

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

Mme Valérie Petit, rapporteure

1. Pourriez-vous nous rappeler les grands axes du plan stratégique de la SNCF ainsi que les objectifs et indicateurs de performance (économique, financière, de service, RH et RSE) sur lesquels s'est engagée la SNCF en tant qu'entreprise depuis 2019 ? Sur cette base, diriez-vous qu'aujourd'hui la SNCF atteint ses objectifs ? Pourquoi ?

Le Groupe s'inscrit dans une stratégie déterminée qui a été adoptée par ses organes de gouvernance. Cette stratégie avait été pensée dans un contexte bien différent de celui que l'on connaît actuellement.

Pour autant, et malgré le contexte, **les objectifs demeurent identiques. Leur pertinence est même renforcée à l'aune du contexte d'urgence.** L'ambition ainsi déterminée de la SNCF est d'être, en 2030, un champion mondial de la mobilité durable, des voyageurs et des marchandises.

Dans le cadre de cette ambition, la SNCF s'appuie sur quatre lignes de force qui doivent structurer notre action en tant qu'entreprise publique.

- **L'humain** : le contexte appelle une transformation du groupe, une transformation profonde qui doit être accompagnée. Les engagements relatifs à l'humain sont au cœur de ce nouveau mandat pour renforcer le dialogue social, l'individualisation des parcours, l'attractivité pour les nouveaux talents dont on a besoin dans le cadre de la modernisation du groupe, le maintien d'un accompagnement social de qualité.
- **Les territoires** : le groupe est un acteur incontournable des territoires, vecteur d'accessibilité, d'attractivité, d'emploi. L'objectif de rapprochement avec les territoires s'incarne par les travaux menés sur les lignes de desserte fine du territoire (notamment le guide méthodologique produit par SNCF Réseau), la refonte stratégique de TER pour mieux prendre en compte la diversité des territoires, la mise en place des coordinateurs régionaux permettant de rendre la SNCF plus lisible et accessible.
- **L'environnement** : le ferroviaire représente 10% des parts modales et seulement 0,6% des émissions du secteur des transports. L'ambition du groupe est de réduire encore son empreinte. Dans le cadre du plan de relance, et en contrepartie des aides financières publiques, la SNCF et ses filiales s'engagent à réduire leurs émissions de 30% entre 2015 et 2030 sur la partie transports et de 50% concernant l'immobilier. Cet objectif est ambitieux et appelle une réponse transverse et volontaire : l'innovation sur les motorisations, la consommation nominale des nouveaux matériels, les écoGESTES. Au-delà, la réponse à apporter doit s'appliquer à

toutes les dimensions de l'entreprise : nos financements sur les marchés, nos investissements, nos gestes métiers.

- **Le digital/l'innovation** : comme tous les secteurs, le transport est traversé par de grandes révolutions qui vont améliorer son offre de services (développement des assistants personnels de mobilité et de l'intermodalité) et sa performance industrielle (autonomisation, prédictivité, internet des objets, robotisation).

Ces 4 lignes de force ont **un dénominateur commun : le client**, dont la satisfaction des besoins est le cœur de notre activité. Client individuel, autorité organisatrice ou entreprise, la mission du groupe est de s'assurer du respect des fondamentaux (l'information voyageurs, la robustesse et la sécurité) afin de répondre au mieux à leurs attentes prioritaires. Le groupe s'adapte également à l'évolution des besoins de ses clients : digitalisation des parcours, compétitivité sur les coûts, adaptation des offres commerciales (dessertes, politique tarifaire...).

Le groupe, dans le cadre de sa stratégie et de son ambition, a déterminé ses priorités : **se développer sur les marchés de la mobilité tant des personnes que des marchandises** tout en priorisant les ressources disponibles sur le **cœur ferroviaire français**. Les activités non ferroviaires demeurent stratégiques en ce qu'elles participent à la complémentarité des métiers, à la continuité des parcours de mobilité et à la génération de valeur.

Le groupe maintient une ambition de croissance et de développement. Dans un contexte pourtant devenu plus instable et plus contraint, la SNCF s'est fixé 2 principes et 2 critères permettant la priorisation des investissements :

- Deux principes stratégiques :
 - la **diversification** du risque,
 - le **pragmatisme** dans le développement européen.
- Deux critères financiers :
 - la **rentabilité** progressive de tous les investissements,
 - l'**autofinancement** des investissements qui ne sont pas essentiels à notre fonctionnement.

C'est l'ensemble de ces ambitions, piliers et critères qui doit permettre au groupe de **confirmer les objectifs fixés au moment de la réforme ferroviaire de 2018 : un flux de trésorerie positif en 2022 pour le groupe et en 2024 pour SNCF Réseau ; un ratio d'endettement inférieur à 6 fois la marge pour SNCF Réseau à compter de 2026.**

Le groupe s'efforce de tout mettre en œuvre pour respecter ces grands équilibres malgré un contexte de crise instable et inédit.

2. Pourriez-vous également nous rappeler sur quels objectifs de performance et selon quels dispositifs d'évaluation les membres de la présidence et la direction de la SNCF sont évalués depuis votre nomination en 2020 ? Sur cette base, diriez-vous qu'aujourd'hui la direction de la SNCF a atteint ses objectifs ? Pourquoi ?

Pour les mandataires sociaux (président-directeur général, directeur général délégué des différentes sociétés du Groupe), les critères permettant d'évaluer leur performance de l'année sont définis et adoptés par les conseils d'administration et validés après avis de l'Agence des Participations de l'Etat par le Ministre en charge de l'Economie. Les autres cadres dirigeants sont évalués selon le même type de dispositif.

Les critères de l'évaluation portent notamment sur les résultats en matière de **sécurité**, ce qui est indispensable dans un groupe industriel d'exploitation ferroviaire comme le Groupe SNCF.

Les critères mettent également en valeur les **résultats opérationnels de régularité et de qualité de service**, aussi bien pour les trafics voyageurs que pour les trafics fret.

Enfin, ils portent évidemment pour une grande part sur des **critères économiques assis sur le cash-flow libre et la marge opérationnelle du groupe ou de chacune des sociétés filiales**.

Deux événements sont venus perturber la lisibilité de ces objectifs qui sont, par définition, fixés en début d'année : la grève de fin 2019 début 2020 suivie par la crise sanitaire qui se prolonge encore aujourd'hui.

