

# A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

1 7 <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

## Compte rendu

### Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

– Audition, en application de l'article 13 de la Constitution, de M. Jean Castex, dont la nomination aux fonctions de président-directeur général de la SNCF est proposée par le Président de la République, et vote sur le projet de nomination (*M. Pierre Meurin, rapporteur*) ..... 2

– Audition, en application de l'article 13 de la Constitution, de M. Henri Prévost, dont la nomination aux fonctions de directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) est proposée par le Président de la République, et vote sur le projet de nomination (*M. Vincent Descoeur, rapporteur*) ..... 27

Mercredi 22 octobre  
2025

Séance de 8 heures

Compte rendu n° 5

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de  
Mme Sandrine Le Feu,**  
*Présidente*



La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a auditionné, en application de l'article 13 de la Constitution, M. Jean Castex, dont la nomination aux fonctions de président-directeur général de la SNCF est proposée par le président de la République, et a procédé au vote sur le projet de nomination (*M. Pierre Meurin, rapporteur*).

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Notre commission est réunie pour entendre, en application de l'article 13, alinéa 5, de la Constitution et de la loi organique du 23 juillet 2010, M. Jean Castex, dont le président de la République a proposé le 26 septembre la nomination en tant que président-directeur général de la SNCF. Ce poste était précédemment occupé par M. Jean-Pierre Farandou, dont le mandat était arrivé à terme depuis le 13 mai 2024 mais qui assurait l'intérim jusqu'à sa nomination au gouvernement il y a quelques jours.

À l'issue de l'audition, un vote à bulletin secret sera effectué hors la présence de M. Castex. Le dépouillement du scrutin aura lieu en même temps à l'Assemblée et au Sénat, qui l'a entendu la semaine dernière.

Monsieur le premier ministre, c'est la quatrième fois que nous vous entendons préalablement à une nomination. Je salue la proposition qui est faite de vous nommer aux fonctions de président-directeur général de la SNCF. Votre passion et votre engagement pour les transports ferroviaires seront les bienvenus pour relever, dans le contexte budgétaire contraint que nous connaissons tous, les défis auxquels elle est confrontée.

À la suite de la conférence de financement Ambition France Transports, la mission d'information sur le rôle du transport ferroviaire dans le désenclavement des territoires, présidée par Peio Dufau et corapportée par Olga Givernet et Béranger Cernon, a constaté l'existence d'un large consensus sur la priorité à donner à la régénération du réseau. Le débat sur les sources possibles de financement sera certainement très riche.

Comme notre commission est également celle de l'aménagement du territoire, j'insiste sur le fait que le développement de la concurrence ne doit pas conduire à l'abandon de lignes certes moins rentables que d'autres, mais vitales pour certains de nos territoires et de nos concitoyens. J'inclus dans ces lignes les trains de nuit, dont je vous sais un ardent défenseur.

Nous serons également très attentifs à la manière dont vous envisagez de prendre en compte les enjeux d'adaptation au changement climatique.

**M. Pierre Meurin, rapporteur.** Monsieur le premier ministre, si vos auditions de nomination sont toujours intéressantes, beaucoup de collègues se demandent si elles ne pourraient pas être un peu plus espacées. Nommé président de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France (Afitf) en 2022, puis la même année de la RATP, vous nous aviez assuré, lors de la reconduction de votre mandat, ne pas aspirer à d'autres fonctions. Les médias vous voyaient pourtant à la tête de la SNCF, voire d'Aéroports de Paris. Peut-être reviendrez-vous nous voir l'année prochaine pour conquérir le ciel – et la suivante, les étoiles avec ArianeGroup ?

Il ne s'agit pas d'une attaque personnelle, mais du constat que vous avez besoin de changer d'air régulièrement. Ce n'est pas condamnable, dès lors que l'on est satisfait du

devoir accompli. Il s'agit toutefois d'un point de vigilance pour notre commission, même si nous devons porter à votre crédit une très bonne connaissance du secteur stratégique des transports, ce qui constitue une plus-value non négligeable dans les fonctions auxquelles vous aspirez. Nul besoin de nous étendre sur votre CV, que tout le monde connaît, ni sur vos états de service à la RATP, qui sont particulièrement dignes d'éloges.

Ces fonctions passées de président de la RATP pourraient toutefois entraîner des risques de conflits d'intérêts. Vous indiquez devoir vous déplacer de cinq dossiers en France et de trois dossiers à l'étranger. Quels sont-ils, et quel montant global représentent-ils ?

Pour mes questions de fond, j'ai présumé de celles que poseront les orateurs de groupe, au vu de votre audition au Sénat, et essayé d'éviter les doublons, notamment à propos du fret ferroviaire et de l'ouverture à la concurrence.

Les lignes de desserte fine du territoire sont une Arlésienne : s'il en est très souvent question, aucun plan concret n'a été esquissé. Nous sommes tous sensibles à l'idée d'un maillage fin de notre pays permettant de désenclaver nos bassins ruraux et de les développer. Cependant, la France a largement misé sur la route au cours des cinq dernières décennies, entraînant un report modal massif et la fermeture de 40 000 kilomètres de petites lignes. Pensez-vous que ce mouvement, tellement puissant et structurant, soit réversible ?

Pour des raisons écologiques et économiques, il est pertinent de souhaiter une inversion du report modal au profit du transport ferroviaire, mais celle-ci nécessiterait une puissante planification, une simplification de la gouvernance – aujourd'hui chaotique – entre les acteurs et les collectivités territoriales, et la mobilisation de moyens considérables. Si tant est que cet objectif soit réaliste, à quelle échéance, dans quelles proportions et grâce à quel volume d'investissement le rail pourrait-il faire diminuer l'usage de la voiture individuelle ?

Votre réponse sera une contribution importante au débat sur les mobilités en France. En effet, certains mouvements politiques envisagent, de manière assez radicale, d'interdire l'usage de la voiture dans un avenir relativement proche. Pour de nombreux Français, une telle décision se traduirait par l'impossibilité de se déplacer. Pensez-vous que le train devrait devenir l'offre de transport principale, et la voiture un mode de transport subsidiaire ? Vous allez probablement me répondre que les deux sont complémentaires et que vous n'avez pas de solution miracle, comme vous l'avez déjà dit au Sénat, mais nous serions ravis que vous preniez un peu plus de risques dans votre réponse. Bref, quelle est votre vision du maillage ferroviaire français à long terme ?

Par ailleurs, vous avez critiqué un sous-investissement dans le réseau existant. Nous partageons ce constat et nous sommes ravis que vous en fassiez une priorité. Quelle trajectoire pluriannuelle d'investissement envisagez-vous, quelles parties du réseau seraient prioritaires et de quels montants auriez-vous besoin ?

Enfin, si vous étiez confirmé à la tête de la SNCF et que le général de Gaulle vous convoquait demain dans son bureau, quelle feuille de route pour le développement ferroviaire français du XXI<sup>e</sup> siècle pensez-vous qu'il vous donnerait ?

**M. Jean Castex.** Je rêverais d'être convoqué dans le bureau du général de Gaulle, mais je crains que ce ne soit guère possible !

Comme vous l'avez souligné, je suis un habitué de votre commission. Le principe de ces auditions, qui a été introduit il y a quelques années, oblige à se préparer et à rendre compte publiquement de sa vision devant la représentation nationale. Je le trouve très sain. Bref, je ne me lasse pas de m'exprimer devant vous, même si la fréquence à laquelle je le fais est liée à des circonstances particulières.

La dernière fois que vous m'avez auditionné, l'année dernière pour la reconduction de mon mandat, il aurait été malvenu que je quitte mes fonctions à la tête de la RATP, quel que soit l'intérêt que je porte par ailleurs à la SNCF.

Lors de ma nomination, il y a trois ans, j'avais expliqué que j'avais plusieurs défis à relever avec le collectif des salariés au sein de la RATP.

À court terme, nous devons redresser l'offre, qui s'était effondrée du fait de la crise sanitaire et du manque de personnel. Les indicateurs étaient très mauvais. Or, derrière ces chiffres, ce sont des gens qui attendent le bus, le métro ou le RER. L'année suivante, nous devons faire face à l'échéance des Jeux olympiques et paralympiques (JOP). Plus récemment, nous avons dû gérer à la fois la première étape de l'ouverture à concurrence, qui concerne les bus – avec des enjeux majeurs du point de vue des ressources humaines, car ce sont eux qui concentrent l'essentiel des effectifs – et la signature du nouveau contrat pluriannuel avec Île-de-France Mobilités.

Ces quatre dossiers sont derrière nous. C'est évidemment le cas pour les JOP. Nous avons également réussi à redresser l'offre de service – ce fut une œuvre collective – et, même si des améliorations restent nécessaires, la situation est bien meilleure qu'elle ne l'était fin 2022. Le contrat avec Île-de-France Mobilités a été signé en juillet pour les cinq prochaines années. Enfin, la première vague d'ouverture à la concurrence – la deuxième sera en 2030 pour le tramway – a nécessité un travail considérable mais s'est déroulée de manière sereine et sans tensions sociales fortes. Tous les lots ont été attribués et la RATP a pu conserver environ 75 % de son chiffre d'affaires, ce qui correspondait à notre objectif. J'ajoute que je serai encore à la tête de l'entreprise dans la nuit du 31 octobre au 1<sup>er</sup> novembre, quand interviendra la bascule des premiers lots et sa cohorte de questions à régler.

Ces chantiers très riches d'enseignements – et ceux de l'ouverture à la concurrence doivent continuer à être analysés – sont derrière nous, ce qui n'était pas le cas il y a un an. Parallèlement, le poste de PDG de la SNCF est désormais vacant. Je serais extrêmement heureux de pouvoir l'occuper, et j'ai pleinement conscience du travail qui m'attendrait. Mon passage à la RATP m'y a préparé – ce qui n'est pas du tout le cas pour le secteur aérien, je vous rassure – car les deux entreprises présentent nombre de problématiques communes, la SNCF étant naturellement de taille plus importante mais la RATP transportant plus de voyageurs par jour.

J'ai lu l'ensemble du rapport d'information que votre commission vient d'adopter avec un grand intérêt. Il va me faciliter la tâche pour définir une feuille de route, parce que j'en partage nombre de conclusions et de recommandations. Je me réjouis également que le premier ministre, lors de sa déclaration de politique générale au Sénat, ait confirmé qu'une loi-cadre prévoyant l'affectation de ressources « notamment » au secteur ferroviaire reste à l'agenda du gouvernement.

Je n'ai pas besoin de m'appesantir sur la situation de la SNCF, que la commission connaît parfaitement. Je tiens à saluer le travail fait par mon prédécesseur et toutes ses équipes. Certains dossiers ont avancé, même si les défis restent immenses. Outre le fameux « mur d'investissements », selon l'expression employée par le Conseil d'orientation des infrastructures (COI), nous avons face à nous la « montagne » de l'ouverture à la concurrence ou le « choc » de la transition écologique. À la RATP, les perturbations du réseau liées au changement climatique existent, mais elles n'ont pas la même ampleur qu'à la SNCF.

Je suis intimement convaincu – je le dis en m'adressant également à la communauté cheminote – que la SNCF a les moyens de franchir tous ces obstacles. Lors de mon audition au Sénat, j'ai indiqué que les questions à traiter en priorité concernaient les infrastructures et les capacités – ce que j'appelle le choc capacitaire.

En effet, il faut à tout prix accroître la part modale du transport ferroviaire ; c'est un sujet d'intérêt général. Or nous n'avons pas assez de trains pour faire face à la demande. Nous sommes pratiquement tous convaincus qu'il faut développer les mobilités durables, pour les voyageurs comme pour le fret, mais nous sommes face à des goulots d'étranglement. Nous devons à la fois gagner la bataille des infrastructures, en trouvant le fameux milliard et demi d'euros nécessaire à la modernisation du réseau, et aller au-delà des commandes de matériel roulant déjà engagées.

La mission d'information évoque l'ouverture à la concurrence, mais ce n'était pas son objet. Il faudra rapidement en dresser un bilan objectif, en identifiant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Je n'ai pas de religion en la matière. Je suis très pragmatique.

L'ouverture à la concurrence peut nous aider à accroître l'offre. Pour la ligne Paris-Bordeaux, comparer le nombre de trains qui circulent par rapport au nombre de sillons théoriquement disponibles montre que les marges de progression sont importantes. Cette ouverture doit toutefois être équitable, pour tout le monde et en particulier pour la SNCF. Les enjeux sociaux ne doivent pas non plus être oubliés, car ils sont considérables, d'autant que le rythme va s'accroître. Le transport express régional (TER), les lignes Intercités et les lignes à grande vitesse (LGV) vont être concernés.

Nous allons donc devoir passer d'une position défensive à une approche offensive. Parce qu'elle représente le service public et l'excellence, la SNCF peut et doit tirer son épingle du jeu de l'ouverture à la concurrence, en France et à l'étranger. Nous pourrions gagner des parts de marché, notamment dans la grande vitesse. Compte tenu du système de financement et de la solidarité financière organisée au niveau du groupe, l'ouverture à la concurrence peut nous permettre de réaliser plus d'investissements, de maintenir peut-être davantage de lignes, et d'offrir un service public de meilleure qualité.

Beaucoup de retard a été accumulé dans la modernisation du réseau. Le diagnostic, rappelé lors de la conférence Ambition France Transports, est clair et partagé, et les conséquences se font sentir dans le quotidien. J'ai vécu une situation comparable à la RATP. Pour certaines lignes, le matériel roulant date des années 1960 ou 1970. Certaines rames du RER B, qui est exploité avec la SNCF, sont très anciennes. La solution viendra de leur remplacement et de travaux sur les infrastructures, en particulier la signalisation.

En attendant que ces chantiers soient menés à bien, on peut néanmoins agir pour améliorer le quotidien. Grâce à des actions de pilotage transversal, nous avons pu améliorer la qualité de desserte de la ligne 8 du métro ou du RER B. Il faut travailler avec les autorités

organisatrices (AO) et avec tous les départements de l'entreprise, développer à fond l'intermodalité et les services, nous adapter aux habitudes des clients. En tant qu'usager, j'ai découvert que la place des animaux dans les trains était un sujet. Il faudra le traiter. Les rénovations et l'augmentation des capacités prendront du temps, mais nous pouvons déjà essayer de régler certains problèmes du quotidien.

Plus de trains et mieux de train, c'est ce qui guidera mon action à la tête de la SNCF, si vous m'accordez votre confiance.

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Nous en venons aux interventions des orateurs des groupes.

**M. Matthieu Marchio (RN).** Au-delà d'un gestionnaire, la SNCF a besoin d'une vision nationale et d'un souffle politique. Le réseau est vieillissant, la cohérence est perdue, trop de décisions ont été guidées par des logiques comptables plutôt que par l'intérêt général.

Le Rassemblement national plaide depuis longtemps pour une refondation du service public ferroviaire, fondée sur trois priorités : la régénération du réseau, la défense du fret et le maintien des dessertes dans nos territoires. Même si des efforts ont été entrepris ces dernières années, le réseau est à bout de souffle. La France doit définir une stratégie de long terme, avec des investissements garantis et constants. C'est la condition du redressement. En effet, sans infrastructures solides, il ne peut y avoir ni régularité, ni sécurité, ni attractivité.

Les lignes de desserte fine du territoire sont un enjeu majeur. Là où elles ferment, la vie locale s'éteint ; là où les rails sont remplacés par des pistes cyclables, une part de l'avenir disparaît. Il faut arrêter ces déclassements et sanctuariser les emprises ferroviaires.

Toutefois, le réseau ne suffit pas : encore faut-il des trains pour le faire fonctionner. Or le manque de matériel roulant devient un handicap national. L'exemple de la ligne Paris-Douai, perturbée pendant plusieurs mois faute de rames disponibles à la suite d'un accident, est l'illustration d'un système arrivé à saturation. Nous avons besoin d'une politique industrielle du matériel ferroviaire, d'une montée en puissance de la production et de la maintenance, ainsi que d'un plan de long terme pour que chaque région puisse faire rouler ses trains.

Quant au fret ferroviaire, il doit redevenir une grande cause nationale. La France ne se réindustrialisera pas avec des camions saturant ses routes et ses ports. Le fret constitue l'ossature logistique du pays et un moyen d'assurer notre souveraineté. Il faut rouvrir des voies, moderniser les connexions portuaires et remettre l'État au centre de la stratégie.

Enfin, le TGV est et doit rester une fierté française. Il symbolise notre savoir-faire, notre excellence et notre ambition. S'en détourner serait une faute. Au contraire, nous devons conforter ce modèle, tout en garantissant que son succès profite aussi au réseau du quotidien.

Le Rassemblement national souhaite que la SNCF retrouve sa mission première, qui est de servir la nation. Nous serons attentifs à vos orientations et à vos choix, ainsi qu'à votre volonté de défendre une entreprise qui n'appartient pas seulement à ses actionnaires, mais à tous les Français.

