

LES ASSISES DU FERROVIAIRE

SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011



LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

Thierry Mariani

Ministre chargé des transports



LES ASSISES DU FERROVIAIRE

SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011



LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

Déroulé de la matinée

Accueil à 8h30

- **Ouverture par Thierry Mariani, ministre chargé des transports (8h45-9h00)**
- Présentation des travaux des quatre commissions thématiques :
 - Gilles Savary** pour la commission sur « **le ferroviaire au cœur de l'Europe** » (15 mn)
 - Échanges avec la salle (9h15-9h45)
 - Véronique Morali** pour la commission sur « **la gouvernance du système ferroviaire** » (15 mn)
 - Échanges avec la salle (10h00-10h30)
 - Nicolas Baverez** pour la commission sur « **l'économie du ferroviaire** » (15 mn)
 - Échanges avec la salle (10h45-11h15)
 - Bruno Angles** de la commission sur « **la filière ferroviaire française** » (15 mn)
 - Échanges avec la salle (11h30-12h00)
- **Clôture par Nathalie Kosciusko-Morizet, ministre de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement (12h00-12h15)**
- Conférence de presse (12h30)



LES ASSISES DU FERROVIAIRE

SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE



Assemblée plénière du 15 décembre 2011

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE
SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011

Le ferroviaire français au cœur de l'Europe

Commission présidée par **Gilles SAVARY**

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE



Sommaire :

- **Scenarii pour la concurrence**
- **Scenarii sociaux**
- **Propositions pour le fret ferroviaire**
- **Principes de gouvernance pour la concurrence**



Scenarii de concurrence (1/2) :

La Commission a examiné différents modèles d'ouverture à la concurrence des services ferroviaires :

- Elle préconise une **ouverture progressive et maîtrisée des services ferroviaires de voyageurs** en France (à l'instar de la plupart des pays auditionnés).
- La **date générale d'ouverture** à la concurrence devra être celle qui sera **fixée par la Directive européenne** annoncée pour 2012 par la Commission et le Parlement européens.
- Pour les **services commerciaux intérieurs** (TGV notamment), sous réserve d'évaluation, la modalité d' « open access » paraît préférable. Une étape intermédiaire pourrait être l'assouplissement du cabotage sur les lignes internationales, sous condition d'adaptation de son encadrement.
- **Pour les TER**, l'intérêt, l'étendue et le rythme d'ouverture à la concurrence doivent être laissés à l'appréciation de chaque autorité organisatrice régionale. Cette ouverture serait possible aujourd'hui avec le Règlement OSP. Les régions souhaitent, en préalable, une meilleure transparence financière de la SNCF et une nouvelle étape de décentralisation.



Scenarii de concurrence (2/2) :

- **L'ouverture à la concurrence de l'Ile-de-France n'apparaît pas prioritaire :**
la saturation des lignes et la dégradation de la qualité de service du transport ferroviaire y nécessitent prioritairement une mise à niveau du réseau et des services ;
 - ✓ on ne doit toutefois pas exclure à terme son ouverture, selon des modalités spécifiques à sa complexité
 - ✓ il convient d'envisager que le quatrième paquet ferroviaire mette fin à l'exception pour le chemin de fer lourd et révise les périodes de transition du Règlement OSP

- **Une étape de transition pourrait être l'ouverture à la concurrence en 2014, de certains trains d'équilibre des territoires, sous délégation de service public d'Etat :**
 - ✓ l'arrivée à échéance fin 2013 de la convention entre l'État et la SNCF sur les TET est une opportunité
 - ✓ il faudra préciser les conditions économiques à retenir notamment pour la constitution de lots cohérents, les critères de mise en concurrence, les conditions d'accès aux facilités essentielles, la régulation de ce segment de marché et les modalités d'évaluation de cette ouverture, en concertation avec le comité de suivi des TET
 - ✓ les outils mis au point par l'État à l'occasion de cette ouverture devraient être conçus de manière à être utilisables par les Régions pour procéder, à leur initiative, à une mise en concurrence progressive de certaines dessertes TER



Scenarii sociaux (1/3) :

Scénario 1 : « au fil de l'eau »

- **Pas de modification des textes** spécifiques sur la durée du travail à la SNCF et le statut du personnel.
- **Conclusion de la convention collective pour le fret en 2012**
- **Le personnel de la SNCF reste en dehors du champ de la convention collective**
- **Régime de transfert** : en cas de succession d'opérateurs dans le cadre d'une délégation de service public, la SNCF garde ses agents et doit leur trouver un autre emploi
- **La SNCF ne bénéficiera pas de conditions équitables** vis-à-vis de ses concurrents et le statut pourrait périlcliter « naturellement »
- **Les entrants bénéficieront d'un « avantage social »** et d'une situation dans laquelle ils auront la maîtrise des évolutions du jeu social.



Scenarii sociaux (2/3) :

Scénario 2 : « un cadre social négocié pour toute la branche »

- **Nécessité d'une modification législative** du code du travail pour rendre applicable la convention collective nationale de branche à toutes les catégories de personnel de la SNCF
- **Négociation d'une convention collective de branche** pour les voyageurs sur le modèle de la convention fret mais avec inclusion de la SNCF et de ses organisations syndicales représentatives
- **Accord d'entreprise ou d'établissement** (maintien du statut et de ses garanties pour tous les personnels sous statut SNCF)
- La convention collective doit **résoudre le problème du périmètre** de son application aux entreprises dont le transport ferroviaire n'est pas l'activité principale
- **Les conditions de concurrence sont équitables**, sans différentiel social.
- **Régime de transfert** : en cas de succession d'opérateurs dans le cadre d'une délégation de service public un mécanisme de transfert des contrats de travail entre opérateurs successifs est institué par la loi.
- **La commission propose que ce mécanisme soit plus favorable que la seule application de l'article L.1224-1 du code du travail** et comporte la garantie de certains droits spécifiques du statut (régime de retraite, garantie contre le licenciement économique, droits à l'avancement).