Le très bas trafic en temps de grève et sa quasi paralysie pendant le premier confinement ont conduit non seulement à des pertes importantes en matière économique et financière, mais aussi à des effets mécaniques de réduction d'accidents du travail ou d'événements sécurité (moins de circulation ferroviaire, moins de voyageurs, moins de salariés dans nos emprises) sans parler de la qualité de service qui, si elle est bonne, ne peut évidemment pas souffrir la comparaison avec 2019, véritable année pleine.

Les résultats qui permettent le rapprochement avec les objectifs fixés ne seront connus qu'en début 2021. Il est donc encore trop tôt pour avoir une vision précise du niveau de performance atteint. Nous serons certainement conduits à adapter les objectifs fixés à la réalité de la situation 2020.

3. Pourriez-vous nous indiquer comment, et dans quelle proportion, le plan stratégique de la SNCF a été « verdi » pour satisfaire notamment à une élévation des exigences en matière environnementale et de décarbonation du secteur des transports ? Comment la SNCF se situe-t-elle sur ce plan comparativement à ses partenaires et alter ego internationaux ?

Le projet d'entreprise a fixé **4 lignes de force** pour l'ensemble des entités du Groupe : **l'écologie, les territoires, l'humain et le digital/innovation**. Pour marquer l'importance de ces sujets dans le cadre du projet d'entreprise, il a été décidé un rapprochement entre la direction de l'engagement sociétal et de la transition écologique et l'équipe en charge du projet d'entreprise ; ces missions rapportent directement au PDG.

Sur le fond, cette ambition environnementale se traduit par un **engagement renforcé en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, en cohérence avec la stratégie nationale bas carbone (SNBC) de la France : ainsi, d'ici à 2030 par rapport à l'année de référence 2015, le Groupe SNCF entend réduire de 30% ses émissions sur les activités de transport et de 50% sur le domaine immobilier**. L'atteinte de cette ambition nécessite une mobilisation transverse : le renouvellement de la flotte vers des rames plus économes (les nouvelles rames TGV présentent une réduction de 20%) et vers de nouvelles motorisations (train hybride, TER à hydrogène ou à batterie, biocarburant B100), le déploiement de méthodes nouvelles d'électrification du réseau avec l'électrification frugale, le développement des éco-gestes concernant les pratiques métiers (éco-stationnement, éco-conduite) ou encore les achats, dont les impacts sociaux et environnementaux sont mieux maîtrisés.

En ce qui concerne le **glyphosate, la trajectoire du Groupe SNCF a déjà permis de diviser par 4 le recours à ce produit en 20 ans**. Le développement concluant d'une solution alternative à base de **bio-contrôle permet désormais de planifier la sortie totale du glyphosate fin 2021**. Pour mémoire, le Groupe SNCF ne représente que 0,4% de la consommation de glyphosate en France.

En matière d'**économie circulaire**, ce nouveau modèle vertueux est appliqué à tous les domaines d'activité. C'est chez SNCF Réseau et dans l'activité industrielle du matériel roulant

que les volumes sont les plus conséquents. La **priorité devient désormais le recyclage des déchets à bord et en gare**, pour lequel la multiplicité des acteurs requiert une approche collaborative de toutes les parties prenantes.

Les engagements sociétaux ont toujours été au cœur de l'action de la SNCF. La dernière étude de l'agence de notation extra-financière Vigeo-Eiris, publiée en 2019, attribue une note de 78/100 à la SNCF qui se classe ainsi **1^{ère} entreprise sur 22 de son secteur, 3^{ème} sur 1603 entreprises européennes tous secteurs et 3^{ème} sur 4 907 entreprises au niveau mondial.**

4. Pourriez-vous également nous détailler l'articulation et la cohérence du plan stratégique avec les mesures contenues notamment dans le plan de relance ? Pourriez-vous nous indiquer comment la gestion actuelle de la crise de la covid-19 a pu venir questionner ce plan ? Quelles difficultés et quels enjeux sont apparus ? Pouvez-vous nous détailler les ajustements qui ont été mis à l'étude voire mis en œuvre ?

Le plan de relance concerne le réseau - dont les lignes de desserte fine du territoire -, le fret et les trains de nuit. **Il s'inscrit donc dans les priorités du groupe.** Le plan de relance permet ainsi de sécuriser les investissements sur le réseau visant à abaisser la moyenne d'âge des éléments du réseau, de conforter les engagements de sécurité et de sortie du glyphosate dès fin 2021, de réaliser les investissements d'accessibilité en gares et de lutte contre les nuisances sonores, de fiabiliser les circulations de fret ferroviaire et d'assurer le financement de régénération de certaines lignes de desserte fine du territoire.

Le pari du plan de relance est celui de la montée en gamme du ferroviaire pour favoriser un report modal vers le train et proposer un modèle plus durable de développement. **Pour le groupe, ce plan de relance signifie, par conséquent, une augmentation de la qualité de service pour l'ensemble des opérateurs ferroviaires.**

D'un point de vue financier, **le plan de relance se traduit par un montant de 4,7md€ annoncés par l'État** : une augmentation de capital de 4,05md€ en 2020, affectés à SNCF Réseau et la mobilisation de 650m€ de crédits budgétaires. Un plan complémentaire de 170m€/an au profit du secteur du fret ferroviaire a été annoncé. **En complément, la SNCF mobilisera 600m€ sur ses ressources propres.**

La crise sanitaire se traduisant par une tension financière extrême sur le groupe interroge son modèle économique. Celui-ci repose essentiellement sur le succès commercial du TGV qui permet la réalisation de 3 types de péréquation : en faveur des lignes de TGV non rentables, des trains d'équilibre du territoire et, enfin, de la régénération du réseau. En outre, ce sont les transporteurs qui financent, via des péages, la maintenance du réseau et les coûts fixes des gares – ces dernières mobilisant en complément les redevances versées par les commerces en gare, fortement amputées durant cette crise sanitaire.

Ce constat souligne donc la nécessité pour le groupe de diversifier son risque et de développer la rentabilité de toutes ses activités.

5. Quels aspects de votre bilan depuis votre nomination comptez-vous consolider ? Quelles actions et programmes avez-vous pu engager mais pas achever ? Pourquoi ?

