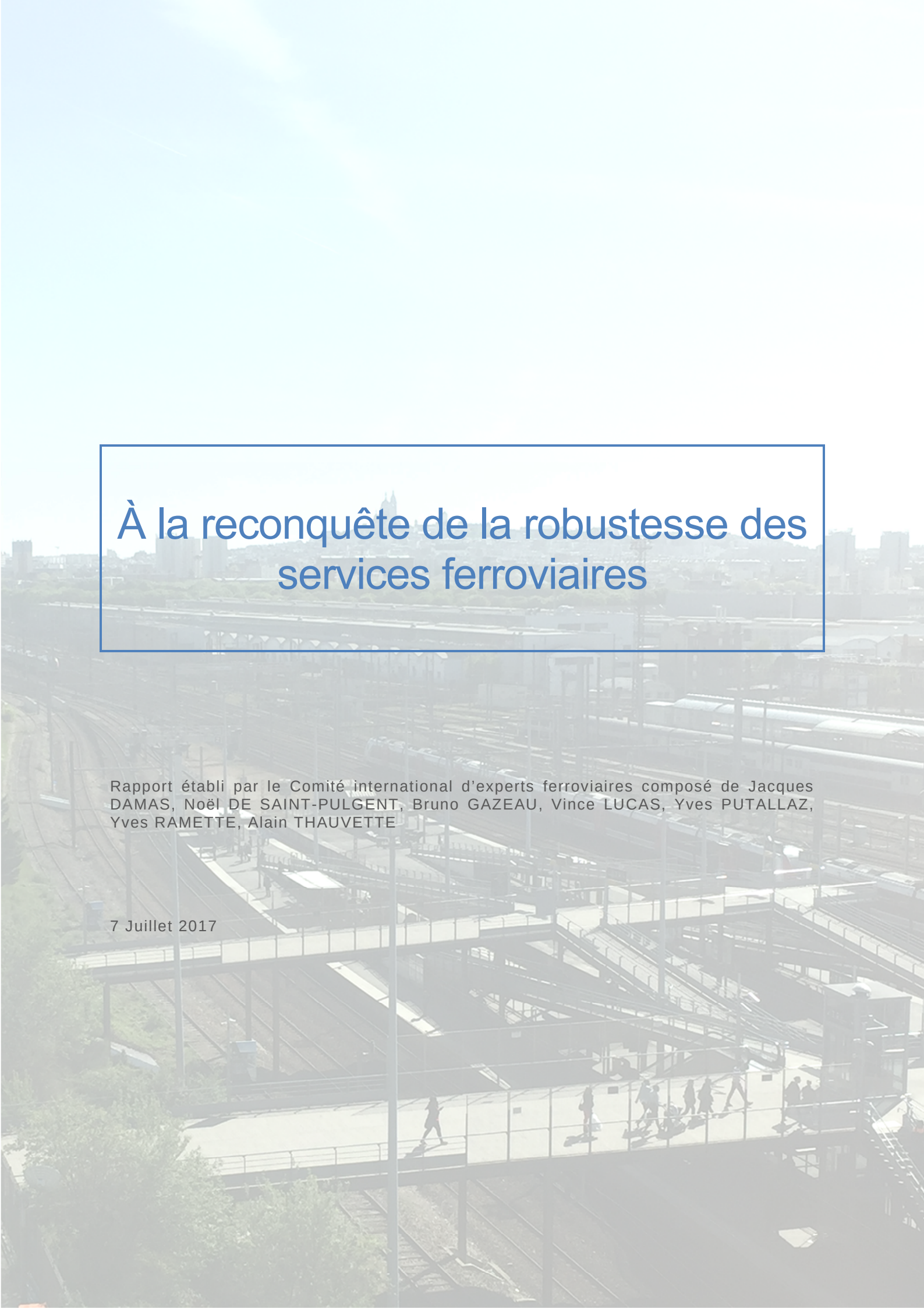




À la reconquête de la robustesse des services ferroviaires

Rapport établi par le Comité international d'experts ferroviaires composé de Jacques DAMAS, Noël DE SAINT-PULGENT, Bruno GAZEAU, Vince LUCAS, Yves PUTALLAZ, Yves RAMETTE, Alain THAUVETTE

7 Juillet 2017

Résumé

Un Comité d'experts indépendants a été mandaté par les Présidents Guillaume PEPY et Patrick JEANTET pour **faire des recommandations permettant la reconquête de la robustesse des services ferroviaires**. Le Comité a constaté, au cours de sa mission, que la robustesse des services ferroviaires était une notion confuse et peu partagée au sein du GPF. Dans le cadre de ses travaux, le Comité a retenu, pour **définition de la robustesse, la capacité à réaliser les services promis aux clients**.

L'objectif de robustesse est stratégique pour les services ferroviaires. Le Comité invite SNCF Réseau et SNCF Mobilités à clarifier, dans leurs référentiels, la notion de robustesse et le cadre des prescriptions de tous ordres qui doivent viser à la garantir.

Après avoir pris connaissance des plans d'action réalisés et en cours, le Comité a rencontré un panel des décideurs et acteurs opérationnels du GPF et a proposé un certain nombre de recommandations permettant de mettre en place les conditions nécessaires à l'amélioration de la robustesse.

Installer SNCF Réseau en qualité d'architecte du réseau

Le Comité considère que **SNCF Réseau doit prendre la responsabilité du pilotage, dans son ensemble, de l'exploitation du réseau**, au service :

- des attentes des clients les plus exigeants sur chaque section de ligne et dans chaque période horaire,
- de l'efficacité économique maximale du réseau.

Promouvoir le pilotage de la performance du réseau par axe

Cette responsabilité de pilotage de l'exploitation au double plan de la qualité et de l'économie doit être structurée au bénéfice des axes de flux de trafics des clients finaux voyageurs et chargeurs. C'est pourquoi le **Comité propose d'assembler les différents composants de la performance du réseau selon une logique d'axe de flux de trafic**. Il s'agit, pour chaque axe de flux de trafic majeur, de construire la vision de sa performance et d'en décliner la mise en œuvre opérationnelle.

Cela suppose, pour chaque axe :

- de disposer d'objectifs de plan de transport, c'est-à-dire d'une connaissance fine des besoins de transport ferroviaire à court/moyen et long terme,
- de décrire et partager la trajectoire de performance optimisée à long terme et accessible à court terme,
- d'en déduire des programmes de design du réseau,
- d'organiser la régénération, la modernisation du réseau et la conception du service dans le respect du niveau de performance annoncé,
- de prendre, en situation opérationnelle, les décisions nécessaires pour atteindre le niveau de performance promis.

Le Comité estime que l'installation de SNCF Réseau en qualité d'architecte du réseau, et le pilotage, par axe, de la performance du réseau sont deux recommandations majeures de son rapport.

Le Comité recommande que SNCF Réseau, au titre de sa responsabilité sur le niveau de performance du réseau, mette à jour, précise et fasse appliquer rigoureusement les conditions nécessaires à la robustesse du système ferroviaire. Ces conditions doivent

être intégrées dans la description des processus industriels de conception du service, d'organisation des travaux, de conception des installations et des normes d'utilisation.

Renforcer la maîtrise industrielle de la production et la culture managériale

Les organisations ont besoin de piliers (comme, par exemple, la Sécurité, la Qualité du Service, la Maîtrise des coûts, l'Utilisation des ressources, les Femmes/Hommes) sur lesquels les collaborateurs de tous les niveaux et de tous les métiers peuvent s'appuyer et se rassembler. **Ces piliers doivent être définis par les Présidents et leur Comité Exécutif eux-mêmes comme valeurs stables et inébranlables de leur entreprise.** Ils servent à fixer les objectifs et à décliner, pour chacun des processus formalisés, des gestes métiers précis et des indicateurs de pilotage propres à une culture de base industrielle. Cela permet à chacun d'identifier sa contribution et sa responsabilité et donc ce sur quoi il est évalué. Cette évolution culturelle profonde ne pourra pas être atteinte à court terme, car elle doit mobiliser des ressorts liés à la culture professionnelle, managériale et à l'organisation des métiers. **Le Comité estime que la conscience du temps long ne doit pas conduire à repousser l'engagement de cette évolution qui lui semble urgent.**

De façon générale, la maîtrise de plusieurs sous-processus apparaît aujourd'hui insuffisante pour permettre une production de qualité. **Le Comité recommande à SNCF Réseau et SNCF Mobilités de s'engager activement dans une démarche d'industrialisation des processus de production** qui devra pouvoir s'appuyer sur l'implication durable de tous les niveaux de management.

Le Comité recommande :

- de travailler en priorité sur :
 - o la robustesse de conception des services. Il s'agit d'améliorer la cohérence entre le niveau de performance promis et le niveau de performance réalisable par les infrastructures et les matériels puis d'ajuster les méthodes de production aux objectifs retenus. La robustesse de la conception doit devenir pour tous une priorité absolue. Cela suppose un engagement sans faille des plus hauts dirigeants du GPF, sur le fait que la qualité des services ferroviaires repose, avec la sécurité, sur la robustesse du système,
 - o le pilotage du Produit Train qui doit être ambitieux. Tous les métiers contributeurs au processus doivent être responsabilisés sur des objectifs propres et solidaires,
 - o la gestion des restrictions de capacité et notamment des LTV,
 - o la maîtrise des événements externes (météo, végétation, faits de société) avec une attention particulière à l'entretien des emprises. Pour sa part, le travail engagé sur les faits de société (accidents de personne, bagage abandonné,...) devrait être poursuivi par un groupe interministériel et ses préconisations adossées à une convention nationale entre les acteurs.
- Le Comité insiste sur l'importance, dans une production industrielle de haut niveau, de l'engagement des managers et de leurs équipes sur la rigueur d'exécution.
- d'ériger, dès à présent, et sans attendre l'aboutissement du travail d'industrialisation des processus de production, en principes de base :
 - o le benchmark interne systématique des bonnes pratiques,
 - o l'ajustement des standards de production à partir de ces pratiques,
 - o le pilotage, par la ligne managériale, de la mise en œuvre de ces standards améliorés.