**M. Jean Castex.** J'ai cité la mission d'information créée par cette commission et la conférence pilotée par Dominique Bussereau : globalement, les constats sont partagés. Il faut investir dans le réseau, accroître les capacités en matériel, augmenter à toute force la part

modale du fret et essayer de maintenir une offre performante sur l'ensemble du territoire. Nous avons progressé, parce que cette convergence des objectifs n'était pas acquise il y a quelques années. Désormais, l'État, le Parlement et la SNCF sont alignés. Il faut maintenant passer à la concrétisation.

Pour la régénération et la modernisation du réseau, nous aurons besoin de passer de 3 à 4,5 milliards d'euros par an d'investissement. L'entreprise publique apportera sa part pour peu que les bénéfices qu'elle tire du TGV se pérennisent, voire augmentent, mais il faudra également trouver d'autres ressources. Votre mission d'information et la conférence conduite par Dominique Bussereau ont fait des propositions. Le Parlement aura de toute façon l'occasion de débattre du sujet, qui est de sa responsabilité. J'expliquerai au gouvernement que c'est un investissement, et que nous pouvons en attendre un retour. Ainsi, déployer un système de commande centralisée du réseau permettra bien sûr d'éviter les incidents qui perturbent le quotidien, mais aussi de réaliser des économies de fonctionnement qui pourront financer de nouvelles améliorations du service. Bref, il faut tirer au plus vite les conséquences opérationnelles des constatations établies par votre mission d'information et la conférence Ambition France Transports.

En ce qui concerne le matériel roulant, de nombreuses commandes ont été passées et seront prochainement livrées, que ce soit pour le TGV, les trains Intercités – notamment pour les fameuses lignes Paris-Orléans-Limoges-Toulouse et Paris-Clermont-Ferrand – et les TER. Certaines d'entre elles enregistrent cependant du retard. Nous sommes confrontés à un défaut d'organisation de la filière, que j'ai déjà connu en tant que PDG de la RATP puisque les constructeurs sont les mêmes. Ils n'arrivent pas à faire face à la demande. J'ai connu d'autres filières industrielles qui étaient un peu mieux structurées.

Par ailleurs, la SNCF peut optimiser l'utilisation des trains existants, ce qu'elle a commencé à faire. Pour les TER, il est possible d'augmenter l'offre sans forcément acheter des rames supplémentaires, notamment en prolongeant la durée de vie de certains matériels. Il faut également innover. Des trains légers par exemple peuvent être davantage adaptés à l'exploitation de certaines lignes de desserte fine.

Tous ces sujets doivent être traités dans les mois et les années à venir. Une fois que ce pacte ferroviaire sera scellé, notre responsabilité sera de correctement l'exécuter.

**Mme Danielle Brulebois (EPR).** En tant que premier ministre, vous avez été un acteur clé des politiques publiques et vous avez su trouver des solutions pendant une période marquée par des crises d'une gravité sans précédent. Parfait connaisseur des institutions, vous êtes un homme de dialogue et un homme de terrain, très soucieux de proximité et d'équité.

Vous quittez la RATP sur des réussites unanimement saluées : celle, éclatante, des JOP, d'autres plus récentes, comme la pose de semelles de nouvelle génération sur le RER, lesquelles vont réduire drastiquement les émissions de particules dans les sous-sols, et bien sûr la victoire dans les appels d'offres d'ouverture à la concurrence en Île-de-France, qui permet à la Régie de conserver tout le réseau bus de Paris.

Vous avez réussi à redresser les comptes d'une entreprise en grande difficulté, qui cumulait problèmes financiers, qualité de service en berne et démissions en masse. Grâce à votre implication dans le dialogue social, vous avez gagné la confiance, négocié des accords et lancé des plans de recrutement qui ont remis la RATP sur les rails.

Votre expérience à la tête de la RATP et votre parcours politique font de vous un candidat légitime et éclairé pour diriger la SNCF à un moment charnière de son histoire. Elle devra en effet relever des défis majeurs, sur le plan tant financier qu'opérationnel ou social. Nous sommes devant un mur d'investissements pour remettre à niveau et moderniser des infrastructures négligées durant des décennies. Le financement du réseau est la mère des batailles, mais il faudra trouver au moins 1,5 milliard supplémentaire par an pour éviter un effondrement.

Le COI et la conférence sur le financement des mobilités ont exploré des pistes. Qu'en pensez-vous ? Faut-il rechercher à la fois des ressources publiques et privées, comme le fit PLM, la Compagnie des chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée, durant l'âge d'or du chemin de fer ?

L'ouverture à la concurrence, c'est-à-dire la défense des parts de marché sur le sol national et la conquête de l'international, constitue un autre enjeu crucial, qui soulève la question de l'équilibre financier de la SNCF. Comment préserver les dessertes fines d'aménagement du territoire et partager la contrainte, en incitant les entreprises ferroviaires concurrentes à se positionner sur des lignes moins rentables ? Comment faire en sorte que les territoires ruraux profitent de ces évolutions – comme le Jura, où l'arrêt du TGV dans la ville préfectorale a été arbitrairement suspendu ?

Vous avez souligné votre attachement aux petites lignes. Nous comptons sur vous pour faire de la SNCF un acteur moderne, performant et solidaire, capable de répondre aux attentes des usagers et de désenclaver en diagonale nos territoires, en sortant enfin d'un schéma en étoile autour de Paris.

Au-delà de vos compétences, nous savons que vous mettrez beaucoup de cœur à l'ouvrage, car vous êtes passionné par l'épopée ferroviaire, dont vous connaissez tous les méandres économiques, techniques et financiers depuis son avènement au Second Empire. Votre contribution à la collection « Les carnets du Train Jaune » en témoigne. Notre groupe soutiendra votre candidature, car nous sommes persuadés que votre nomination marquera le début d'une nouvelle ère.

**M. Jean Castex.** Je ne sais pas si ce sera une nouvelle ère. Restons modestes et pragmatiques ! Mais vous avez raison de faire référence à l'histoire. J'ai relu tous les débats qui ont entouré l'adoption du plan Freycinet, au XIX<sup>e</sup> siècle, dans la III<sup>e</sup> République naissante. Même si le contexte est différent, puisqu'il ne s'agissait pas de maintenir le réseau mais de le développer, des similitudes existent. Des investissements considérables étaient nécessaires, que la nation a décidé de consentir parce qu'ils étaient indispensables. Aujourd'hui, ils sont d'autant plus incontournables que nous devons faire face aux effets du réchauffement climatique – qui n'effleurait pas les esprits à l'époque.

La SNCF est l'héritière de cette tradition. L'aménagement des territoires est dans ses gènes. Or il est l'un des enjeux de l'ouverture à la concurrence. Je suis persuadé que des solutions existent. Si nous ne parvenons pas à concilier les deux, nous commettrons un contresens historique.

Le ministre François Durovray avait expliqué que les acteurs qui bénéficiaient de l'ouverture à la concurrence ne devaient pas seulement exploiter les segments les plus rentables. Sinon, on aboutit à la privatisation des profits et à la socialisation des pertes. La conséquence de l'ouverture ne doit pas être la fin de la desserte d'Angoulême ou du Creusot.

L'Autorité de régulation des transports (ART) veille au respect de la transparence et de l'égalité, mais cette dernière doit être complète : la qualité du réseau doit se trouver partout, y compris dans le fret et les petites lignes. La SNCF participe à son financement par le fonds de concours et, comme tous ses concurrents, en payant des péages. Votre commission a d'ailleurs souligné que leurs prix étaient, de loin, les plus élevés d'Europe, ce qui a freiné la modernisation des infrastructures. En revanche, l'État français est, par rapport à ses voisins, celui qui contribue le moins aux investissements.

Si nous voulons atteindre nos objectifs, l'ouverture à la concurrence doit se dérouler dans un contexte qui préserve à la fois l'équité et l'égalité. Ce sujet devra être traité assez rapidement.

**M. Bérenger Cernon (LFI-NFP).** Il y a un an, nous votions pour votre reconduction à la tête de la RATP. Aujourd'hui, vous êtes proposé pour diriger la SNCF, poste auquel vous aviez déjà candidaté face à Jean-Pierre Farandou. Cette situation, au mieux, interroge et, au pire, inquiète.

Votre bilan à la RATP n'est certes pas désastreux, mais vous avez perdu plusieurs contrats. RATP Dev n'a en outre remporté qu'un seul appel d'offres ferroviaire. Obtiendrez-vous de meilleurs résultats avec votre nouvelle casquette ?

Vous arrivez dans un contexte d'attentes immenses envers le ferroviaire, à la fois du côté des élus et du côté des usagers, et de fortes tensions sociales, liées à une ouverture à la concurrence qui bouleverse tout le modèle ferroviaire français.

La semaine dernière au Sénat, vous disiez que les pertes de contrats et les victoires faisaient partie du jeu de l'ouverture à la concurrence. Parler de jeu quand des salariés peuvent tout perdre du jour au lendemain, c'est fort malvenu. Quels sont d'ailleurs, pour vous, les défauts des lois de 2009 et 2018 ?

Êtes-vous prêt à taper du poing sur la table face aux autorités organisatrices, notamment en Île-de-France, et face à un État qui n'assume plus grand-chose ?

L'ouverture à la concurrence est en train de tout casser. La création de filiales fragmente le réseau et va à l'encontre de l'unité de la SNCF. Comment comptez-vous y remédier ? Les annonces de SNCF Voyageurs la semaine dernière vont-elles dans ce sens ?

Le président Farandou affirmait que la SNCF pouvait contribuer à hauteur de 1,5 milliard d'euros supplémentaires par l'intermédiaire du fonds de concours. Mais, alors qu'elle perd des appels d'offres, pourquoi est-elle la seule à contribuer à ce fonds qui finance un réseau d'État également utilisé par ses concurrents ?

À l'ouverture à la concurrence s'ajoute un vieillissement du réseau, qui entraîne retards ou suppressions de trains et fermetures de lignes. Les travaux, qui seront de plus en plus nombreux, perturbent le fret et les trains de nuit. Le recours au secteur privé et à la sous-traitance empêche le maintien du trafic. Allez-vous revenir sur ces pratiques et privilégier enfin les chantiers ouverts ?

La SNCF contribue à l'aménagement du territoire, notamment par les lignes à grande vitesse, mais elle semble bien seule à le faire. Certaines gares intermédiaires risquent de disparaître. Que proposez-vous pour l'éviter ?

Par ailleurs, et bien qu'elle manque de matériel roulant pour faire face à la demande nationale, la SNCF a envoyé, il y a plusieurs années, dix rames en Espagne et perd de l'argent avec cette activité. Comptez-vous poursuivre le développement à l'international ?

Deux ans seulement après son lancement, la liaison Paris-Berlin s'arrête. N'est-ce pas l'illustration d'un État qui a abandonné le ferroviaire au marché, au risque d'un rétrécissement dramatique du réseau ?

La part modale du fret ferroviaire reste en outre désespérément en dessous de 10 %. Comment espérez-vous réussir à la doubler ?

Enfin, nous constatons que plusieurs pays, comme la Grande-Bretagne ou la Norvège, pourtant parmi les plus libéraux, renationalisent. Qu'en pensez-vous, vous qui connaissez bien l'histoire ferroviaire ? En France, la libéralisation du fret ferroviaire s'est faite dix ans avant celle du transport de voyageurs : le résultat est sans appel.

**M. Jean Castex.** En tant que PDG de la RATP, je vous trouve un poil sévère sur les résultats que nous avons obtenus lors de l'ouverture à la concurrence. J'observe d'ailleurs que dans les premiers appels d'offres qui ont été attribués pour les lignes Intercités et les TER, la SNCF s'en sort également plutôt bien.

Je peux comprendre que vous soyez par principe contre l'ouverture à la concurrence. Toutefois, lorsqu'elle intervient alors que vous êtes en situation de monopole, la probabilité que vous conserviez l'intégralité du marché est assez faible. En interne, les résultats que la RATP a obtenus s'agissant du réseau de bus sont unanimement salués.

En revanche, nous devons dresser un bilan objectif de l'ouverture à la concurrence, en prenant en compte toutes ses conséquences, y compris humaines et sociales. Sauf à en faire un pur débat de principe, j'ai la conviction que ce travail d'évaluation mettra en évidence la nécessité d'apporter des correctifs au cadre actuel.

Je ne partage pas votre point de vue concernant le développement à l'international. La SNCF est tout à fait capable de gagner des parts de marché en Europe ou ailleurs. Elle ne doit évidemment pas le faire au détriment de l'offre nationale, mais il n'y a pas de raison que nous ne fassions pas ailleurs la même chose que nos concurrents chez nous. C'est aussi la valorisation du savoir-faire et de l'excellence de la communauté cheminote.

Depuis que je suis président de la RATP, RATP Dev a multiplié par deux ses parts de marché dans le segment des bus et des tramways. Les gains représentent un montant largement supérieur au lot de bus qui a été perdu.

Mais je vous rejoins sur le fait que l'ouverture à la concurrence est compliquée à gérer, quand on perd bien sûr, mais aussi quand on gagne. J'ai connu cette situation en tant que PDG de la RATP. Le nouveau marché passe par des filiales, qui, même si elles restent dans le groupe, en détruisent l'unité et en fragilisent l'identité. Or c'est ce qui fait sa force. J'ai beaucoup travaillé sur le sujet avec les organisations syndicales et j'en ai fait la priorité de notre plan d'entreprise – avant même le renouvellement du matériel. Des outils d'accompagnement ont été mis en place pour valoriser le management de proximité et permettre des mobilités à l'intérieur du groupe. Je serai très attentif à cette question au sein de la SNCF, car j'ai conscience qu'elle peut être une conséquence négative de l'ouverture à la concurrence.

**M. Peio Dufau (SOC).** Depuis sa création, la sécurité est au cœur des préoccupations de la SNCF. Or entre 2023 et 2024, le nombre d'événements mettant en cause la sécurité a augmenté de 25 %. Depuis 2020, dix accidents mortels sont à déplorer dans l'ensemble du système ferroviaire français, dont quatre au sein du groupe public. Étant cheminot, je trouve ces chiffres très inquiétants. Comment comptez-vous inverser la tendance et remettre la sécurité au cœur du métier ? Des formations de plus en plus spécialisées et sectorisées dans des structures en silo sont-elles suffisantes ? L'externalisation des tâches en matière de régénération du réseau et l'ouverture à la concurrence ne risquent-elles pas de dégrader encore davantage la situation ?

Les conclusions du rapport de la mission d'information sur le secteur ferroviaire s'articulent autour de trois axes principaux. Le premier concerne la régénération du réseau. La nécessité d'une loi-cadre et d'un abondement de l'État pour le financement fait consensus. Le deuxième porte sur le pilotage de l'aménagement du territoire. Pour ne pas laisser des voyageurs sur le quai, nous avons notamment besoin d'une billettique unifiée et de solidarité entre les opérateurs. Enfin, le troisième prône la priorisation des trains du quotidien pour les investissements, au détriment de nouvelles LGV particulièrement coûteuses. Les élus ici présents sont unanimes à ce sujet.

Nous manquons de rames de TGV. Comment comptez-vous améliorer la situation ? vous avez aussi de grandes ambitions pour les trains de nuit, mais les commandes de matériel, qui portent sur 180 voitures-couchettes, sont insuffisantes. Demanderez-vous l'activation de l'option portant les commandes à 340 voitures, ce qui permettrait de rouvrir des lignes transversales comme Bordeaux-Nice, ou internationales comme Paris-Barcelone ?

Depuis l'ouverture à la concurrence en 2006, la part modale du fret ferroviaire a été ramenée de 15 % à moins de 10 %. L'absence de validation du plan de discontinuité par l'Union européenne et l'équilibre financier précaire d'Hexafret sont des éléments préoccupants. Que pensez-vous de ce plan et de l'ouverture du capital de cette société ? Quelle vision avez-vous de l'avenir du fret ferroviaire ?

Enfin, la remise en circulation de la liaison Perpignan-Rungis est indispensable. De même – mais à plus petite échelle –, dans mon département, Geodis a décidé d'abandonner le transport de matières chimiques au départ de Puyoô, alors que l'infrastructure est neuve et que l'activité est garantie. Comment allez-vous œuvrer pour répondre à ces enjeux locaux et environnementaux ?

**M. Jean Castex.** Quand j'étais premier ministre, je m'étais opposé au plan de discontinuité, ce qui avait donné lieu à des discussions assez difficiles avec la Commission européenne.

Avec le ministre chargé des transports de l'époque et la SNCF, nous avons obtenu le retrait des plaintes et nous pensions que, de ce fait, la Commission abandonnerait les procédures qu'elle avait engagées. Il n'en a rien été. Bref un plan a finalement été adopté et nous devons désormais l'appliquer. Il y a encore quelques étapes à franchir, comme l'ouverture du capital d'Hexafret.

Je me battraï pour le fret comme je l'ai toujours fait. Dans beaucoup de domaines qui ont été abordés depuis le début de cette audition, j'avais pris des décisions dans d'autres responsabilités, en particulier lorsque j'étais premier ministre. L'un de mes premiers dossiers après ma nomination par exemple, début juillet 2020, a été la finalisation du plan de relance.

