

# Lettre de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, adressée à M. Guillaume Pepy, Président de la SNCF, sur les défis et priorités de la SNCF, le 14 février 2011.

Monsieur le Président,

Dans votre lettre de mission, je vous indiquai, le 27 février 2008, que votre mandat avait pour objectif prioritaire le développement et la modernisation de la SNCF au service de ses clients et de la France. Votre groupe se devait de changer de rythme pour entrer tout entier dans l'ère du service public moderne, du développement durable et de l'ouverture à la concurrence européenne.

Des évolutions positives sont déjà notables. Ainsi l'indispensable évolution du fret ferroviaire en cours. S'agissant du transport de voyageurs, le service minimum a été mis en place et a atténué, pour vos clients, les désagréments liés aux arrêts de travail. La négociation sociale l'emporte plus souvent sur la logique de conflit. Cependant, la crise a réduit vos marges de manoeuvre et fait apparaître des difficultés nouvelles. Ces raisons justifient donc que soit précisé, et dans certains cas réorienté, le cadre de votre mandat.

Pour assurer son rôle d'acteur stratégique pour notre pays et continuer à investir, la SNCF doit viser l'équilibre économique pour chacun de ses cinq métiers. Cela signifie que chacun d'eux doit trouver les moyens de sa rentabilité, dans le cadre du marché ou dans celui des conventions signées avec les autorités publiques. C'est en ce sens que j'ai souhaité qu'une convention soit signée pour les trains d'équilibre du territoire : fort de cette convention, dont vous garantirez notamment par des gains de productivité, vous veillerez à créer une nouvelle dynamique de ces liaisons et à améliorer la qualité du service offert.

Le modèle du TGV, auquel les Français sont attachés et qui assure l'irrigation de nos territoires, doit également être soutenu. Cette ambition passe par une meilleure articulation des dessertes TGV et TER, en étroite concertation avec les élus, pour éviter les doublons et les dépenses inutiles. Vous disposerez d'une responsabilité tarifaire étendue, permettant de mieux adapter l'offre à la demande, mais préservant les tarifs sociaux et étendant l'accès de tous à des tarifs réduits. L'évolution de péages devra apporter la visibilité nécessaire aux opérateurs et assurer, pour sa part, les grands équilibres économiques du système ferroviaire.

Pour la SNCF comme pour tous les autres opérateurs ferroviaires, les conditions opérationnelles et financières d'accès au réseau ferré national sont essentielles. Le rôle de gestionnaire délégué de l'infrastructure qu'assume la SNCF lui confère des responsabilités particulières en la matière. L'amélioration de la qualité du réseau ferroviaire, gage de la sécurité et de la qualité du service rendu aux clients, mais aussi de la réduction des coûts d'entretien, constitue une priorité pour notre pays. Vous chercherez, dans le cadre des discussions en cours avec RFF, à conclure un nouveau partenariat industriel qui assure maîtrise des coûts, gains de productivité et retour à une situation économique saine de votre branche Infrastructure. Celle nouvelle convention devra être conclue au plus tard à la mi-2011. Un contrat qualité sera également établi entre RFF et les entreprises ferroviaires, vous veillerez à l'implication de la SNCF dans son élaboration.

S'agissant du nouveau transport écologique de marchandises, je vous demande d'intensifier vos efforts en vue d'atteindre les objectifs de l'engagement national pour le fret ferroviaire de 2009. Vous devez veiller tout particulièrement à la qualité du service rendu aux industriels. Les solutions multimodales, comme l'autoroute ferroviaire et le transport combiné rail-route ou portuaire, doivent constituer une partie croissante de votre offre, dans le cadre du Grenelle de

portuaire, doivent constituer une partie croissante de votre offre, dans le cadre du Grenelle de l'Environnement qui fixe l'objectif d'une part modale non routière de 25 % en 2022. Vous favoriserez également l'émergence d'opérateurs de proximité.

Plus généralement, vous devez vous attacher à développer la qualité de service qui doit être une valeur forte de l'entreprise au même titre que la performance technique et la sécurité. Ceci passe, en particulier, par une amélioration de l'accueil et de l'information des usagers, par l'atteinte plus systématique des objectifs de régularité et par une politique de mise en qualité des gares et des matériels. Un accent tout particulier doit être mis sur la gestion des situations dégradées en termes d'information et de prise en charge des voyageurs. Il serait souhaitable que ces actions soient quantifiées par des indicateurs rendus publics.

Je vous confirme enfin la priorité que j'ai donnée aux trains de la vie quotidienne, et notamment à l'amélioration des services en Île-de-France dans le cadre de la rénovation des trains de banlieue et du Grand Paris. La modernisation des gares devra aussi s'accélérer, en liaison avec RFF et les collectivités territoriales pour améliorer l'accueil des voyageurs et assurer le déploiement d'activités commerciales et de services nouveaux.

La SNCF ne jouera pleinement son rôle industriel et stratégique pour notre pays que si l'équilibre de ses finances est respecté, en maintenant notamment son endettement à un niveau soutenable. Les clarifications que j'ai approuvées contribueront à renforcer et à consolider l'entreprise dans chacun de ses métiers. Au-delà, dans l'attente d'un total redressement de vos capacités financières et dans le respect des règles de gouvernance, vous pourrez renforcer les positions de la SNCF en Europe et à l'international tant que ces acquisitions pourront être autofinancées, notamment par des cessions d'actifs moins stratégiques. Vous veillerez à inscrire votre stratégie dans le cadre du développement de vos savoir-faire et des exportations de la France dans le monde.

Votre développement et l'adaptation à un monde de mobilité qui a déjà changé ne réussiront qu'avec l'engagement et la confiance de l'ensemble des personnels du groupe SNCF.

L'attachement aux valeurs de l'entreprise comme les savoir-faire des cheminots et de tous les salariés du groupe sont les meilleurs atouts de cette réussite. Je vous demande d'engager la SNCF dans une nouvelle étape de modernisation de ses relations sociales, pour améliorer la continuité du service et accroître la confiance des salariés dans l'avenir de l'entreprise. Je souhaite qu'un effort exemplaire en faveur des conditions de vie au travail soit également mené. Vous dirigez une entreprise publique à forte vocation de service public qui joue un rôle majeur dans la vie de millions de Français et d'Européens, et qui constitue un fer de lance de nos industries de transport. Dans un marché qui se développe et s'ouvre, la SNCF va quitter progressivement sa situation de monopole. Cette ouverture, programmée par les textes européens, réalisée dans un cadre social harmonisé, doit être considérée comme une nouvelle opportunité que lui permettent ses savoir-faire, son expérience et sa réputation. Si elle sait accroître toujours plus son efficacité et améliorer sa performance économique, la SNCF confirmera ainsi sa place d'opérateur européen de référence.

Avec le soutien attentif de l'Etat et l'engagement de ses personnels et de ses ordres, je suis certain que la SNCF mènera à bien cette mutation, répondra à l'attente d'amélioration et de développement des services, et consolidera sa place en France comme dans le monde, au service de l'économie de notre pays.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.