- d'identifier, à partir de la cartographie des processus établie, les quelques indicateurs caractéristiques de la contribution des différentes entités à la robustesse du système et de fixer des objectifs industriels clairs, mesurables et compris par tous.
- d'estimer les gains de robustesse permis par les projets d'investissements ou les démarches préventives et de les intégrer dans les critères de décision.
- de structurer les délégations de responsabilité par processus et de responsabiliser les contributeurs sur l'objectif commun du processus. La mise en œuvre de cette recommandation pourrait rapidement trouver des cas d'application avec la responsabilisation de tous les acteurs d'un site sur l'objectif de départ à l'heure du site ou de tous les acteurs d'un axe sur l'objectif de sa performance.

Renforcer les compétences Système et Ingénierie d'exploitation et poursuivre la modernisation des systèmes d'information de conception et d'aide à l'exploitation

Depuis une vingtaine d'années, les évolutions institutionnelles du paysage ferroviaire ont entraîné une perte progressive des compétences Système et Ingénierie d'exploitation des chefs de projets, des managers et de leurs équipes de production. Des dispositifs de formation existent mais ils ne sont pas à la hauteur des besoins. **Le Comité recommande de revisiter, sans délai, les programmes de formation actuellement dispensés dans le GPF pour mieux les coordonner, les démultiplier, et accélérer ainsi l'acquisition des compétences en cascade des dirigeants jusqu'aux opérateurs.** Une attention particulière doit être portée aux concepteurs de plan de transport et à leurs managers qui manquent cruellement de formations, d'outils et d'animations.

Par ailleurs, l'amélioration de l'exploitation du système ferroviaire nécessite des actions de longue durée. C'est pourquoi, la continuité d'action sur un même poste, de 5 à 7 ans, des dirigeants de la production ferroviaire est indispensable. **Le Comité recommande à SNCF Réseau et SNCF Mobilités de structurer des parcours d'acquisition des compétences Système** et de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur les postes clés de la production ferroviaire.

Au vu de la complexité du système ferroviaire, les outils d'aide à la planification et à l'exploitation relèvent aujourd'hui davantage de l'essentiel que de l'accessoire. C'est pourquoi, **le comité recommande vivement au GPF de sécuriser la mise en exploitation des outils en développement (SIPH et GOC 2.0) et d'accélérer la mise en œuvre des outils d'aide à l'exploitation et à la planification qui font défaut.**

Poursuivre la mise en qualité des pratiques de l'Information Voyageurs

L'Information Voyageurs est aujourd'hui une attente très forte des clients. Elle contribue, par sa qualité, à la robustesse des services ferroviaires. C'est pourquoi, **le Comité recommande de piloter le processus Information Voyageurs avec une grande rigueur industrielle et de structurer un métier à part entière de l'Information Voyageurs.**

Engager un nouveau dialogue avec les Autorités Organisatrices sur les conditions de robustesse du système ferroviaire

Le Comité recommande que SNCF Réseau rende plus compréhensibles et mieux étayées les réelles limites de conception de l'offre permise par le système ferroviaire actuel, pour que l'expression des attentes lors de la construction de l'offre en tienne compte. Il est à noter que cet effort de compréhension impose des échanges nécessairement

argumentés et contradictoires, pour privilégier une offre de transport robuste qui challenge systématiquement le niveau de la capacité offerte par le réseau.

Le Comité recommande instamment de bâtir entre tous les acteurs - SNCF Réseau, Autorités Organisatrices (Etat, Régions), opérateurs, associations de clients -, axe par axe, une lecture partagée des limites et des contraintes du système et d'engager, sous les formes les plus adaptées, un débat sur la qualité de service vue sous l'angle de la robustesse.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Malgré les dysfonctionnements relevés et les actions d'amélioration proposées, les analyses du Comité d'experts indépendants permettent de considérer que les structures fondamentales de **SNCF Réseau et de SNCF Mobilités font face à la complexité de l'exploitation du réseau au quotidien**, ce qui est un véritable défi récurrent (volume de trafic, volume de travaux, ...).

Nous ne sommes pas en présence d'une situation de crise qui nécessiterait de tout remettre en question, ni face au besoin de repartir d'une feuille blanche. Il n'y a donc pas lieu d'imaginer une révolution, mais plutôt de piloter une évolution des pratiques professionnelles vers plus de maîtrise des fondamentaux, de disposer de processus industriels clairs, précis et à jour, traitant également des interfaces entre les acteurs et de faire progresser encore la culture managériale.

A plus long terme, la robustesse pourra bénéficier des évolutions technologiques (nouveaux systèmes de signalisation et programmes de Recherche & Développement) pour répondre aux problèmes de capacité auxquels le système ferroviaire devra faire face.

SNCF Réseau et SNCF Mobilités ont chacun leur part de responsabilité dans l'amélioration attendue des résultats de la robustesse.

Le Comité recommande de s'appuyer sur une structure Projet dédiée exclusivement à l'amélioration de la robustesse. Cette structure doit être placée sous le contrôle direct des 3 Présidents du GPF, être constituée d'un groupe de spécialistes opérationnels à temps complet, issus des différentes entités du GPF.

Cette structure aura pour mission de revisiter, dans le respect des recommandations du Comité, les processus majeurs de production du système ferroviaire dans son ensemble.

Le produit de ces travaux, qui doit être obtenu en 6 à 9 mois, a pour vocation de poser les bases d'un déploiement ambitieux visant à rénover, par étapes méthodiques et rigoureuses, d'ici à 2022, la manière dont les activités sont réalisées.

Compte tenu de l'importance et des enjeux des recommandations de ce rapport pour le GPF, le Comité demande que, comme pour la sécurité ferroviaire, les Conseils du GPF soient saisis, une fois par an, des efforts engagés pour la reconquête de la robustesse et des résultats obtenus correspondants.

Introduction

Le présent rapport a été réalisé dans le cadre d'une mission d'expertise indépendante, commandée conjointement par les Présidents Guillaume PEPY et Patrick JEANTET.

L'objet de la mission tel qu'indiqué dans la lettre jointe en annexe portait sur la robustesse des services ferroviaires, citée comme « *un facteur déterminant du succès et de l'avenir du train dans notre pays* », mais « *depuis plusieurs années mise à rude épreuve ...malgré des plans d'action volontaristes et engageants* ». Il était donc demandé aux experts, « *à partir d'un diagnostic approfondi, d'évaluer les programmes d'actions en cours et de bâtir des propositions nouvelles, sur plusieurs horizons de temps, pour accroître la qualité des services ferroviaires, ceci en totale sécurité* ».

Le Comité d'experts regroupait des personnalités ayant une expérience ferroviaire nationale ou internationale, toutes activités ou métiers confondus. Aucune n'était, à la date de mise en place de la mission, employée par SNCF, même si certains experts ont eu une expérience importante en son sein plus ou moins récemment. Le Comité était constitué de¹ :

- Jacques DAMAS, Directeur exécutif ferroviaire et industriel – KEOLIS,
- Noël DE SAINT-PULGENT, Chef de la mission de contrôle économique et financier des transports (MCEFT),
- Bruno GAZEAU, Président de la FNAUT,
- Vince LUCAS, Expert ferroviaire britannique,
- Yves PUTALLAZ, Expert ferroviaire suisse, coauteur de divers audits EPFL,
- Yves RAMETTE, Expert ferroviaire (Directeur Général Adjoint retraité de la RATP),
- Alain THAUVETTE, Expert en transport ferroviaire international.

L'animation générale du Comité a été assurée par Alain THAUVETTE et Yves RAMETTE. Isabelle DELOBEL, Directrice des lignes Transilien E, P et T4 jusqu'en février 2017, a été désignée rapporteure générale de la mission. Astrid PARAKENINGS, secrétaire technique de la Direction Générale Systèmes et Technologies Ferroviaires, a assuré le secrétariat technique.

La réunion de lancement de la mission a eu lieu le 24 février 2017, en présence des Présidents. Les experts se sont réunis pour la première fois le 8 mars 2017.

La méthode de travail du Comité a tenu compte des contraintes d'un calendrier tendu, le Comité ayant eu un peu plus de 3 mois pour rendre ses conclusions. Elle a combiné :

- la lecture attentive de tous les plans d'action identifiés par le Bilan Régularité 2016 - Perspectives 2017, produit par la Direction OPUS², ainsi que des différents rapports disponibles (audits internes/rapports d'expertises externes),

¹ Marie-Line MEAUX, ancienne présidente de section du Conseil général de l'environnement et du développement durable, a dû se retirer de la mission peu de temps après sa mise en place.

² OPUS est chargée, au sein de la Direction Générale Système et Technologies Ferroviaires, d'assurer des missions transversales nécessaires au bon fonctionnement du système de transport ferroviaire national en matière de gestion de crise et de garantir le développement de ces compétences indispensables à la performance du système ferroviaire, en synergie avec les EPIC. Elle porte par ailleurs la démarche d'excellence opérationnelle du GPF.

- l'examen des processus industriels mis en œuvre (conception des horaires et des roulements de ressources, planification et gestion des travaux, maîtrise de la performance de l'exploitation...) ainsi que des outils développés dans le GPF (référentiels utilisés et partagés, systèmes d'information de conception et de supervision du trafic ferroviaire disponibles),
- une analyse détaillée de nombreux métiers opérationnels, les experts ayant eu accès aux différents étages fonctionnels et opérationnels compétents chez SNCF Réseau et SNCF Mobilités (au niveau national et régional),
- des visites de sites, des partages d'expérience sur les chantiers ou en établissements, ainsi que des échanges avec les représentants du personnel aux conseils d'administration et de surveillance du GPF,
- enfin, des échanges approfondis avec un panel de décideurs opérationnels et fonctionnels du GPF et des représentants des autorités organisatrices régionales.