Scenarii sociaux (3/3) :

Durée du travail

- **Élément essentiel à la sécurité du trafic ferroviaire**, la norme de durée du travail règle l'organisation d'une entreprise de transport et en détermine la productivité du travail.
- **La coexistence de deux régimes distincts** : une rupture d'égalité et des risques économiques et juridiques.
- Il faut créer dans le code des transports la **base législative unique** des principes réglementaires de la durée du travail dans l'activité de transport ferroviaire.
- Il faut **dissocier les principes généraux sur la durée du travail**, qui relèvent du règlement (ce qui n'exclut pas de recueillir l'avis des partenaires sociaux pendant leur élaboration) **de l'organisation du travail** qui relève de l'accord de branche voire d'entreprise ou d'établissement.



Propositions pour le fret ferroviaire (1/2) :

- Mettre en œuvre sans tarder la **gouvernance des grands corridors** prévue par le Règlement européen N°913/2010 du 22 septembre 2010 pour un fret ferroviaire compétitif ;
- Mettre en place un **plan de performance** pour le fret pour contribuer à rétablir la confiance des chargeurs (qui passe aussi par des échanges d'information plus directs entre RFF et les chargeurs) ;
- Améliorer la qualité (vitesse, fiabilité) et les processus d'attribution des **sillons fret** et prévoir des engagements de performances très élevées du gestionnaire d'infrastructures, à reprendre, pour la partie opérationnelle, dans le **code de réseau** qu'il est préconisé d'établir ;
- Réduire les risques d'irréversibilité dans l'évolution des chaînes logistiques (fermetures d'**installations terminales embranchées**, de gares fret, reconversion de foncier logistique urbain), au moyen de dispositifs incitatifs en contrepartie d'engagements d'exploitation ;
- Établir un **plan logistique national multimodal**, en relation avec les ports maritimes et intérieurs, comprenant un réseau de terminaux, plates-formes et installations terminales embranchées à moderniser et à compléter ;



Propositions pour le fret ferroviaire (2/2) :

- Faire un effort accru sur le **groupage-dégroupage** pour faciliter la massification nécessaire au mode ferroviaire afin d'améliorer sa compétitivité ;
- Préserver la possibilité de traitement du **wagon isolé**, là où il est nécessaire aux entreprises, et d'incitation à la création d'opérateurs ferroviaires de proximité (**OFP**), là où la pertinence économique sera démontrée ;
- Favoriser le développement du **transport combiné** rail – route et ouvrir l'accès des terminaux à la concurrence ;
- Améliorer les **garanties contractuelles** apportées aux chargeurs pour leur redonner confiance, par exemple sous la forme de la finalisation d'un contrat-type de fret ferroviaire demandé par les utilisateurs et les transporteurs de fret.



Principes de gouvernance pour la concurrence (1/2) :

1. Une gouvernance publique claire et forte :

- Un **État stratège fort** (définition et pilotage de la politique ferroviaire nationale, avec des objectifs mesurables de mobilité durable),
- Des **obligations de service public clairement définies et compensées**, avec une exécution effectivement contrôlée par les AOT
- Des **capacités d'infrastructures équitablement accessibles et gérées** (garanties d'indépendance, de prévention des conflits d'intérêt et de libre accès à ces capacités)
- Un **régulateur puissant et indépendant**, disposant de pouvoirs et de moyens adaptés (gestion des facilités essentielles, mise en oeuvre de procédures rapides, capacités d'investigation et d'auto-saisine effectives) ;
- Des **financements stables**, programmés, proportionnés aux objectifs stratégiques énoncés par la puissance publique et tenant compte de la nature des investissements (lourds et à long temps de retour)

2. Des acteurs opérationnels qui s'engagent en connaissance de cause :

- Des **droits et obligations réciproques correctement codifiés** entre les EF et le GI sur la base d'un référentiel de performance opposable : un **code du réseau**, élaboré de façon concertée et d'application contrôlée par le régulateur
- Des **modalités d'accès rapide des clients à l'information** ainsi qu'**une évaluation de la qualité de service** pour faciliter l'exercice de leurs droits
- Un **dispositif de responsabilité et de droits des clients** (traitement par un guichet unique des éventuelles défaillances, possibilité de subrogation des indemnisations dans un souci d'équité vis à vis des transporteurs)
- Une **définition claire et précise de la consistance des facilités essentielles**, facilitant une mise en oeuvre rapide du droit d'accès pour tous les concurrents.



Principes de gouvernance pour la concurrence (2/2) :

3. Un cadre social permettant une concurrence équitable entre tous les opérateurs et un **haut niveau de sécurité et de savoir faire ferroviaire**.

4. Les nouveaux entrants, tout comme les Régions, devraient être associés à la gouvernance du système ferroviaire, pour contribuer à son bon fonctionnement :

- La **coordination** entre le gestionnaire d'infrastructure et toutes les entreprises ferroviaires doit être renforcée ;
- Une **nouvelle étape de régionalisation ferroviaire** devrait s'inscrire dans la poursuite de la modernisation de notre système ferroviaire.



