

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

- En application de l'article 13 de la Constitution, audition, ouverte à la presse, de M. Guillaume Pepy, candidat à sa succession à la présidence de la SNCF 2
- Vote sur la nomination 18

Mardi

19 mars 2013

Séance de 17 heures

Compte rendu n° 45

SESSION ORDINAIRE DE 2012-2013

**Présidence de
M. Jean-Paul
Chanteguet**
Président



La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a auditionné **M. Guillaume Pepy, candidat à sa succession à la présidence de la SNCF.**

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Le Président de la République envisageant de renouveler le mandat de M. Guillaume Pepy aux fonctions de président de la SNCF, il appartient à notre commission, en application de l'article 13 de la Constitution, d'auditionner le candidat. M. Pepy nous parlera de son bilan à la tête de l'entreprise publique au terme de son premier mandat et de l'avenir de la SNCF alors que se profile la réforme du secteur ferroviaire. Nous recevrons d'ailleurs, le 26 mars, M. Jean-Louis Bianco, chargé par le Gouvernement d'une mission de concertation sur le projet de réforme.

M. Guillaume Pepy. C'est un honneur pour moi de me présenter devant vous. Exercer la responsabilité qui est la mienne dans une très grande entreprise publique nationale est un honneur ; être pressenti pour un second mandat donne une responsabilité particulière. Ce type d'audition, par le dialogue créé avec les députés, est très précieux dans une entreprise qui est l'objet de l'attention de tous les élus.

Je ne vous parlerai pas de mon bilan - je serais mal placé pour cela - mais de la situation de l'entreprise et du système ferroviaire. Je tracerai ensuite quelques perspectives pour le mandat qui pourrait m'être donné pour les cinq ans à venir.

L'identité de la SNCF a beaucoup évolué ces dernières années. Son chiffre d'affaires est de quelque 34 milliards d'euros, ce qui nous place au 17^e ou au 18^e rang des entreprises françaises. Le groupe compte 250 000 salariés, dont 150 000 cheminots et 100 000 employés qui exercent dans l'entreprise d'autres métiers que ceux du rail. Nous nous plaçons au deuxième rang mondial des entreprises de mobilité, derrière la Deutsche Bahn, dont le chiffre d'affaires s'établit à 40 milliards d'euros. Notre chiffre d'affaires a augmenté de 40 % ces dernières années. Notre marge opérationnelle avoisine les 9,5 % mais il nous manque entre 1 et 1,5 point pour être aux standards internationaux du métier ; nous devons donc encore gagner en efficacité. Notre résultat s'est établi à 700 millions d'euros en 2012, ce qui nous a permis de verser un dividende de 200 millions à l'État et un dividende salarial de 364 euros par agent.

Le plus important, c'est qu'au cours des dernières années, alors que le climat économique n'était pas facile, nous avons investi un peu plus de 13 milliards d'euros et augmenté nos investissements quand la plupart des entreprises réduisaient les leurs. L'année 2013 constitue d'ailleurs un pic historique, avec des investissements de 2,5 milliards d'euros, dont la moitié sera consacrée à la commande de trains neufs à l'industrie française. Enfin, l'endettement de la SNCF proprement dite a diminué d'1 milliard d'euros l'an dernier ; il est maintenant de 7 milliards d'euros, avec des ratios de solidité acceptables. Je précise qu'un quart de notre chiffre d'affaires est réalisé à l'exportation, en Europe et dans le reste du monde ; au nombre des objectifs qui pourraient m'être fixés, il pourrait y avoir celui de faire passer cette proportion à un tiers de notre chiffre d'affaires. Alors que les marchés mondiaux des transports publics se sont beaucoup développés, nous ne pouvons laisser nos homologues allemands, coréens et japonais prendre des positions au moment où les marchés s'ouvrent, qu'il s'agisse du tramway, du métro, des trains régionaux, de la logistique ou de la grande vitesse.

J'en viens aux métiers de la SNCF, en commençant par le plus sensible, celui de la logistique des marchandises. Il y a du bon et du moins bon. On m'avait fixé pour objectif de

faire que notre pays dispose d'un champion mondial dans un domaine où les trois premiers acteurs internationaux sont allemands. L'aspect positif, c'est que nous avons constitué le champion mondial qui était attendu de nous : SNCF-Géodis, qui se place désormais au quatrième rang mondial, permet à l'industrie française de faire appel à un acteur français quand elle se projette à l'international. Ce qui n'est pas positif, c'est qu'après deux crises portant sur les volumes, en 2009 et en 2012, la rentabilité est insuffisante ; il faut l'améliorer. Le fret ferroviaire représente pour la SNCF un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros. Dans cette activité, nous sommes maintenant en concurrence avec dix-neuf autres entreprises françaises, qui ont déjà conquis 30 % du marché, la SNCF en conservant un peu moins de 70 %. Cependant, l'ouverture à la concurrence n'a pas porté le résultat espéré, et la part du fret ferroviaire par rapport au transport routier continue de décliner. À cela, je vois deux causes. La première est la super-compétitivité de la route en France ; cet état de fait n'est pas irrémédiable, la taxe « poids lourds » le montre, mais l'inégalité actuelle des conditions de concurrence est patente. La deuxième raison, c'est que le secteur français du fret ferroviaire souffrait de faiblesses historiques - rigidité, absence de flexibilité et d'écoute des clients, compétitivité particulièrement faible. Tout cela est en voie de correction et nous avons réussi à réduire le déficit de cette activité, mais il nous reste beaucoup à faire à la fois pour la développer et pour ne pas perdre d'argent.

S'agissant du transport de voyageurs, nos priorités ont changé. Sortant du « tout TGV », nous avons mis les transports de la vie quotidienne au premier rang de nos préoccupations, avec l'appui des autorités organisatrices. Ce travail a déjà donné de bons résultats en province, où les TER ont le vent en poupe : ce sont eux qui tirent l'activité de la SNCF et qui portent l'image de modernité du système ferroviaire français. En Île-de-France, l'honnêteté commande de dire qu'il nous reste plus à faire que ce que nous avons déjà fait. La « faute » de cette situation revient à un sous-investissement historique considérable dans les voies ferrées de la région. Ce sous-investissement est ancien : il date de l'époque où l'on pensait que les radiales, les pénétrantes et les autoroutes absorberaient la croissance de la mobilité. Il en résulte un retard à rattraper considérable, en termes financiers comme en termes « physiques », car on ne peut faire de travaux sur les lignes de RER que quelques heures par jour.

S'agissant des trains d'équilibre du territoire (TET), nous avons franchi une première étape en signant avec l'État un contrat de service public qui a permis de pérenniser le nombre de trains existants. Il reste à moderniser le parc, c'est-à-dire à changer les rames. Le Gouvernement a annoncé une première solution de financement qui permettra de dégager 400 millions d'euros destinés à ce renouvellement, mais il reste à définir un projet stratégique pour ces trains, qui ont une fonction d'aménagement du territoire puisqu'ils desservent les villes moyennes, et auxquels il faut donner une dynamique nouvelle.

À la suite de l'adoption de la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires de 2009, nous avons créé une activité « gares », qui émerge. Ce projet ambitieux vise à transformer les gares en nouveaux centres villes, à en finir avec les délaissés ferroviaires, à faire des gares des plateformes multimodales de développement territorial associant aux trains les modes « doux » de transports urbains.

Notre troisième métier est celui de gestionnaire de réseau. La France a la chance de disposer d'un formidable réseau de 34 000 kilomètres de lignes, mais il a considérablement vieilli. Le plan Perben de rénovation du réseau, qui arrive à échéance, prévoyait un investissement de 13 milliards d'euros. M. Frédéric Cuvillier, ministre chargé des transports,

nous a demandé de lui proposer un nouveau plan qui prendra la suite pour couvrir la période 2015-2020 ; nous y travaillons avec nos collègues de Réseau Ferré de France (RFF).