Il était déjà préparé, mais j'ai augmenté les crédits alloués au transport ferroviaire, pour les infrastructures et le développement du fret. Je me revois, à Valenton, annoncer le renforcement des aides pour le secteur ferroviaire, en particulier les aides pour les wagons isolés et l'aide « à la pince ».

La stratégie nationale pour le développement du fret ferroviaire a été définie quand j'étais à la tête du gouvernement. Elle a évidemment été perturbée par le plan de discontinuité. Parmi la vingtaine de trafics qui ont été retirés de la compétence de la SNCF figure la liaison Perpignan-Rungis, qui était fermée et que j'avais rouverte en octobre 2021. J'espère que l'appel à manifestation d'intérêt qui a été lancé pour Rungis permettra de créer les conditions d'une remise en service. C'est un enjeu majeur pour baisser la part des camions.

Le fret a été ouvert à la concurrence avant les voyageurs, en application des règles européennes. Objectivement, nous devons reconnaître que le report modal n'en a pas été facilité.

En tant que président d'une entreprise publique, on peut respecter les lois tout en essayant de faire bouger les lignes. Nous pouvons nous appuyer sur la stratégie nationale et le programme Ulysse Fret, qui définit le volume des investissements nécessaires pour la mettre en œuvre. Il y a des enjeux stratégiques en cause, comme le transport combiné, la rénovation des terminaux ou l'accès aux ports. Au préalable, la gestion des sillons devra être améliorée, comme l'organisation des travaux de nuit sur le réseau.

**M. Vincent Descoeur (DR).** En tant que député du Cantal, la proposition de votre nomination à la tête de la SNCF me semble couler de source. Beaucoup de Cantaliens associent votre nom et votre action comme premier ministre au retour du train de nuit Aurillac-Paris !

Nous avons toujours apprécié votre engagement pour le pays, votre respect des représentants politiques de toute sensibilité et des partenaires sociaux, ainsi que votre connaissance fine des territoires, de leurs spécificités et de leurs besoins. Pour cette raison, nous avons soutenu votre nomination à la tête de la RATP. À l'heure de nous prononcer sur votre nomination à la présidence de la SNCF, votre bilan plaide en votre faveur.

À votre arrivée, la RATP se trouvait dans une situation très dégradée. Elle peinait à maintenir une offre de service cohérente, en particulier pour les bus. Les mouvements de grève, les démissions, l'absentéisme et les difficultés de recrutement étaient à l'origine d'un manque de conducteurs. Force est de constater que ces difficultés ont été surmontées et que l'activité et la ponctualité du réseau ont connu une nette amélioration.

En outre, vous avez parfaitement négocié le rendez-vous des JOP, qui était un exercice aussi inédit que délicat. Le groupe Droite républicaine vous accordera donc sa confiance pour relever les nombreux défis auxquels la SNCF est confrontée.

Nous sommes par principe favorables à l'ouverture à la concurrence, à condition qu'elle s'opère au profit de l'utilisateur. Nous sommes tout autant attachés aux lignes de desserte fine du territoire. Nous serons donc attentifs à ce que l'entrée de nouveaux acteurs sur les tronçons jugés rentables ne fragilise pas l'équilibre général du réseau. Que comptez-vous faire pour qu'ils contribuent au financement des petites lignes, voire à leur développement ?

Pour ce qui est du retard d'investissement et des dysfonctionnements qui en découlent, Mme Borne avait annoncé, en 2023, plus de 100 milliards à l'horizon 2040 pour « une nouvelle donne ferroviaire ». Deux ans après, nous pouvons douter de la mobilisation de ces fonds et de l'engagement des contributeurs alors identifiés. Pensez-vous que la SNCF pourra être au rendez-vous de cet indispensable effort d'investissement ?

**M. Jean Castex.** Il est vrai que les trains de nuit, ça marche ! Certes, leur circulation est affectée par les travaux, notamment sur l'axe Paris-Limoges-Toulouse, et le matériel roulant est vétuste, même si des commandes ont été passées pour le renouveler. L'un d'entre vous m'a demandé si je comptais activer l'option concernant des commandes supplémentaires. J'y suis en effet favorable. Toutefois, la décision relève de l'État.

Lorsque j'étais premier ministre, j'avais relancé les trains de nuit, notamment sur les lignes Paris-Nice et Paris-Tarbes. J'y avais alloué un financement dans le cadre du plan de relance. Je reste dans la même ligne. Pour développer le nombre de voyageurs, il faudra cependant améliorer la qualité de gestion et faciliter les réservations. La rénovation du réseau et l'arrivée d'un nouveau matériel roulant sont certes des éléments clés, mais – comme dans beaucoup d'autres domaines – nous avons une marge de progression pour accroître dès maintenant l'attractivité des trains de nuit et ainsi assurer leur pérennité.

S'agissant des investissements, la SNCF apportera son concours, à condition que son modèle économique soit préservé. Vous avez rappelé le plan annoncé par Mme Borne. Malheureusement, les ressources qui avaient été identifiées n'ont pas été activées. Différentes propositions ont été faites, y compris par votre mission d'information. Aucune n'est simple à mettre en œuvre. Pourtant, à un moment, il faudra que des ressources supplémentaires finissent par être affectées au secteur ferroviaire. Nous ne pourrons pas attendre la « manne autoroutière », car la fin des concessions n'interviendra qu'à partir de 2032 au mieux. Des solutions devront être trouvées pour faire la jonction et cesser de retarder ce chantier majeur.

Encore une fois, ce sont des investissements qui rapportent, même si on les examine dans une optique purement comptable. La modernisation du réseau ferroviaire, cela permet d'augmenter le nombre de voyageurs, d'améliorer la qualité du service public et d'accélérer la transition écologique, et en plus cela rapporte ! Tout est réuni pour que l'on décide d'engager des investissements massifs.

**M. Nicolas Bonnet (EcoS).** Au Sénat, vous avez déclaré que le réseau ferroviaire était la mère des batailles et avez évoqué les « Trente Piteuses », en référence au sous-investissement chronique dont il a été l'objet. On dit que nous avons besoin au minimum de 1,5 milliard par an pour le maintenir en état et préserver le niveau de service actuel. Mais au cours des dernières années, le maillage du territoire s'est dégradé ; de petites lignes ont été fermées. Dans ma circonscription, c'est le cas de la liaison Clermont-Ferrand-Ussel, qui est en outre menacée de démantèlement, ce qui compromettrait une potentielle réouverture. Pensez-vous que cette enveloppe de 1,5 milliard sera suffisante pour, outre l'existant, renforcer le maillage fin du territoire ?

S'agissant des moyens nécessaires à ces investissements, la SNCF est fortement mise à contribution. Elle participe à l'entretien du réseau par l'intermédiaire d'un fonds de concours qui est financé sur ses bénéfices – une sorte de boulet pour elle, alors que ses concurrents n'y sont pas soumis. Quel est votre point de vue sur ce sujet ?

Parmi les ressources supplémentaires qui pourraient être affectées à la modernisation du réseau ferroviaire a été évoquée l'idée d'une contribution sur les poids lourds, comme il en existe en Allemagne ou en Suisse. Ce projet, qui était défendu par M. Farandou, pourrait être mis en place rapidement. S'il l'était à l'échelle de toute la France – et non selon le bon vouloir des régions –, il permettrait de dégager des sommes importantes. Qu'en pensez-vous ?

En France, le fret ferroviaire ne représente que 9 % du fret de marchandise, pour une moyenne européenne de 17 %. Pour se rapprocher de ce chiffre, il faudrait dégager des sillons, mais aussi créer de nouvelles plateformes multimodales et raccorder le réseau à ceux qui ont des marchandises à faire transporter. Quelle sera votre stratégie dans ce domaine ?

Pour les longues distances, les trains de nuit constituent souvent la seule solution alternative à l'avion. Ils peuvent être rentables du point de vue économique, comme l'a montré une étude de la direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités de décembre 2020. Vous avez affiché une ambition forte dans ce domaine. Néanmoins, l'État a récemment arrêté de subventionner des lignes importantes comme Paris-Berlin et Paris-Vienne. De son côté, la SNCF n'avait pas pleinement joué son rôle, puisque ces trajets n'étaient pas réservables sur son site ou son application. Que préconisez-vous pour développer les trains de nuit ?

Le secteur ferroviaire a besoin d'une planification à long terme pour développer le réseau et l'offre. J'espère que nous allons prochainement entrer dans les Trente Glorieuses du train !

**M. Jean Castex.** L'expression des Trente Piteuses, qui n'est pas de moi, illustre bien le sous-investissement massif dont notre réseau a souffert pendant des décennies. En moyenne, les infrastructures ont quasiment trente ans. Si nous n'agissons pas, les perturbations que vous vivez en tant qu'utilisateur ou dont vos administrés se plaignent ne feront que croître. Pour des raisons de sécurité – car la sécurité des travailleurs et des voyageurs est évidemment au cœur de nos préoccupations –, nous devons notamment ralentir la vitesse des trains. Nous constatons déjà les effets du manque d'investissement, mais si rien ne change, ce sera bien pire demain.

Le réseau est la mère des batailles. S'il n'est pas en bon état, les petites lignes seront les premières sacrifiées. En ce qui les concerne, la responsabilité incombe aussi aux autorités organisatrices. Nous allons toutefois essayer de leur faciliter la vie, en améliorant la qualité d'exploitation. Je serai très attentif au déploiement des Telli et des Flexy, qui sont des matériels plus légers et moins coûteux en exploitation et en maintenance. Je rappelle que ces innovations ont été financées par le PIA 4, la quatrième tranche du programme d'investissements d'avenir, et qu'elles y avaient été inscrites lorsque j'étais premier ministre. Elles pourraient rendre certaines dessertes plus supportables du point de vue économique.

C'est vrai, il y a eu des fermetures, mais 1 500 kilomètres de lignes ont été réintégrés dans le réseau structurant en 2024, ce qui leur permet de bénéficier d'un financement de SNCF Réseau. Le préfet Philizot a été chargé par le ministre chargé des transports de faire le point sur la catégorisation des lignes de desserte fine du territoire et les priorités à définir. Son rapport est attendu pour la fin de l'année.

Tout ne sera pas possible partout : nous devons faire des choix. En tant qu'exploitant, mon objectif est cependant que le train rende service et que le maillage du territoire soit le plus fin possible. Dans certains cas, il faudra peut-être étudier des solutions

alternatives, mais je ne suis pas dans une logique de repli. En 2021, j'avais rouvert la liaison Épinal-Saint-Dié par exemple. J'espère que nous réussirons, avec les autorités organisatrices, à donner un avenir à beaucoup de petites lignes.

**M. Philippe Vigier (Dem).** Le groupe Les Démocrates vous apportera tout son soutien. C'est une chance pour la France et pour cette très belle entreprise qu'est la SNCF qu'un homme comme Jean Castex puisse, après un parcours particulièrement réussi à la RATP, en tenir les rênes.

Pour diriger la SNCF, il faut une vision, il faut savoir animer les équipes et il faut être capable d'opérer des changements. Au-delà des enjeux de transition énergétique, les mobilités sont au cœur de notre quotidien. Votre prédécesseur avait annoncé des objectifs ambitieux de doublement du nombre de passagers et de doublement de la part modale du fret d'ici 2030. Les reprenez-vous à votre compte ?

Dans ma région, la régénération du réseau a souvent été freinée par l'indisponibilité des équipes de SNCF Réseau, qui étaient complètement mobilisées pour le tout-TGV. Pourrez-vous surmonter cette difficulté ? La rénovation du réseau est un enjeu stratégique. Vous connaissez l'excellent audit sur l'état du réseau ferré français réalisé il y a vingt ans par l'École polytechnique de Lausanne, qui nous expliquait ce qu'il fallait faire pour éviter de tomber dans les mêmes problèmes que les Anglais avec leurs privatisations massives.

Les régions, autorités organisatrices, versent des subventions d'équilibre très importantes. Avec l'ouverture à la concurrence, certaines régions commencent à faire le choix d'autres opérateurs et la transparence des coûts devient un enjeu majeur. Dans ce contexte, nous devons préserver le savoir-faire de la SNCF.

L'ouverture à la concurrence ne peut-elle pas d'un autre côté être une chance pour la SNCF ? L'entreprise s'exporte, elle a déjà gagné des parts de marché à l'étranger. Les appels d'offres que nous perdons pourraient être ainsi plus que compensés, comme vous l'avez fait avec la RATP.

S'agissant des petites lignes, il est important de rassurer. Le volet consacré aux mobilités des contrats de plan État-région (CPER) avait été annoncé par Clément Beaune en 2022, mais il a été difficile de mobiliser les crédits prévus. Les engagements seront-ils respectés ? La confiance est en effet essentielle.

Pour terminer, je rappellerai que ma région est traversée par la ligne Paris-Orléans-Limoges-Toulouse. D'importants travaux ont lieu entre Paris et Orléans, comme il y en a sur la ligne Paris-Clermont-Ferrand. Ces chantiers qui affectent le trafic sont toutefois nécessaires pour préserver la crédibilité de la SNCF. En tout cas, soyez assuré que vous bénéficierez de toute notre confiance.

**M. Jean Castex.** Je veillerai, aux côtés des autorités organisatrices, à ce que les crédits promis soient mobilisés. Nous avons intérêt à ce que l'exécution du volet consacré aux mobilités des CPER soit conforme à ce qui était prévu. La responsabilité en incombe cependant à l'État.

Pour ce qui est de la transparence des coûts, le sujet est devenu plus prégnant dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, mais il n'est pas nouveau. J'ai été conseiller régional de

l'ancienne région Languedoc-Roussillon pendant cinq ans et il était déjà abordé lors de la signature des conventions TER avec la SNCF.

Si nous voulons que les règles de la concurrence ne soient pas préjudiciables à la SNCF, en particulier pour les segments les plus rentables de l'offre à grande vitesse, nous devons être exemplaires en matière de transparence des coûts. SNCF Réseau a fait des progrès importants. L'ART s'assure que toutes les obligations sont respectées. Néanmoins, par rapport à ce dont nous disposions à la RATP en matière de données, le secteur du ferroviaire a encore des marges d'amélioration.

Ma méthode ne changera pas. J'ai toujours privilégié l'écoute et le dialogue et je continuerai à le faire, avec la communauté cheminote comme avec les territoires. À la RATP, j'ai renforcé le rôle des représentants des usagers. Tout s'est très bien passé, car l'objectif n'est pas d'opposer les uns aux autres. Cette approche me paraît indispensable et je l'adopterai également à la SNCF. Je serai au maximum sur le terrain, avec les équipes, pour savoir ce qui se passe et essayer d'en tirer des enseignements.

**M. Sylvain Berrios (HOR).** Le train est une passion en France, et les cheminots ont besoin de cette passion pour exercer au mieux leur métier. Le groupe Horizons & indépendants accueille donc avec beaucoup de satisfaction la proposition de votre nomination à la tête de la SNCF. En tant que PDG de la RATP, vous avez mené l'ouverture à la concurrence, renforcé le dialogue social ainsi que le dialogue avec les élus et les industriels, accompagné la modernisation du réseau et l'évolution de son maillage, et enfin travaillé sur les enjeux environnementaux liés aux modes de transport. Tous ces sujets sont communs avec la SNCF et le lien entre les deux entreprises se fait tout naturellement.

Comment ferez-vous coexister trois modèles économiques différents au sein de la même entité ? Les lignes à grande vitesse sont ouvertes à la concurrence et à l'international. Le fret, lui, peine à rivaliser économiquement avec la route. Quant aux dessertes qui assurent le maillage du territoire, leur équilibre est fragile et nécessitera probablement un dialogue plus étroit avec les collectivités locales.

La SNCF dispose d'un foncier important, souvent au cœur de nos villes. Certaines collectivités locales souhaiteraient y recourir pour des aménagements, ce qui représenterait aussi des ressources financières non négligeables pour l'entreprise. Malheureusement, il est très difficile de trouver des solutions pour concrétiser rapidement ces projets pourtant bien identifiés.

Enfin, la dette de la SNCF s'élève à 24 ou 25 milliards d'euros. Est-ce un niveau compatible avec les investissements nécessaires, ou la situation risque-t-elle d'imposer des arbitrages difficiles ou conflictuels entre les trois activités que j'ai évoquées ?

**M. Jean Castex.** Je n'ai pas encore eu l'occasion de développer les enjeux environnementaux que vous avez cités. Nous devons accroître la résilience de notre réseau face aux aléas climatiques, y compris pour limiter les perturbations du trafic qu'ils engendrent. L'un des sujets sur lesquels je souhaite travailler est d'ailleurs d'améliorer la prise en charge des voyageurs en situation de détresse, lorsque les trains sont arrêtés longtemps en pleine voie, pour des raisons météorologiques ou techniques d'ailleurs. Je ne dis pas que rien n'est fait dans ce domaine, mais des marges d'amélioration existent probablement.

La SNCF est par nature une entreprise de mobilité durable. Néanmoins, une partie du matériel roule encore au diesel. Nous devons donc le remplacer, même si cela prendra un peu de temps. Différents projets ont été lancés par Jean-Pierre Farandou, comme le développement par la SNCF de l'énergie solaire sur ses terrains. Tout doit être fait pour améliorer le bilan carbone de l'entreprise. Il est déjà l'un des meilleurs, mais le service public se doit d'être exemplaire, comme je le considérais déjà à la RATP.