LES ASSISES DU FERROVIAIRE

SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE



La gouvernance du système ferroviaire

Commission présidée par **Véronique MORALI**



Enjeux :

⇒ **un enjeu opérationnel** : définir une gouvernance assurant l'efficacité du système et la sécurité des circulations, dans un secteur où la gestion de l'infrastructure et l'exploitation des services sont imbriquées

⇒ **un enjeu économique** : définir une organisation assurant un accès non discriminatoire aux facilités essentielles pour les nouveaux entrants

⇒ **un enjeu industriel** : conserver un acteur ferroviaire avec une capacité d'entraînement de toute la filière

⇒ **un enjeu social** : prendre en compte les inquiétudes du corps social face à l'évolution du système ferroviaire



Principaux constats :

- ⇒ **une multiplicité des acteurs** qui conduit à une dilution des responsabilités et un manque de cohérence dans la gouvernance

- ⇒ **un fractionnement de la gestion de l'infrastructure**, source d'inefficacité

- ⇒ **un pilotage stratégique insuffisant par l'État**, notamment dans la définition de la politique d'investissements ferroviaires

- ⇒ **des personnels qui s'interrogent sur l'avenir**



Propositions de la commission :

- ⇒ Regrouper les métiers du gestionnaire d'infrastructure
- ⇒ Renforcer la gouvernance des investissements
- ⇒ Consolider la régionalisation en faisant de la Région le coordonnateur de la politique de transport au niveau local
- ⇒ Poursuivre la clarification de la gestion et de la gouvernance des gares



Quel schéma cible d'organisation du secteur ?

⇒ Méthode suivie par la Commission :

- ⇒ Établissement de comparaisons européennes et sectorielles avec les autres industries de réseaux plus avancées dans l'ouverture des marchés
- ⇒ Définition de critères d'analyse
- ⇒ Adaptation aux spécificités françaises
- ⇒ Étude de deux schémas cibles à l'aune des critères d'analyse



Retour d'expérience européen : constantes de gouvernance

Au-delà de toute considération organisationnelle, plusieurs "constantes" de gouvernance ressortent des modèles étrangers les plus performants :

- ⇒ **Vision et implication de l'État ;**
- ⇒ **Des principes de financement clairs et connus de tous ;**
- ⇒ **Un régulateur renforcé et des règles de transparence ;**
- ⇒ **Une réforme programmée et annoncée :** dans une perspective assumée vis-à-vis de l'ouverture à la concurrence, une cible avec un calendrier clair de réformes : nécessité d'ici la fin 2012 d'une loi-cadre définissant le schéma d'organisation et d'un projet d'entreprise.



Proposition 1 (RFF) : un gestionnaire séparé et unifié

Gestionnaire d'infrastructure

Reste du groupe SNCF



Transfert de DCF + SNCF-Infra (55 000 p.)

- ⇒ Intégration éventuelle de Gares & Connexions dans le gestionnaire d'infrastructure
- ⇒ Cette option est privilégiée par RFF



Proposition 1 (RFF) : analyse

Avantages :

- ⇒ Conformité aux règles européennes
- ⇒ Meilleure lisibilité
- ⇒ Objectifs de performance propres à l'infrastructure
- ⇒ Pluralisme des expertises, meilleures remontées d'information vers l'État

Inconvénients :

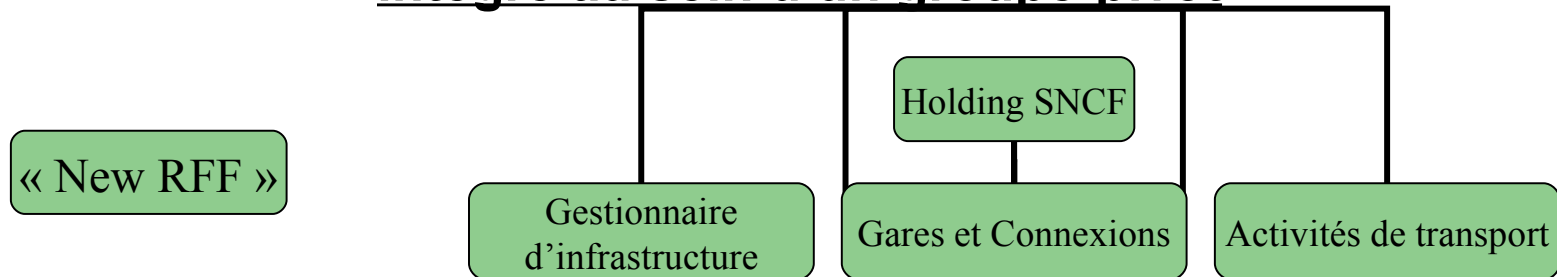
- ⇒ Risque d'affaiblissement du « champion national »
- ⇒ Manque d'adhésion du corps social de la SNCF
- ⇒ Risque d'éclatement de l'expertise
- ⇒ Risque d'une divergence des intérêts
- ⇒ Calendrier de mise en œuvre insuffisamment ambitieux

Conditions de mise en œuvre :

- ⇒ Création de structures souples de coordination ;
- ⇒ Calendrier plus volontariste, couplé à un accompagnement social sécurisant pour les personnels ;
- ⇒ Nécessité de s'assurer des capacités d'analyse et d'arbitrage de l'État entre deux ensembles industriels ;
- ⇒ Renforcement du régulateur.



