

Jacques Chauvineau

***Transport ferroviaire de fret
et développement territorial***

***Rapport de mission confiée par le Ministre
des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer***

S'il survit au XXème siècle, le transport ferroviaire sera le mode de transport du XXIème siècle

Louis Armand

Septembre 2006

Ce rapport se situe dans le cadre de la mission que le Ministre des Transports, Monsieur Dominique Perben, m'a confiée sur le thème général « fret ferroviaire et développement local », mission dont le contenu a été concerté avec l'Association des Régions de France.

Il prolonge un premier rapport en date du 06 Octobre 2005.

Il s'inscrit dans une démarche qui commence à entrer dans les faits, à l'initiative du tissu économique et des entreprises. Pour surmonter le recul de l'offre ferroviaire résultant du plan fret SNCF, les chargeurs veulent susciter la création en France d'opérateurs ferroviaires de proximité, inspirés des « short-lines » créés dans d'autres pays, en les adaptant aux conditions françaises.

Ils veulent également associer la relance du trafic fret à une remise en état des infrastructures.

Trois initiatives locales ont été prises dans ce sens ; d'autres sont en gestation.

Le tissu économique et les entreprises veulent agir vite, si possible en partenariat avec la SNCF qui, de par son implantation nationale et son statut d'EPIC, leur apparaît comme un partenaire privilégié encore que non exclusif. Ils ont également saisi RFF.

Cette initiative relierait le report modal vers le ferroviaire, unanimement souhaité, et la remise en état des infrastructures, au développement local et au renforcement de l'attractivité des territoires. A ce titre, tout en respectant la pleine autonomie des acteurs concernés et les négociations sociales associées, chaque expérience pourrait faire l'objet d'un débat et d'un suivi local impliquant la société civile.

L'ambition de ce rapport est de semer et faire lever des « graines » de développement durable, dans la continuité du rapport des Sénateurs Hubert Haenel et François Gerbaud « *Fret ferroviaire français : la nouvelle bataille du rail* » (février 2003).

Jacques Chauvineau

Synthèse

- 1- la voie d'un subventionnement de l'exploitation du fret ferroviaire par les régions ou collectivités territoriales est politiquement et économiquement sans issue.
- 2- les attentes du marché à l'égard du ferroviaire se renouvellent : tensions sur les ressources pétrolières, montée des désordres écologiques, limites du « tout routier », nécessité de bonnes connexions à un réseau ferroviaire ouvert à l'Europe et au monde par la desserte des ports...
- 3- les entreprises légitiment l'objectif d'équilibre du plan fret SNCF. Mais ce plan, dans sa mise en œuvre, va à l'encontre de leurs attentes de clients. La SNCF l'a conçu unilatéralement, sans esprit de partenariat. Il se traduit par une réduction de l'offre en zone diffuse et des contraintes d'accès. De plus, la fiabilité est en recul. Le ferroviaire s'éloigne des besoins.
- 4- les entreprises vivent au quotidien la dégradation des infrastructures, dont l'ampleur leur a été confirmée par l'audit. Pour elles, ces infrastructures en mauvais état, dont l'utilisation régresse, sont en situation de « hors jeu » économique et condamnées.
- 5- les Régions et collectivités territoriales s'inquiètent du risque de déconnection de certains territoires de toute offre ferroviaire, du recul d'attractivité et de compétitivité qui en résultera, sans que les concurrents de la SNCF qui, eux aussi, ciblent les flux denses, répondent à la question de la desserte fine des territoires.
- 6- l'idée se propage dans le tissu économique qu'il faut repenser le fret ferroviaire autour de deux organisations disjointes et complémentaires : d'une part une organisation industrielle sur les grands axes denses, d'autre part des organisations de proximité, adaptées au contexte français, pour drainer, distribuer et regrouper les flux. Les pays qui ont innové dans ce sens ont provoqué un fort report modal.
- 7- en drainant les trafics, en innovant, en assumant des tâches locales, les *opérateurs ferroviaires de proximité* aideront à reconstruire une chaîne ferroviaire de bout en bout, compétitive. Ils élargiront ainsi le marché ferroviaire, créeront de la valeur et de la croissance ferroviaire associées au développement local.
- 8- cette dynamique, parce qu'elle génèrera un report modal significatif, posera en termes nouveaux, économiques, le financement des investissements de remise en état et de modernisation des infrastructures de proximité nécessaires à la compétitivité et la fiabilité du mode ferroviaire et à l'attractivité des territoires.
- 9- les opérateurs locaux pourraient naître de la création de sociétés dont le capital « métièserait » d'une part le tissu économique, d'autre part le savoir faire ferroviaire de la SNCF. Les opérateurs à grande distance pourraient, s'ils le souhaitent, repenser leur présence locale en l'adaptant à la nouvelle donne des opérateurs de proximité.
- 10- cette innovation est vitale pour le tissu économique et pour le fret ferroviaire. Techniquement, socialement et politiquement complexe, elle suppose une volonté tenace de partenariat, beaucoup de concertations, du pragmatisme, un débat au sein de la société civile pour en faire un projet « transpartisan ».