Le Comité a été frappé par le foisonnement des plans d'actions en cours ou récents, la multiplicité de leurs objectifs, de leur appellation et de leur mode de pilotage. Cela ne facilite pas une compréhension claire des enjeux et de ce qui est attendu de chacun. Il semble aussi qu'en regard de l'enjeu de la sécurité, évidemment inhérent au système, tout autre enjeu paraît second dans la culture ferroviaire.

Le Comité s'est attaché à identifier sur plusieurs points, autant qu'il lui était possible, les avancées et les insuffisances du système global concourant à la qualité et à la robustesse des services ferroviaires :

- la triple dimension technique, opérationnelle et managériale du sujet,
- la gestion des interfaces dans un système ferroviaire complexe,
- la consistance et l'état des infrastructures du réseau,
- l'ingénierie d'exploitation ferroviaire (état des lieux/forces et faiblesses),
- la formation professionnelle et les parcours d'acquisition de compétences.

Le Comité a enfin accordé, pour leur contribution à la robustesse, une attention spéciale à la relation avec les autorités organisatrices (notamment pour la construction de l'offre) et à l'information des voyageurs (qualité et perspectives d'évolution).

Le Comité a volontairement pris comme une donnée de base, sans chercher à les analyser, deux sujets qui influent sur la robustesse des services :

- L'élévation significative du niveau de qualité des services ferroviaires repose notamment sur une amélioration substantielle du potentiel des nœuds ferroviaires, dont l'enjeu a été souligné par la Commission « Mobilité 21 » en 2013. Ces espaces stratégiques mais critiques enregistrent un accroissement du nombre de circulations qui affecte le bon fonctionnement des services ferroviaires et leur robustesse. Le Comité n'avait ni le mandat ni les moyens de traiter cette question sensible à tous égards, mais il tient à en souligner l'importance, voire l'urgence.
- Connaître et prendre en compte les attentes des donneurs d'ordre et des clients est un élément central du processus, en fixant le niveau de service attendu et en permettant d'évaluer les moyens nécessaires pour y répondre.

Le Comité ne pouvait identifier, seul, ces attentes. Il a choisi de tenir pour acquis, malgré une expérience parfois contraire, que la construction originelle du service (tant pour l'offre sillons que pour la mise en place des ressources) répond aux attentes des autorités organisatrices (voyageurs) et des clients (voyageurs, chargeurs). Ce faisant, il a toutefois cherché à éclairer, chaque fois que nécessaire, les cas où une définition imprécise des objectifs ou une construction trop optimiste du service a pénalisé, de fait, la robustesse.

Le Comité a précisé la notion de robustesse.

Seul le référentiel SNCF IN01424 donne une définition de la robustesse, à travers celle des graphiques³.

Le Comité a retenu la **définition de base** qui associe la régularité et la qualité de service. **La robustesse des services ferroviaires correspond à la capacité effective à réaliser les services promis aux clients.** Cela passe par une double maîtrise :

- celle des faiblesses internes intrinsèques au système ferroviaire actuel,
- celle des aléas externes.

Cette définition a été partagée avec les acteurs rencontrés. La robustesse du système ferroviaire a surtout été abordée à travers celle des horaires et, dans une moindre mesure, celle de l'Information Voyageurs, deux attentes prioritaires des clients finaux.

Le Comité a noté que la notion de robustesse restait assez confuse pour les tiers et souvent confondue avec la régularité (mesure de la promesse client). Selon le contexte, elle peut contredire leur intérêt (réduction de l'offre par exemple) ou le conforter (meilleure régularité). Elle est aujourd'hui mal mesurée et pas objectivée. Si l'on convient que l'objectif de robustesse est stratégique, une caractérisation claire s'impose.

La robustesse :

- repose sur des sujets propres à SNCF Réseau comme à SNCF Mobilités,
- appelle une gestion claire des interfaces,
- conduit l'ensemble des acteurs à bien connaître les limites du système de production ferroviaire afin de poser des objectifs de service réalistes et de mettre en place les mesures de progrès nécessaires.

Le Comité invite SNCF Réseau et SNCF Mobilités à clarifier dans ses référentiels la notion de robustesse et le cadre des prescriptions de tous ordres qui doivent viser à la garantir.

³ « Par convention, un graphique (voire plusieurs dans le cas d'un nœud ferroviaire) sera déclaré robuste si :

- 1) un petit incident [générant un retard d'au plus 10 minutes au premier train touché] n'entraîne pas d'effet « boule de neige » (à savoir pas d'aggravation sensible des retards des trains successifs par rapport au retard initial) ;
- 2) les effets locaux de cet incident sont résorbés en une heure maximum après la fin de l'incident lui-même ;
- 3) la circulation d'un train isolé affecté d'un retard quelconque par rapport à son sillon théorique ne génère pas de perturbation importante. »

Cet effort de définition est d'autant plus important que plusieurs termes sont souvent indifféremment utilisés dans les différents plans d'action étudiés : qualité, performance, régularité, robustesse.

* * *

Ainsi cadré, **le rapport présente un certain nombre de recommandations** visant à installer les conditions nécessaires à l'amélioration de la robustesse sur le réseau ferré national.

Le Comité souhaite insister sur le fait que ces recommandations ne sous-estiment pas le niveau des efforts réalisés quotidiennement par les cheminots. Elles identifient les domaines de progrès potentiels et veulent soutenir des actions de solidarité entre les différents métiers en s'appuyant sur des compétences Système renouvelées du personnel à tous les niveaux.

Ces recommandations sont forcément sélectives et parfaitement compatibles avec celles retenues par le rapport « Pour une nouvelle étape dans le management de la sécurité de SNCF » du 9 octobre 2015. Elles concernent SNCF Réseau et SNCF Mobilités, mais aussi leurs interfaces du fait de l'effet Système de la robustesse.

Elles concernent autant la dimension managériale que la dimension industrielle. Le Comité est conscient que si la reconquête de la robustesse tient beaucoup à la qualité de l'infrastructure et du matériel roulant, elle repose aussi sur la mobilisation de l'intelligence collective des acteurs du rail. Le Comité a donc aussi porté son attention sur les questions relatives à la formation, au management, et à la culture professionnelle. Même si toute évolution positive en ces matières ne peut être que de moyen terme, elle est indispensable à la poursuite efficace des efforts déjà engagés.

Le Comité a pris acte de l'engagement du Grand Plan de Modernisation du Réseau, facteur essentiel pour l'amélioration de la robustesse de l'exploitation ferroviaire. **Le Comité recommande que ces investissements fassent l'objet d'une mise à jour publique régulière** mettant en évidence, du point de vue de l'objectif de la robustesse, les priorités, l'avancement du plan, ses éventuels retards et leurs causes et que, tous les 3 ans, un bilan public soit dressé de l'amélioration du réseau concourant à l'objectif de robustesse.

Sommaire

1.	Installer SNCF Réseau en qualité d'architecte du réseau	12
1.1.	Donner à SNCF Réseau l'autorité de compétence indispensable.....	12
1.2.	Mettre à jour, préciser et appliquer rigoureusement les règles d'usage du réseau	12
1.3.	Piloter et animer la performance du réseau.....	13
1.4.	Instaurer avec les AO un dialogue constructif autour de l'exigence de robustesse, condition de réussite du nouveau positionnement de SNCF Réseau	14
2.	Renforcer la maîtrise industrielle de la production	15
2.1.	Mettre en qualité les processus-clés de la robustesse.....	15
2.1.1.	Mettre en qualité le processus de conception	15
2.1.2.	Renforcer le pilotage de l'exécution du service	16
2.1.3.	Poursuivre et renforcer le travail engagé sur la prévention des événements externes	17
2.2.	Renforcer le management de la robustesse	17
2.2.1.	Conforter la mise en œuvre de l'Excellence Opérationnelle	17
2.2.2.	Définir les indicateurs de pilotage de la performance, au service de la robustesse	18
2.2.3.	Chiffrer le coût de la non-robustesse.....	18
3.	Renforcer les compétences Système et Ingénierie d'exploitation.....	19
3.1.	Développer les compétences Système des managers, chefs de projet et horairistes	19
3.2.	Identifier les parcours d'acquisition de compétences.....	19
4.	Poursuivre la modernisation des systèmes d'information.....	21
4.1.	Sécuriser la mise en exploitation des outils en développement	21
4.2.	Accélérer la mise en œuvre des outils d'aide à l'exploitation et à la planification qui font défaut	21
5.	Promouvoir des fonctionnements plus favorables à la performance du système ferroviaire.....	22
5.1.	Instruire le pilotage de la performance du réseau par axe	22
5.2.	Décentraliser les responsabilités en préservant la performance du système	22
5.3.	Affirmer les responsabilités à chaque niveau de la chaîne managériale.....	23
6.	Poursuivre la mise en qualité des pratiques d'Information Voyageurs.....	24
6.1.	Piloter le processus Information Voyageurs avec toute la rigueur d'un processus industriel.....	24
6.2.	Structurer un métier de l'Information Voyageurs.....	24
6.3.	Assurer la cohérence des informations entre les différents supports	24
7.	Engager un nouveau dialogue avec les AO sur les conditions de robustesse du système ferroviaire	26

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	28
--------------------------	----

ANNEXES.....	30
---------------------	-----------

Annexe 1.	Liste des abréviations.....	31
Annexe 2.	Lettre de mission	32
Annexe 3.	Etat des lieux des plans d'action transmis au Comité	34
Annexe 4.	Liste des processus cités dans le rapport	39

1. Installer SNCF Réseau en qualité d'architecte du réseau

Lors des différents entretiens conduits par le Comité, les experts ont pu constater l'**absence de vision consolidée de la performance du réseau** (par exemple pas de connaissance exhaustive des limitations de vitesse (LTV) d'un axe, pas de vision cible de la consistance du réseau, ...) et une certaine « **retenue** » **des acteurs** opérationnels à **arbitrer l'ordonnement des circulations** au bénéfice de la robustesse du système.