**Proposition 2 (SNCF) : un gestionnaire d'infrastructure
intégré au sein d'un groupe-pivot**



- ⇒ **Gestionnaire d'infrastructure unifié et identifié juridiquement au sein d'un groupe-pivot**
 - ⇒ arbitrage travaux/circulations
 - ⇒ programmation et réalisation des travaux de maintenance
 - ⇒ conception et gestion des sillons
- ⇒ **Externalisation des « fonctions essentielles »** (allocation des sillons, tarification) au sein d'un « New RFF »
- ⇒ Cette option est privilégiée par la SNCF



Proposition 2 (SNCF) : analyse

Avantages :

- ⇒ Optimisation globale du système et minimisation des coûts de transaction
- ⇒ Acceptabilité sociale du personnel SNCF
- ⇒ « Champion national », pivot de la filière ferroviaire française
- ⇒ Maintien et développement de l'expertise

Inconvénients :

- ⇒ Risque lié à l'euro-compatibilité et à ses conséquences opérationnelles (externalisation des sillons et/ou « murailles de Chine »)
- ⇒ Risque de manque de transparence
- ⇒ Risque de mainmise de l'opérateur historique sur le système ferroviaire

Conditions de mise en œuvre :

- ⇒ Clarification de la réglementation européenne
- ⇒ Règles de transparence et renforcement du régulateur
- ⇒ Révision de la gouvernance de la SNCF (transparence, bonne gestion)
- ⇒ Projet d'entreprise approprié par les personnels lui donnant souplesse et dynamisme dans son nouvel environnement



Orientation de la commission sur le schéma cible

- ⇒ **Préférence pour un gestionnaire de l'infrastructure intégré au sein d'un groupe-pivot du secteur ferroviaire**
 - ⇒ meilleures perspectives industrielles
 - ⇒ schéma mobilisateur pour les personnels

- ⇒ **... sous réserve de la réalisation des conditions de sa réussite**
 - ⇒ garanties de transparence et d'équité d'accès au réseau
 - ⇒ définition d'un projet d'entreprise ambitieux
 - ⇒ nécessité de neutraliser le risque d'euro-compatibilité en tirant parti du 4^{ème} paquet ferroviaire

- ⇒ **Nécessaire mise au point du schéma définitif (fonctionnalités, concertation ...)**



LES ASSISES DU FERROVIAIRE

SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011



LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

L'économie du ferroviaire

Commission présidée par **Nicolas BAVEREZ**



Les caractéristiques de l'économie du ferroviaire

Des coûts de production élevés

- des **coûts fixes importants** : infrastructure et acquisition/entretien du matériel roulant
- des **coûts de coordination élevés** : exploitation/régulation de l'utilisation du réseau ferroviaire
- des **rendements d'échelle limités**

Un mode de transport en concurrence avec d'autres modes

- une **concurrence prépondérante du mode routier** (transport de bout en bout à un coût compétitif et affranchi de toute contrainte d'horaire)
- un **domaine de pertinence** sur le transport massifié de longue distance, le transport en zone urbaine dense et la desserte de grandes agglomérations

Une sensibilité au prix élevée

- une **élasticité au prix importante malgré l'effet des contributions publiques** : 72% des coûts d'exploitation des TER pris en charge par les régions ; 100% à la charge du client pour les TGV

La nécessité d'une participation de la puissance publique

- **des concours publics importants** : de l'ordre de 40 à 60% des coûts selon les pays → **10 Md€ en France** (hors financement des retraites) pour 21 Md€ de production du secteur



Les principes à observer pour une réforme du ferroviaire

Le préalable de la prise de conscience collective

- **mettre fin au déséquilibre structurel du secteur**
 - un déséquilibre structurel de 1 à 1,5 Md€ par an (dont 1 Md€ sur le financement du réseau)
 - **définir une politique d'investissement financièrement soutenable**
 - des engagements sur l'extension du réseau à grande vitesse non financés
- s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des acteurs et des personnels

Des choix à faire dans la durée

- **éviter le danger d'une politique de « stop and go »**
 - le précédent britannique et l'exemple allemand
- **donner une visibilité aux acteurs**
 - programmation de long terme des investissements sur le réseau (rénovation et développement)
 - trajectoire pluriannuelle d'évolution des péages

La clarification des responsabilités

- **réorganiser la gouvernance du secteur**
 - une répartition insatisfaisante des rôles entre RFF et la SNCF
- **clarifier les responsabilités des acteurs publics**
 - une étroite imbrication des politiques de transport et des financements entre l'État et les collectivités territoriales



Rendre l'offre de transport plus cohérente (1/2)

Une offre de mobilité à penser globalement

- **cibler le développement du train sur son domaine de pertinence**
 - une complémentarité avec les autres modes de transport à améliorer (avion, voiture/camion, ...)
- **améliorer la gouvernance dans la définition de l'offre de transport**
 - désigner les régions comme chefs de file en matière de transport au niveau local (hors transports urbains)

Une offre TGV à recentrer sur le cœur de réseau

- **des dessertes déficitaires en nombre croissant**
 - un tiers du chiffre d'affaires de l'activité sur des dessertes déficitaires
- **améliorer la complémentarité avec les autres services ferroviaires et/ou modes**
 - la question des dessertes terminales et la complémentarité avec l'offre TER

Un modèle à inventer pour les trains d'équilibre du territoire (TET)