Depuis mon arrivée à la présidence du groupe il y a un an, j'ai eu à cœur de restaurer la confiance en la SNCF :

- La **confiance des cheminots en leur entreprise** : pour cela il m'a fallu rétablir le dialogue social, ma priorité, et remettre l'humain au centre des décisions de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle **j'ai souhaité que chaque réorganisation de l'entreprise soit évaluée à l'aune d'un bilan socio-économique** : quel gain économique versus quel impact sur l'emploi ? J'ai aussi lancé le **chantier Solidarité Emploi** afin que tous les cheminots dont la structure fait l'objet d'une réorganisation et qui voient leur emploi supprimé **puissent être accompagnés sur leur bassin d'emploi, formés, si nécessaire, et redéployés au sein d'autres entités du groupe**. Ce sont des actions très concrètes qui ont permis de restaurer cette confiance, comme en témoignent les résultats d'un baromètre interne qui révèle que **la confiance des cheminots dans la direction de l'entreprise a gagné 10 points en un an**.
- La **confiance des parties prenantes** dans cette entreprise, qui appartient au patrimoine de la France, est un autre chantier auquel je me suis attelé : je crois être sur le bon chemin, notamment grâce à tout ce que l'on a fait pendant la crise sanitaire du COVID-19. **Nous avons été au rendez-vous de l'Etat pour gérer la mobilité du confinement et du déconfinement** ; nous avons été au rendez-vous des régions pour ajuster au mieux avec elles les plans de transport ; nous avons été au rendez-vous de nos clients, qu'il s'agisse des travailleurs de la première ligne lors du premier confinement ou des vacanciers à qui nous avons proposé 4 millions de billets petits prix. **Sans oublier nos clients entreprises** qui ont pu bénéficier de notre service de transport de marchandises.

Fort de la reconstruction de ce capital-confiance au profit de la SNCF, j'ai pu poser, avec mon équipe dirigeante, les **bases de la transformation du groupe** en lançant le projet d'entreprise Tous SNCF.

Tous SNCF s'appuie sur les 4 lignes de force qui fondent ma stratégie :

- les **territoires** – il est crucial que nous soyons à l'écoute de leurs préoccupations et que nous adoptions une démarche partenariale pour y répondre ;
- l'**humain** – parce que sans les femmes et les hommes qui constituent la communauté cheminote, nous n'aurions pas pu relever tous les défis auxquels nous avons été confrontés et, sans eux, nous ne pourrions pas transformer l'entreprise ;
- l'**engagement environnemental** – je suis convaincu que le train est la solution de cette transition écologique et économique appelée de ses vœux par les Français ;
- l'**innovation** et le digital, enfin, qui sont des moteurs de l'entreprise pour la rendre plus compétitive, plus agile, plus attractive aussi.

Si les bases sont posées, le travail de transformation est encore en cours. Et c'est bien normal. Mon rôle est de veiller à ce que l'engagement de chacun de faiblisse pas.

6. Quelles positions et demandes de la SNCF souhaitez-vous défendre dans le cadre des négociations sociales pour la branche ferroviaire ? Comment concevez-vous le dialogue social dans le groupe public ferroviaire unifié ?

L'objectif est de construire un **cadre commun au niveau de la branche ferroviaire**, indispensable à la réussite de l'ouverture à la concurrence, c'est-à-dire qui **favorise la compétitivité et l'attractivité du secteur tout en évitant le dumping social**. L'ambition est ainsi de construire une convention collective de haut niveau, sans que celle-ci ne soit pour autant une reproduction à l'identique du Statut. La SNCF s'y engage pleinement en tant que membre de premier rang de l'Union des transports publics (UTP). Des accords importants ont déjà été signés, notamment sur l'organisation du travail en 2016 et la formation professionnelle en 2017.

La réussite de la construction de ce cadre social commun au secteur ferroviaire dépend de chacun des partenaires sociaux. L'État joue également un rôle essentiel, à la fois dans l'impulsion qu'il donne, mais aussi par l'édiction du cadre législatif et réglementaire applicable à la branche.

Ainsi, plusieurs textes sont en cours d'examen au niveau du gouvernement (ordonnance s'appuyant sur la recommandation patronale de l'UTP relative à la classification/rémunération, projet de décret assurant le maintien de l'affiliation au régime spécial de retraite des salariés statutaires en mobilité dans la branche, transformation de la caisse de prévoyance et de retraite du personnel SNCF en caisse de branche).

Les sujets essentiels qui seront traités au niveau de la branche dans les prochains mois sont de deux ordres :

- **Les garanties données aux salariés SNCF transférés dans le cadre de l'ouverture à la concurrence**, en complément de celles déjà fixées par la loi pour un nouveau pacte ferroviaire (notamment le maintien du montant de la rémunération nette, le maintien de l'affiliation au régime spécial de retraite et la garantie de l'emploi). Les employeurs réunis au sein de l'UTP proposent ainsi pour les salariés transférés :
 - Le maintien du bénéfice des facilités de circulation. Néanmoins, ce sujet est techniquement complexe et une mission interministérielle est prévue afin de préciser les prérequis sociaux, économiques et fiscaux d'un tel maintien ;
 - Le maintien de l'accès à la médecine de soins spécialisée dans les cabinets SNCF (pour les salariés SNCF au statut) ;
 - Le maintien dans le logement « SNCF » le cas échéant ;
 - D'autres garanties potentielles sont en cours d'expertise.

Cette négociation a d'ores et déjà commencé et va se préciser au premier semestre 2021. Il est essentiel que celle-ci aboutisse rapidement afin que l'ouverture à la concurrence se mette en œuvre dans des conditions transparentes, connues de tous, et dans un cadre protecteur au niveau social.

- **La négociation d'un accord de branche en matière de « prévoyance » et de « frais de santé »** qui a vocation à constituer un cadre commun au secteur ferroviaire dans le domaine de la protection sociale complémentaire. L'UTP va ainsi proposer, pour les salariés assujettis au régime général de la sécurité sociale, un socle de prestations minimales relatives à l'incapacité, à l'invalidité et au décès. Par ailleurs, cet accord a vocation à définir, en matière de frais de santé, un montant global minimum de cotisation, réparti entre employeur et salarié.

Concernant le dialogue social, la SNCF le conçoit **permanent, loyal et exigeant**.

La mise en place de l'instance unique (les CSE) en 2019 a permis une vraie rupture dans le fonctionnement des instances représentatives du personnel : **l'entreprise est passée de 32 comités d'établissement, 300 délégations du personnel et 600 CHSCT à 33 Comités Sociaux Économiques (CSE) associés à des représentants de proximité dans un cadre négocié localement par périmètre de CSE et donc adapté aux réalités concrètes du terrain.**

En matière de négociation, nous pouvons désormais nous appuyer sur la **signature unanime, en novembre 2020, de l'accord sur l'organisation de la négociation collective et l'évolution du dialogue social**. Cette unanimité est un signe encourageant, et qui engage les parties à une amélioration concrète de notre dialogue social au niveau du groupe, des sociétés, des territoires et des métiers.