Une grande partie du foncier a déjà été valorisée, mais il existe encore du potentiel. En tant que maire d'une petite commune, j'en ai bénéficié pour créer un pôle d'échange multimodal : l'occasion de constater que les discussions avec toutes les divisions concernées dans la SNCF prenaient un certain temps ! On peut penser, avec toute la prudence requise, mais aussi avec détermination, que des améliorations sont possibles dans ce domaine.

S'agissant des équilibres économiques, les Intercités, trains de nuit ou TER sont soutenus financièrement par les régions, et donc par l'argent public. C'est normal, puisqu'il s'agit d'un service public. Dans ce domaine, la décision d'accroître l'offre – ce qui me paraît indispensable – revient aux autorités organisatrices. Il faut donc qu'elles en aient à la fois les moyens et les ambitions. Les appels d'offres futurs ne doivent pas se résumer au choix d'un gestionnaire, mais intégrer une réflexion sur le cadencement, de nouvelles dessertes, *etc.* Mais à la fin, ils trouveront leur limite dans les capacités de financement de l'autorité organisatrice.

Les LGV, elles, ne reçoivent pas de subventions et sont librement organisées. Il est donc indispensable de mener une stratégie offensive pour qu'elles attirent de nouveaux voyageurs. La difficulté est que certaines d'entre elles sont malheureusement saturées. Le fait que nos concurrents aient pris 1 % du trafic sur les grands axes ne nous pénalise pas, car nous ne pouvons de toute façon pas faire face à la demande. Mais pour le moment, cela n'apporte pas non plus de réponse au défi capacitaire.

Nous devons donc améliorer l'efficacité de notre offre TGV. Avoir une politique adaptée aux attentes de la clientèle est essentiel pour dégager de la rentabilité. Cela nous permettra de financer une partie de la modernisation des infrastructures et de remettre l'entreprise sur les bons rails. Nous pourrions y ajouter les ressources qui seront, je l'espère, apportées par l'État et, comme nous fonctionnons selon un principe de solidarité, celles qui proviennent des filiales importantes, comme Geodis, qui concourent également aux résultats économiques et participent à cet effort collectif.

**M. Stéphane Lenormand (LIOT).** Pour le groupe LIOT, votre nomination à la tête de la SNCF est très positive. Notre particularité est de rassembler plusieurs députés ultramarins, mais aussi issus de territoires dits ruraux, pour lesquels le rail joue un rôle clé en matière de structuration, d'attractivité et de développement.

Les trains de nuit ont connu un engouement assez important. Même si tout n'est pas parfait, ils sont assez prisés par les jeunes. Quelle sera votre stratégie pour améliorer cette offre, qui à mon avis le mérite ?

Qu'en est-il de la liaison Paris-Berlin, qui semble plus ou moins menacée ?

Enfin, depuis quelque temps, nous assistons à une taxation croissante de l'aérien pour démocratiser le rail. C'est une bonne chose, sauf que dans la plupart des territoires d'outre-mer, il n'y a pas de train : l'avion est le seul moyen de désenclavement. Les taxes

pèsent de plus en plus lourdement sur le prix des billets d'avion, qui est déjà très élevé. Que pensez-vous de cette situation ?

**M. Jean Castex.** La relance des trains de nuit a été un succès. Malgré tous les obstacles – réseau défaillant, voitures obsolètes, problèmes de gestion... – l'offre a trouvé son public. Elle pourrait sans doute être développée. Avec seulement 129 voitures affectées aux lignes Intercités de nuit, ouvrir de nouvelles dessertes est toutefois impossible, quelles que soient la volonté politique et la nécessité de le faire.

Nous connaissons bientôt les résultats de l'appel d'offres concernant la commande de 180 nouvelles voitures et de 27 locomotives. Les locomotives qui sont affectées aux circulations nocturnes sont en effet obsolètes, ce qui entraîne des déprogrammations ou des annulations de dernière minute.

Ces commandes sont engagées. Je suis favorable à l'activation de la clause relative aux commandes additionnelles, qui permettrait d'ouvrir de nouvelles dessertes. J'ai lu que d'autres solutions seraient envisageables, comme l'utilisation de quelques locomotives de trains de marchandises, ou même la circulation des trains de nuit sur les LGV lorsque les lignes traditionnelles sont indisponibles en raison de travaux. Cette dernière solution pourrait apparemment être expérimentée, mais je n'ai aucune certitude quant à sa faisabilité technique.

La fermeture de la liaison de nuit Paris-Berlin, qui est annoncée pour décembre, n'est pas une décision de la SNCF, qui a d'ailleurs renforcé l'offre de jour, même si l'un ne remplace pas l'autre. C'est un choix de l'État. Contrairement aux Autrichiens pour Vienne, les Allemands ne participent pas au financement de cette ligne : une solution est peut-être à chercher de ce côté-là. Je vais recevoir les associations qui se sont mobilisées autour du dossier. Mais symboliquement, je reconnais que relancer une telle desserte et l'abandonner aussi rapidement, ce n'est pas top.

Vous avez évoqué la taxation de l'avion, et un autre député avait tout à l'heure envisagé celle des poids lourds. Nous pourrions également mobiliser le système communautaire d'échange de quotas d'émission. Les options ne manquent pas pour financer le milliard restant sur le milliard et demi d'euros nécessaire à la modernisation du réseau.

Vous conviendrez que je suis mal placé pour défendre le transport aérien, même si je comprends que l'avion est parfois indispensable. Un territoire rural a besoin de routes, et un élu du bout de la France a parfois besoin d'avions. Cela dit, peut-être qu'une ligne à grande vitesse Montpellier-Perpignan, qui est actuellement le « chaînon manquant », faciliterait certains arbitrages en faveur du train, indépendamment de la taxation que vous avez citée.

Il n'appartient pas au PDG de la SNCF de dire au législateur et au gouvernement quels outils financiers sont les plus adaptés pour dégager des ressources supplémentaires. Beaucoup de propositions existent. À l'issue d'un débat démocratique où chacun pourra faire valoir ses arguments, il faudra trancher. J'insiste sur le fait que la nation s'y retrouvera. Investir dans le réseau ferré n'est pas une dépense à fonds perdu.

**M. Édouard Bénard (GDR).** Vous quittez les fonctions de PDG de la RATP pour prendre la direction d'une autre grande entreprise publique, tout aussi stratégique. Lors de votre audition au Sénat, vous avez dressé un constat que nous partageons : au sein de l'Europe, la France se distingue de ses voisins par la faible participation de l'État dans le financement des infrastructures ferroviaires.

Pour augmenter les capacités et régénérer le réseau, l'opérateur doit disposer de financements suffisants et pérennes. Or les dépenses publiques consacrées aux infrastructures de transport, qui atteignaient 1,2 % du PIB en 1970, ne sont plus qu'à 0,8 % en 2023. Ce sous-investissement chronique a eu pour effet une dégradation continue de la situation. Le gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire anticipe d'ailleurs que, dès 2028, 4 000 kilomètres de lignes pourraient connaître « un effondrement irréversible de la qualité de service » avec des conséquences sur plus de 2 000 trains par jour.

Vous avez affiché votre détermination à obtenir de l'État qu'il assume sa part dans le financement du milliard et demi d'euros indispensable à la régénération du réseau. Il nous semble cependant nécessaire d'aller plus loin et d'enfin adopter une loi pluriannuelle, permettant au rail de disposer de moyens renouvelés. Les recettes existent, qu'il s'agisse d'un fléchage d'une fraction des 32 milliards de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques, de l'écotaxe sur les poids lourds, de la renationalisation des autoroutes ou du versement mobilité additionnel levé par les AO. Toutes ces ressources récurrentes permettraient de renouer avec l'État stratège et de donner à l'opérateur public la capacité de concrétiser ses priorités stratégiques.

L'enjeu n'est pas seulement de combler la dette grise des infrastructures, mais également de réduire le niveau anormalement élevé des péages ferroviaires. Conséquence du désengagement de l'État au fil du temps, il pénalise lourdement le rail par rapport à l'aérien ou à la route. Le financement du système doit être repensé dans son intégralité.

Vous n'êtes plus ministre, mais dirigeant d'entreprise. À ce titre, et au-delà du chantier prioritaire de régénération du réseau, que comptez-vous faire pour rendre le train le plus attractif possible sans faire reposer l'effort sur le fonds de concours, ce qui se traduirait par une hausse tarifaire pour les usagers ?

**M. Jean Castex.** Je n'ai rien à ajouter concernant les constats. Pour le reste, la SNCF devra être vertueuse et apporter sa contribution, dans la limite de ses moyens. Chacun doit jouer son rôle. Seul le législateur, par exemple, peut créer des recettes affectées à la SNCF. Nous, nous devons apporter la preuve que cet investissement est utile, ce qui est déjà largement admis, et surtout prouver que nous ferons bon usage de ces sommes.

Il faudra aussi l'intervention de l'État et celle des autorités organisatrices, puisqu'en matière de transport ferroviaire, beaucoup de financements publics viennent des collectivités territoriales – les régions en particulier. La régionalisation d'ailleurs, qui était redoutée, a finalement entraîné beaucoup d'engagements financiers au service du ferroviaire et a eu des effets notables sur la modernisation des infrastructures et du matériel.

En tout cas, nous devons tout faire pour régler ce problème du financement. Si nous ne faisons rien, la situation ne restera pas en l'état : elle se dégradera. Des efforts ont été engagés depuis cinq ou six ans pour freiner le processus, mais ils ne sont pas suffisants. Globalement, nous savons ce qu'il faut faire. Chacun doit maintenant jouer son rôle pour que nous y parvenions. Vous pouvez compter sur moi pour faire valoir les arguments les plus convaincants possibles, vis-à-vis de vous, qui votez, et du gouvernement, qui doit proposer et arbitrer.

**M. Marc Chavent (UDR).** Nous savons votre expérience et votre sens du service public. Par conséquent, nous ne voyons pas d'obstacle à votre nomination. Ma question concerne la gouvernance et la culture du résultat des entreprises publiques.

Dans d'autres pays européens, dont l'Allemagne et la Suisse, la part variable de la rémunération des présidents des entreprises publiques ferroviaires est liée à des indicateurs précis de ponctualité, de régularité ou de maintien des lignes rurales. En France, cette part existe, mais elle est purement symbolique. Seriez-vous favorable à l'introduction d'un tel mécanisme à la SNCF, y compris pour vous-même, afin que la réussite du service public ne dépende pas seulement de subventions mais aussi de résultats concrets ? Pour ma part, mais vous ne pourrez évidemment rien en dire, j'étendrais volontiers le même principe aux ministres.

**M. Jean Castex.** Pour votre gouverne, la rémunération du PDG de la RATP comporte une part variable. Sur le principe, je ne suis pas opposé à ces mécanismes. Les dispositifs de bonus-malus, qui existent d'ailleurs dans les conventions régionales, peuvent également être très efficaces. Un organisme comme la Fédération nationale des associations d'usagers des transports y est très favorable. Nous en avons à la RATP, qui dépendaient de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Tout ce qui va dans le sens d'une responsabilisation des acteurs me semble très positif.

En revanche, le maintien des lignes rurales ne me paraît pas pouvoir être un critère. Certaines décisions ne relèvent pas de la SNCF mais des AO, comme la fréquence des trains ou le prix des billets, et il faut aussi prendre en compte l'efficacité du gestionnaire. Clarifier les responsabilités de chacun me semble donc constituer un préalable.

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Nous en venons aux questions des autres députés.

**Mme Olga Givernet (EPR).** La nécessité de régénérer et de moderniser le réseau fait désormais consensus, comme l'ont montré la conférence de financement Ambition France Transports et le rapport de notre mission d'information sur le secteur ferroviaire.

Le fonds de concours contribue très largement à cette régénération et à cette modernisation. Par l'intermédiaire de ce dispositif, l'État fait le choix de renoncer à ses dividendes et de les reverser directement à SNCF Réseau. Quelles évolutions de ce mécanisme envisageriez-vous ?

À partir de 2028, nous savons que nous aurons besoin de 1,5 milliard d'euros supplémentaires. Votre prédécesseur avait annoncé que la SNCF serait capable d'augmenter sa contribution au fonds de concours de 500 millions. Reprenez-vous cet engagement à votre compte ?

**Mme Delphine Lingemann (Dem).** J'aborderai deux sujets essentiels pour la cohésion des territoires.

Tout d'abord, comment les services express régionaux métropolitains (Serm) pourront-ils monter en puissance, alors que le réseau est déjà saturé ? Quelle est votre vision du partage des voies entre les Serm, les trains d'équilibre du territoire et le fret ? Comment garantir la soutenabilité budgétaire de ces projets dans la durée ? Quelle sera la coordination entre SNCF Réseau et la Société des grands projets, qui est chargée d'accompagner les territoires dans le développement des Serm ?

Par ailleurs, la ligne Clermont-Paris, stratégique, reste confrontée à des retards, pannes et reports de livraison du matériel roulant inacceptables. Pouvez-vous nous confirmer

que le calendrier des travaux sera respecté, de même que les engagements pris pour retrouver enfin la qualité de service attendue par les usagers ?

**M. Aurélien Dutremble (RN).** Votre nomination à la tête de la SNCF, proposée par Emmanuel Macron, est le symbole de la continuité, celle d'un pouvoir qui, depuis sept ans, tourne le dos à nos territoires, à nos gares et à nos trains du quotidien.

Vous avez été premier ministre. Vous connaissez donc les rouages de l'État, mais que pouvez-vous apporter de neuf à une entreprise que vos amis politiques ont fragilisée ? En 2019, votre candidature n'avait d'ailleurs pas été retenue. Qu'est-ce qui a changé ?

Prendre le train est devenu un luxe que bon nombre de Français ne peuvent plus se permettre. Les petites lignes sont abandonnées, les prix flambent et les retards s'accumulent. À Autun, où j'habite, il n'y a désormais plus qu'une gare fantôme. Avant de parler du TGV du futur, nos concitoyens voudraient juste des trains qui arrivent à l'heure, des tarifs justes et des gares.

Monsieur Castex, serez-vous le président du renouveau du service public ferroviaire ou un simple gestionnaire du déclin organisé ?

**Mme Anne Stambach-Terrenoir (LFI-NFP).** Depuis juin 2022, il s'agit de la dix-huitième audition au titre de l'article 13 menée par notre commission. Sur ces dix-huit nominations, nous avons entendu deux femmes pour seize hommes, dont quatre fois Jean Castex.

Après votre départ de Matignon en 2022, vous avez à peine eu le temps de traverser la rue que vous étiez nommé président de l'Afitf. À l'époque, vous nous aviez expliqué à quel point ce poste était important pour vous. Pourtant, à peine deux mois plus tard, Emmanuel Macron vous faisait président de la RATP, fonctions dans lesquelles vous avez été reconduit en 2024. Aujourd'hui, il vous place à la tête de la SNCF.

Dans la « République des copains », il y a comme une confusion des rôles. On passe de la haute fonction publique à l'exécutif, puis à la direction de services publics en s'essuyant les pieds sur les risques d'influence ou de conflits d'intérêts. L'objectif est toujours le même : plus de concurrence et de désengagement de l'État au bénéfice de quelques-uns.

Moi qui ne cesse de critiquer la politique antiécologique de la Macronie, je dois reconnaître qu'en matière de recyclage, en tout cas pour les hommes de pouvoir blancs issus du même réseau politique, les résultats sont là !

Je n'aurai qu'une question, qui paraphrase un célèbre film français. C'est une bonne situation ça, ex-premier ministre ?

**M. Guillaume Lepers (DR).** Devant le Sénat, vous avez dénoncé, à juste titre, les collectivités qui déferrent d'anciennes lignes pour les transformer en voies vertes. Une telle décision est toujours difficile à prendre, mais elle traduit souvent l'impossibilité d'envisager leur réouverture. Pourtant, des solutions de trains légers innovants, comme Telli, Écotrain ou Draisy, pourraient ouvrir de nouvelles perspectives. Envisagez-vous de soutenir de tels projets ? Ils permettraient peut-être de reconnecter au réseau la sous-préfecture de Villeneuve-sur-Lot, qui, malgré ses 23 000 habitants, n'a plus vu passer un train de voyageurs depuis 1940.

À l'heure où débute la construction de la LGV jusqu'à Toulouse, pouvez-vous réaffirmer votre attachement à la défense des petites lignes encore en activité, comme la liaison Agen-Périgueux, qui est la seule à desservir ma circonscription et dont les usagers attendent désespérément la modernisation et la stabilisation du service ? Les dessertes fines du territoire suscitent beaucoup d'inquiétudes.

**Mme Nathalie Coggia (EPR).** Je suis régulièrement interpellée par des Français de l'étranger qui recherchent une solution alternative à l'avion pour rejoindre facilement la France depuis Madrid, Porto, Lisbonne ou Barcelone.