- **une consistance de l'offre héritée du passé**
 - une convention d'exploitation signée avec la SNCF sur la base de la reprise de l'existant
- **clarifier le périmètre de l'offre TET en vue de l'échéance de la convention**
 - réétudier la forte imbrication des services TET et TER
 - une réflexion à conduire préalablement au renouvellement du matériel roulant (~ 2 Md€)



Rendre l'offre de transport plus cohérente (2/2)

Une offre de transport régional à cibler en zone dense

- **des besoins de déplacement en forte croissance en milieu urbain/périurbain**
 - desserte proche des agglomérations et situation critique de l'Île-de-France
- **revoir le modèle d'exploitation des lignes peu fréquentées**
 - ne pas exclure le car comme alternative pertinente au train
 - aller au bout de la logique de la réforme de la tarification et transférer aux régions le financement de la redevance d'accès des TER actuellement prise en charge par l'État (1,5 Md€ par an)

Une transparence et une rationalité des prix à améliorer

- **adresser les bons signaux économiques**
 - proscrire la (quasi) gratuité du transport
 - améliorer le taux de couverture des coûts par l'utilisateur
- **revoir les principes de fixation des tarifs**
 - donner aux régions la pleine maîtrise des tarifs de leur offre
 - supprimer l'homologation lors de l'ouverture à la concurrence



Améliorer la performance du réseau

La rénovation du réseau existant à ériger en priorité absolue

- **stabiliser l'âge du réseau en augmentant l'effort de renouvellement**
 - concentrer l'effort sur le cœur de réseau

Une extension du réseau à grande vitesse à revoir

- **mettre en œuvre un effort de hiérarchisation des nouveaux projets**
 - construire une programmation de long terme financièrement soutenable (incluant le financement de la rénovation)
 - améliorer l'évaluation des projets à travers une expertise tierce (évaluation socioéconomique et mécanisme de l'article 4)
- **inventer une règle d'or pour le financement des futurs projets**

Une approche pragmatique à adopter sur les lignes faiblement circulées

- **des marges de progrès dans la réduction des coûts**
 - modèles de gestion innovants à développer comme les opérateurs ferroviaires de proximité
- **établir une programmation pluriannuelle de l'entretien des lignes peu circulées**
 - plafonner au niveau actuel l'effort de financement de l'État et de RFF sur les petites lignes
 - faire prendre en charge par les régions/entreprises, si elles en expriment la demande, le coût des opérations non programmées dans les priorités



Améliorer la productivité du secteur ferroviaire

La productivité du travail

- **l'urgence d'une inflexion de la politique salariale pour réduire les écarts avec le secteur privé**
 - une augmentation des salaires supérieure de 2 points par an à la moyenne des entreprises
- **donner à la SNCF la liberté de recruter en dehors du statut**
 - pas de remise en cause envisageable du statut pour les agents en place
 - mettre à l'étude le versement d'une soulte pour libérer la SNCF du poids de la « cotisation T2 » et assurer une concurrence équitable
- **une organisation du travail à améliorer**
 - une polyvalence entre fonctions et entre branches à développer

La productivité du capital

- **des spécifications à réexaminer pour diminuer les coûts d'acquisition**
 - des économies à attendre d'une standardisation du matériel roulant
- **une rotation du parc susceptible d'être améliorée**
 - en donnant plus de visibilité sur l'accès à l'infrastructure (disponibilité des sillons)
 - en améliorant la qualité et en optimisant l'utilisation du réseau pour augmenter les vitesses commerciales



Préparer l'ouverture à la concurrence

L'ouverture à la concurrence

- **un levier d'amélioration de la performance mais qui ne saurait à lui seul tout résoudre**
 - une pression sur l'amélioration de la compétitivité
 - une meilleure transparence des coûts
- **une échéance à anticiper**
 - l'intérêt d'une annonce dans les meilleurs délais pour aider les acteurs à s'y préparer le plus tôt possible
- **l'enjeu de la négociation d'un cadre social « harmonisé » pour l'économie du secteur**
 - des écarts de coûts actuellement importants (de l'ordre de 7 à 15% sur l'organisation du travail selon la SNCF)



La stratégie de désendettement

La question de la dette ferroviaire

- **un débat qui détourne l'attention des vrais enjeux**
 - un déficit structurel à résoudre en priorité
- **une reprise de dette inenvisageable dans un avenir proche**
 - des engagements de réduction des déficits publics pour atteindre le retour à l'équilibre en 2016

Le recours au contribuable

- **un maintien indispensable de l'effort financier de l'État et des régions**
 - une réduction de leurs budgets (en termes réels) ne ferait qu'augmenter l'impasse financière
- **renforcer le poids de la fiscalité écologique dans l'objectif d'un rééquilibrage modal**

Un redressement interne à accompagner

- **mettre en place l'ensemble des leviers**
- **définir une règle d'or pour encadrer l'endettement**
 - financement des investissements et trajectoire financière des entreprises (ratio dette/EBITDA)
- **un objectif de redressement possible avant 2020**



LES ASSISES DU FERROVIAIRE

SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE



La filière ferroviaire française

Commission présidée par **Bruno ANGLES**



Les travaux de la Commission se sont appuyés sur cinq piliers :

- Des auditions en commission
- L'exploitation des rapports existants
- Des travaux de benchmarking
- Des contributions écrites
- Échanges réguliers avec la FIF et le Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire



Liste des personnes auditionnées par la commission (1/3) :

