

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2003)

**LE TER
AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL**

par

Christian COCHET

Directeur du Transport public régional et local de la SNCF

Séance du 8 janvier 2003 (13^{ème} séance)

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

Pour Christian Cochet, la régionalisation ferroviaire, par laquelle l'État a confié aux régions l'organisation du transport ferroviaire régional, a permis la réconciliation du service public et de la culture d'entreprise. En signant des conventions individualisées avec chacune des régions françaises, dans lesquelles elle s'engage sur des résultats quantitatifs et qualitatifs, la SNCF a en effet montré qu'elle était capable d'atteindre des objectifs économiques et de développer un modèle alternatif à celui du TGV. De leur côté, les régions ont pris conscience du puissant levier que constitue le train en matière d'aménagement du territoire et saisi la chance de leur nouvelle responsabilité pour dynamiser leur politique de développement territorial. Une nouvelle ère vient de s'ouvrir pour le transport public.

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

EXPOSÉ de Christian COCHET

Parce que la question de la mobilité occupe aujourd'hui une large place dans la gestion des territoires, le transport public ferroviaire apparaît de plus en plus comme un levier puissant de développement et de cohésion sociale. D'ailleurs, les grands choix d'aménagement du territoire sont désormais étroitement liés à la politique de transport. Les relations entre la SNCF et les différents acteurs territoriaux ont du même coup profondément évolué. Comment en est-on arrivé là ?

Une demande de transport public en hausse

Notre société a connu dans les temps récents des bouleversements importants, dont les conséquences sont particulièrement favorables, de manière générale, au transport public.

Une mobilité croissante

Premier constat dans le paysage français, la mobilité croissante dans l'espace et dans le temps, sous l'effet de la périurbanisation, est porteuse de nouveaux enjeux d'aménagement du territoire. Les aires urbaines en extension concentrent à elles seules la moitié des déplacements et génèrent de nouveaux besoins de transport. La maîtrise du périurbain est devenue l'une des priorités des collectivités locales.

Notons par ailleurs que neuf Français sur dix vivent à plus d'un kilomètre d'une gare, ce qui pose évidemment la question de l'accessibilité des gares, mais aussi celle de l'intermodalité. Voiture non comprise, nos déplacements font presque toujours intervenir au moins deux modes de transport. Pour promouvoir le transport public ferroviaire, la SNCF a tout intérêt à assurer la meilleure coordination possible du train avec les autres modes.

Force est de constater, enfin, que le passage aux 35 heures a eu lui aussi un effet sur la mobilité, à travers un lissage temporel des déplacements. Les heures de pointe ne se concentrent plus uniquement sur le vendredi soir mais apparaissent dès le jeudi soir. Les Français ont plus de temps libre, des loisirs géographiquement dispersés et donc des besoins de déplacement plus grands. La voiture reste un mode privilégié, sur une partie de trajet tout du moins, mais cette évolution offre de nouvelles opportunités au secteur ferroviaire, qu'il doit savoir saisir.

Une prise de conscience environnementale

Depuis trois ans, les phénomènes de congestion urbaine ont fait prendre conscience aux décideurs politiques et à l'opinion publique de la nécessité de réduire la place de la voiture dans la ville pour limiter ses nuisances et améliorer la qualité de vie. Cette nécessité s'est également imposée au plan économique avec l'émergence du concept de développement durable, qui mêle des objectifs de croissance et de progrès social. Et de fait, dans toutes les régions, quelles que soient leur taille ou leur couleur politique, l'organisation du transport public est aujourd'hui guidée par cette nouvelle approche.

Un rôle d'insertion et de cohésion sociales

De même, tous les présidents de région s'accordent sur le rôle clé du transport public ferroviaire pour l'insertion et la cohésion sociales. Ils manifestent une volonté croissante d'utiliser ses potentiels dans leur politique d'aménagement du territoire.

L'évolution du cadre législatif et institutionnel

Conséquence logique de ces différentes mutations, plusieurs lois ont été adoptées ces dernières années pour encourager le développement des transports collectifs. Elles visent une

meilleure articulation des différents modes de transport afin d'offrir une véritable alternative au "tout-automobile".