Si vous êtes nommé à sa tête, quelle sera la stratégie de la SNCF en matière de trains de nuit et d'augmentation des lignes et fréquences diurnes à l'international ? Les usagers attendent une offre pratique et abordable pour relier la France à la péninsule ibérique et au reste de l'Europe.

**M. Sylvain Carrière (LFI-NFP).** Vous avez récemment déclaré que les engagements pris pour la LGV Montpellier-Perpignan devaient être respectés. Sur le terrain, ils se traduisent par l'enclavement du bassin de Thau : quatre TGV sur cinq ne desserviront plus Sète, obligeant les habitants à se rendre à Montpellier ou à Béziers. Ces décisions ont été prises sans réelle concertation avec la population.

À La France insoumise, nous défendons ardemment le ferroviaire, mais un ferroviaire utile, qui relie les bassins de vie, dessert les petites gares et répond aux besoins quotidiens. Investir 6 milliards – peut-être 10 au final – pour gagner quarante minutes entre Paris et Barcelone, c'est en enlever autant aux petites lignes. Et je ne m'étendrai pas sur l'augmentation de la fiscalité qui finance une LGV qui détruit 2 000 hectares d'espaces naturels, traverse seize captages d'eau et impose la construction d'un viaduc.

Plutôt que de tenir les engagements d'un projet qui permet d'aller toujours plus vite, ne serait-il pas temps de tenir enfin l'engagement d'un service public qui garantit le droit à la mobilité partout et pour tous ?

**M. Julien Guibert (RN).** Pour verdir ses trains sur les lignes non électrifiées, la SNCF mise sur la pile à combustible à hydrogène. Malheureusement, les retards s'accumulent et les coûts explosent. Les rames annoncées pour 2023 ne circuleront sans doute pas avant 2027 et leur prix unitaire est quasiment le double d'une rame électrique classique, sans compter le coût des stations de ravitaillement.

Dans un contexte budgétaire déjà très contraint, ces surcoûts pèsent directement sur les régions et retardent la décarbonation du réseau. Pendant ce temps, des solutions éprouvées, comme les biocarburants ou les trains hybrides, restent sous-exploitées. Alors que l'Allemagne a fait le choix de suspendre l'exploitation des rames à hydrogène, comment la SNCF compte-t-elle maîtriser les dérives financières et techniques du programme de pile à combustible ? Ne serait-il pas plus judicieux de concentrer les efforts sur des technologies immédiatement opérationnelles, plutôt que sur une filière dont la viabilité industrielle reste incertaine ?

**Mme Sylvie Ferrer (LFI-NFP).** La trente-troisième proposition du rapport de Bérenger Cernon et Olga Givernet, présenté le 7 octobre, préconise la construction d'un atelier de maintenance supplémentaire dès la prochaine loi de finances. Sa création faciliterait le développement des trains de nuit. En effet, le seul atelier qui peut les accueillir aujourd'hui

se trouve à Paris. Or au-delà des liaisons Paris-province, l'enjeu est d'implanter les trains de nuit là où le TGV est peu présent. Aujourd'hui, quarante-neuf villes non desservies par le TGV le sont par un train de nuit, dont douze communes de moins de 1 000 habitants.

Les lignes Bordeaux-Nice et Hendaye-Pau-Nice sont notamment attendues pour relier le Sud-Ouest et le Sud-Est. Ces trajets prennent actuellement plus de neuf heures le jour – la faiblesse du réseau se concentre sur les transversales. Ce nouvel atelier de maintenance verra-t-il le jour, et permettra-t-il la création de lignes de train de nuit supplémentaires ?

**M. Freddy Sertin (EPR).** La région Normandie a annoncé, la semaine dernière, la création d'une société publique locale en prévision de l'attribution du lot dit « Étoile de Caen », qui était historiquement détenu par la SNCF, à RATP Dev. Cet outil inédit lui permettrait d'avoir la pleine maîtrise des investissements dans les infrastructures, ainsi que dans le matériel roulant. Il donnerait lieu à l'acquisition de quarante rames et à la construction d'un atelier de maintenance. Le futur exploitant pourrait ainsi concentrer ses efforts sur l'amélioration du service rendu aux voyageurs, notamment en matière de ponctualité et de qualité à bord. Selon vous, quels seraient les principaux avantages et les risques de cette structuration régionale pour les usagers et les territoires ?

**Mme Anne-Cécile Violland (HOR).** Je souhaite associer à ma question mon collègue de Chamonix, Xavier Roseren. Dans un contexte d'urgence climatique et d'inégalités territoriales croissantes, les trains de nuit constituent une solution d'avenir, bas carbone, accessible et capable de retisser du lien entre nos territoires, y compris à l'échelle européenne. Pourtant, alors que nos voisins investissent dans cette offre, la France supprime des lignes emblématiques comme le Paris-Berlin. Êtes-vous prêt à assumer une rupture avec cette logique de repli et à défendre une vraie ambition industrielle et écologique permettant de relancer durablement un réseau national et transfrontalier de trains de nuit ?

**M. Jimmy Pahun (Dem).** Il faut aussi parler de ce qui marche. Grâce aux contrats de plan État-région, en Bretagne, nous disposons de dix-sept créneaux supplémentaires sur l'axe Redon-Quimper. Nous en sommes très satisfaits, même si certains disent parfois que tout le mérite revient à la région et que l'État n'y est pour rien.

Par ailleurs, peut-être ne connaissez-vous pas le Tire-Bouchon, la ligne entre Auray et Quiberon ? C'est la plus fréquentée de Bretagne, alors qu'elle ne fonctionne que du 1<sup>er</sup> juillet au 30 août. Je suis convaincu qu'elle pourrait non seulement désengorger la presque île de Quiberon, qui en a bien besoin, mais aussi servir de voie d'essai pour les trains légers innovants que vous avez évoqués.

**Mme Béatrice Roullaud (RN).** Dans votre intervention, votre remarque sur les animaux a particulièrement retenu mon attention. Beaucoup de voyageurs sont propriétaires de chiens et de chats, puisque notre pays en compte respectivement 7 et 14 millions. Toutefois, certaines personnes y sont allergiques. Si vous étiez nommé PDG de la SNCF, accepteriez-vous de recevoir des députés s'intéressant à la cause animale, ainsi que des associations, pour discuter des conditions de transport de ces voyageurs particuliers et des évolutions à prévoir pour améliorer le confort de l'ensemble des passagers ?

**M. Jean-Yves Bony (DR).** Monsieur le premier ministre, vous serez toujours le bienvenu dans mon département du Cantal – mais si vous voulez arriver à l'heure, partez la veille ! La ligne Paris-Clermont-Ferrand est l'une des plus sinistrées de France. Il y a plus de trente ans, il fallait trois heures pour relier les deux villes : en 2028, ce sera pratiquement trois

heures et demie. La qualité du service est insuffisante, en raison notamment de travaux incessants, et les prix augmentent. La SNCF et le gouvernement ne proposent aucune solution et, alors notre capitale régionale est l'une des seules à ne pas être desservie par le TGV, les projets ferroviaires sont inexistants. Partagez-vous ce constat ? Quand les rames Oxygène pourront-elles être livrées ?

**M. David Taupiac (LIOT).** La ligne Auch-Toulouse a connu quelques difficultés, car certains engagements de l'État et de SNCF Réseau n'étaient pas confirmés. Il semble que le problème soit réglé. Nous demandons cependant que cette liaison soit considérée comme structurante afin de bénéficier de financements supplémentaires et d'envisager son interconnexion avec le Serm toulousain, qui arrivera aux portes du Gers.

S'agissant de la ligne Auch-Agen, une étude a été réalisée par les collectivités locales pour, comme l'a évoqué Guillaume Lepers, expérimenter l'utilisation de trains légers. J'espère que le projet emportera votre bienveillance.

**Mme Julie Ozenne (EcoS).** Depuis 2020, les collectivités de la branche sud du RER D et les associations d'usagers ont mené un travail approfondi pour améliorer le fonctionnement de cette ligne, considérée comme sinistrée. Il en ressort un livre blanc et une étude indépendante du cabinet SMA, de 2022, qui a confirmé la faisabilité d'une ligne S, assurant une liaison directe entre Corbeil-Essonnes et Paris-Gare de Lyon. Sur le modèle de la ligne R, elle ne nécessiterait pas d'investissements lourds. Une première phase a été lancée en décembre 2024, avec huit trains. La deuxième phase, prévue pour 2027, avec vingt trains, se heurte à un blocage dans l'attribution des sillons, en raison du manque de transparence sur les réservations du fret et de contraintes internes à SNCF Réseau. Êtes-vous prêt à trouver une solution et à instaurer un dialogue plus transparent entre la SNCF, Île-de-France Mobilités et les collectivités ? Ferez-vous du « saut de mouton » de Bercy, attendu depuis vingt ans pour améliorer la circulation Gare de Lyon, une priorité ?

**M. Sébastien Humbert (RN).** Lors de l'inauguration d'une voie ferrée dans mon département des Vosges en 2021, alors que vous étiez premier ministre, vous aviez indiqué que les petites lignes seraient partout remises en état. Quelques années plus tard, le réseau continue à vieillir et nécessite des investissements encore plus massifs. À l'échelle nationale, SNCF Réseau estime qu'il faudrait 4,5 milliards d'euros par an pour maintenir l'existant, soit 1,5 milliard de plus qu'actuellement.

Au-delà de la conférence de financement Ambition France Transports, véritable concours Lépine de la taxe, et alors que le bénéfice de la SNCF a été multiplié par six au premier semestre 2025, allez-vous mobiliser des moyens en priorité pour les lignes de desserte fine du territoire, dont la maintenance est largement assurée par les régions ?

Envisagez-vous de rendre plus accessible le TGV, dont le prix des billets a augmenté de 10 % en deux ans ? Par ailleurs, le nécessaire retour du Ouigo à Nancy est-il confirmé ?

**M. Jean-Michel Brard (HOR).** Maintiendrez-vous le Serm entre Nantes, Pornic et Saint-Gilles-Croix-de-Vie ? La ligne connaît des problèmes de qualité.

La SNCF a fermé ses guichets dans les gares de terminus des stations balnéaires. Le public ne peut plus y acheter directement de billets. Reviendrez-vous sur cette politique, et pouvez-vous garantir le maintien du service d'accueil des usagers dans ces gares de bout de ligne ?

**M. Jean Castex.** Je ne pourrai pas répondre à l'ensemble des questions dans le délai qui m'est imparti. De toute façon, dans beaucoup de domaines, il me serait impossible de dépasser les réponses de principe : j'espère le devenir, mais je ne suis pas encore PDG de la SNCF ! Je connais quelques dossiers, comme les liaisons Auch-Toulouse et Auch-Agen, mais pas par exemple ceux du Serm de Nantes ou du RER D.

Pour répondre au député Humbert, je ne me souviens pas avoir assuré que nous rouvririons partout les petites lignes, même si je suis favorable à le faire quand c'est possible et en tout cas à freiner leur fermeture. Mais, de façon générale, si les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent, elles sont plus crédibles quand on en a déjà respecté. S'agissant justement de la ligne Auch-Agen, c'est moi qui ai accordé les crédits pour reprendre les études, sans les limiter au fret, permettant ainsi d'envisager l'expérimentation de trains légers.

La question du transport des animaux est un véritable sujet. Je suis évidemment prêt à recevoir des députés à ce sujet, la question ne se pose pas, mais aussi à y travailler avec les associations d'usagers et la communauté cheminote. Je crois au dialogue. Sans révolutionner ce qui existe, des évolutions sont probablement nécessaires.

Par exemple, j'ai vu que la SNCF avait interdit les animaux dans les trains de nuit. Je me souviens néanmoins que, quand j'empruntais le Paris-Latour-de-Carol, ils étaient autorisés. Il y a peut-être d'excellentes raisons qui font que nous maintiendrons cette décision. Mais l'interdiction peut décourager des gens de prendre le train, alors que ma mission principale est de faire en sorte qu'ils soient le plus nombreux possible à le faire.

En ce qui concerne les prix, ceux des services dits conventionnés ne sont pas fixés par la SNCF mais par les autorités organisatrices. Pour les TGV – services dits librement organisés – je reconnais qu'ils sont élevés et surtout peu lisibles, même si ce problème de lisibilité ne concerne pas que les LGV. Quoi qu'il en soit, il y a certainement des choses à faire.

Vous m'avez demandé si la SNCF pourrait contribuer au financement des investissements à hauteur de 500 millions supplémentaires. Nous ferons tout pour y parvenir. Néanmoins, ce ne sera pas possible en baissant en même temps les prix sur les LGV et en laissant la concurrence capter les marges.

Votre commission a semble-t-il préconisé la création d'un atelier de maintenance supplémentaire pour les trains de nuit. Je ne connais pas assez ce sujet pour avoir un avis. J'ai visité l'atelier de Masséna, mais j'ignore s'il est nécessaire d'en ouvrir un deuxième. Nous étudierons ce dossier.

Certaines collectivités veulent s'engager dans la constitution de sociétés publiques locales. Ayant l'expérience de la RATP, je sais que la maintenance des trains est un métier qui nécessite un savoir-faire d'excellence. C'est pareil pour la SNCF. Nous devons donc être prudents dans la manière d'organiser cette activité. Évitions de démutualiser et de détruire ce qui fonctionne.

S'agissant des trains à hydrogène, j'ai l'impression que les performances ne sont pas au niveau des espoirs qui avaient été suscités. J'approfondirai le sujet avec les experts pour savoir ce qu'il en est précisément, sans oublier qu'il y a aussi des questions de filière industrielle. En tout état de cause, comme cela a été rappelé, il existe d'autres technologies propres que nous pourrions peut-être utiliser.

L'un de mes premiers déplacements concernera la ligne Paris-Clermont-Ferrand. Les rames Oxygène devraient être mises en service à partir du premier trimestre 2027, puis progressivement tout au long de l'année. Comme pour la plupart des sujets qui ont été évoqués, beaucoup de problèmes sont liés aux infrastructures, raison pour laquelle nous devons faire de ces travaux une priorité. En attendant, j'étudierai les possibilités d'amélioration – mais mon prédécesseur et ses équipes l'ont probablement déjà fait : je ne voudrais pas faire naître de faux espoirs. Néanmoins, je ferai tout ce que je peux pour faciliter la vie sur cette ligne stratégique.

Concernant le « chaînon manquant », je connais les arguments que vous avez avancés, notamment à propos de la desserte de Sète. Je vous invite malgré tout à la prudence : le lancement du TGV avait lui aussi suscité beaucoup de critiques, et il en avait été de même pour le développement du chemin de fer au XIX<sup>e</sup> siècle. Je ne dis pas qu'elles étaient toutes illégitimes, mais heureusement qu'elles ont été surmontées ! Même si la concertation peut certainement être améliorée, compléter la liaison entre l'Europe du Sud et l'Europe du Nord me paraît indispensable.

S'agissant du GPSO, le grand projet ferroviaire du Sud-Ouest, je dois vous rappeler que toute l'histoire du train renvoie à celle de l'aménagement équilibré des territoires. Le train a façonné la France, l'a développée. Vous aurez donc beaucoup de mal à me convaincre que le quart sud-ouest ne devrait pas être desservi par le TGV, alors que celui-ci va en Bretagne, en Alsace et à Marseille. Évidemment, la rentabilité du Bordeaux-Toulouse ne sera jamais celle du Paris-Lyon mais enfin, si la rentabilité avait été le seul critère, nous ne nous interrogerions pas sur l'avenir des lignes de desserte fine du territoire : elles n'auraient jamais été construites !

La vie est un équilibre. La rareté des finances nous obligera à définir des priorités, mais nous devons essayer de concilier le développement des LGV et le maintien des petites lignes. Je l'ai toujours dit et je ne changerai pas d'avis. Faut-il rappeler que l'arrivée du TGV en site propre à Bordeaux a accru de 30 % la fréquentation du TER dans la périphérie de l'agglomération ? L'effet de levier est réel. C'est d'ailleurs pour cette raison que certains réclament le TGV à Limoges ou Clermont-Ferrand.

Nous avons besoin de plus de trains, de plus de services. Le contexte nous oblige à faire des choix, mais sans opposer le train de proximité et les lignes à grande vitesse, auxquels tout le monde est très attaché. Ces choix sont des décisions politiques structurantes qui marquent aussi la confiance que nous avons dans nos concitoyens et la considération que nous portons à nos territoires.

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Je vous remercie. Nous allons procéder au vote hors de votre présence.

*Après le départ de M. Jean Castex, il est procédé au vote sur le projet de nomination, par appel nominal à la tribune et à bulletins secrets, les scrutateurs étant M. Antoine Vermorel-Marques et M. Sylvain Carrière.*

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

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Nombre de votants .....                     | 49 |
| Abstentions, bulletins blancs ou nuls ..... | 10 |
| Suffrages exprimés .....                    | 39 |
| Pour .....                                  | 34 |
| Contre .....                                | 5  |

\*

Puis la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a auditionné, en application de l'article 13 de la Constitution, M. Henri Prévost, dont la nomination aux fonctions de directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) est proposée par le président de la République, et a procédé au vote sur le projet de nomination (*M. Vincent Descoeur, rapporteur*).