- 21 septembre 2011 :
 - M. le Sénateur Louis **NEGRE**, Président de la FIF et du Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire
 - M. Jean-Noël **CHAPULUT** et M. Jean-Didier **BLANCHET**, rapporteurs au CAS
- 26 septembre 2011 :
 - M. Jean-Pierre **AUDOUX**, Délégué général de la FIF, CGPME
 - M. Alexandre **DE JUNIAC**, ancien directeur de cabinet de Mme Lagarde, ancien dirigeant de THALES
 - M. Pierre-Louis **ROCHET**, ancien directeur international SNCF
- 5 octobre 2011 :
 - M. René **ABATE**, ancien président du BCG France, auteur du rapport éponyme
 - M. Rémi **CUNIN**, DG délégué EGIS, et M. Philippe **VOIGNIER**, DG SETEC Ferroviaire, SYNTEC Ingénierie
- 11 octobre 2011 :
 - M. Philippe **ESSIG** et M. Armand **TOUBOL**, société MAXIPERFO
 - M. Philippe **IMBERT**, Président du Syndicat des entreprises de travaux de voies ferrées



Liste des personnes auditionnées par la commission (2/3) :

- 17 octobre 2011 :
 - M. Nicolas **PETROVIC**, DG Eurostar
 - M. Philippe **CITROEN**, Délégué Général de l'UNIFE
 - M. Pierre **MATHIEU**, VP du GART, VP de la Région Champagne Ardenne
 - M. Thierry **BAREL**, Président de Faiveley Transports
- 28 octobre 2011 :
 - M. Jérôme **WALLUT**, Directeur Général Alstom Transport France
 - M. Jean-Claude **BRUNIER**, PDG T3M-TAB
- 2 novembre 2011 :
 - M. Jean-Pierre **AUDOUX**, Délégué Général FIF
- 4 novembre 2011 :
 - M. Jean-Pierre **BERTRAND**, Executive VP Colas Rail
 - M. Jean-Xavier **ROCHU**, T&D International
 - M. Bruno **GAZEAU**, Directeur Général UTP
- 8 novembre 2011 :
 - M. Jean-Pierre **FORESTIER**, Senior VP Transport, THALES
 - M. Eric **CAZEAUX**, Directeur de SIEMENS Mobility France
 - M. Hubert **DU MESNIL**, Président RFF



Liste des personnes auditionnées par la commission (3/3) :

- 23 novembre 2011 :
 - M. Jacques **GOUNON**, PDG Eurotunnel
 - **Organisations syndicales de salariés**
- 28 novembre 2011 :
 - M. Jean **BERGE**, Président France, Bombardier Transport
 - M. Jean-Luc **REMONDEAU**, Fondateur de AORF et ABRF
 - M. Henri **POUPART-LAFARGE**, Président d'Alstom Transport
 - M. Denis **PAILLAT**, Directeur groupe "Asset management" de Veolia Transdev
- 29 novembre 2011 :
 - M. Guillaume **PEPY**, Président SNCF
 - M. Jacques **COUVERT**, Président de CERTIFER
 - M. Jérôme **GARCIA**, Président d'ARTERAIL
 - M. Louis **GALLOIS**, Président d'EADS
- 6 décembre 2011 :
 - MM. Yves **ANTONINI** et Jörn **BOBZIEN**, Vossloh-Cogifer
 - Mme Elisabeth **DUPONT-KERLAN**, Railenium
 - M. Yves **RAMETTE** et M. Emmanuel **PITRON**, RATP



Les rapports :

- Commission d'enquête parlementaire sur la situation de l'industrie ferroviaire française
- Rapport « Abate » sur la compétitivité de l'industrie ferroviaire française
- Rapport du Comité d'analyse stratégique sur la grande vitesse
- Rapport intermédiaire du Comité stratégique de la filière ferroviaire



Le « benchmarking » :

- ... auprès **d'autres filières** industrielles françaises :
 - Aéronautique
 - Automobile
 - Énergie/nucléaire
 - Concession/construction
 - Armement

- ... auprès des filières ferroviaires dans **d'autres pays** :
 - Allemagne
 - USA
 - Japon
 - Corée
 - Espagne
 - Chine
 - Canada



Les contributions écrites :

- Soit les supports de présentation des auditions,
- Soit en substitut d'une audition,
- Une douzaine environ (ALSTOM, SNCF, FAIVELEY, CGT, CFDT, AFRA, RFF, Objectif OFP, T&D International, I-Trans, ...)



Les échanges avec la FIF et le CS2F :

- Contacts fréquents avec le Président de la FIF et ses collaborateurs
- Prise de connaissance des résultats des travaux du CS2F et de son rapport d'étape



Scénario 1 : « chacun pour soi »

<p>Description</p> <ul style="list-style-type: none">- Scénario « au fil de l'eau »- Pas de filière formalisée	<p>Hypothèses structurantes</p> <ul style="list-style-type: none">- Pas de suites données aux travaux des Assises (et à d'autres travaux)- Reconnaissance du fait que la filière aura du mal à se structurer à moyen terme
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none">- Pas de transition vers ce scénario- Scénario d'attente avant de définir une autre approche- Certaines entreprises (comme Faiveley) continueront leurs performances « individuelles »	<p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none">- Le rythme du « déclin de la filière » peut s'avérer plus rapide que prévu



Scénario 2 : « tout pour le TGV »