1 – des attentes nouvelles à l'égard du transport ferroviaire

Du point de vue des entreprises de nombreux facteurs nouveaux, stratégiques, jouent en faveur d'une utilisation accrue du transport ferroviaire : tensions durables sur les ressources pétrolières, risques économiques et environnementaux du « tout routier », particulièrement ressentis dans les territoires non desservis par la voie d'eau, montée des désordres écologiques et climatiques....

Mais l'irruption du développement durable dans l'économie ne se réduit pas à des contraintes. Elle ouvre aussi de nouvelles perspectives, de nouveaux marchés qu'il faut saisir : biocarburants, bois énergie par exemple, avec la volonté pour ces filières d'avenir de privilégier les modes « propres », ferroviaire et voie d'eau.

Les entreprises, le tissu économique « organisé », branches et syndicats professionnels, CCI, CRCI, chambres d'agriculture... sont porteurs d'une vision prospective du développement dans ce nouveau contexte. Ils situent ces enjeux nouveaux d'une part dans leur dimension territoriale locale et nationale, d'autre part au sein d'un espace économique élargi, européen et mondial.

Ils ressentent fortement la nécessité d'être bien connectés à des réseaux d'offre de transport, dont le ferroviaire, articulant les dimension locale, nationale, européenne et mondiale via la desserte des ports... A l'inverse, ne plus avoir d'accès local à un transport ferroviaire performant peut devenir un handicap, voire un facteur de délocalisation.

D'autant que le redéploiement vers les pays de l'Est des entreprises routières se traduit pour les chargeurs français par une baisse perceptible de la disponibilité et de la qualité de ce mode.

Pour les régions et collectivités territoriales, une bonne connexion des territoires aux réseaux d'offre est un facteur essentiel de compétitivité, d'attractivité et de cohésion territoriale, au même titre que la qualité des services offerts à la mobilité des personnes. Ceci suppose, en particulier, une qualité et une pérennité des infrastructures ferroviaires qui ne sont aujourd'hui plus garanties.

Par ailleurs, une faible utilisation du mode ferroviaire a des conséquences sur les charges d'entretien des infrastructures routières qui pèse sur les départements, intéressant ces derniers à un report modal de la route vers le fer.

L'opinion publique enfin est spontanément favorable à un report ferroviaire, même si elle en perçoit peu les conditions et la complexité.

Dans le prolongement de ces évolutions commence à poindre l'idée de solidarités logistiques entre entreprises d'un même territoire pour renforcer l'efficacité du transport et contribuer ainsi à la compétitivité et l'attractivité des entreprises et des territoires. Ces coopérations, si elles entraient dans les faits, pourraient prendre une dimension interrégionale à l'échelle européenne.

Ce renouvellement généralisé des attentes coïncide avec l'introduction de la concurrence au sein du mode ferroviaire, marquant la fin de l'exclusivité du dernier

grand monopole public industriel national. Pour les entreprises, elle constitue un motif de plus de remise à plat leur stratégie à l'égard de ce mode.

Pourtant, force est de constater que ce courant favorable au ferroviaire ne se concrétise pas.

Car si le consensus pour un report modal significatif est réel, les chemins de l'action sont complexes, difficiles. Pour des entreprises plongées dans un espace économique concurrentiel à l'échelle européenne et mondiale, une utilisation plus intensive du transport ferroviaire ne peut s'envisager au prix d'une dégradation à court terme de leur marge et de leur compétitivité, car il y va de leur survie et de l'emploi.