**Mme la présidente Sandrine Le Feu.** Le président de la République a fait part le 23 juillet dernier de son intention de nommer M. Henri Prévost, alors préfet de la Marne, en qualité de directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, l'ANCT. Le poste est vacant depuis la nomination de Stanislas Bourron au cabinet du premier ministre le 10 juin dernier. Aucun intérim n'a été prévu. En application de l'article 13 de la Constitution, notre commission, comme celle du Sénat, doit se prononcer sur cette nomination.

Cette audition publique sera suivie d'un vote par scrutin secret effectué par appel nominal et hors présence de M. Prévost. Aucune délégation de vote ne sera possible. Le dépouillement du scrutin aura lieu à l'issue du vote, en même temps à l'Assemblée et au Sénat, qui vous a entendu le 15 octobre. En application de notre règlement, nous avons nommé un rapporteur sur cette proposition de nomination, M. Vincent Descoeur. Il a élaboré un questionnaire, qui a préalablement été envoyé à M. Prévost.

Monsieur le préfet, votre audition se déroule aujourd'hui dans un contexte marqué par des propositions de réformes institutionnelles à différentes échelles : décentralisation, déconcentration, mais également modalités de gestion des fonds européens. Elle intervient également au moment où nous avons commencé à examiner le projet de loi de finances (PLF) pour 2026.

Nous nous prononcerons sur la proposition de votre nomination, en ayant à l'esprit, comme vous, l'intérêt des territoires et de nos concitoyens et le service de leurs élus. Je précise qu'avec l'accord du bureau, Danielle Brulebois et Sylvie Ferrer interviendront parmi les orateurs au titre de la mission d'évaluation de la loi de 2019 ayant créé l'ANCT, qu'elles ont menée, et que nous pourrions considérer comme clôturée à l'issue de cette audition.

**M. Vincent Descoeur, rapporteur.** Monsieur le préfet, nous avons le plaisir de vous accueillir aujourd'hui devant notre commission pour vous auditionner en vertu de l'article 13 de la Constitution. Je vous remercie pour les réponses détaillées que vous avez bien voulu apporter au questionnaire qui vous a été adressé. Elles ont été transmises en amont de cette audition à nos collègues.

Cette audition intervient à un moment clé pour l'ANCT. Depuis sa création en 2020, cette agence, dotée d'une personnalité morale propre, s'est vu confier la mission d'accompagner les collectivités territoriales, en particulier les plus petites ou les plus fragiles, dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets de développement. Pourtant, aujourd'hui, sa légitimité, sa lisibilité et son efficacité font l'objet d'interrogations tant de la part de certains élus locaux que de services de l'État.

Plusieurs rapports récents, celui de la Cour des comptes, de l'Inspection générale des finances (IGF) ou encore celui de notre collègue sénatrice Christine Lavarde, ont mis en lumière un certain nombre de fragilités structurelles : redondance de l'offre avec celle d'autres agences comme l'Agence de la transition écologique (Ademe) et le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) ; complexité de la gouvernance ; dilution des responsabilités entre les différents ministères impliqués et manque de visibilité budgétaire.

À travers ces constats, la légitimité de l'ANCT est interrogée. Faut-il la renforcer, la transformer, voire la supprimer, comme le préconise le rapport de notre collègue sénatrice ? Au-delà de l'Agence elle-même, la question qui sous-tend nos débats est cruciale. Comment garantir un véritable accès à une ingénierie publique de qualité pour les collectivités en tous points du territoire ?

Votre parcours au sein de l'administration préfectorale et des cabinets ministériels vous confère une connaissance fine de la fabrique de la décision publique, de l'État déconcentré et des collectivités. Nous serons attentifs à votre capacité à faire valoir ce double regard stratégique et opérationnel, au service d'un pilotage plus clair et plus efficace de l'ANCT.

Nos échanges permettront d'aborder votre vision stratégique du rôle et de l'avenir de l'ANCT, dans un paysage institutionnel où les agences sont parfois perçues comme des structures redondantes, et dans un contexte budgétaire contraint qui nous invite à réaliser des arbitrages, en faveur de la plus grande efficacité des dépenses publiques.

Nous aurons également l'occasion d'évoquer l'efficacité opérationnelle de l'Agence, tant en matière d'organisation interne, de coordination avec les opérateurs que de soutien concret au territoire ; mais aussi les relations avec les préfets. Plusieurs travaux ont en effet souligné que le rôle de délégué territorial dévolu au préfet s'est exercé dans les faits de manière très inégale. Votre expérience préfectorale nous sera précieuse pour évaluer les leviers de rapprochement entre l'Agence, le terrain et ses élus. Nous aborderons également les questions budgétaires et de ressources humaines, les perspectives d'évolution de la subvention de l'État, la dynamique du recours aux prestataires extérieurs, l'amélioration de la lisibilité financière.

Enfin, nous attendons de vous des engagements sur les relations entre l'ANCT et le Parlement. Le suivi des politiques publiques que vous piloterez appelle, me semble-t-il, une coopération renforcée avec notre assemblée.

Monsieur Prévost, à l'issue de cette audition, nous nous prononcerons en toute responsabilité. Nous vous remercions de nous faire partager votre vision stratégique et de répondre aux questions des membres de cette commission, afin que nous puissions juger de votre capacité à porter les indispensables chantiers de transformation.

**M. Henri Prévost, proposé aux fonctions de directeur général de l'ANCT.** Originaire du Pas-de-Calais, j'ai exercé dans différents départements : le Finistère, la Martinique, le Var. Plus récemment, j'ai successivement été préfet de l'Yonne et de la Marne. Cette expérience me confère une connaissance approfondie des territoires, qui motive mon engagement et ma candidature. En effet, au cours des six années passées dans des fonctions préfectorales, j'ai pu mesurer à quel point les collectivités avaient besoin d'être appuyées pour mener à bien leurs projets. Je pense notamment aux nombreux élus que j'ai rencontrés et qui étaient parfois très désemparés face à l'ampleur de certains projets, pour lesquels ils manquaient d'aide extérieure.

Au cours de ma carrière, j'ai également exercé en cabinet, mais aussi en administration centrale et en établissement public. Là aussi, j'ai pu mesurer l'intérêt d'une bonne coordination entre la tutelle et son opérateur. Lors de ces différentes expériences, j'ai pu observer que l'Agence était un opérateur qui cherchait à accompagner, à apporter une aide très concrète au travail des préfetures, notamment celles de petite et moyenne taille, aux effectifs limités.

L'ANCT me paraît disposer par ailleurs d'un ADN particulier, dans la mesure où les collectivités ont été placées en son cœur, dès sa constitution. Je rappelle ainsi que dix représentants des collectivités siègent au sein du conseil d'administration de l'Agence, de même que quatre parlementaires. Cette spécificité se manifeste également dans la gouvernance : si une délibération n'est pas adoptée avec le soutien de la majorité des représentants des élus, une deuxième délibération doit intervenir.

J'estime qu'il est nécessaire de renforcer le rôle du conseil d'administration, à l'occasion de son renouvellement en décembre. Celui-ci fournira l'occasion d'améliorer son fonctionnement, afin qu'il puisse jouer pleinement son rôle d'orientation et non se limiter à enregistrer des décisions à caractère budgétaire ou administratif.

J'ai naturellement pris connaissance des critiques adressées à l'Agence, mais souligne qu'elle est relativement jeune et que des évolutions ont été observées dans ses pratiques. Les décisions sont de plus en plus prises en concertation, à l'instar du choix des Villages d'avenir, exemple qu'il faudrait certainement accentuer.

De même, je pense que l'ANCT commence à être mieux connue. Je me suis fréquemment déplacé dans les territoires lors de mes fonctions, mais je me suis aussi déplacé à titre privé. J'ai ainsi rencontré des élus des collectivités avec lesquelles j'avais travaillé par le passé.

L'Agence commence à être mieux identifiée, bien qu'elle ne soit pas encore connue de toutes les parties prenantes. Il demeure important qu'elle soit reconnue et relayée par les préfets. La structuration interne nécessite également une attention particulière, notamment en raison de la fusion de trois structures distinctes qui composent actuellement l'Agence. Ce processus doit se poursuivre, en collaboration avec les agents et les organisations syndicales, afin de renforcer la cohésion de l'ensemble.

Les échanges que j'ai pu entretenir avec la direction de l'Agence ont mis en avant son haut degré de technicité et la diversité de ses compétences, réparties sur de nombreux métiers et statuts. À ce titre, j'estime qu'une répartition uniforme du personnel dans les préfectures ne serait pas adaptée à la nature variée des compétences requises.

À l'inverse, il apparaît nécessaire de consolider le rôle d'appui et d'accompagnement de l'Agence, qui dispose de capacités d'observation et de conception de produits. Les réalisations de la direction du numérique, héritée de l'Agence du numérique, offrent des outils utiles pour les collectivités, facilitant leurs demandes d'instruction, de subvention ou de construction de programmes.

Enfin, les principaux programmes de l'Agence, tels que les plans Action cœur de ville, Petites villes de demain, Villages d'avenir, France services, Avenir montagnes ou France très haut débit, ont atteint leurs objectifs. Ces programmes arrivent à terme avec la fin des mandats municipaux et l'Agence devra s'adapter aux nouveaux défis et missions qui se présentent, notamment à la suite des annonces gouvernementales. J'envisage donc l'avenir de manière optimiste, confiant dans la capacité de l'ANCT à s'adapter à un moment crucial, puisque le premier ministre a annoncé, il y a une semaine, une nouvelle étape de décentralisation et de déconcentration. Elle devra donc repenser ses objectifs et sa structure pour répondre aux besoins exprimés.

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Je relève qu'aucun des députés siégeant au conseil d'administration de l'ANCT ne fait partie de notre commission. Il me semblerait opportun d'y remédier, en lien avec la présidence de l'Assemblée.

Je cède la parole à Danielle Brulebois et Sylvie Ferrer, les deux rapporteures de la mission d'évaluation de la loi de 2019 établissant la création de l'ANCT.

**Mme Danielle Brulebois, rapporteure de la mission d'évaluation de l'impact de la loi du 22 juillet 2019 portant création d'une Agence nationale de la cohésion des territoires.** Nous avons mené au cours des derniers mois, avec ma collègue Sylvie Ferrer, une mission d'évaluation de la loi portant création de l'ANCT. Nous avons jugé utile de prendre la parole aujourd'hui pour vous faire part des principales conclusions de nos travaux, qui s'inscrivent dans le prolongement de ceux tenus lors de la précédente législature par Mmes Sandrine Le Feur et Catherine Couturier.

L'objectif poursuivi lors du lancement de la mission consistait à vérifier si l'ANCT respecte durablement sa mission d'accompagnement, de lisibilité et de proximité auprès des élus. Il apparaît que la demande d'ingénierie n'a jamais été aussi forte en matière de transition écologique, de revitalisation des centres-villes, d'accès aux services et d'inclusion numérique. La raison d'être de l'ANCT consiste à aider les collectivités à gérer la complexité croissante des projets d'aménagement ou de construction sur les plans technique, juridique et financier.

Cependant, deux difficultés freinent l'atteinte pleine des objectifs et fragilisent aujourd'hui l'existence de l'ANCT : la lisibilité de l'offre de l'Agence dans un environnement composé de nombreux opérateurs, ainsi qu'un ancrage insuffisant auprès des élus.

S'agissant de la lisibilité de l'offre de l'agence, l'écosystème demeure dispersé entre l'ANCT, le Cerema, l'Ademe, l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru), l'Agence nationale de l'habitat (Anah), la Banque des territoires, et plus de 400 dispositifs d'accompagnement superposés identifiés. Nombre d'élus peinent à s'y retrouver et certains

proposent même la suppression de l'Agence. Cette situation doit constituer un électrochoc concernant la définition de ses missions.

L'ANCT doit être identifiée et facile d'accès. Mais le constat est terrible pour l'Agence : seuls 10 % des élus considèrent l'offre d'ingénierie de l'État et de ses opérateurs comme disponible, accessible ou pertinente. Dans plusieurs départements, l'offre de l'Agence est méconnue et perçue comme se superposant à l'ingénierie locale ou départementale des collectivités.

Monsieur le préfet, comment l'ANCT entend-elle rendre opérationnel, partout sur le territoire, un guichet unique, copiloté au niveau départemental et cartographiant l'ingénierie disponible pour éviter les situations de concurrence avec l'ingénierie locale et le recours massif aux cabinets d'études privés ? Ne pensez-vous pas qu'il faille commencer par une drastique simplification des procédures ?

Enfin, si l'ingénierie produit des projets prêts à démarrer, le sujet de la visibilité pluriannuelle des moyens de l'État reste une demande forte des élus locaux, en particulier pour les petites communes. Monsieur le préfet, êtes-vous prêt à formaliser pour chaque contrat pour la réussite de la transition écologique (CRTE) un cadre pluriannuel de financement consolidant les contributions de l'État et de tous les opérateurs, y compris lorsqu'elles ne transitent pas par le budget de l'ANCT, afin de sécuriser la trajectoire des projets de territoire ?

Vos hautes fonctions au service de l'État font de vous un candidat légitime et éclairé pour améliorer le fonctionnement de l'ANCT sur les territoires. Nous voterons donc en faveur de votre candidature.

**Mme Sylvie Ferrer, rapporteure de la mission d'évaluation de l'impact de la loi du 22 juillet 2019 portant création d'une Agence nationale de la cohésion des territoires.** Les collectivités territoriales jouent un rôle extrêmement important dans la transition écologique. Leurs investissements s'élèvent ainsi à 10 milliards d'euros par an. Selon l'Institut de l'économie pour le climat, il conviendrait de doubler ce montant.

L'ANCT a été créée par la loi du 22 juillet 2019, dans l'objectif de faciliter la prise d'initiatives locales, notamment en termes de projets écologiques. La création de l'Agence est le fruit de la fusion de différents organismes, afin de simplifier l'accès des collectivités territoriales à une ingénierie de proximité.

Il convient de rappeler que cette ingénierie existait au sein de nos territoires, mais qu'elle a été perdue, notamment en raison de la fin de l'assistance technique des services de l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire (Atesat), et du fait de la baisse des effectifs dans les services déconcentrés de l'État. Les derniers projets de loi de finances ne contredisent pas cet état de fait. Les schémas d'emploi sont rabaissés, année après année.

Face à ses objectifs initiaux, le bilan de l'Agence demeure plutôt maigre. Les rapports de la sénatrice Bernadette Gros et de la Cour des Comptes confirment que l'ANCT est un organisme inconnu, dont les acteurs locaux ne sont pas identifiés par les collectivités territoriales. Cela vaut surtout pour les petites communes, qui sont pourtant celles que l'Agence devrait soutenir en priorité. Selon les intervenants auditionnés, les villes demeurent les grandes bénéficiaires des compétences de l'ANCT, à rebours de l'intention initiale.

D'après l'Association des petites villes de France, de nombreuses petites communes ne se retrouvent dans aucun dispositif de soutien. Nous déplorons également la logique d'appels à projets pour bénéficier de l'accompagnement de l'ANCT, pour lesquels les petites villes sont moins armées. Ceci est d'autant plus dommageable que deux programmes gérés par l'ANCT s'adressent tout particulièrement à elles : Action cœur de ville et Petites villes de demain.

Parmi les missions de l'ANCT, figure également la coordination nationale des contrats pour la réussite de la transition écologique. De la même façon, ils sont accusés de ne pas mettre fin à un déséquilibre territorial. Les élus demandent de manière récurrente de recentrer les contrats sur les territoires les plus en difficulté et de tenir compte de la richesse des villes, comparativement aux périphéries rurales. L'ANCT faillit donc dans sa mission la plus essentielle, c'est-à-dire rétablir un équilibre territorial pour bénéficier de moyens et d'accompagnements.

Par ailleurs, notre mission d'information met en lumière l'affaiblissement des compétences publiques d'ingénierie au niveau local. Dotée de 358 équivalents en plein (ETP) en 2025, l'Agence n'a ni la vocation, ni la capacité d'assurer elle-même une ingénierie interne. Elle fonctionne depuis Paris et une part conséquente de son accompagnement en conseil provient d'achats de prestations à des cabinets privés, moyennant des tarifs jugés élevés, pour des résultats peu qualitatifs.

Lors du PLF pour 2025, le groupe La France insoumise a d'ailleurs fait adopter en commission du développement durable un amendement sur ce sujet, prévoyant la remise au Parlement d'un rapport par le gouvernement sur ce recours aux cabinets de conseil privés, dans le but de détailler le montant et le caractère des prestations réalisées ainsi que leurs justifications. Nous précisons alors que l'ANCT a usé et abusé du recours à des cabinets privés de consultants dans le cadre de ces marchés d'ingénierie, puisqu'ils ont assuré 65 % des dossiers d'accompagnement sur mesure en 2022, alors que la part des opérateurs partenaires de l'Agence est retombée à 21 %.