Quelques mots maintenant sur l'emploi et le dialogue social, puis sur notre rôle industriel. La croissance au cours de ces dernières années a permis la stabilisation des effectifs et un haut niveau d'embauches. En 2013, la SNCF sera le troisième recruteur de France, avec 10 000 postes à pourvoir. Nous portons une attention particulière aux zones urbaines sensibles – où ont lieu 15 % environ de nos recrutements – et aux jeunes sans qualification ; nous nous investissons dans les emplois d'avenir et dans les contrats de génération et nous continuons d'embaucher des jeunes gens qui n'ont pas le baccalauréat.

En matière de dialogue social, la loi de 2007 sur le service minimum a incontestablement changé les choses. Ce texte, désormais bien accepté dans l'entreprise, a permis de trouver un équilibre entre le droit de grève et le droit au transport. Par un travail en profondeur avec les syndicats, nous avons réussi à créer les conditions d'une discussion beaucoup plus responsable. Un exemple : le nombre de journées de grève en 2011 et en 2012 a été le plus bas constaté depuis une dizaine d'années. Des progrès sont encore nécessaires, qui sont de la responsabilité de l'ensemble des partenaires sociaux, mais nous sommes sur la bonne voie.

Le rôle industriel de la SNCF est pour moi fondamental. Aux côtés de l'Allemagne et du Japon, la France appartient au trio des pays les plus puissants en matière de transports publics. Sur tous les marchés européens et mondiaux nous sommes en concurrence, qu'il s'agisse du tramway, du métro ou du TGV. Au Brésil, en Inde, en Russie ou en Chine, de très grands projets de transports publics sont élaborés, pour lesquels la France est attendue, mais elle a des concurrents ; la SNCF doit jouer son rôle de champion industriel. En cette matière, le fer de lance, ce sont les capacités d'ingénierie. C'est pourquoi la SNCF et la RATP ont décidé de doubler l'activité de SYSTRA, leur filiale commune d'ingénierie du transport.

Ces choses étant dites, je ne saurais passer sous silence regrets et échecs. Ainsi du fret ferroviaire, pour lequel je parlerai davantage de regret que de succès puisque nous n'avons pas réussi collectivement à créer en France les conditions d'un développement satisfaisant de cette activité ; nous portons une part de responsabilité. Pour y parvenir, il faut, selon moi, réunir trois conditions. La première est de trouver une complémentarité avec les autres modes de transport au lieu d'appréhender les relations en termes de concurrence. À la route la courte distance, au ferroviaire et au fluvial les longues distances : il faut trouver une forme d'accord. La deuxième condition, c'est de réserver au fret ferroviaire une partie des investissements. L'engagement national pour le fret ferroviaire de M. Jean-Louis Borloo prévoyait 7 milliards d'euros à cette fin ; de fait, contourner Lyon et relier les ports du Havre et de Rouen au réseau ferroviaire sont des mesures indispensables au développement du fret ferroviaire. Enfin, au niveau européen, il faudra poser la question de la contradiction entre la dérégulation sociale dans le secteur routier et de l'hyper-régulation sociale dans le secteur ferroviaire ; on ne peut penser que les deux secteurs peuvent se développer en parallèle dans un tel cadre.

J'ai des regrets aussi à propos de l'information des voyageurs. Nous avons progressé, mais les exigences des voyageurs et des élus ont évolué au moins autant au cours de la même période, si bien que ce chantier est à parfaire. Heureusement, les nouvelles technologies et les investissements nous y aideront. Cela reste un chantier prioritaire.

Mon dernier regret concerne l'Île-de-France. Dans cette région, nous sommes pris dans une course de vitesse permanente entre la modernisation, décidée, du système de transport public, et une fréquentation qui augmente de 3 à 4 % par an. De bonnes décisions ont été prises à propos du Grand Paris et du nouveau Grand Paris, mais l'obligation de réaliser les travaux alors que la fréquentation ne cesse d'augmenter nous met à la peine.

J'en viens aux perspectives qui devraient guider le futur mandat qui pourrait m'être accordé. La première est de réussir la réforme du système ferroviaire, une initiative décidée par Mme Nathalie Kosciusko-Morizet au cours des Assises du ferroviaire, voulue aussi par M. Jacques Auxiette lors des États généraux du système ferroviaire régional et reprise par le Gouvernement actuel, qui a confié à M. Jean-Louis Bianco une mission de concertation à ce sujet. Aujourd'hui, nous pouvons proposer au Gouvernement un système ferroviaire « à la française » qui, tout en respectant les règles européennes, correspondra à la tradition, à la géographie et à la culture de notre pays et fonctionnera mieux que le système actuel, qui a montré ses limites. Si je suis reconduit à la présidence de la SNCF, ma tâche essentielle, une fois que vous aurez adopté la réforme, sera de faire qu'elle permette une meilleure qualité de service et une plus grande efficacité dans l'emploi de l'argent public, tout en confortant la position du champion français et le service public du transport. Tels sont les objectifs qu'il me paraît légitime d'attendre de la réforme du système ferroviaire.

Le deuxième enjeu du mandat à venir est, me semble-t-il, de continuer le développement dans une période au cours de laquelle il faut s'attendre à ce que les finances publiques soient extraordinairement contraintes et le pouvoir d'achat des Français et des Européens sous tension. Nous devons donc parvenir à réduire nos coûts pour pouvoir baisser nos prix. Les collectivités locales, les voyageurs et les industriels souhaitent un transport ferroviaire moins cher. Cela signifie que, dans le respect de la qualité, de la sécurité et de la solidarité des territoires, nous devons réaliser des gains de performance ; ils sont accessibles. Il y a quelques mois, j'ai indiqué dans l'entreprise que nous devons nous fixer pour objectif la réduction de nos frais généraux de quelque 700 millions d'euros en trois ans. Cet effort portera sur les achats, les systèmes d'information, l'immobilier et en général sur toutes les fonctions support. La SNCF doit faire un effort d'efficacité qui n'aura aucun impact négatif sur la qualité du service mais qui lui permettra de réduire ses coûts propres. Nous souhaitons aussi un plan d'efficacité industriel : le capital investi dans le système ferroviaire français est de l'ordre de 100 milliards d'euros et l'efficacité de chaque milliard d'euros de ce capital collectif doit être renforcée.

Le prochain mandat devrait avoir pour troisième priorité d'essayer de réinventer nos produits et nos services. La transition écologique et énergétique, la généralisation du numérique et les attentes des voyageurs à propos du trajet « de bout en bout » représentent un potentiel considérable. Dans ce contexte, il faut donner de l'avance à la SNCF, en vue de l'ouverture du marché du transport de voyageurs à la concurrence aux alentours de 2019. Le mandat à venir sera pour cette raison un mandat de préparation et de renforcement de l'entreprise, visant à ce qu'elle puisse affronter la concurrence et non la vivre comme un choc, avec les problèmes économiques, sociaux et éventuellement politiques que cela pourrait susciter. J'insiste particulièrement sur les trajets « de bout en bout », autrement dit sur la coordination des modes de transports, qui doit être élaborée en liaison avec les autorités organisatrices. Tout le monde est d'accord sur le principe ; l'enjeu est maintenant le passage à l'acte, la systématisation, l'industrialisation qui donneront une alternative écologiquement et économiquement satisfaisante à l'utilisation de la voiture individuelle. Nous proposons des investissements en ingénierie dans ce projet.