Ce constat donne toute sa force à la prémonition de Louis Armand citée en exergue de ce rapport. Certes des raisons très fortes militent en faveur du mode ferroviaire ; pourtant nous sommes engagés dans des évolutions, y compris et peut être surtout, en France, qui peuvent conduire, sinon à sa disparition, du moins à sa marginalisation rapide.

Cette situation interpelle l'ensemble des acteurs ferroviaires, dirigeants et cheminots, mais aussi les entreprises et les collectivités territoriales, sur les conditions de l'efficacité et de la fiabilité de ce mode, sur sa capacité à innover et se projeter dans une vision prospective nouvelle de l'économie et de l'Europe.

En France, les entreprises ont la volonté de saisir les facilités que leur apportera la concurrence, mais elles attendent aussi de la SNCF, opérateur historique, qu'elle rebondisse et continue à jouer un rôle éminent dans le transport de fret.

Elles attendent enfin de RFF et des pouvoirs publics qu'une politique de remise en état et de modernisation des infrastructures accompagne les projets de développement ferroviaire qui pourront naître dans les territoires.

2 - le plan fret SNCF : des principes légitimes mais un décalage à l'égard des attentes nouvelles.

Dans ce contexte, le plan fret de la SNCF est de plus en plus perçu par les entreprises, mais aussi par les collectivités territoriales, comme en retrait, voire à contre-courant, de leurs attentes.

Certes, l'objectif central du plan, le retour à l'équilibre économique de fret-SNCF, est jugé légitime. De même que la volonté de la SNCF d'industrialiser et fiabiliser l'offre en massifiant et en incitant les clients à programmer les trafics.

Mais les modalités de mise en œuvre et les difficultés qui en résultent pour les chargeurs et les collectivités territoriales sont perçues comme un recul de l'accessibilité au transport ferroviaire. De leur point de vue, pour trois raisons :

- les modalités d'accès à une offre très centralisée ont été conçues sans esprit de partenariat, en tenant peu compte des contraintes industrielles et commerciales des clients, imposant de fortes rigidités dans l'usage du

ferroviaire. A l'expérience, les clients doutent de la possibilité et donc de l'utilité de planifier, dès la commande, les moyens précis de production d'un trafic. Pour eux la SNCF n'a pas fait preuve d'innovation organisationnelle. Le marché accessible au ferroviaire s'en trouve fortement réduit.

- cette conception centralisée de l'offre et de sa mise en oeuvre ont provoqué une perte de la relation entre les clients et les acteurs SNCF de proximité qui jouaient un rôle essentiel notamment dans les ajustements locaux et quotidiens indispensables. Tous les dysfonctionnements « remontent » à des structures et des responsables lointains, peu efficaces.
- la fiabilisation de l'offre, contrepartie annoncée d'une rigidification de l'accès, n'est pas au rendez-vous, sans perspective crédible d'amélioration, semant le doute sur la conception industrielle du plan. Les critiques sont virulentes. Les dysfonctionnements, chroniques, se traduisent, en particulier, par une baisse de la rotation des wagons, *donc une perte de productivité du transport ferroviaire*, qui inquiète les wagonniers.

La SNCF, concentrée sur ses difficultés de fiabilisation de la production et son objectif de retour à l'équilibre économique, apparaît comme s'éloignant des préoccupations et des attentes du tissu économique et des territoires dès lors que, du point de vue de son plan, ces derniers sont trop en amont ou en aval des axes massifiés.

En voulant industrialiser les flux lourds, objectif légitime et pertinent, mais sans aller au bout de la logique, c'est-à-dire sans repenser les méthodes et le rôle des dessertes terminales dans la chaîne ferroviaire, le plan fret « marche sur une jambe ». Ceci a pour conséquence un repli sur les marchés massifs et programmables de bout en bout, marchés structurellement en recul et se traduit par une réduction forte de l'offre en zone diffuse.

Le doute s'installe sur la possibilité d'un retour durable à l'équilibre économique par une stratégie qui rigidifie l'accès au ferroviaire et en diminue le potentiel.