Cette logique d'externalisation entraîne inévitablement une insuffisante connaissance des réalités locales et une faible appropriation par les élus. Ce recours massif fragilise l'ingénierie locale en se substituant à des acteurs déjà présents sur le terrain. Au-delà des services municipaux et intercommunaux, les collectivités ont bâti une offre publique de proximité, qui mérite d'être mobilisée en priorité. Le rapport du Sénat constate que vingt-six départements sont déjà considérés en pénurie d'ingénierie. Par ailleurs, l'achat des prestations à des organismes privés permet parfois le contournement des procédures de passation de marché.

Il faut réorienter cette dépense, afin de reconstruire des capacités publiques, au plus près des territoires. La France insoumise se positionne d'ailleurs résolument en faveur d'un pôle public de l'ingénierie territoriale, contre cette forme de privatisation de l'action publique territoriale. Nous proposons donc de mettre fin aux marchés d'ingénierie de l'Agence et de généraliser la déconcentration des décisions d'accompagnement sur mesure en attribuant l'intégralité de l'enveloppe actuelle au niveau local. Cette enveloppe serait dédiée au soutien direct à l'ingénierie des élus, en mobilisant en premier lieu les structures locales publiques.

Il revient également à l'ANCT de piloter le programme France services qui permet de rassembler en un seul point jusqu'à dix opérateurs différents. Or il a été démontré que le déploiement de ce réseau s'est accompagné d'un désengagement de l'État dans les zones rurales. Ainsi les représentants de l'Agence auditionnés la semaine dernière dans le cadre de

la discussion budgétaire indiquaient un budget de 45 000 euros par an et par maison, alors que le coût annuel de fonctionnement est d'environ 110 000 euros. Les collectivités doivent donc payer le reste à charge.

En résumé, l'État supprime des services publics et fait payer les collectivités. Cette approche doit être repensée, en renforçant le rôle des opérateurs historiques, qui souffrent des coupes budgétaires à répétition. Je pense par exemple au Cerema qui a perdu 603 emplois en sept ans. Or ce même Cerema est justement opérateur d'ingénierie et donc un partenaire parmi d'autres de l'ANCT. De fait, sans cette saignée des opérateurs, l'ANCT pourrait justement éviter un recours à des cabinets d'ingénierie privée en proposant une ingénierie publique.

En conclusion, les missions de l'ANCT sont prépondérantes pour la transition écologique. Les contrats de relance et de transition écologique gérés par l'ANCT répondent aux enjeux de rénovation thermique, de la lutte contre l'érosion et l'artificialisation des terres. Les collectivités territoriales ont besoin de l'ingénierie afin de mettre en œuvre la transition écologique, le premier défi de notre siècle.

La mise en lumière des imperfections de l'ANCT, dans un contexte budgétaire qui pousse aux décisions impulsives des suppressions d'agences, doit donc être prise en compte. Enfin, une bifurcation écologique efficace et nécessaire.

**M. Henri Prévost.** En premier lieu, j'estime que disposer de tels rapports à mon arrivée constitue une chance, puisqu'ils permettent d'établir des objectifs. Si je suis confirmé, je ferai de mon engagement sur le terrain une priorité, comme je l'ai toujours fait en tant que préfet. J'ai ainsi prévu de continuer à me rendre dans les territoires afin d'évaluer la mise en œuvre des projets, et non uniquement d'en faire l'analyse à distance. Le rôle des préfets dans ce domaine est important, même s'il peut varier selon les situations. Les instructions récentes visent précisément à placer le préfet comme interlocuteur des agences, coordonnant ainsi les différentes actions pour limiter la confusion liée à la multiplication des offres et optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles.

Concernant le recours aux prestataires privés, il n'y a pas de restriction de principe. Ces prestations peuvent être pertinentes dans certains cas, et la mise en concurrence récente a permis de sélectionner des candidats répondant à des critères élevés. Cependant, il est nécessaire que les équipes des préfectures et des sous-préfectures accompagnent et pilotent ces prestataires, afin d'assurer l'évaluation de leurs services et, si besoin, d'appliquer des mesures correctives.

Il demeure également essentiel de renforcer les compétences internes, notamment dans le domaine du numérique. L'Agence du numérique joue un rôle notable bien que méconnu, notamment dans le développement d'un guichet unique expérimental permettant aux collectivités de déposer leurs demandes efficacement. Cinq départements participent actuellement à cette expérimentation, laquelle reçoit des retours positifs. À Nantes, par exemple, le secrétariat général de la préfecture de région envisage d'étendre ce dispositif à tous les projets programmés dans les CRTE.

Enfin, le document CRTE sert d'outil intégrateur, facilitant le lien avec les enjeux climatiques, traités au niveau régional dans le cadre des conférences des parties (COP). La visibilité dans l'usage des moyens relève toutefois de décisions ministérielles. De fait, les orientations actuelles cherchent à assurer une cohérence et une continuité dans le soutien aux

projets, favorisant notamment l'échelonnement des opérations sur plusieurs années lorsque cela s'avère nécessaire.

**M. David Magnier (RN).** En 2020, l'Agence nationale de la cohésion des territoires a été créée pour accompagner les collectivités. Cinq ans plus tard, certains constatent que son fonctionnement demeure centralisé à Paris et que les préfets disposent de moyens limités pour déployer l'Agence sur le terrain. De nombreux élus locaux ne connaissent pas l'existence de l'ANCT. Le rapport de la Cour des comptes est éloquent, à ce titre.

Son budget flambe, passant de 63 millions d'euros en 2023 à plus de 80 millions en 2024, soit près de 30 % de hausse en un an. Mais les résultats ne sont pas à la hauteur : malgré cette augmentation, les résultats concrets sont discutables, tandis que des structures locales comme les départements et intercommunalités assurent déjà des missions similaires, avec des ressources moindres.

Le rapport de l'inspection conjointe menée par l'IGF et l'Inspection générale de l'administration (IGA), paru cet été, estime ainsi que l'ingénierie proposée par l'ANCT se superpose et entre en concurrence avec celle d'autres opérateurs publics ou privés, ce qui contribue à fragiliser l'ingénierie locale existante plutôt qu'à la renforcer.

Concernant la présence territoriale, l'ANCT reste fortement centralisée à Paris, avec des effectifs territoriaux jugés insuffisants et une mobilisation inégale des délégations départementales. L'ANCT fait partie de ces nombreuses agences hors sol, coûteuses et redondantes.

On nous demande aujourd'hui de nommer un nouveau directeur général. Mais soyons clairs : changer de tête ne changera pas la nature du problème, qui est l'Agence elle-même. Nous refusons de cautionner un système qui gaspille l'argent public sans répondre aux besoins concrets des maires et des habitants. En conséquence, nous voterons contre cette nomination, dans la mesure où renforcer l'ANCT dans sa forme actuelle revient à persister dans l'erreur. Les territoires n'attendent pas une usine à gaz de plus, mais de la clarté, de l'efficacité et des moyens directs.

**M. Henri Prévost.** Il s'agit plutôt d'une agence ramassée, dont le coût de fonctionnement est limité, de l'ordre de 35 millions d'euros. Il provient essentiellement des rémunérations des agents et des coûts de fonctionnement, qui devraient de toute manière être assurés, même si l'Agence devait être supprimée.

J'ai entendu les critiques concernant la fragilisation de l'ingénierie et ne suis pas loin d'en partager certaines conclusions. Il importe de clarifier cette offre. À ce titre, je souhaite vous faire part de mon expérience concernant la mise en place de forums de l'ingénierie, en tant que préfet de la Marne. Ils permettent en amont d'inventorier l'ensemble de l'offre disponible sur un territoire, extrêmement variable non seulement d'un département à l'autre, mais aussi souvent d'une communauté de communes à une autre communauté de communes. Ces forums annuels offrent aux élus la possibilité de rencontrer l'offre d'ingénierie.

Ensuite, les préfets manquent d'appui. Le nombre des chargés de mission a été porté à dix-huit, quand il existe près d'une centaine de départements. Il doit donc être relevé. Je ne suis pas favorable à l'augmentation des effectifs de l'Agence, mais à un redéploiement, afin d'identifier un point d'entrée dans chaque département. Enfin, je n'envisage pas un pilotage

parisien ; je serai extrêmement attaché à être présent sur les territoires, à l'écoute des besoins des collectivités.

**M. Jean-Marie Fiévet (EPR).** La vocation essentielle de l'ANCT consiste à être un guichet unique d'ingénierie pour les collectivités, une mission cruciale pour répondre aux défis des transitions numériques et écologiques. Les petites collectivités, qui représentent le cœur de notre maillage territorial, manquent très souvent des moyens humains et techniques pour garantir la cybersécurité, optimiser leurs services publics ou déployer les infrastructures nécessaires à la e-administration.

Monsieur le préfet, quelles solutions d'ingénierie spécifiques et quels accompagnements l'ANCT est-elle en mesure d'apporter aux petites et moyennes collectivités pour accélérer leurs transformations numériques ? Au-delà des programmes existants, comment comptez-vous amplifier l'appui de l'Agence pour aider concrètement les élus à sécuriser leurs systèmes d'information, à moderniser l'e-administration et à former leurs agents ?

Il me semble également essentiel d'aborder le contexte structurel délicat qui entoure votre potentielle nomination. Plusieurs rapports récents ont formulé des critiques sévères sur le modèle de structuration et de fonctionnement de l'ANCT. Certains scénarios, notamment les plus radicaux, préconisent d'ailleurs sa suppression pure et simple, ou le démantèlement de son ingénierie territoriale. Alors qu'une mission d'évaluation a été lancée par l'ancien ministre François Rebsamen, ces incertitudes créent un doute légitime chez les élus de terrain qui s'interrogent sur la pérennité de l'outil qui soutient leur projet, se trouvant au cœur de dispositifs essentiels.

Si le scénario le plus radical venait à se concrétiser, quelles seraient les conséquences de l'éventuelle suppression de l'ANCT ou de l'arrêt de l'ingénierie territoriale de l'État pour nos collectivités, en particulier les plus fragiles ? Qui prendrait concrètement en charge demain l'appui en ingénierie de proximité des petites communes et des intercommunalités ? Comment l'État pourrait-il garantir que l'affaiblissement de ces cohésions territoriales ne soit pas durable ?

**M. Henri Prévost.** En premier lieu, j'estime que la direction numérique de l'Agence dispose des moyens pour accompagner les collectivités, notamment les plus petites. Je souligne à ce titre qu'une quinzaine d'outils numériques sont mis à disposition des petites communes, en particulier les communes de moins de 3 500 habitants ou les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Je pense notamment aux outils permettant d'avoir une adresse normalisée.

Si l'Agence devait être supprimée, les programmes en cours subiraient une désorganisation très profonde, des compétences rares seraient dispersées. La réponse ne repose pas sur la suppression de l'ANCT, mais sur une action courageuse d'amélioration du travail de l'Agence et certaines évolutions nécessaires.

**Mme Sylvie Ferrer (LFI-NP).** Afin de pouvoir évaluer votre nomination, il importe de connaître vos projets pour l'Agence. Le 16 juillet 2025, le rapport de trois corps d'inspection de l'État suggérerait parmi trois scénarios la disparition totale de l'ingénierie territoriale des opérateurs d'État, ce qui signifierait la suppression de l'ANCT. Les auteurs de ce dernier rapport proposent *a minima* la suppression des programmes d'aide à l'ingénierie les

plus généralistes, pour une maigre économie de 22 millions d'euros à 55 millions d'euros. Quelle est votre position à ce sujet ?

Ensuite, les rapports du Sénat et de la Cour des comptes soulignent que le recours par l'Agence aux cabinets privés présente un bilan peu qualitatif, mais un coût notable. Ce recours massif à des cabinets souvent situés en Île-de-France se fait également au détriment des acteurs publics ancrés localement, fragilisant l'ingénierie locale sur le terrain. Certains de ces marchés d'ingénierie, en dehors de ceux dévolus aux opérateurs publics, devraient-ils être stoppés afin de renforcer les moyens humains dans les territoires ?

Lors de la mission d'information sur l'ANCT qu'il m'a été donné de conduire, les intervenants auditionnés ont affirmé que les villes sont les grandes bénéficiaires des compétences de l'ANCT. Les petites communes rurales, touchées de plein fouet par la disparition de l'ingénierie, s'en trouvent toujours les plus démunies. Quelles garanties pouvez-vous fournir, afin que l'ensemble des 35 000 communes, notamment les plus rurales, ait un accès équitable à l'accompagnement de l'Agence ?

Par ailleurs, les représentants de l'ANCT auditionnés il y a quinze jours ont rappelé la baisse substantielle d'un quart de la dotation en 2025, qui a entraîné une perte de 12 % des effectifs, alors même que les missions de l'Agence se sont amplifiées. Dans le contexte actuel de coupes budgétaires et d'attaques en règle contre de nombreuses agences de l'État, allez-vous vous plaider auprès de votre ministre de tutelle pour récupérer les effectifs perdus ?

**M. Henri Prévost.** Il est essentiel de maintenir une offre complémentaire en matière d'ingénierie d'État, compte tenu notamment de la diversité des situations. Les instructions transmises aux préfets leur demandant de concentrer l'accompagnement sur les collectivités les plus fragiles doivent être poursuivies. Telle est d'ailleurs l'orientation prise récemment par l'ANCT.

Les marchés à bons de commande sont déclenchés en fonction des besoins, dans une logique de subsidiarité et de montée en compétences, pour privilégier l'intervention publique. Enfin, je ne suis pas décisionnaire concernant les effectifs, mais j'attirerai l'attention des ministres, afin que l'Agence dispose des moyens nécessaires pour assurer ses missions.

**M. Gérard Leseul (SOC).** En cinq ans, l'ANCT a fait l'objet de nombreux rapports d'information et d'évaluation, parfois critiques, soulevant aussi des leviers de progression et notant souvent l'utilité des actions menées. Dans le cadre des débats récurrents qui animent notre assemblée, certains réclament sa disparition, au grand dam des élus locaux. D'autres proposent la suppression de certains programmes, comme ceux concernant l'aide à l'ingénierie, pour une maigre économie de 22 à 55 millions d'euros.

Les rapports d'enquête soulignent plusieurs pistes d'amélioration de l'ANCT. Au nom des collègues du groupe Socialistes et apparentés, je souhaite exprimer notre attachement aux fonctions d'accompagnement de l'ANCT et au renforcement budgétaire de son action. Simultanément, il est toujours de bonne politique de rechercher les améliorations qui peuvent être apportées, afin de renforcer le rôle de l'ANCT.

Le questionnaire qui vous a été transmis par le rapporteur mentionne le renforcement de la coordination des offres d'ingénierie et d'accompagnement, mais également des compétences internes, afin de limiter le recours aux prestataires extérieurs. Quelles actions

souhaitez-vous mettre en œuvre pour rassurer cette montée en puissance et en compétences de l'ANCT ?

Les moyens inscrits au PLF pour 2026 sont-ils suffisants pour assurer ces évolutions, mais également pour garantir un accompagnement adapté pour toutes les collectivités qui en ont besoin ? Enfin, parmi les missions actuelles de l'ANCT, lesquelles faudrait-il privilégier et prioritairement renforcer ?

**M. Henri Prévost.** Monsieur le député, il m'est évidemment difficile de mesurer l'écart entre les moyens actuels et les besoins avant d'avoir pris mes fonctions. Il est cependant exact que la réduction des moyens de l'ANCT engendre immédiatement des conséquences sur les projets et les territoires, compte tenu des effets de levier. Je souligne que le déclenchement du programme Action cœur de ville a permis des investissements très massifs, alors même que les moyens pour le coordonner étaient limités.

Si je suis nommé, je serai particulièrement vigilant à la montée en compétences, qui devra s'appuyer notamment sur le numérique, au service des territoires. Enfin, le rôle de délégué territorial des préfets doit également être renforcé.

**M. Jean-Yves Bony (DR).** La France connaît un contexte budgétaire d'une violence et d'une complexité inédites, qui a entraîné la dégradation par les agences de notation de sa note de crédit à A+. L'une des causes du déficit budgétaire repose sur la multiplication des opérateurs de l'État, dont le nombre est estimé entre 400 et 1 200, pour un coût allant de 50 millions d'euros à 80 millions d'euros.

Les discussions qui débutent sur le budget constituent une occasion pour la Droite Républicaine de rappeler ses priorités, c'est-à-dire une baisse des dépenses et des gains d'efficacité. Nous ne remettons pas en cause les missions de l'Agence, qui consistent à accompagner les collectivités et les territoires, dans la réalisation de leurs projets, pour répondre aux grandes transitions actuelles, écologiques, démographiques, économiques. Nous ne remettons pas non plus en cause la direction de l'ANCT. En revanche, nous nous interrogeons sur la rationalité et l'efficacité de son périmètre d'action.

Dans ce contexte, envisagez-vous la réalisation d'un audit ? Vous semblerait-il possible de diminuer le budget de l'Agence ? Quelle est votre appréciation concernant un éventuel rapprochement avec d'autres agences ? Quelles sont vos pistes en matière de réduction de la dépense, d'efficacité ou de réorganisation, afin de participer à l'effort collectif d'économie dont notre pays a tant besoin, pour ne pas augmenter les impôts de ses contribuables ?