Pour autant, SNCF Réseau dispose des principaux leviers pour obtenir le niveau de robustesse du système attendu par les opérateurs : l'expression des attentes des autorités organisatrices et des clients, la relation avec les entreprises ferroviaires (EF), la construction de l'horaire du service, la politique de maintenance et de modernisation du réseau, la gestion opérationnelle des circulations, ...

La gestion de la robustesse du réseau ne peut plus se satisfaire d'une animation multiforme et multi-acteurs entraînant un nombre de comités ou réunions périodiques sans réelle prééminence d'une autorité, arbitre légitime, indispensable dans un système de transport guidé. Malgré l'indéniable dévouement et l'énergie déployée par nombre d'acteurs, le cadre actuel ne facilite pas un travail constructif et fluide sur la robustesse.

1.1. Donner à SNCF Réseau l'autorité de compétence indispensable

Le Comité estime que **SNCF Réseau doit prendre la responsabilité du pilotage de l'exploitation du réseau dans son ensemble**, au service :

- des attentes des clients les plus exigeants sur chaque section de ligne et dans chaque période horaire ; si, par exemple, l'exigence de performance d'une section de ligne est à la minute, toutes les circulations doivent s'aligner sur cette exigence en conception puis en exécution du service,
- de l'efficacité économique maximale du réseau ; le réseau est l'actif le plus cher du système ferroviaire, il faut exiger une précision de circulation à la minute (ou mieux encore dans les zones denses) avec les processus et la fiabilité correspondants avant d'investir dans une voie supplémentaire.

Cette responsabilité de pilotage de l'exploitation au double plan de la qualité et de l'économie doit être structurée selon les axes des flux de trafics des clients finaux voyageurs et chargeurs.

1.2. Mettre à jour, préciser et appliquer rigoureusement les règles d'usage du réseau

Le Comité a noté que de nombreuses règles d'usage du réseau sont écrites tant dans la conception des horaires (notamment les règles de tracé horaire) que dans l'exploitation opérationnelle (par exemple, les règles d'introduction en ligne de matériels de caractéristiques différentes du tracé horaire ou présentant des restrictions). Mais deux lacunes majeures ressortent systématiquement :

- ces règles ne sont pas ou plus en architecture structurée, ni affectées aux échelons de responsabilité décentralisés pour une mise en cohérence et une mise à jour rigoureuse (normes générales de tracé/ normes locales liées aux caractéristiques des installations, cohérence entre tracé en ligne et occupation des voies en gare, cohérence entre normes de tracé horaire par SNCF Réseau et

caractéristiques réelles des catégories de matériels utilisés par les opérateurs...), (cohérence infrastructure/mobiles, normes nationales/ locales, ...),

- elles ne sont en conséquence plus respectées rigoureusement ; elles sont au mieux considérées comme recommandations optionnelles, au pire contestées.

Le Comité recommande que SNCF Réseau, au titre de sa responsabilité sur le niveau de performance du réseau, mette à jour, précise et fasse appliquer rigoureusement les conditions nécessaires à la robustesse du système ferroviaire. Ces conditions doivent être intégrées dans la description des processus industriels de conception du service, d'organisation des travaux, de conception des installations et des normes d'utilisation, par exemple :

- construire les sillons à partir des normes dynamiques et techniques des trains concertées avec les opérateurs, qui doivent s'engager à les respecter (introduction du matériel en ligne, normalisation des pratiques de conduite),
- planifier et organiser les travaux par axe de flux de trafic dans le respect des temps de ralentissement alloués en cohérence avec la structuration des horaires,
- définir et mettre à jour les normes d'exploitation locales en cohérence avec les installations,
- concevoir et définir les modifications d'installations locales pour améliorer la performance (exemple des temporisations, autorisations, ...) et concentrer les efforts d'investissement de développement sur les nœuds et les IPCS.

Cela exige un travail de dialogue et de concertation avec les Autorités Organisatrices (AO), les opérateurs ferroviaires et l'État, puis des décisions assurant des règles connues et stables dans le temps.

Ce travail permettrait, en particulier, de préparer la production d'une nouvelle version de la structuration du graphique de 2012, dans le calendrier à la fois ambitieux et robuste du service annuel 2022.

Dans le même temps, **SNCF Réseau doit prendre les décisions qui permettent de préserver le niveau de performance « vendu » à ses clients** ; il s'agit, par exemple :

- de ne pas accepter la construction d'un horaire ne respectant pas les normes de robustesse établies,
- de ne pas autoriser l'accès au réseau d'un opérateur dont la fiabilité du matériel ne serait pas à un niveau compatible avec celui requis pour satisfaire ses engagements vis-à-vis de l'ensemble des clients.

À ce titre, le Service Gestionnaire des Circulations (SGC) doit prendre et faire appliquer les décisions d'arbitrage opérationnel qui permettent de garantir la performance du système (par exemple, lors de la gestion des correspondances).

1.3. Piloter et animer la performance du réseau

Les managers d'exploitation d'axes et les managers d'exploitation territoriaux mis en place par SNCF Réseau (animés par Circulation Ferroviaire), ont un rôle important pour améliorer la robustesse du système, du fait de leurs relations privilégiées avec l'ensemble des acteurs de la production. Leur travail d'analyse doit permettre d'identifier les pistes d'amélioration de la robustesse du système sur leur périmètre et d'en suivre la mise en œuvre. Il sera important de vérifier rapidement qu'ils disposent bien de l'autorité de compétence nécessaire et des moyens utiles, et qu'ils sont reconnus dans leur nouveau champ de responsabilités par les acteurs traditionnels de SNCF Réseau et des EF.

Le Comité estime que **SNCF Réseau**, dans sa position de gestionnaire du réseau et de par sa capacité d'observation privilégiée, **doit prendre en charge la démarche d'amélioration de la robustesse du système ferroviaire**. Il s'agit là de s'assurer du bon niveau de contribution attendue de chacun des acteurs et d'en vérifier la bonne réalisation, sans se substituer à leur management.

SNCF Réseau doit être en autorité de compétence et en « exemplarité visible » sur les fondamentaux de sa production, ce qui lui permettra d'être exigeant vis-à-vis des EF.

1.4. Instaurer avec les AO un dialogue constructif autour de l'exigence de robustesse, condition de réussite du nouveau positionnement de SNCF Réseau

Objectif de quasi intérêt public, la robustesse des services ferroviaires repose notamment sur la crédibilité des caractéristiques définies lors de la construction de l'offre sillons. Ce prérequis est aujourd'hui mal partagé avec les AO, ce qui peut conduire à un graphique dont on pressent le caractère irréaliste dès sa conception sans en tirer les conséquences.

Le Comité recommande que SNCF Réseau rende plus compréhensibles et mieux étayées les réelles limites de conception de l'offre permise par le système ferroviaire actuel, pour que l'expression des attentes lors de la construction de l'offre en tienne compte. Il est à noter que cet effort de compréhension impose des échanges nécessairement argumentés et contradictoires, pour privilégier une offre de transport robuste qui challenge systématiquement le niveau de la capacité offerte par le réseau.

2. Renforcer la maîtrise industrielle de la production

La robustesse du système ferroviaire n'étant ni définie, ni érigée au sein du GPF comme un pilier de la qualité de rang égal à la sécurité, il est difficile de structurer et de rassembler le management autour d'objectifs clairs. Le respect de l'horaire à la minute près (ou mieux en zone dense) devrait être un objectif professionnel commun à tous. Il est en totale convergence avec la sécurité : un train à l'heure se présente sur des signaux ouverts et contribue à la sécurité.

Les organisations ont besoin de piliers (comme, par exemple, la Sécurité, la Qualité du Service, la Maîtrise des coûts, l'Utilisation des ressources, les Femmes/Hommes) sur lesquels les collaborateurs de tous les niveaux et de tous les métiers peuvent s'appuyer et se rassembler. Ils permettent de décliner, pour chacun des processus formalisés, des gestes métiers précis propres à une culture de base industrielle. **Ces piliers doivent être définis par les Présidents et leur Comité Exécutif eux-mêmes comme valeurs stables et inébranlables de leur entreprise.** Une fois établis, ils servent à définir les objectifs à atteindre et les indicateurs correspondants, permettant à chacun d'identifier sa contribution et sa responsabilité et donc ce sur quoi il est évalué.

Cette évolution culturelle profonde ne pourra pas être atteinte à court terme, car elle doit mobiliser des ressorts liés aussi à la culture professionnelle, managériale et à l'organisation des métiers. **Le Comité estime que la conscience du temps long ne doit pas conduire à en repousser l'engagement qui lui semble urgent.**

2.1. Mettre en qualité les processus-clés de la robustesse

L'exploitation ferroviaire est une activité à caractère industriel qui doit reposer sur des processus formalisés. La robustesse en découle alors directement. Ils doivent être décrits, mis à jour régulièrement, partagés et pilotés. Nombre d'entre eux sont transverses aux organisations actuelles et reposent encore très largement sur des échanges verbaux. Ils sont, aujourd'hui, peu ou partiellement pilotés, faute de responsable de processus et d'obligation de résultats. La mise en œuvre de ce type de processus industriel ne peut être optionnelle.

2.1.1. Mettre en qualité le processus de conception

D'une façon générale, la maîtrise de plusieurs sous-processus apparaît aujourd'hui insuffisante pour permettre une conception de qualité :

- la conception des sillons en fonction des caractéristiques techniques réelles des matériels et de l'affectation réelle de ces derniers à un service,
- la maîtrise des flux de voyageurs à travers les capacités offertes, les temps de stationnement, l'espacement des circulations ou l'Information Voyageurs,
- la planification des travaux,
- la gestion des LTV et la restriction de capacité qui en découle, en fonction des caractéristiques et calendriers des chantiers ainsi que des performances des matériels,
- la mise en place de correspondances de qualité,
- les roulements de ressources, en cohérence avec l'ensemble des éléments de la chaîne de production (impact des travaux), les mouvements techniques, les temps de retournements après concertation.

Cela se traduit par des montages horaires ponctuellement peu robustes et par un volume d'adaptations beaucoup trop important. La priorité donnée à la livraison de l'horaire de service conduit la Direction Capacité et Sillons à renoncer au traitement des adaptations laissant aux acteurs opérationnels le soin de gérer les conflits à partir de la dernière semaine (J-7).