Je parlerai pour finir de méthode car, dans une très grande entreprise publique, la façon de s'y prendre est un élément clé de la réussite. Selon moi, il y a trois leviers de méthode. Pour commencer, on ne peut rien faire sans la confiance des personnels. Je l'ai dit, la SNCF comprend 250 000 salariés ; mais en comptant les ayants droit et les retraités, un million de Français sont liés au système ferroviaire. La réforme et le système ferroviaire que vous définirez seront l'élément clé de cette confiance car le corps social a besoin à la fois de visibilité et d'exigence.

Le deuxième point de méthode, c'est la capacité de la SNCF à se décentraliser, à donner aux niveaux de terrain des responsabilités réelles. Historiquement, l'entreprise a une structure hyper-centralisée qui laisse peu de place aux initiatives et à la négociation locales. Les choses ont déjà changé, mais je souhaite une SNCF véritablement décentralisée dans laquelle les responsables de lignes pourront s'engager à l'égard des élus.

Enfin, dans une entreprise qui est à ce point sous le regard de l'opinion et des médias et dont les décisions et les orientations font l'objet de débats légitimes, nous devons être capables de trouver une méthode de co-construction systématique. Le temps des projets tout ficelés est terminé ; nous devons proposer des projets semi-finis, qui pourront faire l'objet de discussions, d'enrichissement et de contre-propositions. Je prends l'engagement que cette méthode collaborative sera suivie systématiquement.

J'y insiste en conclusion : le plus important, c'est la capacité pour la SNCF de connecter les différentes solutions de transport. La SNCF est un opérateur, mais c'est aussi un architecte au service des élus locaux, des collectivités régionales et de la collectivité nationale, désireuse d'agir pour que les multiples systèmes de mobilité soient plus fluides et plus efficaces et pour qu'il y ait moins de gaspillage, afin que l'efficacité économique de l'ensemble de nos transports publics s'améliore. Parce que 70 % de l'argent des transports publics provient des collectivités ou de l'État et non des voyageurs, nous avons un devoir particulier et une responsabilité singulièrement lourde.

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Je vous remercie. La parole est aux porte-parole des groupes, et pour commencer à M. Rémi Pauvros.

M. Rémi Pauvros. À vous entendre, monsieur Pepy, le doute n'est décidément pas permis : deux quinquennats sont nécessaires pour donner sa plénitude à toute politique (*Sourires*)... Vos propos montrent à quel point vous maîtrisez l'outil extraordinaire qu'est la SNCF, et votre capacité à le placer en perspective. Le groupe SRC, qui partage les objectifs précis que vous avez exposés pour la période qui va s'ouvrir, vous a entendu avec satisfaction évoquer la poursuite de la mutation vers le transport du quotidien. Le cadre étant fixé, nous pouvons maintenant espérer que tout citoyen, partout en France, puisse aborder sereinement la mobilité – puisque c'est un projet d'entreprise de mobilité que vous nous avez présenté. Cela dépendra effectivement de la capacité de la SNCF à organiser la complémentarité des modes de transport avec les autres opérateurs autour des gares ; pour ce faire, vous aurez notre appui.

Cependant, vous n'avez rien dit du prix de l'accès au transport public ni de l'hypothèse d'une billettique multimodale. Dans une période où une grande partie de la population vit mal, nous pouvons de cette manière affirmer l'égalité territoriale et celle de tous les citoyens, conformément aux valeurs de la République. Une autre priorité de l'entreprise sera le développement du fret ; on ne peut en effet imaginer que se perpétue la très insatisfaisante situation actuelle. La réforme du secteur ferroviaire sera un élément majeur de la période qui s'ouvre et vous avez à juste titre souligné la nécessité de la réussir. Elle devrait

permettre, avec l'évolution technologique et une meilleure utilisation des sillons, que les trains de marchandises circulent plus nombreux et de plus en plus rapides. Il y a là aussi un enjeu industriel : qu'il s'agisse de moderniser les voies ou la signalisation, ces investissements devraient nous permettre de renforcer la compétitivité de notre industrie ferroviaire à l'international. Vous l'aurez compris, le groupe SRC est extrêmement satisfait de votre approche. Les parlementaires, le Gouvernement et les élus locaux s'engageront à vos côtés en faveur d'une mutation dont nous pensons la réussite possible, en particulier sous votre présidence.

M. Martial Saddier. Il n'y aura, monsieur Pepy, aucun suspense sur le vote des députés du groupe UMP. Les résultats économiques de la SNCF sont bons et le climat social apaisé et constructif ; autant dire que votre bilan à la tête de l'entreprise publique est globalement bon. Je rappelle que, si le renouvellement de votre mandat est proposé par le Président François Hollande, votre première nomination l'a été par le Président Nicolas Sarkozy, et je vous remercie d'avoir rappelé que la politique ferroviaire suppose la continuité, une vision de long terme qui dépasse un seul quinquennat. C'était l'esprit des Assises du ferroviaire, dont sont issues des orientations très semblables à celles qu'a retenues le présent Gouvernement. Je vous remercie aussi d'avoir mentionné le plan de rénovation lancé par M. Dominique Perben, qui était conscient de l'absolue nécessité d'améliorer la qualité de notre réseau ferré. Certains points restent à parfaire, on le sait, pour ce qui concerne les retards et la gestion de crise.

Il y a quelques semaines, le président d'Air France est venu nous présenter la nouvelle compagnie à bas coût qu'il lançait ; cette création aura forcément une incidence sur la SNCF. Comment pensez-vous pouvoir réduire les coûts de transport alors qu'un tiers des lignes de TGV sont déficitaires ? Par ailleurs, la nouvelle organisation du réseau ferroviaire envisagée suppose le transfert de 50 000 cheminots ; dans ce contexte, le climat social de l'entreprise demeurera-t-il constructif ? La réunification sera-t-elle effective, et source d'améliorations tant pour nos concitoyens que pour la position de la France en Europe ?

Dans la loi de décentralisation qui sera soumise à l'examen du Parlement, quelles seraient selon vous les bonnes mesures à prendre ou, dit autrement, à côté de quoi passerait-on si certaines mesures manquaient dans la loi ?

Enfin, il y a dix ans encore, il était impossible à une collectivité territoriale d'acheter un délaissé ferroviaire, par exemple pour y aménager une piste cyclable. C'est possible maintenant, mais je souhaite que cela soit plus facile encore à l'avenir, grâce à la création d'un guichet unique.

M. Bertrand Pancher. Monsieur Pepy, le groupe UDI partage votre vision de la desserte ferroviaire de demain et considère comme vous qu'il convient de réorienter les investissements vers la rénovation du réseau, le fret ferroviaire et les TER. Vous avez indiqué clairement que vous avez besoin de moyens renforcés. Les fonds qui vous sont nécessaires ne peuvent provenir que des usagers, ou des contribuables, ou d'une réforme globale du système associant les collectivités territoriales – et nous pensons qu'il y a là des sources d'efficacité supplémentaires. Quel est votre avis ?

On ne peut effectivement rien faire sans la confiance du personnel ; elle s'est considérablement améliorée, et nous vous remercions pour l'action que vous avez menée à cette fin.

La difficulté principale est de déterminer les conditions d'équilibre globales d'un système ferroviaire dont la situation actuelle est très inquiétante puisque, malgré un excédent de la SNCF proprement dite, l'endettement global de la branche avoisine les 40 milliards d'euros et pourrait atteindre 60 milliards d'euros d'ici dix ans. Parce que cette dette n'est pas prise en compte dans les critères du Traité de Maastricht, personne ne s'est véritablement soucié de l'explosion de l'endettement ; mais il faudra bien payer un jour ce qui est dû, et peut-être l'Union européenne se réveillera-t-elle plus vite que prévu... Le déficit du gestionnaire d'infrastructures approche 3,5 milliards d'euros chaque année ; cela ne peut plus durer, et c'est d'autant plus préoccupant que les moyens manquent pour entretenir l'existant.