En 1995, la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire a témoigné, pour la première fois, de la volonté d'expérimenter la régionalisation du TER. Les modalités de cette expérimentation ont été précisées dans la loi de 1997, qui a également permis la création de RFF (Réseau ferré de France), chargé de la gestion des infrastructures ferroviaires.

Quant à la loi sur l'air de 1996, elle a introduit les Plans de déplacements urbains (PDU) en les imposant aux communes de plus de cent mille habitants et prévu le recours aux transports collectifs au-delà de certains seuils de pollution. Autre loi importante, la loi sur l'intercommunalité a conduit à la mise en place de nouvelles structures intercommunales dotées de pouvoirs en matière d'aménagement de l'espace et de transport, et donné aux élus locaux les moyens concrets, en particulier financiers, d'organiser les déplacements sur leur territoire.

La loi Solidarité et renouvellement urbain (SRU) de l'année 2000, enfin, a permis une mise en cohérence des politiques de transport et d'urbanisme. Plus connue pour ses dispositions vis-à-vis du logement social, elle s'est également traduite par un renforcement du rôle des PDU, puisqu'elle a élargi leur champ d'application en imposant notamment la mise en œuvre d'une politique de stationnement. Mais surtout, elle a entériné la généralisation de la régionalisation ferroviaire, dont les conséquences ont été majeures pour la SNCF.

La régionalisation ferroviaire : une révolution

Il s'agissait de confier aux régions l'organisation du transport public ferroviaire régional, auparavant de la charge de l'État. En réalité, celui-ci n'a que très rarement assumé cette responsabilité et, faute de donneur d'ordre clairement affirmé, la SNCF a souvent été contrainte de définir elle-même ses missions de service public. Ce n'était de toute manière pas à Paris que l'on pouvait se prononcer sur les besoins d'évolution de desserte entre Lille et Dunkerque ! La région était évidemment la mieux placée pour appréhender les déplacements sur son territoire. Du reste, c'est une tendance générale au plan européen que de confier l'organisation des transports régionaux aux responsables politiques régionaux.

Sa méthode

La méthode utilisée pour la mise en place de la régionalisation mérite qu'on s'y arrête quelques instants. Pour la première fois en France, avant de faire se prononcer la représentation nationale, on a procédé par voie d'expérimentation. Les pouvoirs publics ont proposé à sept régions d'expérimenter pendant cinq ans le transfert de compétences prévu par la loi. Elles ont toutes répondu présentes et la SNCF a été bien évidemment étroitement associée à l'opération.

Un comité tripartite d'évaluation a été mis en place dès 1997, composé de représentants de l'État, de l'Association des régions de France et de la SNCF. Il s'est réuni tous les six mois pour suivre le déroulement de la démarche et analyser ses différentes étapes à partir d'une grille d'évaluation préalablement établie, portant sur des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Le bilan de l'expérimentation a été plus que concluant, et pas seulement en termes de trafic. Il a en effet démontré que les régions avaient pris conscience de l'intérêt du transport public pour structurer, en amont, les territoires, et qu'elles étaient prêtes à assumer leur rôle d'autorités organisatrices. On peut noter toutefois, au chapitre des critiques, que les nouveaux partenaires n'ont pas su formaliser suffisamment leurs relations, probablement parce que la démarche avait été engagée sous le régime du volontariat. Maintenant que l'État ne participe plus au processus, nous devons plus que jamais, les uns et les autres, professionnaliser et mettre en qualité la relation contractuelle.

Son application

La loi SRU est entrée en application le 1^{er} janvier 2002 dans l'ensemble des régions françaises, excepté en Île-de-France et en Corse, dont les statuts sont spécifiques. Depuis, les régions détiennent donc la responsabilité du contenu du service public de transport : elles décident des dessertes, des tarifications spécifiques qu'elles souhaitent appliquer pour répondre aux besoins de leur population – bien entendu, dans le respect de la tarification nationale –, de la qualité du service et de l'information aux usagers. Les missions respectives de la région et de la SNCF sont clairement définies : la première est autorité organisatrice de transport à l'échelle régionale, et la seconde exploite.