Cet accord accompagne la nouvelle structuration du Groupe (5 sociétés SNCF) tout en réaffirmant la nécessité de son **unité sociale, qui constitue un atout majeur pour un développement durable et équilibré**. Au-delà des instances représentatives du personnel communes aux 5 cinq sociétés (donc le comité de groupe France ou le comité d'entreprise européen), **l'unité sociale du Groupe se matérialise particulièrement par l'existence d'un corpus de règles sociales communes** à tous ses salariés (comprenant le statut, les directives internes, les accords collectifs en vigueur applicables sur les 5 sociétés ...).

Pour les négociations à venir, les partenaires sociaux ont convenu de créer **trois types d'accords, qui ne seront pas négociés au même niveau, permettant de garantir l'unité sociale**, là où elle est souhaitable, et d'appliquer le principe de subsidiarité jusqu'au niveau société lorsque cela est pertinent. Les différentes thématiques de négociation, et le niveau de négociation correspondant, sont répertoriées dans une annexe à l'accord. Celui-ci prévoit également la création d'espaces de dialogue entre partenaires sociaux sur des questions fondamentales et transverses aux sociétés : les **grands métiers** (traction, voie, etc.), **l'emploi et la mobilité** dans les territoires, et la **sécurité ferroviaire**.

Parallèlement, la construction du projet d'entreprise et des projets d'entité qui s'y emboîtent, en associant le plus possible les agents eux-mêmes, et les organisations syndicales, doit également être vue comme un levier majeur d'amélioration du dialogue social.

7. Comment avez-vous organisé l'information, la gestion et la formation des personnels de la SNCF ? Les discussions avec les représentants des personnels depuis le début de la pandémie ? Envisagez-vous de procéder différemment l'année prochaine en cas de persistance de la crise sanitaire ? Quelles ont été les inquiétudes et revendications exprimées par les personnels et comment prévoyez-vous d'y apporter une réponse ?

Dès le début de l'épidémie, une **task force sanitaire** a été mise en place au sein du groupe pour anticiper et répondre à toutes les questions soulevées par ce contexte inédit. Elle s'est appuyée sur un réseau de correspondants qui **ont relayé l'information dans les établissements, jusqu'aux salariés, via les référents pandémie et les Vigie Covid**. Les mesures prises par l'entreprise **sont conformes aux mesures gouvernementales et au « protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de COVID-19 »**. **L'entreprise a par ailleurs créé un comité scientifique ad-hoc et a pu s'appuyer sur son service médical interne.**

Pour déployer ces mesures, plusieurs canaux d'information ont été mis à disposition des personnels de la SNCF en particulier l'envoi aux salariés par courriels ou sms d'**informations générales sur la pandémie et les mesures prises par l'entreprise.**

Des **espaces numériques partagés** ont été créés et rendus **accessibles à tous les personnels** mettant à disposition de nombreux documents de référence (consignes, fiches métiers...) mais également des informations générales sur la COVID-19. Les personnels de l'entreprise ont été **formés aux mesures barrières** par la mise à disposition de tutoriels, de **fiches métiers**, de **modules de sensibilisation**. Ces formations sont relayées au plus près du terrain par les référents et Vigies COVID.

Des « **numéros verts** » ont été ouverts pour permettre d'apporter du soutien aux salariés et aux managers.

S'agissant des discussions avec les représentants des personnels, le dialogue social a été établi au plus haut niveau de l'entreprise. Des **tables rondes et des bilatérales se sont tenues au niveau du groupe public unifié et des 5 SA**. Au début du deuxième confinement une nouvelle table ronde a été programmée. Les organisations syndicales sont invitées aux **réunions hebdomadaires de remontées des cas COVID**.

Le sujet COVID est abordé dans les instances et en particulier au sein de la commission nationale santé, sécurité et conditions de travail (CNSSCT). Un groupe de travail dédié a été mis en place.

L'organisation mise en place depuis mars 2020 a démontré sa robustesse dans le cadre de la gestion de crise en permettant à l'entreprise de s'adapter et de réagir rapidement aux évolutions de la situation sanitaire. **84% des salariés interrogés ont déclaré avoir apprécié la gestion de la crise** sanitaire selon un baromètre image interne auprès des salariés du groupe.

En cas de persistance, il sera nécessaire de **travailler sur la stabilisation des mesures de prévention selon la situation sanitaire des territoires**.

Concernant les revendications, bien que les remontées des personnels soient globalement positives, un certain nombre de sujets d'inquiétudes ont été transmis à la *task force*.

- L'entreprise a doté ses salariés de masques chirurgicaux (allant au-delà des préconisations des protocoles entreprise). Pour autant, certains métiers (agents sécurité SUGE, contrôleurs) ont une forte demande de **masques FFP2**. L'entreprise ne donne pas suite à ces demandes en **se référant aux préconisations gouvernementales qui réservent les FFP2 au milieu médical**.
- Le **télétravail jusqu'à trois jours par semaine est bien toléré** par les personnels, mais au-delà de ces trois jours, **le risque d'apparition de troubles psycho-sociaux** est avéré. Le **numéro vert** mis en place permet de prévenir ce risque, complété par un dispositif de suivi dédié RPS COVID-19.
- La **logistique (masques, gels, lingettes...) mise en place au niveau du groupe est performante et a permis de servir tous les établissements**. Elle est cependant **perçue comme lourde** maintenant que le système devient pérenne. Des contrats cadres sont envisagés qui permettront en direct des établissements de commander en direct les équipements souhaités.
- La **gestion des cas contacts**, en lien avec les ARS et la mise en œuvre du traitement adapté comme opérateur d'importance vitale (OIV) peuvent être améliorés. Un lien privilégié avec la DGITM et le ministère de la Santé pourrait être envisagé.
- Le travail d'identification des conditions de contact est exploité différemment suivant les ARS entraînant **l'incompréhension de certains salariés et des traitements différents au sein d'une même équipe**. Une harmonisation pourrait être trouvée par le renforcement des liens entre les services médicaux de l'entreprise et les ARS.