Vous proposez la réalisation d'un pôle ferroviaire intégré regroupant les personnels de la SNCF et de RFF ; les économies réalisées de la sorte seront-elles à la hauteur de l'enjeu ? Surtout, vers quoi nous dirigeons-nous exactement, puisque l'Union européenne ne veut ni le regroupement total dont vous rêviez ni même la mutualisation de l'encadrement ? Dans ce contexte, un pôle ferroviaire unifié est-il réalisable en France ? D'autre part, l'objectif de la réforme est aussi d'assouplir la masse salariale du groupe. Comment envisagez-vous de faire évoluer le statut du personnel ?

Enfin, l'augmentation du coût des péages peut-elle être rendue possible par l'amélioration de la productivité et de la rentabilité de la SNCF ? Une reprise au moins partielle de la dette par l'État n'est envisageable que dans le cadre du retour définitif à l'équilibre du système ferroviaire français. Nous souhaitons donc connaître votre analyse des conditions de cet équilibre.

M. François-Michel Lambert. De toute évidence, le mandat du président de la SNCF va être renouvelé pour cinq ans (*Sourires*). Le groupe écologiste s'en félicite, satisfait qu'il est de la continuité ainsi assurée d'une capacité manifeste à fédérer et à réformer en profondeur cette belle entreprise pour lui donner des perspectives que nous ne pensions plus possible. Il est bon de souligner le rôle de la SNCF comme acteur majeur de la mobilité et non plus seulement comme transporteur ferroviaire des voyageurs. Comment abordez-vous l'ensemble de ces enjeux ? Quelles initiatives avez-vous prises et prendrez-vous pour sortir du seul cadre ferroviaire, la mobilité demandant une vision globale en adéquation avec l'aménagement du territoire et les acteurs locaux ?

Une approche différenciée s'impose pour la logistique des marchandises, qui ne peut être abordée de la même façon que le transport des voyageurs. Comment comptez-vous faire progresser le fret ferroviaire ?

Comment la SNCF peut-elle accompagner les initiatives et les opérateurs locaux – la régie départementale des transports des Bouches-du-Rhône par exemple ? Quelle symbiose est possible ?

Plusieurs études laissent entendre que la productivité de la SNCF devrait être améliorée ; comment comptez-vous procéder ?

Sept cent kilomètres de lignes à grande vitesse sont lancés. Il y avait longtemps que l'on n'avait pas projeté autant d'infrastructures mais l'on se demande parfois pourquoi on les construit. Quel est le rôle de la SNCF à ce sujet ? Pour conclure, quelle est l'opinion de l'actuel et futur président de la SNCF à propos de la ligne à grande vitesse Lyon-Turin ?

M. Jacques Krabal. Monsieur Pepy, le groupe RRDP soutient sans ambiguïté votre candidature à un deuxième mandat à la tête d'une entreprise dans laquelle vous travaillez depuis une vingtaine d'années et dont vous avez vécu de l'intérieur les transformations structurelles. Vous avez opté pour une stratégie de croissance qui a permis au groupe de se positionner sur toute la chaîne de mobilité. Entre 2007 et 2012, votre chiffre d'affaires a progressé de 44 %, et près d'un quart est réalisé à l'international, contre 15 % en 2007. Ces résultats peuvent être une source de satisfaction pour le chef d'entreprise que vous êtes, mais les problèmes récurrents que rencontrent trop d'utilisateurs ne traduisent-ils pas, dans le même temps, une dégradation du service que la SNCF doit offrir ? Vous avez parlé d'enjeux multiples ; je considère pour ma part que l'enjeu prioritaire est l'amélioration du quotidien de milliers de personnes, notamment celles qui empruntent les lignes Château-Thierry-Paris ou Villers-Cotterêts-Paris.

Vous présentant à votre propre succession, vous vous fixez comme priorité d'améliorer la productivité et la rentabilité de la SNCF, avec un objectif de marge opérationnelle de 10 % et le recul de la dette, que vous entendez ramener à 6 milliards d'euros. Ces objectifs sont-ils compatibles avec la nécessaire amélioration de la qualité des services offerts par la SNCF et avec la modernisation des lignes infrarégionales ?

S'agissant du développement du fret ferroviaire et de la régulation sociale, un long chemin reste à parcourir pour parvenir à une harmonisation européenne. Le Parlement européen réclame une concurrence équitable et pour cela l'harmonisation du cadre social des transporteurs routiers et des cheminots. Comment favoriser le dialogue social européen dans les deux secteurs ? Comment lutterez-vous contre le dumping social qui provoque une concurrence entre statuts sociaux au lieu d'une concurrence plus saine entre innovations, projets, sécurité et fiabilité ? Enfin, comment répondrez-vous au défi que représente l'ouverture totale à la concurrence du marché ferroviaire prévue pour 2019 tout en améliorant la qualité du transport des voyageurs sur les lignes françaises ? La tâche qui vous attend est immense ; je vous souhaite donc bon courage pour la suite de votre ouvrage.

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Avant de donner la parole aux autres orateurs inscrits, je rappelle que M. Guillaume Pepy est en quelque sorte l'invité permanent de notre Commission : c'est la troisième fois que nous le recevons depuis le début de la législature, il a participé à la table ronde que nous avons organisée sur les transports en Île-de-France et nous le verrons à nouveau pour évoquer la réforme ferroviaire et au moment de la remise des conclusions de la commission *Mobilité 21*. Vous aurez donc de nombreuses autres occasions de lui poser des questions.

M. Jean-Yves Caullet. La multimodalité doit valoir pour l'ensemble de notre territoire, zones rurales comprises. À ce sujet, quelles nouveautés comptez-vous mettre en œuvre en matière de billettique pour favoriser les trajets « de bout en bout » ? Dans un autre domaine, pourriez-vous nous dire quelques mots du transport du bois, et nous indiquer si une réflexion est en cours sur la logistique inverse ?

M. Alain Gest. Vous avez défini les trois conditions qui devraient permettre d'améliorer la situation du fret ferroviaire en France ; comment comptez-vous progresser en ces trois domaines ? En particulier, comment concevez-vous la complémentarité entre le fluvial et le ferroviaire ? Quelle participation la SNCF pourrait-elle avoir dans le projet Seine-Nord Europe ?

M. Olivier Falorni. Le ministre a annoncé qu'un gestionnaire d'infrastructures unifié, regroupant RFF, SNCF Infra et la Direction des circulations ferroviaires, sera rattaché à la SNCF au sein d'un pôle public ferroviaire unifié. Cette évolution sera-t-elle suffisante ? Ne faudra-t-il pas procéder à un choix plus clair, soit en transférant SNCF Infra et tous ses cheminots à RFF, soit en optant pour le « modèle allemand », en filialisant réellement SNCF Infra ? MM. Jacques Auxiette et Jean-Louis Bianco préciseront les modalités de l'évolution envisagée mais, dans l'hypothèse où elle ne serait pas satisfaisante pour l'Union européenne, quelle serait la bonne direction à prendre ?

M. Jean-Jacques Cattel. Monsieur le président de la SNCF, je m'élève contre la tarification du tronçon Arras-Paris du TGV Nord-Europe, de toutes la plus élevée en France. Je souhaite par ailleurs dénoncer l'érosion de l'offre de grande vitesse inter-secteurs au départ d'Arras et de Douai : de 7 allers-retours en 2006, on est passé à 5 en 2012. J'espère que la fréquence ne continuera pas de se réduire mais je crains que cela ne se produise. Non seulement cette évolution a un impact évident sur la liaison avec l'aéroport de Roissy Charles-de-Gaulle mais, alors que l'on vient d'ouvrir Le Louvre Lens, il est dommage que les habitants de notre pays ne puissent pas venir plus facilement dans notre région. L'intermodalité suppose pourtant que le réseau des TER s'accompagne de lignes à très grande vitesse vers les autres territoires nationaux ou européens. Plusieurs associations souhaitent l'organisation d'Assises du train. On peut en effet proposer de faire mieux sans que cela coûte forcément plus cher, vous l'avez souligné. Les usagers ont de nombreuses revendications à faire valoir ; ils doivent être écoutés.

