perte sont une priorité pour la future filiale.

Enfin, le groupe ERMEWA, dont plus de 60% du chiffre d'affaires se fait hors de France, a l'ambition de développer son activité en rééquilibrant son portefeuille géographique, ainsi que ses industries clientes, tout en rajeunissant sa flotte de wagons. Le groupe devra également être en mesure de répondre à la forte croissance mondiale de la location de conteneurs citernes.

- 9- Quelle sera votre politique en matière de développement de l'intermodalité, notamment pour les infrastructures dédiées au vélo dans les gares ainsi que pour l'embarquement des vélos à bord des trains ? Selon vous, l'activité de SNCF Mobilités doit-elle rester principalement consacrée au transport ferroviaire ou bien pousser plus loin la diversification des modes de transport qu'elle propose aux voyageurs ?

L'ambition de la SNCF est d'être le leader français de la transition écologique des mobilités. C'est ce que nous faisons en devenant la première entreprise de transport à se fixer volontairement l'objectif ambitieux d'atteindre la neutralité carbone en 2035.

La SNCF a en effet un rôle déterminant à jouer dans la transition écologique et solidaire. Le train doit à la fois devenir la colonne vertébrale des mobilités et contribuer à développer les mobilités « bas carbone » autour du train. C'est un enjeu climatique, de santé publique et de réduction des fractures territoriales.

Pour favoriser la préférence pour une mobilité durable au détriment de l'« autosolisme », il faut développer l'intermodalité choisie et fluide. Autrement dit, permettre aux citoyens d'utiliser les moyens de déplacement les plus adaptés sur leurs trajets (train, bus, covoiturage, auto-partage, vélo, marche, ...). Le vélo occupera une place majeure dans le déplacement de courte distance des Français et je suis absolument convaincu de son rôle essentiel dans l'écosystème de la mobilité de demain.

Les actions prises en ce sens démontrent déjà pleinement l'engagement du groupe SNCF :

- L'Assistant SNCF lancé en juin 2019, intègre toutes les mobilités (trains, cars longue distance, transports urbains, vélos et scooters en libre-service, covoiturage, auto-partage, VTC, taxis). Il propose ainsi des solutions combinant les différents modes pour aller d'un point A à un point B, et permet d'accompagner le voyageur dans la totalité de son parcours.
- Lorsque les voyageurs du quotidien se rendent dans les gares, ils disposent aujourd'hui de plus de 21 000 espaces de stationnements pour les vélos dans 700 gares. Keolis met également à disposition 17 000 vélos dans 27 villes.
- Lorsqu'ils voyagent en régions, les voyageurs peuvent embarquer leur vélo non démonté, gratuitement, dans tous les TER ; en Ile de France, qui concentre le plus grand flux de voyageurs quotidien (3,5 millions de voyageurs par jour prennent le Transilien), les trains peuvent accueillir des vélos non démontés, en dehors des heures de haute affluence ;
- Pour ce qui concerne la longue distance, 100% des TGV peuvent accueillir des vélos pliés (ou démontés) et 1/3 disposent d'emplacements réservés pour les vélos non démontés moyennant un paiement de 10€.
- De leur côté, les trains Intercités disposent d'espaces spécifiques pour accueillir les vélos ; ils proposent aussi des offres de tourisme responsable, permettant de louer des vélos à chaque étape du parcours.

Ce panorama illustre l'effort constant de la SNCF, avec les Régions et les autorités organisatrices de la mobilité, pour apporter des solutions facilitant et développant l'usage du vélo. La SNCF est engagée à aller plus loin dans cette direction avec l'appui de l'Etat et des territoires.

Pour cela, il y a plusieurs leviers : la systématisation du stationnement à proximité des gares et la mise à disposition de vélos et autres moyens de mobilités douces, à la montée et à la descente de train, constitue la priorité du développement de l'intermodalité train – vélo de la SNCF. L'ambition est d'atteindre 30 000 espaces de stationnement sécurisés d'ici 2024, en équipant 450 gares supplémentaires, et de passer de 650 à 1100 Abris Vélos Sécurisés, ce qui est considérable. C'est une démarche de longue haleine, qui doit se bâtir en étroite collaboration avec les collectivités et les partenaires locaux. En outre, le stationnement des vélos mérite un programme d'innovation renforcé.

La SNCF réfléchit par exemple à requalifier certains emplacements de parkings automobiles vers le stationnement vélo, à favoriser le déploiement des mobilités électriques qui augmentent la zone de chalandise du train et l'accessibilité des territoires, ou encore à faire des gares des « stations-services des mobilités décarbonées » en favorisant l'écosystème du vélo autour des pôles d'échange : réparateurs et loueurs de vélo, matériels d'entretien en libre-service, ...