8. Aujourd'hui, nous (élus) sommes alertés (et confrontés nous-mêmes en tant qu'usagers) à des suppressions de trains et des horaires modifiés qui paraissent à la fois peu soucieux d'accompagner la reprise d'activité des Français et de permettre de respecter les gestes barrières (trains bondés du fait de leur pénurie, notamment TGV) : comment expliquer cette offre en décalage avec la promesse de transports du quotidien faite aux Français ? Des engagements avaient par exemple été pris pour la rentrée qui n'ont pas été tenus. Pourquoi ? De quelles études disposez-vous pour rendre compte de la satisfaction des usagers durant la crise et notamment le premier déconfinement et le second déconfinement ?

SNCF accompagne les décisions du gouvernement en matière de restrictions des déplacements en adaptant son plan de transport. Plusieurs principes guident les réflexions d'adaptation de desserte :

- Il s'agit toujours de **suspensions, et donc à caractère transitoire**, et non de suppressions.
- Lorsque des suspensions sont envisagées, il est veillé au **maintien de l'accessibilité des territoires en s'assurant de reports possibles** sur les TGV encadrants, ou bien de l'existence d'alternatives pertinentes en correspondance TER/TGV ou TGV/TGV.
- La graduation des adaptations est basée sur une **étude fine du marché, en fonction des besoins voyageurs** (selon les taux d'occupation, la typologie des clients et donc leurs besoins notamment).

Sur les longues distances, après le début du reconfinement, la SNCF a observé pendant quelques jours l'évolution de la demande et a maintenu en conséquence **près de 30% de l'offre TGV**. La demande restant stable, l'offre n'a pas diminué davantage depuis. Il y a donc quatre fois plus de TGV qui roulent qu'au printemps dernier. Le taux d'occupation oscille entre 30 et 45 % (plus faible en week-end qu'en semaine compte tenu des mesures de restriction de la mobilité). Seuls 2% des TGV ont été complets sur la période.

Pour les transports du quotidien, la démarche a été proche de celle concernant la longue distance : les autorités organisatrices ont souhaité maintenir une période d'observation avant toute décision concernant l'offre. **Chaque région a ensuite décidé d'ajuster son offre TER, qui demeure partout à un niveau supérieur à 70 %.**

En Île-de-France, **le plan de transport Transilien reste à 100 % aux heures de pointe** en semaine, avec quelques ajustements en dehors.

Cependant, il a pu être procédé à des ajustements complémentaires pour traiter, au cas par cas, les dysfonctionnements apparus.

9. Quelles sont les estimations des conséquences de la crise sanitaire sur les comptes du groupe pour l'année 2020 dont vous disposez et comment entendez-vous, si vous êtes reconduit, redresser, le cas échéant, ces comptes dans le cadre du budget 2021 ?

Les résultats à fin septembre faisaient état d'une **perte de chiffres d'affaires d'environ 5 Mds€**. Ces chiffres sont en cours de consolidation dans le cadre de la préparation de l'atterrissage de fin d'année.

Concernant 2021, le contexte demeure incertain. Il dépend d'**une part de la situation sanitaire autorisant ou non le retour à des conditions normales de circulation** en fonction des mesures de protection des populations et de l'occurrence de la vaccination dans des volumes suffisants. Il dépend d'**autre part des comportements de mobilité et notamment du retour de nos clients**. La longue distance est la plus impactée ; le retour des clientèles professionnelle et loisir est une condition de bonne réalisation de l'exercice 2021.

Afin de compenser ces pertes historiques, nous menons des actions conjoncturelles et structurelles. Les **actions conjoncturelles visent notamment la mise en œuvre en 2020 d'un plan d'actions de 1,8 md€** permettant de compenser une partie des pertes de recettes (réduction des charges d'études et de conseil, opérations de monétisation et de maîtrise du besoin en fonds de roulement, etc.). **Les actions structurelles portent sur les programmes d'investissement** (repriorisation, décalage des investissements non prioritaires), l'accélération de la **productivité**, le **reprofilage de la dette pour tirer parti de la très forte confiance des marchés vis-à-vis de la SNCF**. Plus profondément, la période nous invite à reposer les modèles de création de valeur au sein du groupe. Une analyse approfondie des centres de pertes et des leviers de valeur non activés est en cours pour chaque activité.

10. Comment envisagez-vous la poursuite de la gestion de l'épidémie de covid-19, dans le contexte actuel de reconfinement, notamment en matière de :

a. priorités stratégiques pour le groupe ;

La priorité absolue du groupe est naturellement celle de **se mettre au service de la Nation**. C'est dans cet esprit que nous avons maintenu des circulations lors des 2 épisodes de confinement malgré le faible taux de remplissage. Les trains longue distance ont été maintenus à hauteur de 30% ; les trains régionaux aux alentours de 70% en accord avec les autorités organisatrices ; les trains franciliens sont restés au nominal concernant les heures de pointe. A ce titre, on note un plan de transport bien plus dense que lors du printemps.

Désormais, il s'agit de **gérer le déconfinement et la remontée en puissance des volumes pour satisfaire les besoins de mobilité de nos clients**, *a fortiori* en périodes de fêtes. Ceci renvoie à nos travaux sur les offres commerciales et la maîtrise des prix, la préparation de l'horaire de service pour 2021, la disponibilité du matériel à très court terme.

La seconde priorité est la gestion de **la situation financière du groupe** et la limitation de l'impact de cette crise sur nos comptes. Nous conservons la confiance des investisseurs et des agences de notation, ce qui est un signal positif pour notre groupe. **C'est grâce à cette relation de proximité que nous avons préservé la notation financière du groupe et levé 6,7 md€ entre mars et novembre**.

b. politique voyageurs ;

Depuis le début de la crise sanitaire, **SNCF Voyageurs adapte finement son offre aux décisions du gouvernement concernant les limitations de déplacement.** C'est ce qui a également été entrepris pour le reconfinement de novembre, avec des réductions adaptées des plans de transport.

En vue des vacances de Noël, une **nouvelle adaptation de notre offre est en cours afin d'accompagner les décisions gouvernementales.** Nous serons prêts à faire rouler tous nos trains dès la mi-décembre, si les conditions sanitaires le permettent.