Mme Valérie Lacroute. Je ne m'attarderai pas sur les difficultés du transport public en Île-de-France – trains bondés, retards, absence de chauffage, problème de sécurité... – mais, pour vous parler de la convention relative aux TET, j'évoquerai le cas de la ligne Paris-Nevers via Montargis et Nemours, dont l'exploitation a été confiée par l'État conjointement à la SNCF et à la région Bourgogne pour les années 2011 à 2013. Par cette convention, l'État souhaitait pérenniser les liaisons existantes, redynamiser le service grandes lignes entre les principales villes non reliées par la grande vitesse, garantir l'irrigation de territoires peu denses et améliorer la qualité de service offerte aux voyageurs.

La SNCF est ainsi soumise à des obligations de service public et tenue d'assurer un nombre minimum de dessertes et d'arrêts, et les trains Intercités complètent l'offre transilienne adoptée en décembre 2011 avec la refonte générale du cadencement. Or, il apparaît que la ligne Paris-Nevers va subir de profonds remaniements, qui se traduiront notamment par la suppression de rotations et, dans certains cas, d'arrêts. Nombreux sont les élus inquiets de la survie de ces liaisons indispensables, quotidiennement, à des centaines de voyageurs, notamment dans la grande couronne de l'Île-de-France. Les trains Intercités jouent un rôle primordial en matière d'aménagement du territoire, puisqu'ils irriguent du nord au sud toute la frange sud-est de l'Île-de-France et permettent aux usagers habitant à plus de 80 kilomètres de Paris de relier la capitale dans des conditions de transport acceptables et dans un temps appréciable. Monsieur le président Pepy, pouvez-vous rassurer les acteurs locaux, déterminés à obtenir des améliorations significatives afin de préserver l'attractivité de leur territoire, sur la pérennité des Intercités ?

Mme Suzanne Tallard. Lors du premier comité national stratégique sur la filière ferroviaire française qui s'est tenu à Valenciennes, le ministre du redressement productif a souhaité que l'État soutienne la filière ferroviaire, à charge pour elle de procéder aux innovations nécessaires, à savoir un nouveau TGV à l'horizon 2018, de manière que la France garde une longueur d'avance dans le contexte hyperconcurrentiel que vous avez évoqué. Ce

soutien passera par la relance de la commande publique et par différentes initiatives, l'ensemble représentant de 5 à 6 milliards d'euros pour la décennie à venir. Pourriez-vous nous donner quelques éléments sur l'implication de la SNCF dans cette stratégie ?

Je souhaite par ailleurs appeler votre attention sur la nécessité absolue de rénover les lignes, dont certaines sont tellement vétustes que les trains y circulent plus lentement qu'il y a dix ans. J'aimerais aussi vous dire les difficultés qu'éprouvent les élus à s'adresser à des interlocuteurs stables, et réitérer le souhait d'informations renforcées, à la fois pour les élus et pour les usagers.

M. Christophe Priou. Entré dans cette salle président de la SNCF, vous en ressortirez donc président à nouveau, et vraisemblablement à l'unanimité de nos voix (*Sourires*). Aussi aimerais-je vous entendre nous dire comment vous comptez remédier à la grande faiblesse des connexions ferroviaires avec les ports maritimes, pourtant indispensables étant donné l'augmentation continue du trafic et l'explosion du transport de containers.

Quelle est par ailleurs la politique de la SNCF en matière de prévention des risques technologiques, alors que de nombreuses voies ferrées passent à proximité de sites industriels classés Seveso ? S'agissant de l'accessibilité aux lieux publics pour les personnes à mobilité réduite, bien des travaux d'adaptation restent à faire dans de nombreuses gares d'ici 2015 ; qu'en pensez-vous ? Vous vous êtes félicité, à juste titre, de la qualité du dialogue social au sein de la SNCF. Cependant, un rendez-vous est prévu en 2014 à propos des régimes spéciaux ; comment, selon vous, ce sujet sensible sera-t-il abordé ? M. Louis Gallois, interrogé en son temps sur les relations entre la SNCF et RFF, avait répondu qu'il faudrait 30 ans pour qu'elles s'améliorent... Peut-on espérer que les choses s'accélèrent ?

Mme Sophie Errante. Je souhaite vous interroger sur les conséquences en matière de sécurité de l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs, en 2019. Selon l'Agence ferroviaire européenne, il existe plus de 11 000 règles nationales à ce sujet au sein de l'Union européenne ; les normes techniques et de sécurité présentent des divergences considérables, de même que les procédures nationales en matière d'autorisation et de certification du matériel. L'ouverture du marché ferroviaire à la concurrence ne peut se faire aux dépens de la sécurité des usagers, qui doit demeurer la première de nos priorités. De quels moyens dispose la France pour imposer des règles de sécurité intangibles ?

M. Philippe Duron. Monsieur Pepy, vous êtes un gestionnaire performant, un stratège visionnaire et un fin politique : vous avez remporté la bataille de la performance de la SNCF et, ayant milité en faveur d'un système ferroviaire intégré, vous avez été suivi par le Gouvernement et vous êtes appuyé par l'ensemble de la représentation nationale. Mais le problème du ferroviaire, c'est la crise de son financement, et son déficit croissant. Comment pensez-vous qu'il soit possible, demain, de maîtriser cette dépense et, éventuellement, ce déficit ?

La SNCF rend des services d'excellence : les lignes à grande vitesse sont plébiscitées et les TER sont une réelle réussite, partagée entre la SNCF et les régions. Mais l'on a ici un maillon faible. Surtout, le taux de rentabilité économique des lignes à grande vitesse va décroissant. Le modèle de la très grande vitesse doit-il encore s'imposer partout et pour tous les usages ? Ne faut-il pas plutôt privilégier un autre modèle d'excellence, une nouvelle génération de TET roulant à 220 kilomètres à l'heure en moyenne et qui, pour un coût raisonnable et avec un coût d'exploitation mieux équilibré, permettrait de satisfaire l'essentiel des besoins de la clientèle ?

M. Laurent Furst. En ma qualité d'utilisateur des TER en Alsace, je tiens à témoigner d'une évolution remarquable, qu'il s'agisse du nouveau matériel ou de l'affabilité du personnel. Cela étant, la SNCF est tout sauf une entreprise normale puisque 60 % au moins de son chiffre d'affaires tient à des subventions publiques d'une sorte ou d'une autre et que son chiffre d'affaires dépend des arbitrages publics sur le tarif d'utilisation des voies et sur le montant des subventions. En bref, le résultat de la SNCF, indépendamment d'efforts de gestion dignes d'éloges, n'est pas significatif en soi. Sur le fond, vous versez de l'argent à l'État après en avoir reçu beaucoup des régions ; n'aurait-il pas été plus judicieux et plus juste de limiter la participation financière des régions plutôt que de verser un dividende à l'État ? Par ailleurs, si autant d'argent public est versé à la SNCF, c'est aussi que l'entreprise, comparée à ses homologues japonaise et allemande, souffre de sous-productivité. N'est-elle pas artificiellement financée par l'argent public ? Les efforts de productivité sont-ils suffisants ?

M. Alexis Bachelay. Vous avez expliqué que la SNCF est engagée dans une course de vitesse, prise entre l'impératif de modernisation en Île-de-France et l'augmentation continue de la fréquentation, qui pèse sur le réseau et sur le matériel existant. Mais vous n'avez pas dit si vous pensez l'entreprise en mesure de mener tout de front : la modernisation, indispensable et la réponse à la demande croissante de transports quotidiens.