La question de la proximité apparaît comme étant au centre des difficultés actuelles. Ce n'est plus seulement une question commerciale pour la SNCF : c'est devenu une question stratégique et politique pour les acteurs économiques et pour les Régions, qui craignent que les difficultés actuelles de la SNCF provoquent la disparition irréversible d'infrastructures.

Pour les chargeurs, il devient évident qu'en se concentrant sur les marchés des flux massifiés et en exigeant un niveau élevé de programmation, la SNCF va à contre courant d'évolutions qui tendent à réduire la taille des envois et à exiger de plus en plus de réactivité. Cette stratégie « rétrécit » le champ de pertinence du mode ferroviaire provoquant des reports routiers mal vécus par le public qui ne se prive pas d'en faire grief aux entreprises.

Enfin, malgré ce recentrage vigoureux, dont les limites apparaissent, le manque de fiabilité de fret SNCF est devenu rédhibitoire. Il amplifie la mauvaise tenue du trafic et des résultats, entraînant des ajustements de moyens, sources de tensions sociales et de conflits qui agissent en boucle sur la qualité.

Un climat d'incertitude sur l'avenir du fret ferroviaire s'est installé, préjudiciable à l'engagement d'entreprises vers ce mode, au moment où les enjeux transports deviennent stratégiques et exigent une lisibilité sur l'avenir.

C'est dans ce contexte que les conclusions de l'audit sur l'infrastructure nationale, révélant le mauvais état des infrastructures locales sur tout le territoire, aux causes déjà anciennes, ont été dévoilées.

La conjonction de cet audit et du plan fret fait craindre la fermeture d'infrastructures avant même que des alternatives de redynamisation aient été explorées.

La concurrence est attendue, mais les chargeurs constatent qu'elle aussi, exploitant les difficultés de la SNCF, se concentre sur les flux denses et programmables, laissant entière la question de la desserte fine des territoires.

Des situations difficilement réversibles risquent de se créer, privant certains territoires de transport ferroviaire et d'un accès aux futurs grands axes nationaux et européens, affaiblissant ainsi leur potentiel économique-industriel, diminuant leur attractivité. Ce risque est particulièrement ressenti dans les zones mal desservies par le ferroviaire ou dépourvues de l'autre alternative à la route qu'est la voie d'eau.

Les entreprises, les acteurs locaux expriment un vif intérêt pour des initiatives qui ouvriraient des voies nouvelles de relance du ferroviaire, si possible en partenariat avec la SNCF et RFF. Ils sont sensibles à l'intérêt d'augmenter le nombre de trains circulant sur le réseau, contribuant ainsi à son équilibre économique et sa pérennité.

3 - un nouvel acteur : l'opérateur ferroviaire de proximité

Le plan fret SNCF agit comme révélateur du fait que le transport ferroviaire du XXIème siècle reposera sur deux savoir faire disjoints, mais complémentaires et partenaires :

- l'acheminement de flux densifiés, le long de grands axes nationaux et européens, organisés industriellement, s'appuyant sur la régularité de flux concentrés pour offrir un service fiable et productif. Les moyens matériels et humains seront organisés et localisés pour bénéficier des effets de réseau et des rendements croissants du ferroviaire.
- la distribution fine des flux de et vers les points d'échange avec le réseau précédent, en osmose avec le tissu économique local. Une organisation spécifique de proximité permettra de diffuser et drainer des envois moins denses reçus ou expédiés localement, de bénéficier de la densification des flux apportée par le tissu économique et de traiter les transports locaux. Les moyens, conçus et organisés en conséquence, seront centrés sur le local, avec la souplesse indispensable à une activité variable et diffuse.

Vouloir traiter dans une même organisation, dans de bonnes conditions de fiabilité et d'efficacité économique, ces deux « moments » du transport ferroviaire, relève de la gageure, surtout dans un espace ferroviaire en voie de s'étendre à l'Europe. Ce n'est

pas un hasard si les USA et le Canada, pays vastes à la densité d'activité inégalement répartie, ont les premiers compris la nécessité d'acteurs locaux autonomes.

Si la SNCF, pendant longtemps, a pu traiter le fret dans une organisation unique, c'est en masquant la faible compétitivité des dessertes terminales dans une péréquation interne opaque, elle-même rendue supportable par la part élevée de flux lourds, aujourd'hui structurellement en recul.