La tendance naturelle est aujourd'hui de régler les problèmes de non robustesse du système ferroviaire par l'introduction, lors de la construction des horaires, de marges (temps supplémentaires). En augmentant les temps de parcours, ces marges ont un effet négatif sur la capacité du réseau, sur la pertinence des offres, voire sur la mobilisation des équipes. On peut retenir qu'il y a des optima pour les valeurs de ces marges :

- trop faibles, ces dernières rendent l'exploitation tendue, donc plus fragile face aux perturbations,
- trop élevées, elles conduisent au relâchement de la précision des acteurs opérationnels qui perdent la notion de « tenir la minute ».

Il n'existe pas aujourd'hui d'indicateur de mesure de la robustesse de la conception. Le feedback des acteurs opérationnels vers les concepteurs n'est pas structuré. Seuls les résultats d'irrégularité fournis par le système d'information BREHAT sont instruits.

Le Comité recommande de faire de la robustesse de conception des services une priorité absolue. Les refontes de dessertes engagées par Transilien en sont de bons exemples.

Comme identifié par la Direction des Audits dans le cadre de ses travaux sur la robustesse de la conception des plans de transport TER, cela nécessite de :

- renforcer, à tous les niveaux, l'exigence d'une conception robuste, selon un corps de règles revisitées convenues avec toutes les parties prenantes,
- améliorer la contribution de SNCF Réseau à la robustesse des plans de transport,
- renforcer les compétences et les outils des concepteurs et de leurs managers.

Cela suppose un engagement sans faille des plus hauts dirigeants du GPF : à eux de porter publiquement le fait que la qualité des services ferroviaires repose, avec la sécurité, sur la robustesse du système.

2.1.2. Renforcer le pilotage de l'exécution du service

- Le Produit Train : le Comité constate que le Produit Train, un des processus majeurs de la robustesse, n'est que partiellement piloté. Il s'ensuit un niveau médiocre d'engagement des trains sur le réseau. Pour autant, un travail important a été fait par certaines activités pour décrire ce processus et identifier les indicateurs de suivi.

Le Comité recommande de s'engager sur un pilotage ambitieux de ce processus. Un objectif de départ à l'heure (départ à 0 min) des gares de 95%, voire 98% en zone dense, devrait être la norme ! Il s'agit, à partir de la sélection des meilleures pratiques de chaque activité, d'engager leur généralisation au sein de chacune d'elles et d'installer le pilotage par la ligne managériale des objectifs de progrès. **Tous les métiers contributeurs au processus doivent être responsabilisés sur des objectifs propres et solidaires.**

- La conduite en ligne : l'augmentation du nombre de LTV en ligne se traduit par des adaptations du mode de conduite, hétérogènes parmi les conducteurs. Il s'agit, par exemple, du lissage de la vitesse pour éviter une succession d'accélération et de freinages, ce qui peut être au détriment du respect de l'horaire final mais aussi de la capacité par des effets de cascade dans la circulation des trains en batterie (le premier train perd 2 minutes, le dernier en perd 10 ou plus).

À l'instar des actions engagées par certaines activités (Transilien sur les sections de ligne hyper denses, TGV et Transilien pour la conduite sur LTV), **le Comité recommande de travailler la précision et l'harmonisation du geste conduite au niveau requis par l'exigence de performance de la section de ligne, ceci afin de respecter la marche tracée et donc la robustesse de la grille horaire.**

- La gestion des restrictions de capacité du réseau : le Comité a constaté, au cours de ses entretiens, que la connaissance précise des LTV et leur calendrier d'évolution n'est pas systématiquement partagée avec les acteurs intéressés (concepteurs, conducteurs, régulateurs, ...) et que leurs suppressions ne sont pas pilotées par axe. **Le Comité estime que les structures d'axe, dont le Comité recommande la mise en œuvre à venir, soient responsables de cette gestion.**

Le Comité insiste sur l'importance, dans une production industrielle de haut niveau, de l'engagement des managers et de leurs équipes sur la rigueur d'exécution.

2.1.3. Poursuivre et renforcer le travail engagé sur la prévention des événements externes

Les principaux événements externes : météo (fortes chaleurs, inondations), végétation, faits de société (accidents de personnes, intrusions, colis suspects) font, d'ores et déjà, l'objet d'actions préventives pour minimiser leur impact sur la capacité du réseau. Pour autant, après de réelles améliorations, les résultats ne progressent plus.

Le Comité estime nécessaire de bien distinguer plusieurs types d'aléas :

- ceux qui ont un caractère récurrent donc prévisibles (parmi lesquels il faut désormais ranger les fortes variations météorologiques),
- ceux qui ne constituent un aléa que parce qu'ils n'ont pas été suffisamment anticipés (parmi lesquels la gestion de la végétation en bord de voies, les intrusions sur les voies...),
- et ceux qui sont par nature imprévisibles (par exemple les accidents de personne ou le traitement des colis suspects).

Le Comité estime, en particulier, qu'une plus grande maîtrise de l'entretien des emprises permettrait de limiter les conséquences des événements liés à la végétation, aux intempéries, aux intrusions d'animaux et de personnes d'autant plus que la réglementation d'exploitation applicable dans de telles circonstances est très pénalisante et difficile à faire évoluer. L'urgence et l'ampleur des travaux de régénération du réseau ne peuvent justifier la mise au second plan de ces programmes.

Pour les faits de société, plusieurs actions concertées avec les ministères de l'Intérieur et de la Justice ont commencé à porter leurs fruits, en réduisant le temps de gêne à la circulation ferroviaire. **Le Comité préconise que ces travaux soient poursuivis par un groupe interministériel et que ces préconisations soient adossées à une convention nationale entre les acteurs.**

2.2. Renforcer le management de la robustesse

2.2.1. Conforter la mise en œuvre de l'Excellence Opérationnelle

La performance du système ne peut être durablement améliorée par le seul enchaînement de plans d'action spécifiques destinés à corriger les dysfonctionnements constatés. Un plan d'action n'est pas un outil de pilotage pérenne d'un processus industriel, ne serait-ce que

parce que les ressources humaines qu'on lui alloue ne le sont pas. La mise en œuvre de processus d'amélioration continue est plus rationnelle.

Le Comité a noté qu'une démarche d'Excellence Opérationnelle a été engagée depuis quelques années au sein du GPF. Si elle a atteint un certain niveau de maturité dans les métiers par nature industriels (maintenance du réseau et du matériel), elle se déploie de façon beaucoup plus progressive dans les autres secteurs du GPF (métiers du service, de la circulation, de la conception, ...) faute de pouvoir s'appuyer sur des processus pilotés. Elle n'a pas encore trouvé toute sa place comme outil de l'amélioration continue.

Le Comité recommande à SNCF Réseau et SNCF Mobilités de s'engager activement dans une démarche d'industrialisation de tous les processus de production – techniques et services. Cela devra s'accompagner de l'implication durable de tous les niveaux de management.

2.2.2. Définir les indicateurs de pilotage de la performance, au service de la robustesse

Aucun progrès de performance ne peut être atteint sans des indicateurs fiables et clairs. Le Comité estime qu'aujourd'hui trop d'indicateurs sont disparates et mal calibrés car leur ambition n'est pas suffisante pour opérer le saut de performance nécessaire. Ils n'ont pas le niveau de précision adapté à l'exigence de performance attendue du système. A titre d'exemple, le système d'information BREHAT ne prend en compte que les retards de plus de 5 minutes !

Les indicateurs de régularité, distincts selon les activités, représentent plus une mesure de la qualité supposée perçue par le client que la mesure de la robustesse du système ferroviaire. Ces indicateurs (commerciaux) ne représentent pas la contribution des activités à la robustesse du système. Il est important de comprendre que la robustesse du système ferroviaire est une condition nécessaire au respect de la promesse faite par chacune des activités à ses clients.

Le Comité recommande d'identifier les quelques indicateurs caractéristiques de la contribution des différentes entités à la robustesse du système et de fixer des objectifs industriels clairs, mesurables et compris par tous. Cela suppose de disposer de la cartographie des processus permettant de faire rouler un train à l'heure.

2.2.3. Chiffrer le coût de la non-robustesse

Tout manque de robustesse génère des retards et a donc un coût : pour le client, le système ferroviaire et la collectivité nationale ou locale. Ce n'est pas un sujet mineur. Le Comité a constaté, lors de ses entretiens, que la conscience, parmi les dirigeants, du coût de la minute perdue était peu, voire pas présente. Cette absence de chiffrage conduit à affaiblir les démarches de prévention.

En matière socio-économique, certaines estimations existent (1,5 G€/an selon l'AQST), même si elles peuvent être discutées. Le Comité considère que, même si la valeur absolue du coût n'est pas stabilisée en tant que telle, elle pourrait constituer une unité commune pour comparer et orienter les mesures qui contribuent à la performance.

Le Comité recommande que toute proposition d'investissement soit accompagnée d'une estimation du gain, pour l'entreprise et pour le client, de la robustesse acquise. Cela exige au préalable la mise au point d'un guide méthodologique.

3. Renforcer les compétences Système et Ingénierie d'exploitation

3.1. Développer les compétences Système des managers, chefs de projet et horairistes

Les processus de l'exploitation ferroviaire impliquent un nombre important d'acteurs et s'étalent sur la totalité du service annuel. Leur pilotage dans les métiers et activités nécessite des dirigeants connaissant ces processus pour tirer le meilleur profit des moyens à disposition et garantir la qualité du service.

Le Comité a constaté que les diverses évolutions institutionnelles du paysage ferroviaire ont entraîné une perte progressive des compétences Système et Ingénierie d'exploitation des chefs de projets, des managers et de leurs équipes de production. Par ailleurs, la décentralisation des responsabilités vers les activités et les Business Units (BU) a multiplié les besoins de ces compétences devenues rares.