Vous avez évoqué les exigences grandissantes des voyageurs en matière d'information ; la SNCF a déjà fait des progrès dans l'utilisation des nouvelles technologies de communication, mais des marges de progression demeurent. Quels sont vos projets dans ce domaine ? On peut comprendre qu'un incident se produise, mais le manque d'explication sur ses causes et la manière d'y remédier n'est pas tolérable.

M. Yann Capet. Je vous remercie pour votre bilan lucide et surtout pour les perspectives fortes que vous avez tracées, la première étant la réforme du système ferroviaire, à laquelle le législateur doit prendre sa part. J'approuve votre souhait de relancer le fret ferroviaire en l'envisageant dans une vision globale, celle de l'inter-modalité, et je suis convaincu que beaucoup de progrès peuvent être faits en matière de connexion entre rail, route et ports. Mais l'échec du fret ferroviaire ne tient-il pas pour partie à ce que le secteur n'a pas fait la révolution technologique qui s'imposait, qu'il s'agisse des locomotives, des wagons, des attelages ou du freinage ? La SNCF peut-elle contribuer à faire progresser l'innovation ?

L'entreprise publique est aussi l'un des acteurs de l'aménagement du territoire. Or, on constate, pour les villes moyennes, un glissement des dessertes internationales à grande vitesse vers des dessertes nationales. Cette évolution fait craindre que, dans un second temps, les villes moyennes ne soient complètement écartées de la desserte par les trains à grande vitesse. Qu'en est-il ?

M. Jean-Louis Bricout. La tâche qui vous attend – fusionner RFF et la SNCF – est rude mais nécessaire au regard de la dette ferroviaire et du déficit de la branche. La fusion permettra aussi de rendre notre réseau plus compétitif alors que s'annonce l'ouverture complète du marché à la concurrence, mais vous avez récemment indiqué dans la presse que l'ampleur historique des travaux sur le réseau est la limite de ce que le trafic peut supporter. Comment parviendrez-vous alors à concilier la modernisation du réseau et le transport des voyageurs, et quelle sera votre politique tarifaire ?

M. Jean-Pierre Vigier. Votre compétence et votre facilité d'accès font que je me réjouis de votre reconduction à la tête de la SNCF. Ce renouvellement fait l'unanimité ; il serait bon qu'il en aille ainsi plus souvent quand les sujets d'intérêt général sont en jeu. Cependant, beaucoup reste à faire, et je me dois d'aborder un sujet qui fâche, la vétusté des TET. Elle nuit au confort des usagers et à l'image de la SNCF, car elle est à l'origine de pannes multiples, de très nombreux retards et d'un fort mécontentement des voyageurs. Alors que les finances publiques se raréfient, quels moyens engagerez-vous pour remplacer ces rames vétustes ?

M. Gilles Savary. Il ne fait aucun doute que les choses ont énormément changé à la SNCF sous votre présidence, qu'il s'agisse de l'état d'esprit du personnel ou de l'accueil des usagers-clients. J'observe que la mauvaise gouvernance du système ferroviaire français n'est pas imputable à RFF et à la SNCF seuls ; la versatilité de l'État en est aussi responsable. Ainsi, alors que chacun est désormais convaincu qu'il convient de privilégier les trains du quotidien, RFF continue de tracer des nouvelles lignes à grande vitesse. Se pose aussi le problème du financement, dont celui des retraites. La SNCF pourra-t-elle faire face à la concurrence en portant à la fois le poids de sa dette et le coût du système de retraite ? Ne faut-il pas réfléchir à un train de gamme intermédiaire, entre les superbes TER et le tout aussi superbe TGV, qui n'est cependant pas celui qui se vend le mieux ? Ne faut-il pas imaginer un train coûtant un peu moins cher, équivalant à ceux qui se vendent mieux en Europe centrale ?

M. Guillaume Chevrollier. Je m'associe aux éloges de mes collègues. Les orientations stratégiques – réinventer produits et services - que vous privilégiez pour votre probable second mandat sont intéressantes dans une période où il faut innover en permanence pour gagner en compétitivité. Vous avez aussi souligné, à juste titre, la nécessité d'approfondir la réflexion sur le trajet « de bout en bout » ; il faut en effet favoriser la mobilité des habitants des zones rurales, trop souvent oubliés par le Gouvernement.

M. Guillaume Pepy. Je vous remercie pour vos encouragements. Les 250 000 salariés de la SNCF sont extraordinairement sensibles à l'opinion que les élus de la République ont de leur travail ; je prends donc les auditions auxquelles vous me conviez comme des marques d'intérêt et de reconnaissance très fortes.

Je redis de la manière la plus claire que l'objectif le plus important de tous, au cours des cinq ans qui viennent, est la qualité de service, et en premier lieu la sécurité. Celle qu'offre notre système ferroviaire est parmi les meilleures du monde, et elle doit le demeurer. Cela paraît acquis, mais ce ne l'est pas - c'est un effort de tous les instants, car 17 000 trains roulent tous les jours sur notre réseau, et plus de 1 000 à un instant donné, dont 60 % en même temps sur seulement 10 % du territoire, le grand bassin parisien.

Je tiens à préciser que l'échec du fret ferroviaire n'est pas celui des 10 000 cheminots qui y travaillent mais l'échec à créer collectivement les conditions d'un développement équilibré du transport ferroviaire de marchandises en Europe. Une étude récemment réalisée par le cabinet Bain a mis en évidence une perte cumulée de 5 milliards d'euros en cinq ans par les opérateurs de fret ferroviaire des sept pays européens considérés. Nos équipes, quant à elles, ont réussi à améliorer la qualité du service : l'indice de satisfaction des clients a progressé de dix points et la perte financière a été réduite d'un tiers ces quatre dernières années, ce qui est un résultat appréciable.

J'en suis d'accord, monsieur Rémi Pavros, notre préoccupation principale doit être de mieux organiser l'inter-modalité pour mieux servir des territoires ruraux et dépenser au

mieux chaque denier public qui nous a été confié. Notre objectif n'est pas un moindre service public mais un meilleur service public. Il s'agit de gagner en efficacité pour faire aussi bien, car on peut améliorer la qualité du service sans forcément dépenser davantage ; à de certains moments il faut dépenser plus, mais l'on peut aussi faire des économies. L'enjeu est l'efficacité globale de notre système de transport ferroviaire, au moment où se conjuguent une crise financière des collectivités publiques et la forte exigence des usagers que le train soit moins cher.

Voilà qui explique, monsieur Martial Saddier, les caractéristiques du produit à bas coût que nous souhaitons proposer : aucun sacrifice sur la qualité mais une efficacité accrue de nos moyens de production, afin de pouvoir répercuter sur les voyageurs les économies que nous réalisons. Parce que nous sommes parvenus à réduire de 30 % les coûts de production, le trajet Marseille-Marne-la-Vallée ou Montpellier-Marne-la-Vallée est proposé au voyageur à prix variant de 10 à 50 euros dans les trains Ouigo.

Comment traiter le volet social de la réforme, m'a-t-il été demandé ? J'ai confiance en la capacité de l'ensemble des partenaires sociaux de négocier une convention collective pour la branche ferroviaire. Cela prendra 18 mois ou deux ans et, si l'on y parvient, le texte, qui sera le pendant de la réforme institutionnelle et financière, prouvera notre capacité collective à moderniser le système sans faire l'impasse sur le volet social et sans, non plus, pérenniser pour l'éternité des règles héritées du passé. Je prends l'engagement de m'investir à cette fin.

S'agissant du foncier, M. Jacques Rapoport et moi-même sommes favorables au guichet unique.