Afin d'être à même d'assumer leurs nouvelles compétences, les régions reçoivent de l'État une dotation financière importante. Son montant a représenté 1,5 milliard d'euros en 2002, répartis en trois postes : le renouvellement du matériel, les tarifs sociaux et bien sûr l'exploitation des services, dont les modalités ont été définies dans les conventions passées avec la SNCF entre décembre 2001 et mars 2002. En un trimestre, l'entreprise a réussi le difficile pari de parvenir à un accord avec chacune des vingt régions concernées et démontré qu'elle était capable d'apporter des réponses différenciées à leurs attentes, tout en préservant l'identité et les éléments de cohérence de l'entreprise nationale.

Ses conséquences pour la SNCF...

Pour la première fois de son histoire, la SNCF est responsabilisée au plan économique sur des résultats. Elle s'engage en effet dans chaque convention sur un forfait de charges facturées à la région, qui bénéficie ainsi d'une complète lisibilité sur l'évolution de son budget à offre constante. À nous de faire en sorte que nos dépenses propres restent en deçà du montant préalablement défini. Quant aux gains de productivité, ils sont réalisés pour l'essentiel sur l'offre en développement élaborée avec la région et font l'objet de négociations avec elle sur le devis d'évolution de l'offre.

Les conventions nous ont par ailleurs fixé des objectifs qualitatifs, qu'il nous faut respecter sous peine de sanctions financières. Les exigences de certaines régions sont très motivantes et mettent en tension positive l'entreprise et ses personnes. En outre, en définissant précisément quel service public elles attendent de nous, les régions nous aident à exercer notre métier d'exploitant. Cette culture du résultat est un levier de management précieux pour l'entreprise.

... et pour les régions

Pour les régions également la régionalisation ferroviaire a eu des conséquences importantes, sur le plan financier notamment, le transport représentant entre 10 % et 15 % de leur budget (du même ordre que le budget des lycées et de la formation). La gestion de ce service public les inscrit par ailleurs dans une dynamique de développement qui les confronte directement aux électeurs. Cette responsabilité nouvelle les expose bien davantage que par le passé à leur jugement. Ce n'est pas indifférent lorsqu'on sait que les prochaines élections régionales se dérouleront en mars 2004...

Les régions n'attendent donc pas seulement de la SNCF qu'elle remplisse ses missions d'exploitant ; parce qu'elles lui reconnaissent une véritable expertise d'organisateur de transport en matière de tarification, de matériel, de billettique et de services, elles lui demandent également de jouer le rôle d'une force de proposition et d'une aide à la décision.

Alors qu'elles nous reprochaient autrefois une certaine opacité sur les comptes, elles s'accordent toutes aujourd'hui sur les progrès que nous avons réalisés vers une plus grande transparence. Cette confiance retrouvée permet à la SNCF de participer à l'éclairage des choix politiques régionaux. De leur côté, les régions ont dû se doter des compétences nécessaires pour exercer leur nouveau rôle d'autorités organisatrices. Chacun doit bien sûr savoir rester à

sa place, mais pour l'instant, nous n'avons qu'à nous féliciter de notre nouveau mode de coopération.

Le train et les territoires

La régionalisation témoigne ainsi qu'une nouvelle ère vient de s'ouvrir pour le transport public. Nous mesurons chaque jour, à la SNCF, l'impact du train sur la vie économique et sur la dynamique des territoires. Il est, pour tous, facilement identifiable.

L'offre et la demande

Nous avons constaté que les sauts de performance en matière d'offre (fréquence, amplitude horaire, temps de parcours, suppression des ruptures de charge) ont un effet direct sur le niveau de trafic. Or, sur le marché du transport public, l'offre structure la demande. Le RER Eole, en Île-de-France, l'illustre clairement. Une étude menée un an après sa mise en service a révélé que 20 % des utilisateurs avaient déménagé au cours des douze derniers mois pour s'installer à proximité de cette liaison.

De même, le TGV Nord a eu des effets importants sur le développement économique et politique de l'agglomération lilloise. À la demande du président du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, la SNCF a accepté d'utiliser une rame disponible pour quelques allers-retours quotidiens entre Lille et le littoral. L'agglomération se situe désormais à une heure, et non plus deux, de la Côte d'Opale : cela a profondément modifié l'équilibre régional. Autre conséquence de la mise en service de cette ligne de TGV, les Lillois sont de plus en plus nombreux à exercer une activité professionnelle en région parisienne et les entreprises parisiennes à organiser des séminaires au palais des Congrès de Lille !