Un intense travail de préparation est en cours pour que chacun des quelques **600 TGV et 80 Intercités** quotidiens soit bien entretenu et prêt à rouler dans toutes les conditions de sécurité et de confort. Cela vaut aussi pour les TER et les Transiliens. Sous réserve des décisions du Gouvernement, la SNCF s'adapte pour aider les Français à préparer sereinement leurs déplacements : tous les trains prévus sont ouverts à la réservation et les billets demeurent échangeables et remboursables sans frais jusqu'au 4 janvier.

A bord, les mesures du protocole sanitaire sont strictement appliquées, dont le port obligatoire du masque et des mesures de nettoyage renforcées, y compris pendant les trajets pour ce qui concerne les TGV.

c. mise en œuvre des mesures sanitaires et gestion des personnels ;

Les mesures gouvernementales prises dans le contexte actuel de reconfinement ont été traduites dans des consignes internes. La poursuite de la gestion de l'épidémie passe par l'organisation élargie du télétravail, l'adaptation de l'organisation et l'ancrage des mesures barrières dans la production au quotidien.

Ce sujet a été traité en détail dans la réponse à la question 7.

d. organisation des travaux nécessaires à l'entretien et à la régénération du réseau ferré ?

S'agissant de la maintenance et du programme général des travaux : les équipes en charge de la maintenance et de la régénération des installations de SNCF Réseau (plus de 30000 personnes) travaillent de manière quasi nominale depuis la fin du premier confinement, y compris durant le deuxième confinement. Elles ont intégré les gestes barrières adaptés à chaque activité (que ce soit chez nos équipes internes ou chez nos partenaires). Les activités essentielles, qui garantissent l'ouverture du réseau ont été rendues prioritaires pour les cas où des absences viendraient contraindre la production. Quant à l'entretien des installations, nous envisageons d'atteindre un peu plus de 90% de la production annuelle (perte de production liée uniquement au 1^{er} confinement). Les principaux cycles de maintenance ont pu ainsi être préservés.

Dès la sortie du premier confinement, les grands chantiers de régénération industrielle ont pris des mesures structurantes pour permettre leur reprise et leur poursuite dans le temps pour tenir compte de la concentration d'agents sur les chantiers mais aussi en dehors (repas, fermetures des restaurants, hébergements individuels). Ces mesures ont eu des surcoûts. La production totale projetée pour l'année serait de 82% de la production prévue, cet écart étant très largement dû au premier confinement.

Pour ce qui est de la régénération du réseau sur le service annuel 2021, une attention accrue a été portée à la préservation des flux de trafic fret. Cependant, du fait du confinement en mars

2020, des replanifications ont dû être faites et certaines opérations ont subi des reports dont l'effet s'étendra sur plusieurs services.

S'agissant des mesures sanitaires, un dispositif spécifique, déclenché dès mars, sous forme de « *task-force* » conjointe avec la profession a piloté la mise en place de fiches de prévention sanitaire au sein de SNCF Réseau afin de garantir la réalisation des opérations de maintenance et des travaux dans le respect des mesures barrières. Une veille active avec nos prestataires de travaux ferroviaires destinée à partager les conditions d'application sur les chantiers et réorienter si nécessaire les mesures sanitaires permet de maintenir un niveau élevé de vigilance sur nos chantiers et sur les phases hors chantier (pauses, repas, hébergement, ...). Nous n'avons pas observé de cluster.

S'agissant de l'acheminement et de la fourniture des matériaux nécessaires aux chantiers, le travail réalisé au printemps 2020, sur les Plans de Continuité d'Activité au sein des établissements industriels, a permis de mettre en place des modes de production compatibles avec la mise en œuvre des gestes barrières, sans dégrader le niveau de productivité. Ces dispositions ont pu être réactivées à l'automne et permettent actuellement de répondre à l'ensemble des besoins des chantiers.

Pour garantir la pérennité de ces approvisionnements, indispensables à la maintenance du réseau ferré national, une attention particulière est portée à la situation financière de nos fournisseurs de rang 1, voire 2 ou 3, qui pourraient être affectés par la crise économique.

11. Comment souhaitez-vous préparer la SNCF à l'ouverture à la concurrence, en particulier dans le secteur des TER ? Vous avez repris personnellement la responsabilité des relations avec les territoires et de la stratégie territoriale du groupe, est-ce dans la perspective de cette ouverture à la concurrence ?

L'ouverture à la concurrence est un enjeu majeur pour la SNCF : avec des rythmes et intensités différents selon les transporteurs, **toutes les activités de SNCF Voyageurs seront concernées par l'ouverture à la concurrence dans les prochaines années**. Au total, l'ouverture à la concurrence devrait représenter un **report conséquent de chiffres d'affaires vers de nouveaux opérateurs pour l'ensemble des transporteurs SNCF Voyageurs d'ici à 2030**.

Pour autant, nous adoptons une **stratégie offensive** : la SNCF sera naturellement au rendez-vous de l'ouverture à la concurrence aussi bien dans les réponses à l'ensemble des lots mis en concurrence dans les services conventionnés (TER, Transilien et Intercités) que sur le marché des services librement organisés.

L'ouverture à la concurrence sera l'occasion pour SNCF Voyageurs, et plus largement pour l'ensemble du Groupe, de :

- faire valoir les **expertises et savoir-faire** de nos collaborateurs, ainsi que notre capacité d'innovation ;
- démontrer que les **programmes d'excellence opérationnelle et de concentration sur les fondamentaux de la production ferroviaire portent leurs fruits** ;
- accélérer les programmes de **performance économique, commerciale et industrielle** qui permettent de rendre un meilleur service moins cher ;
- faire jouer les **synergies entre l'ensemble des activités** et exploiter cet élément différenciant majeur dans la concurrence qu'est la présence de SNCF Voyageurs sur l'ensemble des segments de transport.

En résumé, SNCF aborde cette nouvelle période de son histoire avec :

- une attention redoublée aux **attentes de ses clients** (autorités organisatrices et clients individuels), d'autant plus cruciale dans la période post-covid qui fait évoluer les besoins de mobilité ;
- la **position d'un opérateur historique** qui, par définition, ne peut que perdre des parts de marché ;
- une **grande confiance dans ses qualités, ses forces et sa capacité** de transformation ;
- et une **envie de conquête** partagée par tous les collaborateurs.

Pour ce qui concerne la dimension territoriale du Groupe, j'en ai fait l'une des 4 lignes de force du projet d'entreprise. Il est primordial que la SNCF soit au plus près des préoccupations des territoires et devienne un partenaire global des régions, que ce soit pour la mobilité des voyageurs et des marchandises, bien évidemment, mais aussi pour l'emploi, l'apprentissage et la formation ou encore l'innovation. La SNCF a beaucoup à offrir, il faut le rappeler.