Il faut noter que, dès 1996, une délégation de dirigeants de haut niveau de la SNCF, en mission aux USA, avait perçu l'importance de ces organisations de proximité et de leur autonomie entrepreneuriale à l'égard des grands opérateurs. Ils avaient conclu à la nécessité de leur création rapide en France, recommandation restée sans suite.

Dans le contexte alarmant du plan fret SNCF et de l'état de l'infrastructure, l'idée mûrit parmi les acteurs économiques de *s'organiser* pour se *réapproprier* les enjeux ferroviaires, prendre l'initiative de coopérations *gagnant/gagnant* avec la SNCF.

Pour ce faire ils souhaitent provoquer, si possible en partenariat avec la SNCF, en s'appuyant sur sa présence territoriale historique, la création d'*opérateurs ferroviaires de proximité*, transposition des « short-lines », à forte valeur ajoutée logistique, à concevoir dans les conditions françaises. Ces opérateurs, liés au tissu économique, exploreraient de nouveaux liens entre relance ferroviaire et développement local.

Le tissu économique commence à œuvrer dans ce sens. Deux associations créées dans le Centre et le Morvan et la CRCI d'Auvergne ont écrit au Ministre des Transports, à la SNCF et à RFF, l'informant de leur volonté de provoquer la création de tels opérateurs et d'en expérimenter les modalités d'action. Ces initiatives pourraient se propager.

Les initiateurs sont convaincus que la SNCF, outre que cela entre dans sa vocation d'EPIC, trouvera son intérêt dans la création d'opérateurs locaux, en partenariat avec le tissu économique, d'autant que, même si elle ne peut revendiquer une relation exclusive avec eux, elle peut bénéficier de cette nouvelle approche de la proximité pour développer des pratiques de partenariat modifiant progressivement le rapport des entreprises au mode ferroviaire.

Cette création compenserait la densité industrielle relativement faible de certains territoires. La puissance publique, Etat et Régions, serait dans son rôle en venant en appui de ces créations.

4- l'opérateur de proximité : un partenaire du tissu économique et un acteur du développement local.

Dans le cadre de cette mission, les acteurs économiques ont précisé l'apport attendu d'opérateurs de proximité et le rôle stratégique qu'ils pourraient jouer :

1. être fédérateur de trafic en impulsant, en partenariat avec le tissu économique, une *logistique territoriale*, mutualisant les moyens, organisant et regroupant

les flux émanant d'un même territoire. Cette fonction nouvelle est stratégique pour élargir le marché ferroviaire dans un contexte qui associe croissance des échanges et baisse structurelle de la taille des envois unitaires.

2. réouvrir le marché ferroviaire à courte distance aujourd'hui abandonné par la SNCF, car peu compatible avec une organisation centralisée, localisée et conçue pour optimiser les flux à grande distance¹.
3. concevoir et mettre en œuvre des organisations et des métiers ferroviaires adaptés au drainage et à la distribution de proximité, ce qui amène à mettre au point des méthodes de travail adaptées, fondant la notion de *cheminot de proximité*.
4. fournir aux clients des prestations locales complémentaires au transport, contribuant à l'équilibre économique des nouveaux opérateurs et à la création de valeur pour toute la chaîne ferroviaire : vérification de propreté et petit entretien de wagons, du matériel moteur, opérations de chargement et déchargement, entretien d'embranchements...

Trois conditions de réussite, en étroite interaction, ont été identifiées :

- l'autonomie économique des opérateurs, fondée sur les seules recettes commerciales. Ceci n'exclut pas, notamment au démarrage, des aides publiques, en particulier à l'investissement.
- leur autonomie entrepreneuriale effective. Ancrés dans le tissu économique local, ils doivent en être partenaires, innover dans tous les domaines.
- l'exclusion de toute démarche du type « moins disant » social. La compétitivité sera fondée sur des métiers et des organisations spécifiques, appuyés sur la Convention Collective existante des Voies Ferrées d'Intérêt Local et de sa réglementation du travail, renégociées et modernisées.

Ce nouveau modèle est en rupture avec la conception de sous traitant passif telle que la pratique la SNCF, chargé d'exécuter au moindre coût un service conçu par elle, sans contact avec le client et sans initiative commerciale locale.