Le Comité a pris connaissance des initiatives récentes pour développer les compétences Système : programmes de formation Mass Transit Academy et Institut de l'Exploitation Ferroviaire.

Le Comité estime que chaque manager du GPF doit disposer d'une compréhension solide du fonctionnement du système ferroviaire dans lequel il exerce des responsabilités. **Pour cela, le Comité recommande de revisiter, sans délai, les programmes de formation actuellement dispensés dans le GPF** pour mieux les coordonner, les démultiplier, et accélérer ainsi l'acquisition des compétences, en cascade, des dirigeants jusqu'aux opérateurs. Les spécificités de production des différents trafics (Transilien, Longue distance, TER, et Fret) doivent être prises en compte.

Par ailleurs, le Comité estime que la formation des horairistes doit faire l'objet d'une attention particulière. Elle se limite aujourd'hui à une formation sur les outils et à un compagnonnage. **Le Comité recommande que la formation des horairistes s'enrichisse d'éléments sur le système ferroviaire et les principes de conception** en s'appuyant éventuellement sur des parcours professionnels opérationnels (anciens conducteurs, aiguilleurs, régulateurs, ...).

3.2. Identifier les parcours d'acquisition de compétences

Tous les interlocuteurs rencontrés regrettent que les compétences d'Ingénierie d'exploitation ferroviaire, indispensables à la définition des fonctionnalités d'un système ferroviaire performant, robuste, permettant de réaliser des plans de transport dans des conditions optimales (sécurité, régularité, performance économique), aient été trop peu entretenues ces deux dernières décennies, faute de recrutements ciblés, de formations adaptées et de parcours professionnels volontaristes et reconnus.

La mobilisation rapide d'experts Système permettrait d'adresser de nombreux sujets afférents à la robustesse : analyse des points noirs de la robustesse et propositions, conception de projets de rationalisation et développement d'offres, conception des GOV ou des nœuds ferroviaires, gestion des flux de voyageurs, plan de garage des matériels et de leur engagement en ligne, ERTMS, reconfigurations d'infrastructures sensibles, ...

Par ailleurs, l'amélioration de l'exploitation du système ferroviaire (processus, outils...) nécessite des actions de long terme. C'est pourquoi, **la continuité d'action sur un même poste de 5 à 7 ans des dirigeants de l'exploitation est indispensable**. C'est aussi la façon de garantir la compétence des managers auprès de leurs équipes.

Le Comité recommande à SNCF Réseau et SNCF Mobilités de structurer des parcours d'acquisition des compétences Système et de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur les postes clés de la production.

CONFIDENTIEL

4. Poursuivre la modernisation des systèmes d'information

Les outils de conception des graphiques horaires ainsi que les systèmes de suivi de l'exploitation sont de facture ancienne et ne répondent pas à l'état de l'art en la matière.

Les fonctionnalités limitées, les incompatibilités entre outils connexes et les interfaces homme-machine peu engageantes sont autant de facteurs limitant l'efficacité et l'efficience des planificateurs ainsi que celles des gestionnaires du trafic. La construction des programmes d'exploitation (sillons, roulements, etc.) est devenue fastidieuse à tel point que l'on renonce à l'exploration de variantes et, in fine, à l'optimisation du système. Le renoncement peut même aller, dans certains cas (enchaînements de phases travaux multiples et rapprochées), jusqu'à ne plus pouvoir préparer les adaptations du service et à laisser les opérationnels gérer les changements en temps réel.

Dans ce contexte, la livraison (2018/2020) des projets tels que SIPH (Système Industriel de Production Horaire) et GOC 2.0 (système d'information de gestion des circulations) est attendue comme un « sauveur » !

4.1. Sécuriser la mise en exploitation des outils en développement

Selon plusieurs témoignages concomitants, le développement de l'outil SIPH connaît un certain nombre de difficultés entraînant une dérive des délais de mise en œuvre.

Ce type de dérive n'est pas un phénomène propre au GPF. Il est souvent le fruit d'une maturité insuffisante des processus que l'outil est censé servir. On constate alors une tendance à complexifier le cahier des charges fonctionnel dans l'espoir que la mise en place de l'outil résolve l'immaturité des processus industriels.

Le Comité recommande que le retard important que subit la mise en œuvre de SIPH fasse l'objet d'une revue en profondeur du système d'information ainsi que, de manière plus globale, les développements en cours ou à venir.

4.2. Accélérer la mise en œuvre des outils d'aide à l'exploitation et à la planification qui font défaut

Les activités Voyageurs souffrent également d'outils de planification obsolètes et non intégrés qui ne leur permettent pas d'optimiser la construction de leurs plans de transport (sillons et roulements de ressources). Transilien a engagé depuis 2016 le développement de son propre outil de planification industrielle dans le cadre de son programme Nouvelle Exploitation Transilien (NET).

Par ailleurs, les acteurs se plaignent du manque d'outils de simulation, tant en matière de construction du plan de transport (test de la robustesse de la conception) qu'en matière de gestion des circulations (amélioration de la résolution de situations dégradées).

Au vu de la complexité du système ferroviaire, ces outils d'aide à la planification et à l'exploitation relèvent aujourd'hui davantage de l'essentiel que de l'accessoire.

Le Comité recommande d'accélérer la mise en œuvre de ces outils au bénéfice de la performance du réseau et de la robustesse.

5. Promouvoir des fonctionnements plus favorables à la performance du système ferroviaire

5.1. Instruire le pilotage de la performance du réseau par axe

La qualité du système ferroviaire est évaluée par les opérateurs sur la base du service qu'ils réalisent. **Adopter la logique du client c'est adopter une logique d'axe.**

C'est pourquoi le Comité propose l'assemblage des différents composants de la performance du réseau selon une logique d'axes de flux de trafic. Il s'agit, pour chaque axe majeur de flux de trafic, de construire la vision de sa performance et sa mise en œuvre opérationnelle.

Cela suppose, pour chaque axe :

- de disposer d'objectifs de plan de transport, c'est à dire d'une connaissance fine des besoins de transport ferroviaire à court/moyen et long terme,
- de décrire et partager la trajectoire de performance optimisée à long terme et accessible à court terme,
- d'en déduire des programmes de design du réseau,
- d'organiser la régénération, la modernisation du réseau et la conception du service dans le respect du niveau de performance annoncé,
- de prendre, en situation opérationnelle, les décisions nécessaires pour atteindre le niveau de performance promis.

Pour être efficace, la mise en place d'une réelle gestion par axe nécessite de penser les processus par axe, d'adapter les modes de fonctionnement en conséquence et de responsabiliser les structures d'axes.

Le Comité estime qu'il s'agit là d'une recommandation majeure de son rapport en liaison avec le paragraphe du point 1 qui concerne l'installation de SNCF Réseau en qualité d'architecte du réseau.

5.2. Décentraliser les responsabilités en préservant la performance du système

Aujourd'hui il y a une confusion entre la décentralisation des responsabilités, nécessaire vue la taille de l'entreprise, et l'autonomie de gestion, c'est-à-dire la recherche avant tout de la performance locale, le cas échéant, au détriment de la performance globale.

Trop souvent, le Comité a constaté que les standards de production (lorsqu'ils existent) ou les bonnes pratiques identifiées ne trouvent pas leur mise en œuvre dans les établissements.

Tout en comprenant le besoin de contextualiser leur application à chaque site, le Comité juge regrettable que les activités n'aient pas la volonté d'« industrialiser » les bénéfices de leur mise en œuvre. Le Comité a trouvé intéressant :

- les démarches d'audit conseil et de grille de maturité (développée sur le processus du Produit Train) mises en œuvre par Transilien au service des lignes,
- la standardisation des indicateurs de pilotage de la production mise en place par la DG TER.

Le Comité recommande d'ériger dès à présent en principe de base :

- **le benchmark interne systématique des bonnes pratiques,**
- **l'ajustement des standards de production à partir de ces pratiques,**
- **le pilotage, par la ligne managériale, de la mise en œuvre de ces standards améliorés.**

5.3. Affirmer les responsabilités à chaque niveau de la chaîne managériale

Les responsabilités sont très vite fragmentées tout au long de la chaîne managériale, rarement en cohérence avec les processus. De ce fait, les décisions sont soit particulièrement difficiles à obtenir, soit, au contraire, se prennent au fil de l'eau sans poser les tenants et les aboutissants avec les bons acteurs.

L'organisation par métier fait que les sujets d'interfaces entraînent la création de « structures de concertation » internes dont l'alignement est souvent davantage en phase avec les préoccupations de chacun qu'avec l'amélioration de la performance dans son ensemble. Les acteurs contribuant à la production ferroviaire sont nombreux (activités, métiers) et chacun a tendance à se préoccuper de l'efficacité de ce qu'il fait plutôt que de celle de l'ensemble de la chaîne à laquelle il appartient. Cela rend la coopération particulièrement difficile et exige une mobilisation d'énergie qui épuise les équipes et les managers.

Dans l'organisation par activité de SNCF Mobilités, l'intégration des processus entre les métiers s'est, en général (sauf quelques Etablissements de Service Voyageurs), arrêtée au niveau des directeurs de BU. Trop de problèmes remontent aujourd'hui à ce niveau pour arbitrage : les managers de terrain attendent des réponses de la Business Unit alors qu'ils pourraient rapidement et efficacement régler entre eux les problèmes du quotidien et apporter ainsi des réponses à leurs employés (par exemple : sur certains sites, les dirigeants de proximité des différents métiers ne se connaissent pas).

Il est logique que la complexité du système ferroviaire s'accompagne d'une décentralisation propre à mieux répondre aux attentes des clients et à développer et mobiliser les énergies. Pour cela, il est primordial que chaque manager puisse identifier clairement ses responsabilités, comprenne ce qui est attendu de lui, son rôle dans le système et l'impact de son action y compris dans le dialogue social. Il doit disposer d'indicateurs compréhensibles et d'objectifs mesurables et bien sûr des leviers nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Le Comité recommande de structurer les délégations de responsabilité par processus et de responsabiliser les contributeurs sur l'objectif commun. La mise en œuvre de cette recommandation pourrait rapidement trouver des cas d'application avec la responsabilisation de tous les acteurs d'un site sur l'objectif de départ à l'heure du site ou la responsabilisation de tous les acteurs d'un axe sur l'objectif de sa performance (sécurité, vitesse commerciale moyenne des circulations, fréquence des circulations, gabarit, ...).