Le TGV Méditerranée, qui a engendré un véritable rééquilibrage des activités au sein de la région Rhône-Alpes, a également démontré combien le train participe à la structuration des territoires. On peut d'ailleurs parler de "système TGV", articulant la grande vitesse entre les principales agglomérations et le maillage régional en TER.

De nouvelles pratiques

Désireuse d'accompagner cette dynamique tout en s'adaptant aux évolutions de son temps, la SNCF cherche à développer de nouvelles pratiques. Plusieurs projets de Tram train sont en cours, à Aulnay-Bondy, Mulhouse et Strasbourg. Circulant à la fois sur les voies du réseau ferré national et sur les voies urbaines, il devrait révolutionner l'entrée dans la ville et apporter une réponse adaptée à la périurbanisation.

L'entreprise est par ailleurs fortement préoccupée par les questions environnementales. Le train est un acteur majeur du développement durable parce qu'il constitue un mode non polluant mais aussi parce que son efficacité énergétique est reconnue. L'appel d'offres que nous venons de passer pour un autorail de grande capacité, qui fonctionne aussi bien à l'énergie électrique qu'au diesel, laisse entrevoir une certaine mobilisation des régions. Elles ont déjà passé commande pour plus de trois cents exemplaires !

De manière générale, la multipolarité territoriale et l'intégration européenne génèrent de nouveaux échanges entre les villes et les régions. Le développement du transport ferroviaire devrait faciliter l'organisation des déplacements interrégionaux, transfrontaliers notamment.

Les défis pour demain

Certes donc, notre environnement actuel est nettement favorable au transport collectif. Et pourtant, il nous reste encore du chemin à parcourir pour lui donner toute la place qu'il mérite.

Les régions ont bien sûr démontré qu'elles étaient capables d'assumer leurs compétences d'autorités organisatrices, mais elles ne peuvent s'arrêter là. Elles ont de toute évidence un rôle moteur à jouer pour articuler les différentes politiques de transport conduites au niveau infra-régional, par les départements et les communautés urbaines notamment.

Les transports interrégionaux devront également faire l'objet d'une réflexion particulière au cours des prochaines années, afin qu'un modèle économique soit défini en concertation entre les régions et les pouvoirs publics.

La question du financement nécessitera elle aussi des avancées. Comment les régions pourront-elles, à l'avenir, mobiliser les ressources indispensables au développement du transport public ? Elles ne bénéficient actuellement d'aucune marge de manœuvre au plan fiscal et certaines militent pour l'instauration d'un prélèvement sur la TIPP (taxe intérieure sur les produits pétroliers). La SNCF ne peut légitimement pas rentrer dans ce débat, mais il devra de toute évidence avoir lieu.

La saturation de notre réseau ferré, enfin, exige une mobilisation générale. Si les pouvoirs publics confirment leur projet de développer le fret ferroviaire et les régions celui de renforcer le transport régional, ils devront réfléchir de concert à la manière de mener les investissements de capacités dont aura besoin le réseau dans les années à venir.

DÉBAT

Les régions dans leur nouveau rôle

Un intervenant : *Comment concrètement les régions ont-elles abordé leur nouveau rôle d'autorités organisatrices ? De quelles compétences se sont-elles dotées ?*

Christian Cochet : Pour elles comme pour nous, il était important que ce transfert de responsabilité s'effectue dans de bonnes conditions. Outre le recrutement de spécialistes de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, les régions ont chacune fait appel à quelques experts ferroviaires, qu'elles nous ont demandé de mettre à leur disposition. Nous estimions essentiel de leur faire saisir la complexité de l'exploitation ferroviaire – il n'est pas simple d'expliquer ce qu'est un sillon, pourquoi une ligne est saturée entre deux points ou comment fonctionne un graphique de circulation... – et ces experts pouvaient évidemment nous y aider. Détachés pendant trois à cinq ans, leur mission était de vérifier la validité des propositions et des explications de la SNCF. En démontrant leurs capacités à mener une analyse contradictoire des propositions de l'entreprise, ils rassurent les élus et permettent à la discussion de s'engager de manière constructive pour chacune des parties.