<p>Description</p> <ul style="list-style-type: none">- R&D orientée sur la grande vitesse- Sur-concentration des efforts commerciaux sur les contrats TGV	<p>Hypothèses structurantes</p> <ul style="list-style-type: none">- Supposée incapacité de la France à concurrencer les pays à bas coût sur une offre non haut de gamme- La R&D réalisée pour le TGV peut bénéficier à toute l'industrie
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none">- Visibilité politique et commerciale- La France est crédible pour gagner des marchés à l'export	<p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none">- Marché réduit (6% du total) et très concurrentiel : Allemagne, Chine, Espagne- Peu de nouveaux projets- Expérience française des « trains du quotidien » non valorisée à l'export- Pari sur un seul segment



Scénario 3 : « l'Airbus du rail »

<p>Description</p> <ul style="list-style-type: none">- Rapprocher Alstom Transport de Siemens mobility- ...ou de CAF et Ansaldo- pour créer un “champion européen”	<p>Hypothèses structurantes</p> <ul style="list-style-type: none">- Accord des partenaires étrangers- Autorisation de la Commission européenne - DG concurrence (regroupement des principaux acteurs du secteur)
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none">- Visibilité politique,- Suppression d'une partie de la concurrence en Europe (avantage pour l'industrie, pas pour les clients !)	<p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none">- Risque de fermeture d'usines dans le pays le moins compétitif- Jeu plus ouvert pour les concurrents, notamment asiatiques- Les principaux acteurs ont déjà leur technologie (ICE ou TGV ?)- Structuration uniquement du matériel roulant



Scénario 4 : « filière offensive et compétitive »

<p>Description</p> <ul style="list-style-type: none">- Renforcement de la compétitivité de tous les acteurs de la filière- Renforcement de la gouvernance de la filière au plus haut niveau	<p>Hypothèses structurantes</p> <ul style="list-style-type: none">- Capacité de l'industrie française à réaliser des gains de compétitivité- Capacité et volonté des PME françaises pour se renforcer- Constitution d'ETI en tirant pleinement parti du levier FMEF- Filiales dans les pays à bas coût pour les segments "low cost"
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none">- Valorisation à l'export sur l'ensemble du marché industriel en concurrence- Contribution à la balance commerciale- Vision du futur fédératrice et motivante- Prélude à l'Airbus du rail ?	<p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none">- Il faut être compétitif pour pouvoir être offensif



Scénario 5 : « filière défensive »

<p>Description</p> <ul style="list-style-type: none">- Protéger notre marché domestique	<p>Hypothèses structurantes</p> <ul style="list-style-type: none">- Soutenabilité d'un modèle défensif vis-à-vis de l'UE et de l'OMC
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none">- Préservation à court terme des entreprises françaises même avec des problèmes de compétitivité	<p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none">- Risque de devoir ouvrir notre marché national pour des raisons diplomatiques ou des contentieux- Subventions qui n'incitent pas à la compétitivité- Limite à terme le marché adressable au marché français



Propositions de la commission (1/2) :

- Les acteurs reconnaissent que **la filière doit évoluer** pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain
- Seul **l'un des 5 scénarios** d'évolution de la filière présentés **est possible**, i.e. : si on ne peut retenir l'un, la filière devra subir l'un des 4 autres
- La commission estime que les acteurs disposent des moyens d'ambitionner **une filière ferroviaire française offensive, collective et compétitive**



Propositions de la commission (2/2) :

**Adopter une stratégie offensive, collective
et compétitive requiert 2 fondamentaux :**

- Une structuration plus approfondie de la filière
- L'identification des segments sur lesquels le renforcement de fournisseurs stratégiques est essentiel



Une proposition de renforcement de la
structuration de la filière ferroviaire française :

« Fer de France »



Vision et missions :

• **Vision :**

- Contribuer au développement, en France, d'une filière ferroviaire performante sur le réseau national et capable de conquérir de nouveaux marchés en Europe et dans le monde, notamment par la construction de relations durables et fortes entre l'ensemble des acteurs de la filière