Depuis un an, que ce soit dans l'exercice des missions quotidiennes du groupe, comme dans la crise sanitaire et économique que connaît le pays, le **groupe SNCF a montré qu'il était un acteur et un partenaire engagé au service des territoires.**

Cette priorité s'est incarnée dans le dialogue de confiance engagé avec chaque président de région et la **co-construction de feuilles de route stratégiques régionales**. Cette préfiguration de la politique territoriale s'est consolidée depuis juillet 2020, par la **nomination de coordinateurs régionaux garants de l'unité, de la solidarité et de la proximité avec les acteurs du territoire du groupe dans chaque région**. Leur rôle est d'être un point d'entrée sur le territoire, capable de mobiliser toutes les forces du groupe.

Au-delà de mon investissement personnel – j'ai rencontré quasiment tous les présidents de région malgré les périodes de confinement – et la nomination des coordinateurs régionaux, j'ai aussi demandé à chaque président de SA de s'investir dans la relation aux territoires. **La stratégie et l'action territoriales sont donc pleinement représentées à tous les niveaux du Groupe.**

12. La loi d'orientation des mobilités (LOM) du 24 décembre 2019 comporte plusieurs dispositions relatives à la sûreté et à la sécurité du transport ferroviaire (diagnostic sur les passages à niveau, règles relatives aux bagages dans les gares, aux équipes cynotechniques, à l'utilisation de caméras individuelles, à la prévention des violences à caractère sexiste...). Le service interne de sécurité de la SNCF (la « Suge ») est sous votre autorité : pouvez-vous tirer un premier bilan de la mise en œuvre de ces dispositions, avant la crise sanitaire et dans le contexte particulier de celle-ci ? Quelles orientations souhaitez-vous donner dans l'hypothèse de votre reconduction ?

La LOM a introduit des évolutions significatives pour la sûreté dans les transports, complémentaires à celles de la loi relative à la prévention et à la lutte contre les incivilités,

contre les atteintes à la sécurité publique et contre les actes terroristes dans les transports collectifs de voyageurs, dite loi Savary, du 22 mars 2016.

Elles ont **pour la plupart commencé à être déployées au sein de l'entreprise**. Ainsi, s'agissant de la **cyno-détection**, si le décret en Conseil d'Etat n'est pas encore paru, la SNCF a participé aux travaux de la filière de cyno-détection tendant à un renforcement de la formation, avec le recrutement d'éducateurs canins supplémentaires, l'évolution des conditions de formation (entraînement *in situ* en gare et dans les trains) et des matériels pédagogiques employés (explosifs et matières brutes). **La SNCF est partenaire du ministère de l'Intérieur dans le cadre d'un projet européen sur la formation de ces équipages cynotechniques.**

Nous avons également déployé depuis un an **150 caméras piétons de manière expérimentale**, qui permettent une régulation de la relation entre les voyageurs et nos agents de sûreté et réduisent les violences en dissuadant leur commission.

S'agissant des bagages, et sans attendre la remise du rapport du Gouvernement, pour lequel la SNCF a été sollicitée, de nombreuses mesures de prévention et de dissuasion sont déjà déployées pour assurer la sécurité des voyageurs et lutter contre le risque terroriste (étiquetage des bagages, appels en gare, contrôle par des personnels assermentés, brigades cynophiles de détection).

Enfin, **les violences faites aux femmes sont un des axes prioritaires des missions de la SUGE**. A cet effet, une **formation** est systématiquement dispensée à tous les agents et se déploie progressivement. Nous produirons début 2021 un **rapport annuel** pour le Haut conseil sur l'égalité Femmes/hommes et l'Observatoire National de la délinquance dans les transports qui dispose désormais des données de la délinquance sur le réseau ferré national. Toutefois, compte tenu de l'année particulière qu'a été 2020 elle ne pourra pas être prise en référence. Nous travaillons également à l'élaboration d'une convention avec France Victimes.

Le **numéro d'urgence 3117** (31177 par sms) permet également de prévenir en cas d'alerte sécurité, ou d'agression et de déclarer des incivilités.

Concernant la sécurité des passages à niveau, une circulaire du 11 juillet 2008 a prévu les diagnostics de sécurité routière pour les 9000 passages à niveau les plus fréquentés. Ces diagnostics sont organisés et pilotés par les gestionnaires de voirie. Un représentant qualifié de SNCF Réseau participe à chaque diagnostic. La totalité des passages à niveau concernés par la circulaire a fait l'objet d'un diagnostic. Ceux-ci sont renouvelés par les gestionnaires de voirie.

La LOM a étendu la réalisation de ces diagnostics à la totalité des passages à niveau exploités, soit environ 15000, toujours sous responsabilité des gestionnaires de voirie routière. Toutefois, la mise en œuvre de cette disposition doit faire l'objet d'un décret, actuellement en cours de consultation auprès du Conseil d'Etat.

13. Quelle est votre vision du rôle de la SNCF en matière de fret ferroviaire, afin d'atteindre l'objectif fixé par la coalition « 4F » d'un doublement de la part modale du ferroviaire dans le transport de marchandises d'ici 2030 (16 %, contre 8 % aujourd'hui) ?

Depuis 40 ans, les volumes transportés par le rail en France ont été divisés par deux. Cette évolution a été principalement induite par des facteurs structurels comme le ralentissement des secteurs naturellement clients du fret ferroviaire telle que l'industrie lourde, l'évolution du mix énergétique (disparition du charbon).

Elle s'explique également par le moindre dynamisme des ports français par rapport aux grands ports de l'Europe du nord, et par une compétitivité du fret ferroviaire plus faible que celle du transport routier (flexibilité et prix).

Pourtant, la SNCF porte la conviction que le développement du fret ferroviaire en France est nécessaire compte tenu des enjeux de souveraineté industrielle et d'urgence climatique. Aujourd'hui, nous sommes convaincus qu'un contexte nouveau émerge :

- la période de confinement a montré à quel point **le fret ferroviaire est important pour notre pays** ;
- les conclusions de la **convention citoyenne pour le climat** ont démontré l'importance qu'attachent nos concitoyens aux sujets environnementaux ;
- la coalition 4F qui réunit l'ensemble du secteur du fret ferroviaire inédite a permis collectivement de formuler des demandes précises ;
- L'État est au rendez-vous et l'a prouvé par un plan de relance qui comporte un volet pour le fret ferroviaire sans précédent ;
- Le secteur travaille avec les services de l'État à la stratégie fret qui doit être publiée prochainement, conformément à l'article 178 de la loi d'orientation des mobilités.