Le nouvel opérateur agira sur toute la chaîne ferroviaire, de bout en bout, lui redonnant de la compétitivité et de l'attractivité, notamment par rapport à la route, jouant ainsi en faveur d'un report modal, tout en restant dans le jeu normal du marché.

Cette conception nouvelle ouvrira un jeu « gagnant/gagnant » entre l'opérateur de proximité et l(les) opérateur(s) de flux massifiés, en tout premier lieu la SNCF. Elle n'exclut pas, bien au contraire, une présence de proximité de la SNCF, et des autres

¹ Contrairement à une idée reçue, le fret ferroviaire peut être pertinent sur des courtes distances. Cela suppose que les moyens nécessaires soient correctement localisés. La SNCF elle-même exécute, avec profit, des trafics à moins de 50 Km, lorsqu'ils sont localisés à proximité de centres de production fret.

opérateurs, facilitant l'articulation entre les deux organisations, propice à des pratiques nouvelles de partenariat industriel.

5 - une dynamique nouvelle pour l'équilibre économique des infrastructures

La pérennité du réseau passe par l'équilibre économique de l'infrastructure qui suppose une hausse des recettes de RFF et une productivité plus élevée de l'entretien. L'intensification et la diversification de son usage, même si elles ne sont pas des conditions suffisantes à cet équilibre, en sont des conditions nécessaires.

Dans le contexte actuel de rareté de l'argent public, il est exclu que la puissance publique, Etat et Régions, quelles que soient les configurations politiques, s'engage dans la remise en état de lignes dont le trafic, donc l'utilité économique et sociale, est en régression.

La création d'opérateurs de proximité, portée par l'initiative du tissu économique, engageant une action de développement ferroviaire, crédible car fondée sur une nouvelle conception de l'offre et un partenariat avec le tissu économique local, renouvellera l'approche de l'équilibre économique de l'infrastructure. Elle est en outre favorable à des méthodes d'entretien adaptées aux spécificités de ces lignes, notamment, très souvent, à leur conception ancienne.

Dès lors que les conditions d'une telle relance durable, fondée, au cas par cas, sur des projets locaux appuyés sur les entreprises, seront créées par le tissu économique, elles seront soutenues par la société civile. Les diverses composantes de la puissance publique négocieront et trouveront les moyens d'un financement équilibré.

Des modalités innovantes d'implication des acteurs locaux dans la remise en état des infrastructures pourraient être recherchées avec eux, dès lors que leur pérennité serait garantie.

Le principe de la prise en compte dans les prochains CPER de leur remise en état liée à la création d'un opérateur de proximité est acté par l'Etat.

6 - les clés de la réussite

La création d'opérateurs de proximité est urgente pour relancer le fret ferroviaire en France, avant que ne soit atteint un point de déclin difficilement réversible.

Il faut rechercher pour leur création le même consensus «transpartisan» que celui qui a permis la création puis la régionalisation des TER au fil des alternances, et cela malgré la difficulté que constitue la perspective d'échéances électorales majeures.

Ceci implique que la mise en place des nouveaux opérateurs, nécessairement progressive, donne une large place au débat, élargi à la société civile, à la concertation avec les salariés concernés, au suivi des effets constatés. Plusieurs acteurs auront un rôle essentiel dans la réussite :

1. *Les entreprises et le tissu économique.* Leur implication, à travers les secteurs économiques les plus intéressés au maintien du ferroviaire et au développement local, est un facteur de succès. Elle crée les conditions d'un jeu gagnant/gagnant entre les entreprises et la SNCF, jeu portant la dynamique des nouveaux opérateurs.

La nouvelle organisation permettra la recherche de synergies dans l'organisation de leur chaîne de transports entre entreprises d'un bassin desservi par une même ligne ou groupe de lignes : mutualisation des moyens, coordinations de dessertes aboutissant à une densification d'usage...²

Les chargeurs en attendent une amélioration de la fiabilité et de la productivité, notamment de la rotation des wagons.

2. *La SNCF.* Point d'appui naturel pour faire naître les opérateurs locaux, elle peut en être la principale bénéficiaire en renouant avec la croissance profitable du fret, grâce à l'élargissement du marché provoqué par les nouveaux opérateurs locaux.