**M. Henri Prévost.** Une circulaire de 2013, toujours d'actualité, établit les conditions justifiant l'utilisation d'un opérateur lorsque la ressource interne ne suffit pas.

L'Agence relève bien de cette logique. Simultanément, il faut évidemment que la tutelle joue son rôle et j'aurais évidemment à cœur de conserver un lien très fort avec ladite tutelle. Je suis extrêmement sensible aux questions budgétaires et souligne la nécessité des gains en efficacité et en efficience, pour la bonne gestion des deniers qui seront confiés à l'Agence.

Certains rapprochements d'agences peuvent être pertinents, mais je souligne l'existence d'un besoin de coordination, qui perdurera au-delà des questions d'organisation.

Face aux nombreux projets existant sur le terrain, les préfets doivent disposer des bons outils pour accompagner les collectivités, au meilleur coût.

**Mme Marie Pochon (EcoS).** La cohésion des territoires constitue l'objectif fondamental de l'ANCT. Cette mission requiert une réflexion approfondie sur les relations entre milieu urbain et milieu rural, ainsi que sur le rôle des services publics dans la réduction des inégalités territoriales, afin que chaque citoyen bénéficie d'un égal accès aux droits républicains. Mais à ce jour, l'ANCT n'a pas pleinement répondu à cette exigence.

Agir pour l'égalité des droits implique de remettre en question les dynamiques de métropolisation, de centralisation et les orientations d'aménagement du territoire appliquées depuis plusieurs décennies. Cela suppose également de privilégier l'ingénierie publique locale plutôt que le recours systématique à des cabinets de conseil extérieurs, de poursuivre activement la transition écologique, de promouvoir la décentralisation et de rétablir des services publics accessibles à tous.

Les défis demeurent nombreux : moyens attribués aux communes, développement de projets territoriaux, planification écologique souvent limitée aux centres urbains, problématiques de mobilité, restructuration des services de proximité, accès au numérique, soutien à l'installation agricole, tourisme durable, réindustrialisation, émancipation des jeunes, lutte contre les violences intrafamiliales.

Nous sommes convaincus que si l'ANCT recentre son action sur les projets structurants en zones rurales et sur le renforcement de l'ingénierie publique, elle jouera un rôle déterminant dans la réduction des fractures territoriales. Nous demeurerons engagés afin d'obtenir les moyens nécessaires à la réussite de votre mission, en nous opposant à toute diminution injustifiée des ressources allouées aux communes et à leur capacité d'agir localement, ou à toute remise en cause de l'existence même de l'agence.

Dans ce contexte, alors que vous prenez la direction d'une agence confrontée à des contraintes budgétaires croissantes, il est légitime de s'interroger sur les mesures envisagées pour garantir son efficacité et répondre aux besoins identifiés.

**M. Henri Prévost.** Comme vous l'avez justement souligné, le travail est immense. Il convient d'établir de plus nombreux points de rencontre, des synergies entre l'approche de la politique de la ville et le travail sur la ruralité. Certains outils peuvent d'ailleurs être communs, à l'image du soutien au commerce.

La prise en compte du changement est naturellement incontournable. À ce titre, les CRTE constituent des outils essentiels, pour assurer des développements sur l'ensemble d'un bassin de vie et non pas seulement autour de la grande ville, de la grande métropole. Mon expérience préfectorale me permet d'en témoigner.

**M. Mickaël Cosson (Dem).** Je tiens au nom du groupe Les Démocrates à saluer la proposition de nomination de votre nomination à la tête de l'ANCT. En effet, votre parcours d'ancien préfet, votre connaissance de la réalité des territoires et votre approche interministérielle, votre implication en tant que membre de la Cour des comptes, constituent autant d'atouts précieux pour cette mission essentielle.

La mission clé de l'ANCT consiste à être une véritable plateforme de services pour nos collectivités. L'Agence constitue l'outil indispensable pour accompagner des élus locaux

face à la complexité des défis contemporains. Elle apporte un soutien essentiel aux territoires ruraux et aux villes moyennes, notamment aux collectivités les plus petites ou celles cumulant le plus de difficultés.

Elle incarne ainsi la promesse de l'État de ne laisser aucun territoire à l'écart. Cependant, alors que nous engageons d'importants moyens pour soutenir cette action, le problème des moyens demeure, tandis que les besoins des territoires diffèrent selon leurs spécificités. Les collectivités sont confrontées à des opérations de plus en plus complexes et ne disposent pas forcément d'une assistance leur permettant de répondre à des enjeux de plus en plus importants.

Il existait à une époque des formations, des écoles, qui permettaient de fournir des spécialistes de l'ingénierie nécessaire aux collectivités. Quel rôle peut jouer l'ANCT dans la relance d'une formation homogène sur l'ensemble de nos territoires, qui doivent être accompagnés par une ingénierie qualifiée ?

Enfin, nombre de collectivités se concentrent aujourd'hui sur la dette par habitant, laissant de côté la dette environnementale. Ne croyez-vous pas qu'il est également nécessaire de mener une réflexion à ce sujet ?

**M. Henri Prévost.** Il est évidemment essentiel de prendre en compte la spécificité des territoires. L'une des richesses de l'Agence réside précisément dans sa faculté à fournir des outils et à accompagner l'ensemble de ces territoires, en lien avec les préfetures. À ce titre, le programme Petites villes de demain fournit des enseignements sur l'évolution qui doit être conduite. En effet, il s'agit d'un modèle ascendant, dans lequel les collectivités se sont portées candidates.

Ensuite, il m'apparaît effectivement nécessaire de mener une réflexion sur les formations de l'assistance à maîtrise de projet, à maîtrise d'ouvrage, à maîtrise d'œuvre.

Enfin, l'outil « Mon espace Collectivité » est intéressant et sera déployé sur l'ensemble du territoire dès 2026. Il faut également mentionner le programme Aides-territoires, qui permet d'aider les petites collectivités à rechercher des subventions.

**M. Vincent Thiébaud (HOR).** De nombreuses critiques ont été émises à l'encontre de l'ANCT, notamment concernant des problématiques de visibilité et d'accès à l'ingénierie. Je souligne qu'en 2024, 2 000 projets qui ont été accompagnés, pour un montant total de 43 millions d'euros.

Nous menons avec mes collègues Mickaël Cosson et Constance de Pélichy une mission sur la territorialisation et le portage des politiques de transition énergétique et écologique et d'aménagement de territoire. Lors de l'audition des élus de montagne, ceux-ci ont bien souligné le rôle majeur joué par l'ANCT dans l'accompagnement.

Il me semble essentiel de pouvoir conserver l'ingénierie publique, sur laquelle je souhaite vous interroger. Ne serait-il pas possible que l'ANCT assure en préfecture un guichet unique permettant d'accéder aux programmes, à l'ingénierie publique ou privée et de la coordonner ? Je pense par ailleurs que l'ANCT doit accompagner les territoires pour leur permettre de faire émerger des projets localement, en lien avec les grandes ambitions nationales. Quelle est votre position à ce sujet ?

**M. Henri Prévost.** Les récentes instructions transmises aux préfets consistent précisément à faire de la préfecture la porte d'entrée, le guichet unique que vous évoquiez. Au-delà, je pense naturellement aux sous-préfets, qui sont en contact régulier et quotidien avec les élus, y compris des plus petites collectivités. Ce travail d'accompagnement et de discussion autour des besoins de la population est essentiel et renforce le rôle de pilotage des préfets, y compris pour les offres des autres opérateurs de l'État.

L'articulation est tout autant essentielle entre l'identification des efforts écologiques par la conférence des parties et sa traduction dans les CRTE. Je pense notamment à la sécurisation des approvisionnements en eau, aux mobilités, à l'accès à la rénovation des bâtiments, afin d'aider les plus petites collectivités qui ne pourraient pas à elles seules faire émerger de tels projets.

**M. Harold Huwart (LIOT).** Monsieur le préfet, à l'issue du vote, si vous prenez la direction de l'ANCT, vous deviendrez le lointain successeur et l'héritier des grands directeurs de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar), une époque où l'État avait manifesté la volonté de rééquilibrer le territoire pour corriger une partie des inégalités créées par l'urbanisation. Désormais, que reste-t-il de la volonté de l'État d'aménager le territoire ? Que reste-t-il de la volonté de cohésion des territoires, le cœur du projet de l'Agence ?

Les propos des rapporteuses sont frappés de justesse, mais également par une spectaculaire bienveillance à l'égard d'une loi dont l'objet a été largement détourné de son ambition. L'ANCT n'est plus une direction d'administration centrale, ne siège plus dans les réunions interministérielles, a perdu l'affectation de la dotation de soutien à l'investissement local (DSIL).

Plus globalement, nous constatons une concentration sur le seul sujet de l'ingénierie, quand la question des moyens a été éludée. Quelles priorités comptez-vous donner à la ruralité ? Comment comptez-vous peser en faveur d'un rééquilibrage des moyens pour la ruralité, qui ne dispose toujours que de 5 % des crédits, quand les autres 95 % sont dévolus à la politique de la ville ?

Enfin, chaque ministre annonce une nouvelle vague de contrats. Quel lien proposez-vous d'établir entre l'affectation des moyens et les priorités de l'ANCT ?

**M. Henri Prévost.** Le contexte est aujourd'hui différent de celui qui avait présidé à la création de la Datar, tant il est marqué par une évolution très nette de la répartition des pouvoirs entre l'État et les collectivités.

Je pense néanmoins que l'Agence doit être en mesure d'accompagner les orientations définies par la tutelle, dans un dialogue avec les collectivités. Mon expérience concernant le CRTE sur les territoires me conduit à porter un jugement favorable ; il s'agit d'un bon outil. Pour leur donner vie sur l'échelle large d'un bassin, il est essentiel de penser l'aménagement du territoire au-delà d'une seule communauté, en intégrant des projets structurants comme Territoires d'industrie ou d'autres programmes thématiques confiés à l'ANCT. Ces initiatives permettent de lutter contre les inégalités territoriales et de soutenir le développement. Enfin, la future contribution de la Cour des comptes à travers un rapport offrira une opportunité précieuse pour améliorer l'organisation de l'Agence.

**M. Aurélien Dutremble (RN).** L'ANCT est un naufrage. Un rapport récent confirme qu'elle reste trop éloignée du terrain, des difficultés des Français. L'Agence apparaît comme une machine à gaspiller l'argent public, plus apte à s'autofinancer qu'à servir les territoires les plus fragiles. En réalité, la véritable cohésion se mesure en vies préservées, en emplois créés, en territoires capables de produire et de nourrir leurs habitants.

L'alimentation est en effet un lever essentiel. Soutenir les circuits courts, protéger nos agriculteurs, développer les filières locales permet de soutenir, renforcer et garantir notre souveraineté alimentaire. Comment comptez-vous faire enfin de l'Agence un outil concret capable de relocaliser l'économie, de soutenir l'alimentation et les productions locales ?

**M. Sébastien Humbert (RN).** L'ANCT fait régulièrement parler d'elle, en raison notamment de son recours régulier à des consultants privés. Elle consacre ainsi un tiers de son budget de 60 millions d'euros à payer des prestataires privés. Dans son premier bilan, la délégation aux collectivités territoriales du Sénat demandait d'améliorer sérieusement une agence mal connue et mal comprise par les élus, une ineptie pour un organisme dont l'objectif est de faciliter l'accès des collectivités locales aux ressources nécessaires pour concrétiser leurs projets.

Cette agence est majoritairement perçue comme inadaptée, inefficace et bureaucratique par les élus eux-mêmes. Il serait logique de réinternaliser au niveau central la distribution des aides opérées par l'ANCT, pour des raisons d'économie et d'efficacité, en travaillant au plus près des collectivités, à travers les préfetures.

**M. Julien Guibert (RN).** L'ANCT joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques publiques de proximité. Cependant, sur le terrain, les élus locaux nous alertent sur une grande complexité administrative et une insuffisance d'ingénierie technique, notamment dans les territoires ruraux, où les secrétaires de mairie ou les services d'urbanisme sont souvent débordés. Dans la Nièvre, par exemple, plusieurs projets de revitalisation ou de rénovation énergétique sont retardés, faute d'un accompagnement effectif, alors que les crédits sont pourtant disponibles.

Comment l'ANCT compte-t-elle simplifier ces procédures, accélérer l'instruction des dossiers et raccourcir les délais de paiement, afin que les acteurs locaux puissent bénéficier pleinement des dispositifs annoncés au lieu d'en rester au stade des intentions ?

**M. Henri Prévost.** En tant qu'ancien préfet de la Marne, je ne peux qu'être concerné par la situation de l'agriculture. Il existe par exemple des projets au sein des fabriques de territoire sur le développement et la promotion d'une alimentation en circuit court.

Vous m'avez interrogé également sur les consultants privés et la réinternalisation. Le problème est consubstantiel à la mission de l'Agence, qui intervient là où les offres n'existent pas, dans les creux, par subsidiarité. Dans ces domaines très spécialisés, il est par définition difficile de trouver les bonnes compétences en interne. Cependant, comme je l'ai déjà souligné, il faut continuer à développer les compétences de l'Agence, les enrichir.

Ensuite, j'ai passé ma vie professionnelle à chercher à alléger la complexité administrative. Je m'attacherai donc à rendre les propositions d'intervention de l'Agence simples, compréhensibles, accessibles aux plus petites collectivités. Les outils que j'évoquais constituent une partie de la réponse, puisqu'ils ont justement été conçus avec les collectivités, les futurs utilisateurs.

Enfin, j'insiste sur le rôle « d'aller vers » des préfets et sous-préfets, au contact des territoires, dans lesquels je me rendrai.

**M. Vincent Descoeur, rapporteur.** Monsieur le préfet, les interrogations demeurent nombreuses et la tâche qui attend le futur directeur de l'Agence est de taille. L'urgence consiste à restaurer la confiance et s'assurer que chacun retrouve dans l'ANCT les raisons pour lesquelles elle avait pu être créée. Gardons à l'esprit néanmoins que le besoin en ingénierie est croissant, sans cesse réaffirmé par les collectivités, en particulier les plus petites d'entre elles.

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Je vous remercie. Nous vous invitons à quitter la commission pour que nous puissions procéder au vote. J'invite nos deux scrutateurs à nous rejoindre.

\*

*Après le départ de M. Henri Prévost, il est procédé au vote sur le projet de nomination, par appel nominal à la tribune et à bulletins secrets, les scrutateurs étant M. Édouard Bénard et M. Sébastien Humbert.*

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

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Nombre de votants .....                     | 37 |
| Abstentions, bulletins blancs ou nuls ..... | 3  |
| Suffrages exprimés .....                    | 34 |
| Pour .....                                  | 25 |
| Contre .....                                | 9  |

—♦—♦—

## **Membres présents ou excusés**

### **Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire**

Réunion du mercredi 22 octobre 2025 à 8 heures

*Présents.* - M. Fabrice Barusseau, Mme Lisa Belluco, M. Édouard Bénard, M. Sylvain Berrios, M. Emmanuel Blairy, M. Nicolas Bonnet, M. Jean-Yves Bony, M. Jean-Michel Brard, Mme Danielle Brulebois, M. Pierre-Henri Carbonnel, M. Sylvain Carrière, M. Jean-Victor Castor, M. Lionel Causse, M. Bérenger Cernon, M. Marc Chavent, Mme Nathalie Coggia, M. Stéphane Delautrette, M. Sébastien Delogu, M. Vincent Descoeur, M. Peio Dufau, M. Aurélien Dutremble, M. Romain Eskenazi, M. Auguste Evrard, M. Denis Fégné, Mme Sylvie Ferrer, M. Jean-Marie Fiévet, Mme Olga Givernet, M. Julien Guibert, M. Timothée Houssin, M. Sébastien Humbert, Mme Sandrine Le Feur, Mme Annaïg Le Meur, Mme Julie Lechanteux, M. Stéphane Lenormand, M. Gérard Leseul, M. David Magnier, M. Matthieu Marchio, M. Christophe Marion, M. Pascal Markowsky, M. Éric Martineau, Mme Graziella Melchior, M. Pierre Meurin, Mme Julie Ozenne, M. Jimmy Pahun, Mme Sophie Panonacle, Mme Constance de Pélichy, Mme Marie Pochon, Mme Natalia Pouzyreff, Mme Béatrice Roullaud, Mme Anaïs Sabatini, M. Freddy Sertin, Mme Anne Stambach-Terrenoir, M. Jean-Pierre Taite, M. Vincent Thiébaut, M. Nicolas Thierry, M. Nicolas Turquois, M. Antoine Vermorel-Marques, M. Philippe Vigier, Mme Anne-Cécile Violland

*Excusés.* - Mme Chantal Jourdan, Mme Yaël Ménaché, Mme Christelle Petex, Mme Christine Pirès Beaune, M. Raphaël Schellenberger, M. Olivier Serva, Mme Ersilia Soudais

*Assistaient également à la réunion.* - M. Mickaël Cosson, M. Harold Huwart, M. Guillaume Lepers, Mme Delphine Lingemann, M. David Taupiac, M. Jean-Luc Warsmann