MM. Bertrand Pancher et Philippe Duron m'ont interrogé sur la dette. La question est très délicate. L'endettement de la SNCF est de 7 milliards d'euros, celui de RFF s'élève 32 milliards, soit quelque 40 milliards en tout, mais le risque existe que cet endettement progresse fortement d'ici dix ans en raison de l'évolution des taux d'intérêt et des projets déjà lancés. Nous proposons aux pouvoirs publics de stabiliser la dette – la question pendante est de savoir à quelle échéance et à quel niveau car endettement et surendettement sont choses distinctes. Notre premier objectif doit être de casser la dynamique d'augmentation de la dette puis, dans un second temps, de l'amortir. Parce qu'elle évitera doublons, ordres et contrordres, et parce qu'elle allègera la gestion contractuelle, la réforme nous permettra d'améliorer fondamentalement l'efficacité de l'organisation. L'unification de l'infrastructure permet de doubler la productivité annuelle du gestionnaire, qui passera de 1 à 2 %. Il restera à renforcer l'efficacité du capital investi dans le système ferroviaire ; et comme il s'agit de 100 milliards d'euros - répartis pour moitié entre le transporteur et le gestionnaire du réseau -, une amélioration de 1 ou 2% signifie que l'on gagne 1 ou 2 milliards. C'est en optimisant un réseau de bonne qualité et en créant davantage de richesse collective que nous pensons pouvoir stabiliser la dette. Outre cela, il faudra faire des choix d'infrastructures entre continuer le programme de grande vitesse ; mieux entretenir le réseau existant ; rattraper le retard pris en Île-de-France. J'ai la conviction que l'on ne peut mener les trois de front, sous peine d'une dérive de la dette difficilement maîtrisable. Il faudra donc se fixer des priorités.

M. François-Michel Lambert a insisté sur la multi-modalité. Je suis persuadé que l'on peut combiner transports ferroviaires, modes « doux » et systèmes personnalisés de transport à la demande. Il ne s'agit donc pas de réduire le service public mais de l'améliorer à un coût raisonnable pour la collectivité, comme beaucoup de pays européens l'ont déjà fait. Ce sera la priorité du mandat à venir.

En matière de transport de marchandises, je pense que pour les longues distances l'efficacité peut être renforcée par une bonne articulation entre le fluvial et le ferroviaire, le combiné portuaire et l'utilisation de trains longs. Il n'y a rien à attendre de l'opposition entre modes de transport, chacun en est désormais convaincu, mais il faut maintenant passer aux actes.

Nous croyons beaucoup à l'innovation technologique pour le transport ferroviaire de marchandises. L'autoroute ferroviaire est une invention française, et je la tiens pour une bonne priorité. Le ministre va annoncer le lancement prochain d'une autoroute ferroviaire Atlantique, puis d'une autre reliant le Nord-Pas-de-Calais à l'Est et au Rhin-Rhône. À long terme, c'est une solution efficace et économiquement supportable.

Monsieur Jacques Krabal, soyez assuré que nous aurons pour boussole, au cours des années à venir, la qualité de service.

Oui, monsieur Jean-Yves Caullet, la multi-modalité suppose l'évolution de la billettique, avec un outil de communication en champ proche – la technologie NFC - dont nous ne disposons pas encore mais qui est déjà utilisée en Corée, à Hong-Kong et au Japon, et qui va s'implanter en Europe ; elle permettra l'interopérabilité avec les *smartphones*.

Je vous répondrai par écrit à propos de la filière bois, et aussi de la logistique inverse, qui progresse en effet en raison de la forte tendance à la récupération en vue de recyclage.

M. Olivier Falorni s'interroge sur l'accueil que fera l'Union européenne au projet français de réforme ferroviaire. L'Union ne peut être complètement sourde à l'expression de la volonté de la France, deuxième pays ferroviaire d'Europe, en cette matière. Si la réforme est adoptée par le Parlement français, elle deviendra un élément de fait dans le débat européen. Ni le Conseil des ministres ni le Parlement européen ne peuvent y être insensibles. C'est pourquoi je recommande que le débat aboutisse, en France, dans un délai relativement rapide, à temps pour que la réforme soit prise en compte lors de l'élaboration du quatrième paquet ferroviaire, qui ne sera pas adopté avant l'été 2014.

M. Jean-Jacques Cottel s'est élevé contre la tarification du TGV Nord-Europe. Actuellement, cette ligne perd de l'argent. Si la tarification est un peu plus chère que pour les autres lignes, c'est que le péage est élevé ; la ligne est aussi empruntée par Eurostar et Thalys, et RFF a estimé la capacité contributive importante. M. Jacques Rapoport et moi-même souhaitons ouvrir la réflexion à ce sujet, l'objectif étant d'utiliser la ligne à des tarifs raisonnables.

Mme Valérie Lacroute s'est inquiétée de l'avenir des trains Intercités sur la ligne Paris-Nevers. J'ai saisi l'État, autorité organisatrice, qui a montré une grande sensibilité à ce que, sur ce parcours, ces trains desservent les grandes villes mais qu'il y ait aussi des arrêts intermédiaires dans les villes du bassin parisien. Je pense pouvoir vous rassurer : l'intention n'est pas de supprimer la desserte du grand bassin parisien.

Je souhaite aussi rassurer Mme Suzanne Tallard, qui m'a demandé quels engagements nous pouvons prendre pour nourrir l'appareil industriel français. Alstom s'est engagé auprès de la SNCF et des pouvoirs publics à construire, à l'échéance de 2018, une troisième génération de TGV. C'est nécessaire en France, mais aussi pour l'exportation vers le Brésil, la Russie et plus tard l'Amérique du Nord. La décision annoncée à Valenciennes est la bonne. Par ailleurs, nos marchés peuvent conduire à la construction de plus d'un millier de

rames de TER, soit dans les usines Alstom soit dans les usines Bombardier. Sans même parler de l'exportation, la charge de travail est donc raisonnable pour l'industrie ferroviaire française.

Je le redis : je crois, monsieur Christophe Priou, au combiné portuaire. Vous m'avez aussi interrogé sur la capacité du système ferroviaire à être totalement accessible aux personnes handicapées en 2015. Dans son rapport, Mme la sénatrice Claire-Lise Campion indique que toutes les collectivités publiques ne leur seront probablement pas totalement accessibles à cette échéance. Nous devons maintenir l'effort d'adaptation du système ferroviaire, sans baisser la garde, à raison d'un investissement de 150 à 170 millions d'euros par an.

Je pense avoir répondu aux préoccupations exprimées par Mme Sophie Errante à propos de la sécurité. J'ajoute que le rôle de l'Agence ferroviaire européenne va être renforcé – c'est une des questions débattues dans le cadre de l'élaboration du quatrième paquet ferroviaire, d'une grande importance pour garantir le niveau de sécurité que nous souhaitons partout en Europe, où les mêmes normes et les mêmes contrôles doivent s'appliquer. Nous sommes bien sûr favorables à ce que le haut niveau de sécurité français devienne la norme de sécurité européenne et que l'Agence ferroviaire européenne soit chargée d'en surveiller le respect.

M. Philippe Duron et M. Gilles Savary, évoquant la crise du financement, se sont demandé si un train de modèle intermédiaire entre le TGV et le train classique, et prévu pour rouler à 220 kilomètres à l'heure ne coûterait pas moins cher. Dans le passé, la SNCF a été très fermée à cette idée, fascinée qu'elle était par la modernité de la très grande vitesse et par son potentiel mondial. Elle a eu tort, car ce modèle n'est peut-être pas le plus efficace pour la France dans les dix ou quinze ans à venir. Je suis donc ouvert à cette discussion, sans préjugés. J'observe que nos collègues allemands ont fixé la norme de 250 kilomètres à l'heure, mais il faut reconnaître qu'ils sont aidés par une géographie différente de la nôtre. Pendant ce temps, on a engagé en France la deuxième phase du TGV-Est, qui permettra de parcourir le trajet entre Paris et Strasbourg en 1 heure 55 au lieu de 2 heures 20 actuellement, pour un coût estimé à 3 milliards d'euros ; on conviendra que la minute gagnée l'est à un prix élevé. Il est donc positif et légitime que la commission *Mobilité 21* rouvre cette perspective, surtout si l'on ne veut pas reporter la construction de lignes de TGV à des échéances lointaines de 20 ou 30 ans.