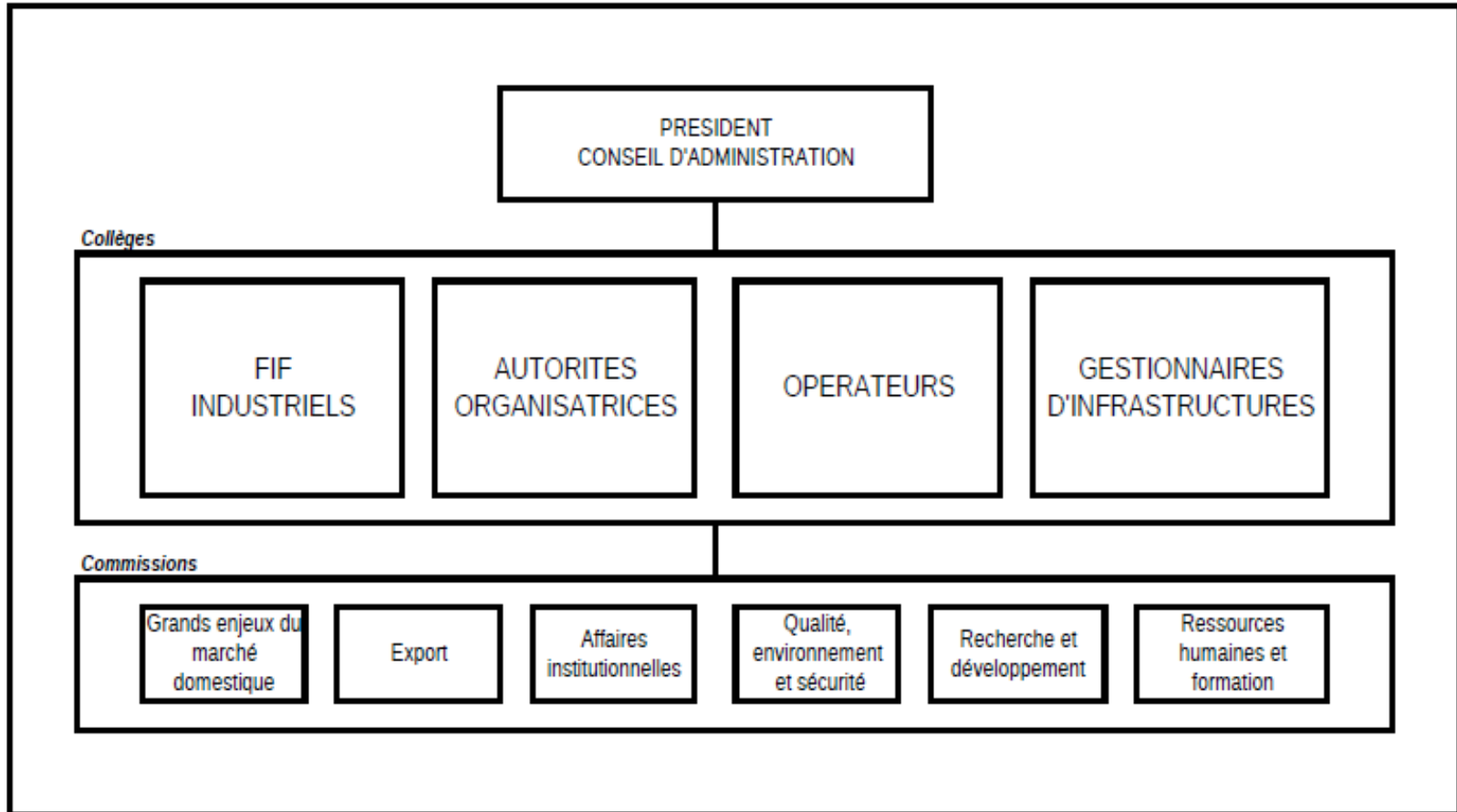
• **Missions :**

- Définir une vision partagée des grands enjeux du marché domestique et contribuer à donner de la visibilité pluriannuelle industrielle
- Favoriser les solutions « exportables » en matière d'infrastructure et de matériels roulants et promouvoir/organiser les intérêts commerciaux de la filière à l'export
- Promouvoir et défendre les intérêts de la filière ferroviaire auprès des institutions françaises et européennes
- Promouvoir des solutions de transport intégrées innovantes, contributives au développement durable et sûres
- Définir les priorités en matière de R&D
- Réfléchir de façon transversale et en amont aux questions « RH » et en particulier aux aspects formation et maintien des compétences
- Développer les acteurs de la filière et la solidarité entre les acteurs
- Intégrer les problématiques liées à l'ingénierie technique, l'ingénierie juridique et l'ingénierie financière



Proposition d'organisation :

FER de FRANCE



Fonctionnement :

- **Le Conseil d'administration :**

- Est composé des plus hauts responsables de certains des acteurs de la filière
- Se réunit mensuellement
- Définit les priorités de Fer de France, en fonction des souhaits et des problèmes / intérêts communs de la profession, en liaison étroite avec le Comité Stratégique de Filière
- Définit les axes de travail des Commissions, après concertation

- **Les Collèges :**

- Ont vocation à réunir des acteurs partageant des intérêts et des problématiques semblables, avec l'objectif d'échanger et/ou partager des approches de solution
- Ont vocation à apporter des réponses à des questions spécifiques, propres aux membres de chacun des collèges au sein de la filière

- **Les Commissions :**

- Abordent les thèmes transversaux concernant la filière en associant des représentants de chacun des collèges



Prochaines étapes proposées :

- ✓ **Désignation** du premier Président de Fer de France
- ✓ **Constitution d'une équipe de préfiguration** sous son autorité
- ✓ **Date cible** pour la mise en place de Fer de France : **15 février 2012**



Caractéristiques de la filière ferroviaire :

- Dans quasiment tous les segments, le secteur ferroviaire compte majoritairement **des fournisseurs « sous-critiques »**
- Le **surpoids de certains donneurs d'ordres** sur certains segments est un frein à l'apparition d'acteurs de taille satisfaisante
- La **mise en place de panels d'acteurs de taille suffisante** est un gros chantier sur le plan capitalistique et des moyens/méthodes



Les ETI par l'exemple :

- **Nécessité d'identifier les segments stratégiques et pertinents sur la chaîne de valeurs**
 - **5 sous-systèmes (et leurs commodités) ou segments semblent prioritaires :**
 - Intérieurs (Intériorisme, Polyester, Planchers)
 - Métallique (Usinage, Fonderie Alu, Mécano-soudure)
 - Électrique (Câblage)
 - Transformateurs (Transformateurs de traction)
 - Construction et maintenance de matériels de fret
- **Rôle très important du FMEF**



LES ASSISES DU FERROVIAIRE

SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011



LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

Nathalie Kosciusko-Morizet

Ministre de l'écologie, du développement durable,
des transports et du logement



LES ASSISES DU FERROVIAIRE

SEPTEMBRE - DÉCEMBRE 2011

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

LES ASSISES DU
FERROVIAIRE