6. Poursuivre la mise en qualité des pratiques d'Information Voyageurs

L'information des Voyageurs n'est pas sans lien avec la recherche de la robustesse du service. Mouvements de foule intempestifs sur les quais, comportements réactifs à risque (descentes sur les voies), amplification du désordre par l'incompréhension des causes et l'incertitude sur la conduite à tenir... telles sont aussi les conséquences des retards, qui doivent être anticipées puis gérées.

La qualité de l'Information Voyageurs a enregistré des progrès certains et la création des Centres Opérationnels de Services et des directeurs de ligne sont perçus comme de vrais progrès. Par contre, elle souffre aujourd'hui du vieillissement des outils, mais aussi d'exigences accrues et nouvelles des voyageurs qui veulent « du temps réel » et de la proactivité de la part des personnels (charge des trains par voiture en temps réel, espacement des trains suivants, ... pour anticiper leur positionnement sur le quai).

6.1. Piloter le processus Information Voyageurs avec toute la rigueur d'un processus industriel

Si l'Information Voyageurs en situation de base et en situation prévisible perturbée est bien maîtrisée, il n'en est pas de même de l'Information Voyageurs en situation perturbée inopinée.

Le Comité recommande de poursuivre, dans chaque activité, le travail d'élaboration des scénarios pour se préparer aux situations perturbées non prévisibles mais identifiées. Ces scénarios de retour à la « normale » doivent prévoir à la fois les adaptations de la circulation des trains mais aussi les mesures de prises en charge et d'information des voyageurs.

6.2. Structurer un métier de l'Information Voyageurs

La qualité de l'information dépend aujourd'hui très largement de la qualité des personnes, de leurs acquis, de leur dimension personnelle, de leur capacité d'initiative, de leur capacité à travailler en réseau avec les agents d'escale, les contrôleurs, les conducteurs.

Une bonne Information Voyageurs exige à la fois de bien connaître les processus de production et le fonctionnement du système ferroviaire, de fonctionner en réseau pour recueillir et diffuser l'information. Il exige aussi une capacité de compréhension des situations, d'initiative pour répondre aux imprévus et un engagement dans une dimension « services » (renseigner sur des parcours alternatifs, par exemple).

Le Comité estime que ces missions de l'Information Voyageurs nécessitent des profils de compétences spécifiques qui doivent être gérés comme un métier à part entière.

6.3. Assurer la cohérence des informations entre les différents supports

La mise à niveau technique des différents outils d'Information Voyageurs doit être poursuivie. À titre d'exemple, les délais de réalisation du projet de refonte de l'Information Voyageurs dans les gares d'Ile de France (IENA) doivent être tenus et son déploiement accéléré.

Le Comité juge intéressant le développement des échanges entre les voyageurs, les conducteurs, les agents en gare ou les managers de ligne. Il considère que la création de **ces réseaux « horizontaux »** doit être encouragée (lignes et gares / par SMS ou Twitter). Ils permettent d'apporter une réponse aux besoins de réactivité et de temps réel des voyageurs.

De manière générale, le Comité reconnaît que l'exigence croissante des cahiers des charges des contrats Régions / SNCF est un formidable levier d'amélioration de la qualité du service et de la mobilisation des cheminots.

CONFIDENTIEL

7. Engager un nouveau dialogue avec les AO sur les conditions de robustesse du système ferroviaire

Le besoin impératif de régénération du réseau réduit sa capacité disponible, alors même que les freins actuels à la robustesse ne seront pas levés à court terme. La tentation de renoncer à la robustesse du système pour satisfaire la demande croissante de transport se fait de plus en plus pressante. Il y a là un risque fort d'une spirale de dégradation du service.

Le Comité a déjà inscrit, dans ses recommandations précédentes, que SNCF Réseau devait pouvoir engager, avec les AO, un dialogue constructif sur les conditions de fiabilité du graphique.

Cette nécessité n'est toutefois pas propre à la relation avec les AO. Dire que la robustesse se gagne à la fois sur l'état du réseau, la performance du matériel roulant et la rigueur des processus de production, c'est marquer la multiplicité des acteurs en situation de responsabilité :

- SNCF Réseau (sur les investissements correcteurs, le graphique, la politique de travaux),
- Régions et État en tant qu'AO (sur les investissements réseau et matériel roulant),
- ensemble des transporteurs (sur la rigueur de mise en œuvre de leur plan de transport).

Par ailleurs, si le service ferroviaire a un caractère commercial, il est aussi par nature un objet social qui intéresse la vie quotidienne des voyageurs, l'exercice des activités économiques et la desserte des territoires. L'équilibre entre la prise en compte des attentes et l'exigence de robustesse intéresse donc tout autant le public, les acteurs économiques et les organisations associatives.

Le Comité est conscient de la difficulté à gérer ce qui peut apparaître comme une contradiction : n'admettre comme niveau de service que ce que l'ensemble du système ferroviaire peut produire, tout en accueillant l'attente collective sur les dessertes et les horaires. Mais il estime qu'un progrès véritable de robustesse appelle une prise en compte collective des limites et des contraintes du système, dans le double objectif de les gérer au mieux et de les dépasser au plus tôt.

C'est en particulier la démarche adoptée par le STIF, confronté au manque de robustesse du fait de la saturation des réseaux franciliens (SNCF, RATP), qui a engagé des refontes d'offres pour retrouver une qualité de service acceptable par les voyageurs. Mais cette acceptation suppose que les termes d'une amélioration ultérieure et durable soient clairement posés, et leur concrétisation garantie.

Le Comité recommande instamment de bâtir entre tous les acteurs, axe par axe, une lecture partagée :

- **des limites, et donc des contraintes, du système tel qu'il est aujourd'hui,**
- **des actions correctrices à entreprendre pour les desserrer progressivement, à la fois dans la structure du réseau et dans ses conditions d'exploitation,**
- **des conséquences pour l'offre de service ferroviaire qu'engendre cette situation.**

L'exercice devrait par ailleurs permettre de dégager une plus grande visibilité des évolutions attendues, en inscrivant régulièrement la conception de chaque service annuel dans un plan à moyen terme, affichant les modifications engagées et leurs plans d'action opérationnels. Il

fournirait aussi un cadre de lecture plus clair des orientations du volet ferroviaire des contrats de plan.

Le Comité recommande donc d'engager, sous les formes les plus adaptées, un débat sur la qualité de service vue sous l'angle de la robustesse et de la régularité, avec pour objectifs :

- la transparence des informations sur l'état des lieux et les actions en cours ou nécessaires pour y remédier, à court, moyen et long terme,
- la prise en compte, à la fois exigeante et réaliste, des orientations des autorités organisatrices et de l'attente des clients,
- l'engagement du système ferroviaire dans son ensemble pour une reconquête résolue de la robustesse
- la conduite d'un programme de recherche et développement adapté à l'évolution de la demande sans cesse croissante de capacité notamment en zone dense pour les transports du quotidien.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Malgré les dysfonctionnements relevés et les actions d'amélioration proposées, les analyses du groupe d'experts permettent de considérer que les structures fondamentales de SNCF Réseau et de SNCF Mobilités font face à la complexité de l'exploitation du réseau au quotidien, ce qui est un véritable défi récurrent (volume de trafic, volume de travaux, ...). Le GPF a quelques preuves de ses résultats, comme les débits quotidiens très élevés en Île de France, en particulier sur les lignes du RER : la mission est accomplie globalement même si, par certains aspects, elle pourrait être meilleure ou atteinte de manière plus performante. La grande vitesse peut aussi être citée pour son niveau de résultats.

Nous ne sommes pas en présence d'une situation de crise qui nécessiterait de tout remettre en question, ni face au besoin de repartir d'une feuille blanche. Il n'y a donc pas lieu d'imaginer une révolution, mais plutôt de piloter, dès maintenant, une évolution des pratiques professionnelles vers plus de maîtrise des fondamentaux, de disposer de processus industriels clairs, précis et à jour, traitant également des interfaces entre les acteurs et de faire progresser encore la culture managériale.

A plus long terme, la robustesse pourra bénéficier des évolutions technologiques (nouveau système de signalisation et programmes Recherche & Développement) pour répondre aux problèmes de capacité auxquels le système ferroviaire devra faire face.

SNCF Réseau et SNCF Mobilités ont chacun leur part de responsabilité dans l'amélioration attendue des résultats de la robustesse.

Le Comité a choisi de mettre en avant ci-après les recommandations les plus importantes, sans éteindre les autres. La gestion des interfaces devra être rigoureuse dans l'expression des processus industriels correspondants. Toutes les recommandations conduisent à mobiliser, au service d'une stratégie de robustesse, les deux cultures présentes au sein du GPF : la culture industrielle et la culture managériale.

Le Comité recommande que le GPF se donne l'ambition de réaliser un Service Annuel 2022 robuste bénéficiant au maximum des avancées de ce rapport dont les premiers éléments de conception sont à définir dès maintenant.

Eléments principaux des recommandations du rapport	Destinataire
Installer SNCF Réseau en qualité d'architecte du réseau	SNCF Réseau
Promouvoir le pilotage de la performance du réseau par axe	SNCF Réseau
Renforcer la maîtrise industrielle de la production et la culture managériale	SNCF Réseau SNCF Mobilités
Renforcer les compétences Système et Ingénierie d'exploitation	SNCF Réseau SNCF Mobilités
Identifier, partager et mettre en œuvre les meilleurs standards de production	SNCF Réseau SNCF Mobilités
Poursuivre la mise en qualité des pratiques d'Information Voyageurs	SNCF Mobilités
Engager un nouveau dialogue avec les AO sur les conditions de robustesse du système ferroviaire	SNCF Réseau SNCF Mobilités

Le Comité recommande de s'appuyer sur une structure Projet dédiée exclusivement à l'amélioration de la robustesse. Cette structure doit être placée sous le contrôle direct des 3 Présidents du GPF, être constituée d'un groupe de spécialistes opérationnels à temps complet, issus des différentes entités du GPF ; ils seront choisis tant pour leur compétence, leur esprit d'ouverture que pour leur capacité à mobiliser (préparation au changement). La structure bénéficiera de l'accompagnement ponctuel d'un panel d'experts reconnus qui agira notamment en qualité de seconde opinion.