Certains de ces experts choisissent parfois de poursuivre leur parcours professionnel au sein de la région. Ceux qui reviennent à la SNCF nous font profiter de leur connaissance des attentes des élus. Le partage des cultures est toujours très enrichissant. Il est surtout très utile pour nous aider à adapter notre rythme d'activité à celui des régions, parce que nous avons à concilier le temps industriel de l'entreprise avec le temps politique.

Int. : *À propos du temps politique, vous avez rappelé que les régions ont des comptes à rendre à leurs électeurs. Ces derniers ont-ils réellement conscience du rôle qu'elles jouent aujourd'hui dans l'organisation du transport régional ? Ce sujet constituera-t-il un enjeu dans les prochains débats électoraux ?*

C. C. : Les régions investissent dans le transport public et veulent le faire savoir ! Dans la perspective des échéances de 2004, elles développent des campagnes de communication qui mettent en avant leurs nouvelles compétences. Les voyageurs ont bien compris le message, même s'ils ne savent pas encore très bien distinguer ce qui relève de l'exploitant et de la région. Preuve en est qu'ils lui adressent des lettres de réclamation de plus en plus nombreuses alors que seule la SNCF est responsable de la qualité du service ! Dans les journaux régionaux, les présidents de région s'expriment fréquemment sur leur politique de

développement du TER. À n'en pas douter la régionalisation sera en 2004 l'un des enjeux du débat électoral.

Int. : *La dynamique de la régionalisation pourrait-elle accroître les inégalités entre les régions en matière de transport ?*

C. C. : C'est une question très importante, mais qui relève de l'État et non de la SNCF. Lorsque la région PACA a décidé d'accorder une réduction de 90 % aux chômeurs sur tous les transports régionaux, nous n'avons pas à intervenir. Les régions voisines n'ont probablement pas les moyens d'appliquer la même politique : c'est une conséquence naturelle de la décentralisation... Pour autant, nous avons le devoir de nous manifester dès qu'une décision en matière d'offre ou de tarification risque de semer la confusion chez les voyageurs. Nous pouvons également agir en appui de l'État dans son rôle de régulateur.

La SNCF parle aux régions

Int. : *Quelle est l'organisation régionale de la SNCF ?*

C. C. : Les régions SNCF, créées en 1972, sont organisées autour d'établissements par métiers. Elles sont au nombre de vingt-trois et ne correspondent donc pas aux régions administratives françaises. Il n'est pas envisagé de modifier cette organisation : ce serait entreprendre une tâche bien difficile sans aucune garantie de résultat. Nous avons bien d'autres priorités aujourd'hui.

Il était important en revanche, dans le cadre de la régionalisation, que chacune des régions dispose d'un interlocuteur identifié au sein de la SNCF. Des directeurs d'activité TER ont donc été nommés, chargés de piloter et d'animer la production du transport régional en lien avec leur autorité organisatrice et tout en s'appuyant sur les structures de production hiérarchiques. Également directeurs de région SNCF, et à ce titre représentants du Comité exécutif au plan régional, ils sont assistés d'un directeur délégué TER en charge au quotidien de l'activité TER. Chacun d'eux a mené dans sa région la négociation en vue de la signature de la convention ; chacun d'eux est également responsable de son compte de résultat. Ils sont évidemment amenés à coopérer les uns avec les autres, d'autant que la loi nous impose de garantir la cohérence nationale de notre offre.

Au quotidien, les relations entre la SNCF et les régions s'exercent à deux niveaux : celui des services techniques – l'équipe du directeur délégué TER et celle du directeur général des services de la région – et celui des décideurs – bien sûr le directeur d'activité TER et le président du conseil régional ou, le plus souvent, le vice-président chargé des transports. Un comité de pilotage a par ailleurs été mis en place dans chaque région pour définir les orientations de la politique de transport ferroviaire. Le dernier mot revient aux décideurs régionaux, en fonction de leurs priorités politiques. Leur investissement personnel est essentiel à la réussite de la régionalisation. Les directeurs d'activité TER, quant à eux, n'ont pas à intervenir dans le débat politique mais ils doivent être très attentifs aux attentes de leurs interlocuteurs régionaux.