M. Laurent Furst a insisté sur la part importante du financement public dans le ferroviaire. J'en ai parlé moi-même et ne le conteste pas, mais j'observe que la même remarque vaudrait, serait-il face à vous, pour un représentant de la société Dassault, qui vit largement de la commande publique sans qu'on lui en fasse le reproche. Que notre chiffre d'affaires s'explique pour une large part par des contrats publics n'est pas une faiblesse mais une force, mais cela nous oblige à des efforts de compétitivité exceptionnels. C'est pourquoi je propose de faire passer la marge opérationnelle de l'entreprise de 9,5 % à 10,5 ou 11 % à l'échéance de 2020. Cet effort considérable nous permettrait de réduire notre dette à 5,5 ou 6 milliards d'euros.

M. Alexis Bachelay a, à juste titre, souligné l'insuffisance de l'information en cas de perturbation. Nous devons progresser à ce sujet, je l'ai dit, et j'ai bon espoir que nous le ferons lorsque chacun des 17 000 trains qui roulent chaque jour sera géo-localisé en temps réel, ce qui n'est pas encore le cas. L'investissement fait par RFF dans le réseau de télécommunication ferroviaire GSM-Rail le permettra.

M. Yann Capet souhaite la relance du fret ferroviaire par le biais de l'investissement technologique. Il est vrai que nous n'avons pas suffisamment investi dans les technologies aptes à rendre l'activité de fret plus efficace. On a cependant progressé, puisque les trains mesurent maintenant entre 700 et 800 mètres, mais l'on pourrait sans doute faire rouler des trains longs de 1 200 à 1 500 mètres si des innovations techniques étaient réalisées. C'est sans doute une des pistes importantes pour améliorer l'efficacité globale du fret.

M. Jean-Pierre Vigier s'est élevé contre la vétusté des trains d'équilibre du territoire. Le ministre l'a indiqué, 400 millions d'euros seront engagés en 2013 pour entamer leur renouvellement. Les besoins étant estimés entre 400 et 600 trains, le programme, qui pourrait s'étaler sur 5 à 7 ans, permettrait de passer de la génération des trains Corail à une génération de trains automoteurs adaptés aux lignes Intercités.

M. Gilles Savary m'a interrogé sur le rôle de l'État actionnaire. Depuis la création de l'Agence des participations de l'État, celui-ci a beaucoup progressé dans le pilotage du secteur public et je n'ai pas à me plaindre de la manière dont il exerce sa fonction d'actionnaire de la SNCF. Mais il est vrai que la division du système ferroviaire en plusieurs entités a obligé l'État à arbitrer en permanence « entre ses enfants » et cela le met mal à l'aise car il les aime tous de la même manière... La réunification du système ferroviaire mettra fin à ce drame cruel : si un pôle public unifié est constitué, l'État n'aura qu'à dire : « *Voilà quelle stratégie doit être suivie* », et il reviendra au pôle unifié de la mettre en œuvre.

M. Guillaume Chevrollier a enfin souligné la nécessité de penser le trajet « de bout en bout » et, de cette manière, la desserte des territoires ruraux. Je tiens à le rassurer. Si la SNCF est à la fois le ferroviaire, Keolis, les parcs de stationnement, des centrales de mobilité, le transport pour personnes à mobilité réduite, le vélo, le vélo électrique et l'auto-partage, c'est parce que nous avons la conviction absolue que nous sommes capables d'avoir un très haut niveau de service public, y compris dans les zones rurales, à des coûts raisonnables et maîtrisés. C'est l'engagement que je prends devant vous.

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Au terme de cette audition, nous pouvons avoir le sentiment d'une cohérence d'ensemble. La commission *Mobilité 21* réfléchit à un nouveau schéma national des infrastructures de transport, dont un volet sera évidemment consacré aux infrastructures ferroviaires ; la modernisation sera une priorité. La réforme du système ferroviaire est à venir, que nous serons appelés à adopter ; nous connaissons les objectifs et nous pouvons faire confiance à M. Guillaume Pepy pour maîtriser cette réforme.

La cohérence est aussi de renouveler le président de la SNCF dans ses fonctions, les propos des commissaires en attestent. Je m'associe à eux pour souligner tout l'intérêt des propositions que vous nous avez présentées ; vous avez montré que vous connaissez parfaitement votre maison. Le dialogue social y est puissant et le climat qui y règne permet aujourd'hui d'envisager une réforme ferroviaire appliquée dans les meilleures conditions possibles. Demain, de nouvelles technologies et de nouveaux moyens seront mis en œuvre. Nous appelons tous de nos vœux le développement de l'inter-modalité, qui est l'une de vos priorités.

Je fais donc mienne l'appréciation très positive qui a été portée par de nombreux députés sur la manière dont vous avez assumé vos responsabilités jusqu'à présent, responsabilités que vous continuerez d'assumer demain.

M. Guillaume Pepy. Je vous remercie à nouveau pour vos encouragements. Mon engagement sera total, je vous l'assure, à la hauteur des responsabilités très particulières qu'implique la présidence d'une entreprise nationale parmi les toutes premières et qui assure un service public vital.

*

* *

Après le départ de M. Guillaume Pepy, il est procédé au vote sur la nomination par appel nominal à la tribune et à bulletins secrets, les scrutateurs d'âge étant MM. Yann Capet et Guillaume Chevrollier.

Les résultats du scrutin qui a suivi l'audition sont les suivants :

Nombre de votants.....	23
Bulletins blancs ou nuls	0
Abstention	0
Suffrages exprimés	23
Pour	23
Contre	0

— ❖ ❖ ❖ —

Membres présents ou excusés

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Réunion du mardi 19 mars 2013 à 17 heures

Présents. - Mme Sylviane Alaux, M. Yves Albarello, M. Christian Assaf, M. Julien Aubert, M. Alexis Bachelay, M. Serge Bardy, M. Philippe Bies, M. Christophe Bouillon, M. Jean-Louis Bricout, M. Yann Capet, M. Jean-Yves Caullet, M. Jean-Paul Chanteguet, M. Guillaume Chevrollier, M. Jean-Jacques Cotel, Mme Florence Delaunay, Mme Françoise Dubois, M. Philippe Duron, Mme Sophie Errante, M. Olivier Falorni, M. Jean-Christophe Fromantin, M. Laurent Furst, M. Alain Gest, M. Charles-Ange Ginesy, M. Jacques Kossowski, M. Jacques Krabal, Mme Valérie Lacroute, M. François-Michel Lambert, Mme Viviane Le Dissez, Mme Martine Lignières-Cassou, M. Bertrand Pancher, M. Rémi Pauvros, M. Christophe Priou, Mme Marie-Line Reynaud, M. Martial Saddier, M. Gilbert Sauvan, M. Gilles Savary, Mme Suzanne Tallard, M. Jean-Pierre Vigier

Excusés. - M. Denis Baupin, Mme Chantal Berthelot, M. Patrice Carvalho, M. Stéphane Demilly, Mme Fanny Dombre Coste, M. Christian Jacob, Mme Catherine Quéré, M. Jean-Marie Sermier, M. Gabriel Serville, M. Patrick Vignal

Assistait également à la réunion. - M. Jean-Claude Guibal