S'agissant de l'emport des vélos non démontés à bord des trains, il faut rappeler que la SNCF met en œuvre les choix des autorités organisatrices de transport pour permettre l'emport de vélos non démontés à bord de Transilien, TER ou Intercités, avec des solutions adaptées au contexte de chaque territoire. L'emplacement des vélos non démontés à bord des trains pose objectivement des questions opérationnelles pour une exécution en qualité du service, notamment les risques de heurt avec les clients piétons sur les quais et le temps supplémentaire nécessaire pour embarquer et a des conséquences sur la régularité des circulations.

L'emport de vélos non démontés pose aussi des questions d'ordre économique, puisqu'il implique des investissements majeurs pour la collectivité et les entreprises ferroviaires pour créer des espaces vélos en supprimant des places voyageurs.

Je confirme donc la stratégie de la SNCF d'équipement des gares, en espaces de stationnement et offre de vélos en libre-service, permettant de répondre au besoin du plus grand nombre.

En développant notre collaboration avec les autorités organisatrices et les collectivités locales et territoriales, nous devons permettre à tout citoyen de pouvoir se déplacer en faisant du vélo et du train, les deux modes de transport préférés des Français.

Selon vous, l'activité de SNCF Mobilités doit-elle rester principalement consacrée au transport ferroviaire ou bien pousser plus loin la diversification des modes de transport qu'elle propose aux voyageurs ?

La SNCF a vocation à développer le ferroviaire, c'est incontestable et nécessaire pour atteindre les objectifs de mobilité décarbonée. Le train est le seul moyen de transport de masse non émissif. Dès lors, la mission de la SNCF est d'attirer le plus possible de voyageurs vers le train, d'aider nos clients à se passer de la voiture.

C'est la raison pour laquelle la SNCF souhaite pouvoir être l'intégrateur de toutes les mobilités, et pas nécessairement le producteur des services, en partenariat avec d'autres acteurs, afin de pouvoir proposer aux voyageurs des parcours fluides de bout en bout.

10- L'article 11 de la loi d'orientation des mobilités prévoit la mise en place, par SNCF Réseau en coordination avec les entreprises ferroviaires, d'une plateforme de réservation et d'assistance unique pour les personnes handicapées ou à mobilité réduite. Comment envisagez-vous le développement de cette plateforme, quels moyens allez-vous y consacrer et, plus généralement, quelle politique d'accompagnement et d'accessibilité aux personnes handicapées ou à mobilité réduite souhaitez-vous mettre en place ?

Je voudrais tout d'abord souligner l'engagement de la SNCF en matière d'accessibilité, dans les gares et sur les quais, à bord des trains, mais aussi en matière d'accessibilité numérique.

S'agissant de la mise en œuvre de l'article 11 de la future loi d'orientation des mobilités (LOM) qui prévoit la mise en place par SNCF Réseau en coordination avec les entreprises ferroviaires d'une plateforme de réservation et d'assistance unique aux voyageurs handicapés et à mobilité réduite, un décret précisera les modalités. C'est pourquoi il serait prématuré d'indiquer un modèle d'organisation avant même de connaître les intentions de l'ensemble des entreprises ferroviaires quant au financement de cette plateforme de réservation téléphonique au bénéfice de tous.

A la question plus générale sur la politique d'accompagnement et d'accessibilité aux personnes handicapées ou à mobilité réduite que je souhaite mettre en place, je rappelle que le Groupe SNCF s'est engagé aux côtés des autorités organisatrices de transport nationale et régionales, sur la mise en accessibilité de 731 gares d'ici 2024/2025, pour un coût estimé à 3,2 milliards d'euros, tous fonds, dans le cadre des Agendas d'accessibilité programmée prévus par l'ordonnance de 2014.

Fin 2018, 247 gares étaient désormais 100% accessibles à tous les voyageurs. J'entends donc mener à son terme cet ambitieux programme de mise en accessibilité de l'infrastructure au bénéfice de toutes les entreprises ferroviaires, de leurs clients et, également, parce que le groupe SNCF se doit d'être au rendez-vous d'un événement mondial comme les Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Depuis la loi Chirac de 2005 sur le handicap, la SNCF s'est engagée dans un dialogue permanent et constructif avec les principales associations de personnes en situation de handicap et de seniors. Sur l'année 2018, plus de 2 000 heures de concertation avec ces parties prenantes ont eu lieu. Nous comprenons les attentes des personnes à mobilités réduites ou handicapées à obtenir davantage d'autonomie, de liberté, dans leurs déplacements. Afin de les y aider, nous poursuivons les formations à la prise en charge des personnes à mobilité réduite (PMR) dispensés à tous les agents au contact avec le public. A ce jour, 15 000 agents ont déjà été formés et selon les évolutions des effectifs, ces programmes seront maintenus dans la durée.

Enfin si l'accessibilité physique des gares et des trains est une condition nécessaire, elle n'est cependant pas suffisante pour permettre aux voyageurs ayant des besoins spécifiques d'obtenir la bonne information ni d'acheter un billet. A l'heure de la digitalisation des transports, la SNCF se doit de proposer des sites internet et des applications mobiles utilisables par tous. En ce sens, l'accessibilité numérique des outils digitaux est également un chantier à poursuivre.