Int. : *Comment s'est déroulée la négociation avec les régions pour la signature des conventions ? Elles disposaient d'experts identifiés pour la mener ; de votre côté, comment avez-vous procédé ?*

C. C. : Comme préalable à cette négociation, nous avons présenté à nos interlocuteurs régionaux les quelques principes contractuels forts auxquels l'entreprise était attachée et qu'elle entendait retrouver dans chacune des conventions. Nous avons ensuite avancé par étapes, examinant l'une après l'autre les propositions qui nous étaient faites. Bien entendu, la discussion n'a pas avancé au même rythme dans les vingt régions, ni porté au même moment sur les mêmes points. L'entreprise était naturellement amenée à évoluer sur ses positions dans le cadre d'une négociation, mais elle ne pouvait pas ne pas tenir compte de l'avancement des négociations parallèles, toute décision étant susceptible de créer une jurisprudence, étant bien entendu que les régions communiquaient étroitement entre elles ! Les enjeux financiers étaient très lourds pour la SNCF comme pour les régions, et les conventions nous engageaient

pour cinq ans au minimum. Il nous fallait donc être très vigilants... Mais nous avons finalement réussi à mettre sur pied vingt conventions différentes, répondant aux exigences des régions, approuvées par notre conseil d'administration et traduisant de manière équilibrée les responsabilités et risques des deux parties.

Int. : *Comment RFF, en charge des infrastructures, est-il intervenu dans ces négociations ?*

C. C. : RFF n'est pas signataire des conventions, qui concernent exclusivement les autorités organisatrices et l'exploitant. En effet, son métier n'est pas d'exploiter, mais d'assurer la maintenance, la gestion du réseau et son développement à travers les investissements de capacités nécessaires. En revanche, précisément parce qu'il est chargé du développement de ce réseau, RFF participe activement aux contrats de plan État-régions.

Ceci étant, RFF est naturellement associé aux instances régionales de concertation sur les sillons que nous avons proposé aux régions de mettre en place sous l'égide de l'État, afin de garantir transparence et opposabilité quant aux décisions relatives à l'utilisation du réseau, et notamment à ses capacités disponibles en sillons.

Le TER en France

Int. : « Le TER est en grève à Toulouse, mais le TGV, lui, circule toujours. » *Qui n'a pas entendu une annonce de ce type un jour à la radio ? Vu de Paris, le TER est souvent la proie des conflits sociaux. S'agit-il seulement d'une impression ? Par ailleurs, qui négocie avec qui, désormais, en cas de grève ?*

C. C. : Attention aux effets d'optique ! Les médias nationaux privilégient l'information de proximité : un incident de portée locale peut aujourd'hui faire la une sur France Inter ou France Info. Mais quel intérêt pour ceux qui n'habitent ni Toulouse ni Nancy de savoir que le TER ou les bus y font grève ? Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que de nombreuses personnes aient le sentiment que le TER souffre de mouvements sociaux à répétition... Mais c'est faux ! Cinq mille six cents trains de TER circulent chaque jour et s'il arrive que vingt à trente d'entre eux ne fonctionnent pas, c'est une bien faible proportion. D'ailleurs, l'année 2002 a enregistré le plus faible nombre de conflits sociaux depuis de nombreuses années. Quant à la comparaison systématique qui est faite par les médias entre le TER et le TGV, on en déduirait à tort que la SNCF privilégie le second au détriment du premier. Lors d'un conflit, le TGV bénéficie simplement d'une plus grande souplesse d'organisation de la production que le TER.

Qui négocie avec les grévistes ? C'est évidemment la SNCF, ce qui n'exclut pas que les organisations syndicales puissent être reçues par le conseil régional, mais sans responsabilité de l'entreprise dans la gestion du conflit. L'autonomie de gestion de la SNCF est l'un des grands principes que nous nous sommes attachés à faire respecter au sein des conventions. En revanche, parce que nous sommes engagés sur des résultats, nous versons des pénalités à la région sur tous les trains qui ne circulent pas. Nous la tenons évidemment étroitement informée de l'évolution des conflits. Les pouvoirs publics n'en sont pas moins attentifs aux situations de crise que connaît l'entreprise. La relation entre l'opinion publique et le train est irrationnelle, passionnelle et affective, ce qui explique l'attention toute particulière que les politiques nous portent. Mais c'est bien la SNCF seule qui gère ses conflits sociaux.