La SNCF s'inscrit pleinement dans l'objectif de **doublage de la part modale du fret ferroviaire à l'horizon 2030**.

L'un des sujets de préoccupation tient à la disponibilité des sillons, une condition nécessaire pour améliorer la qualité de service. Le travail est actuellement en cours avec SNCF Réseau. Dans le cadre du plan de relance, un effort est consenti, avec **210m€ consacrés à la sécurisation des sillons ferroviaires**.

Fret SNCF est devenu au 1^{er} janvier 2020 une société par actions simplifiée. L'objectif de cette évolution est de **construire une société autonome, reconnue par ses clients, appréciée de ses collaborateurs et financièrement pérenne**. La réussite de cet objectif s'appuie sur un plan de transformation, associé à un plan d'affaires strict, qui nécessite de relever les défis opérationnels, financiers mais aussi d'innovation, notamment avec le programme du train fret digital.

Le retour à l'équilibre de Fret SNCF est une nécessité. Fret SNCF est aussi la condition de développement du secteur du fret ferroviaire en France.

L'annonce, dans le cadre du plan de relance, d'aides pour le wagon isolé est une décision forte.

Au-delà de Fret SNCF, c'est l'ensemble du pôle Transport Ferroviaire et Multimodal de Marchandises qui va œuvrer au développement d'activités de fret ferroviaire en France, tout en poursuivant une croissance maîtrisée de son réseau européen.

Au total, le Groupe SNCF sera l'acteur majeur du développement du fret ferroviaire en France, et du doublement de sa part de marché à l'horizon 2030.

La pérennité du fret ferroviaire en France est **nécessaire compte tenu de l'urgence climatique et de l'enjeu de renforcement des incitations au report modal au niveau français et européen**.

14. S'agissant des lignes de desserte fine du territoire, pouvez-vous présenter comment, malgré la crise liée à l'épidémie de covid-19, vous prévoyez de poursuivre les efforts de la SNCF en matière de régénération du réseau ? Comment entendez-vous mettre en œuvre le rapport de M. le Préfet François Philizot, alors que le coût de la régénération nécessaire du réseau des lignes classées 7 à 9 sur l'échelle de l'Union internationale des chemins de fer (UIC) est estimé à 700 millions d'euros par an pendant dix ans ?

Si certains travaux ont dû être adaptés à la suite de la première phase de confinement, les travaux réalisés sur les lignes de desserte fine du territoire (LDFT) ont pu presque tous être reprogrammés. Grâce à la mobilisation des équipes de SNCF Réseau, **le montant d'investissement réalisé en 2020 sur ce périmètre sera finalement conforme, voire légèrement supérieur aux prévisions (400M€).**

La démarche portée par le Préfet Philizot, et qui se traduit par des protocoles progressivement signés entre l'Etat et les Régions pour acter les règles de financement par ligne, permet de clarifier les périmètres de responsabilité de financement entre acteurs. Il en ressort des engagements permettant de construire une véritable programmation des investissements, et à la suite, des opérations.

L'étape clé reste néanmoins la conclusion des contrats de projets Etat-Régions (CPER) qui contractualisent les engagements, ainsi que la mise en place des autorisations d'engagement pour la partie de financement de l'Etat. En ce sens, le plan de relance, dont le volet ferroviaire prévoit 620 M€ pour les lignes de desserte fine du territoire est le bienvenu.

Il est important de s'inscrire dans le cadre de la démarche méthodologique initiée par SNCF Réseau en 2018 (actualisée annuellement) consistant à travailler avec les autorités organisatrices pour investir au juste besoin, en fonction des enjeux pour les territoires, et au juste prix, en poursuivant les efforts pour maîtriser et, si possible réduire, les coûts d'investissement.

C'est d'ailleurs dans ce cadre que s'inscrit la dynamique de recherche et d'innovation conduite au niveau du Groupe SNCF, en complémentarité avec le ministère des Transports, autour du train léger.

15. Vous aviez indiqué, dans vos réponses au questionnaire adressé par le rapporteur sur votre nomination en 2019 M. Christophe Bouillon, que « le train de nuit attire [...] beaucoup moins de clients qu'auparavant », qu'il « n'a pas de rentabilité intrinsèque et présente de surcroît une très forte saisonnalité », ce qui vous amenait à conclure que les « investissements requis [pour l'extension de l'offre de train de nuit comme pour le renouvellement du parc existant d'ici dix ans] ne sont pas économiquement justifiables pour un opérateur en service librement organisé ». Votre vision a-t-elle changé sur la question, dans un contexte d'attente croissante des Français en la matière et d'annonce du Gouvernement de réouverture des lignes Paris-Nice et Paris-Tarbes à l'horizon 2022 ? Quel devrait être selon vous le rôle de la SNCF dans ce maintien et cette extension de l'offre de trains de nuit ?

Comme indiqué en 2019, une des principales causes de sous-performance est une **demande insuffisante hors week-ends et vacances scolaires**. Le levier prix a déjà été actionné avec succès pour développer le trafic l'an dernier et sera un instrument de la relance au sortir de la crise sanitaire.

Toutefois, les **coûts de production restent élevés** (outil de production et mobilisation de ressources). L'engagement conventionnel et financier de l'Etat en tant qu'autorité organisatrice reste une condition incontournable du maintien des lignes de trains de nuit.

Des discussions sur l'application de la convention concernant l'année 2020 sont en cours avec l'autorité organisatrice compte tenu des événements (grève sur la réforme des retraites et pandémie de Covid-19).

Pour l'avenir, **le gouvernement a annoncé l'ouverture de 2 lignes supplémentaires** dans le cadre du plan de relance : Paris-Nice et Paris-Tarbes-Hendaye. Cela constitue une **annonce très positive pour mettre en œuvre une stratégie, que nous partageons avec l'autorité organisatrice, de développement et de desserte des territoires et d'offres d'alternatives écologiques** à la route et à l'aérien.

Cent millions d'euros du plan de relance ont été fléchés sur les investissements nécessaires à la relance des trains de nuit. La SNCF échange avec l'autorité organisatrice sur les modalités de mise en œuvre de cette ambition politique.