La dissociation des organisations locales et à grande distance sera favorable à la réussite d'un programme de fiabilisation de l'offre des grands axes, aujourd'hui en défaut.

C'est la SNCF qui apportera le fond de trafic initial de l'opérateur et devra recevoir des garanties en conséquence. Elle élargira son savoir faire ferroviaire et pourra reconstruire ses organisations de proximité en fonction de l'apport des nouveaux opérateurs.

Le premier acte vers la création d'acteurs locaux pourrait être la constitution d'une société ad hoc, dont la composition du capital « métièserait » d'une part le tissu économique, représenté par des acteurs transverses reflétant l'intérêt collectif de chargeurs, d'autre part l'expérience ferroviaire du groupe SNCF.

3. *RFF.* Les expérimentations contribueront à un nouvel équilibre économique du système ferroviaire français, notamment de l'infrastructure, inscrit dans une perspective de croissance.

Elles créeront une dynamique de modernisation des infrastructures locales qui en diminuera pour de nombreuses années le coût d'entretien.

4. *Les nouveaux entrants.* Ils ont intérêt à la mise en place d'un dispositif d'élargissement du marché ferroviaire et tout à perdre d'une crise ferroviaire généralisée.

² Il faut noter l'initiative prise par les entreprises situées sur la ligne d'Orléans à Aubigny sur Nère, dont certaines n'utilisant pas le ferroviaire, qui se sont réunies pour examiner le report modal à attendre d'une offre locale adaptée à leurs besoins.

Il convient de leur donner des garanties que le partenariat privilégié avec la SNCF pour créer des opérateurs de proximité ne se transformera pas en reconstitution de fait de son monopole. Ils pourraient être partie prenante dans les instances de suivi qui seront mises en place.

5. *Les cheminots* ; qu'ils soient au statut SNCF ou qu'ils soient « cheminots de proximité ». Pour les premiers la relance de fret SNCF réouvrira l'avenir, dans le cadre du statut actuel. Les seconds verront leurs conditions sociales précisées et inscrites dans une perspective de développement de l'emploi local.

La dimension sociale du projet est essentielle. On ne saurait en effet ignorer qu'il modifiera fortement le cadre dans lequel l'opérateur historique a exercé son monopole sur le territoire national. Il faut donc prendre en compte les interrogations voire les inquiétudes soulevées au sein de la SNCF. Dans cet esprit, il est essentiel que les savoir faire, potentiellement complémentaires, de cette dernière et des acteurs de proximité, ceux de leurs personnels respectifs, soient sollicités et associés à ces expérimentations.

6. *La puissance publique*. Etat et Régions doivent se positionner en facilitateurs et en accompagnateurs des initiatives prises par le tissu économique qui vont dans le sens du développement local et de la création d'emplois. Les CPER sont le cadre idoine.

Indépendamment des négociations normales avec les salariés concernés au sein des entreprises, les Régions, au titre de leur compétence sur le développement et l'aménagement du territoire pourraient créer un cadre de suivi et d'évaluation des expérimentations par des instances représentatives de la société civile. C'est un autre gage d'appropriation par les acteurs et de succès. Ce cadre pourrait être soit le ou les CES des régions sièges des expérimentations soit des instances ad hoc créées par les régions.

*
* *

Le « triangle » constitué par les opérateurs des axes denses, par les opérateurs de proximité et par les acteurs économiques locaux est de nature à renouveler la créativité et la capacité d'innovation du transport ferroviaire de fret dans tous les domaines, y compris technologiques.

De nombreuses questions opérationnelles restent à régler avant de parvenir à la pleine efficacité des opérateurs de proximité. Elles ne pourront pas toutes être résolues avant leur création effective. Dès lors qu'une volonté politique partagée existe, elles seront posées et résolues progressivement, pragmatiquement. C'est aussi le grand intérêt de la démarche proposée.

Il faut aussi rappeler que ces difficultés ont été réglées dans tous les pays qui se sont engagés dans cette voie.

Et les résultats ont été au rendez vous, spectaculaires.

La mise en place en France d'une telle évolution montrerait notre capacité nationale à mener une réforme lourde, complexe, novatrice et mobilisatrice pour tous les cheminots, appelée à avoir une résonance européenne.