Int. : *La SNCF doit-elle redouter une concurrence qui mettrait à mal sa position régionale ?*

C.C. : La concurrence va en effet s'accroître à l'avenir dans le secteur du transport ferroviaire, ne serait-ce que parce qu'un projet de règlement de Bruxelles envisage d'imposer le recours à la concurrence pour les services de transport faisant l'objet d'un financement public. Nous avons à nous y préparer par notre capacité à produire au quotidien un service de qualité, à accroître les recettes et à ne pas dégrader la contribution publique au transport de voyageurs. J'ai pour cela confiance dans le savoir-faire et le professionnalisme des cheminots.

Cela dit, il existe une autre forme de concurrence, celle qui peut s'exercer entre des offres de transport public sur un territoire donné. Les départements détiennent aujourd'hui la responsabilité du transport scolaire mais les régions ont également des idées sur son

organisation. Certaines, notamment, proposent d'utiliser le train comme solution alternative ou complémentaire au bus. Pour l'instant, les régions n'ont aucun pouvoir décisionnel en la matière, mais elles pourraient tenter d'ouvrir le dialogue avec les conseils généraux. Il paraît absurde, en effet, de limiter les différents niveaux territoriaux à des compétences monomodales. À bien des égards, la région paraît la mieux placée pour jouer le rôle de chef de file en matière d'intermodalité. La loi SRU a cependant prévu la création de syndicats mixtes, regroupant les différentes autorités organisatrices, pour dépasser les cloisonnements. Ces nouvelles structures vont certainement se développer à l'avenir.

En Île-de-France

Int. : *Quelles sont les spécificités de l'Île-de-France ?*

C. C. : Les transports en Île-de-France sont régis par une ordonnance de 1959. Tout d'abord, l'autorité organisatrice n'y est pas la région, mais le STIF (Syndicat des transports d'Île-de-France), soit une émanation de l'État puisqu'il est présidé par le préfet de région. Ensuite, il n'y a pas un, mais deux principaux opérateurs : la SNCF et la RATP. Les conventions qu'ils ont passées avec le STIF sont du même type que celles qui nous lient aux régions de province, à quelques nuances près.

La région Île-de-France devrait vraisemblablement jouer un rôle plus important à l'avenir. Cette question est d'ailleurs abordée dans le cadre du projet de loi de décentralisation.

Le fret orphelin ?

Int. : *Pour la SNCF, le TGV et le TER représentent des enjeux importants aux niveaux national et régional. Le fret ne risque-t-il pas de devenir orphelin ?*

C. C. : Le transport de marchandises ne relève pas du service public mais de l'intérêt général : ce sont donc les chargeurs, les opérateurs et l'État tous ensemble qui doivent s'entendre sur les moyens de dynamiser le fret ferroviaire, qui souffre aujourd'hui de ne pas disposer d'un modèle économique pérenne. Les conditions d'un tel rapprochement ne sont pas réunies pour l'instant. Le sujet devrait venir au printemps devant le Parlement, suite à un rapport confié par les pouvoirs publics à deux sénateurs sur le fret ferroviaire.

Je voudrais néanmoins revenir sur l'idée fréquemment répandue selon laquelle les trains de marchandises passent systématiquement derrière les trains de voyageurs dans les arbitrages internes de l'entreprise. La plupart du temps, en effet, lorsqu'un nombre important de voyageurs est exposé à une attente prolongée, nous tranchons en leur faveur. Mais ce n'est pas toujours le cas, et les trains qui transportent des produits sensibles pour l'activité économique sont tout autant prioritaires dans les plans de transport.

Présentation de l'orateur :

Diplômé de l'École polytechnique et ingénieur civil des Ponts et Chaussées, Christian Cochet est depuis août 2000 directeur du transport public régional et local de la SNCF ; il a été notamment directeur de cabinet du président de la SNCF, Louis Gallois, puis directeur de la région SNCF de Lille.

Diffusion mars 2003