Cette structure aura pour mission de revisiter, dans le respect des recommandations du Comité d'experts indépendants, les processus majeurs de production du système ferroviaire dans son ensemble.

Les travaux conduiront à l'identification des forces et des lacunes qui caractérisent les processus industriels et managériaux actuels, notamment à l'aune de la robustesse. Les recommandations porteront sur le pilotage et la réalisation de ces processus.

Le produit de ces travaux, qui doit être obtenu en 6 à 9 mois, a pour vocation à poser les bases d'un déploiement ambitieux visant à rénover, par étapes méthodiques et rigoureuses, d'ici à 2022, le mode de production du service de chacune des activités. Les fonctionnements doivent être revus en conséquence et, si nécessaire, les organisations adaptées. Pour la mise en œuvre, SNCF Mobilités et SNCF Réseau devront s'appuyer, avec les membres de leur Comex, sur des responsables parfaitement identifiés et dotés de l'autorité indispensable.

Compte tenu de l'importance et des enjeux des recommandations de ce rapport pour le GPF, **le Comité recommande que, comme pour la sécurité ferroviaire, les conseils du GPF soient saisis, une fois par an, des efforts engagés pour la robustesse et des résultats obtenus correspondants.**

ANNEXES

CONFIDENTIEL

Annexe 1. Liste des abréviations

AO	Autorité Organisatrice
AQST	Autorité de la Qualité de Service dans les Transports
AR	Accès Réseau
ASCT	Agent du Service Commercial Train
BREHAT	Base des Résultats de l'Exploitation Habiles à d'Autres Tâches
BU	Business Unit
COS	Centre Opérationnel de Services
CF	Direction de la Circulation Ferroviaire
DGTER	Direction Générale TER
EF	Entreprise Ferroviaire
EIC	Etablissement Infra Circulation
EPFL	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
ERTMS	European Rail Traffic Management System
FNAUT	Fédération Nationale des Associations d'Usagers des Transports
GI	Gestionnaire de l'Infrastructure
GOV	Graphique d'Occupation des Voies
GPF	Groupe Public Ferroviaire
GOC 2.0	Gestion Opérationnelle des Circulations 2.0
HDS	Horaire de Service
IC	Intercités
IEF	Institut de l'Exploitation Ferroviaire
IPCS	Installation Permanente de Contre-Sens
LTV	Limitation Temporaire de Vitesse
M	Matériel
M&T	Maintenance et Travaux (SNCF Réseau)
MOE	Maîtrise d'œuvre
MOE Tx	Maîtrise d'œuvre Travaux
OPUS	Direction des Opérations et de la Qualité Système
POLT	Ligne Paris Orléans Limoges Toulouse
RER	Réseau Express Régional
RFN	Réseau Ferré National
SA	Service Annuel
SGC	Service de Gestion des Circulations
SIPH	Système Industriel de Production Horaire
TC	Technicentre (Etablissement de Maintenance du Matériel Roulant)
TGV	Train à Grande Vitesse
TER	Train Express Régional

Annexe 2. Lettre de mission

2 place aux Étoiles - CS 70001 - 936 33 LA PLAINE, ST DENIS CEDEX



Madame Marie-Line MEAUX
Monsieur Alain THAUETTE
Monsieur Yves PUTALLAZ
Monsieur Vince LUCAS
Monsieur Bruno GAZEAU
Monsieur Jacques DAMAS
Monsieur Noël de SAINT-PULGENT

La Plaine Saint-Denis, le **24 FEV. 2017**

Madame, Monsieur,

La robustesse des services ferroviaires, assurée pour les clients voyageurs, les chargeurs et les Autorités organisatrices, constitue un facteur déterminant du succès et de l'avenir du train dans notre pays. Cette robustesse est la résultante de nombreux paramètres qui se combinent : la consistance et l'état du réseau, la qualité des actifs (matériel roulant et installations ferroviaires), la construction de l'offre, les méthodes d'exploitation, la maîtrise opérationnelle, la qualité des organisations et du management...

Cette robustesse est, depuis plusieurs années, mise à rude épreuve par des phénomènes climatiques exceptionnels, multiplication des perturbations externes au système ferroviaire, vieillissement des installations, complexité des organisations...

Nous devons faire de l'excellence de notre exploitation au service des clients l'atout clef de l'avenir du train en France. Notre projet est d'être une référence dans ce domaine. Les deux dernières années sont, de ce point de vue, décevantes malgré des plans d'actions volontaristes et engageants.

Nous souhaitons donc constituer un comité d'experts français et internationaux dont la mission a pour but, à partir d'un diagnostic approfondi, d'évaluer les programmes d'actions en cours et de bâtir des propositions nouvelles, sur plusieurs horizons de temps, pour accroître la qualité des services ferroviaires, ceci en totale sécurité. Le comité est appelé à intervenir de façon totalement indépendante.

Ce comité d'experts, dont vous avez accepté de faire partie - ce dont nous vous remercions - est placé auprès du Directoire de la SNCF. Madame Meaux et Monsieur Thauvette ont accepté d'en assurer l'animation.

...

La mission recevra et aura accès à tous les documents utiles. Elle mènera les entretiens qu'elle souhaite. Elle réalisera les auditions qu'elle juge utiles avec les parties prenantes. Elle pourra enrichir ses travaux en effectuant des visites de terrain. Des éléments de benchmark européen seront, bien entendu, très éclairants.

La mission pourra travailler avec nos collaborateurs directs : Claude Solard (SNCF Réseau), Florence Parly (SNCF Mobilités), Sylvie Charles (SNCF – Transport Ferroviaire de Marchandises) et Stéphane Coursier (SNCF – Direction des Opérations et de la Qualité Système).

Nous souhaitons pouvoir bénéficier d'un rapport d'étape à la fin du mois d'avril et de recommandations définitives à la fin juin. Ce rapport, présenté aux Conseils des trois EPIC, aura un caractère public.

Le collège d'experts bénéficiera de la mise à disposition, autant que de besoin, d'Astrid Parakenings pour en assurer l'appui technique.

Nous vous remercions de votre participation et vous prions de croire à l'assurance de notre considération la meilleure.



Guillaume PEPY
Président du directoire de SNCF
Président de SNCF Mobilités



Patrick JEANTET
Président délégué du directoire de SNCF
Président de SNCF Réseau

Annexe 3. Etat des lieux des plans d'action transmis au Comité

RESTITIME : plan d'action national SNCF Réseau

Contenu	Actions prioritaires en 2017 : • Professionnalisation de la MOE Tx : distribution du mémento Restitime à tous les chefs de lots (ensemble de bonnes pratiques destinées à intégrer l'analyse de risque « Régularité » dans l'organisation des travaux de la préparation à la phase opérationnelle), • Recensement de tous les chantiers à risque avec définition systématique de plans de repli en cas d'aléas, • Mise en place de mesures plus incitatives dans les marchés de travaux en partenariat avec la ligne Projet
Objectif	Améliorer les résultats Travaux en réduisant les risques de redditions tardives. Indicateurs : min perdues Objectif chiffré : <i>NR</i>⁴
Responsable	Maintenance & Travaux
Calendrier	Démarche mise en place depuis <i>NR</i>
Mode de pilotage	Les plans d'actions régularité sont établis par les établissements en fonction du diagnostic local. Le suivi est assuré par les directions territoriales M&T.
Premier bilan/difficultés rencontrés	Point effectué le 27 Janvier 2017

KAIZEN SILLON : plan d'action national SNCF Réseau et SNCF Mobilités

Contenu	21 actions pour améliorer la performance du dialogue capacitaire s'articulant autour de 3 thématiques : • Des instances plus efficaces • Etre plus proactif et mieux échanger les données • Redéfinir des règles du jeu partagées 10 propositions pour stabiliser les sillons tracés après Septembre A-1 s'articulant autour de 3 thématiques : • Conception des roulements EF • Retraitement post HDS • Ecart travaux
Objectif	Indicateurs nombreux de moyens - Objectif chiffré <i>NR</i>
Responsable	Sponsor Réseau : Direction Capacité et Sillons Sponsor Mobilités : Direction Service Sillon
Calendrier	18 mois jusqu'à fin 2017.
Mode de pilotage	Gouvernance à définir en Sept 2016 par Accès Réseau.
Premier bilan/difficultés rencontrés	Le Comité n'a pas eu connaissance des points d'avancement

⁴ NR : Non renseigné

GRAND PLAN DE MODERNISATION DU RESEAU : document stratégique d'orientation

Contenu	Leviers d'action de réponse aux enjeux du réseau
Objectif	Document d'orientation de la modernisation du réseau
Responsable	SNCF-Réseau
Calendrier	2013
Mode de pilotage	Actualisation prévue tous les 3 ans
Premier bilan/difficultés rencontrés	Intégré dans le contrat pluriannuel de performance

Portes@ : plan d'action Intercités - SNCF Mobilités

Contenu	Ensemble d'actions visant à : • Améliorer la qualité des signalements et du suivi des avaries • Alerter l'ASCT lorsqu'une porte est ouverte • Améliorer le traitement des portes dans les différents TC • Mettre en œuvre les ordres de modification dans les différents TC • Fiabiliser les équipements • Impliquer le réseau Trains (Agents d'accompagnement)
Objectif	15 Evènements critiques Matériel Portes en 2017 (19 en 2016)
Responsable	Des sponsors : Directeur Production IC et Codir IC Des responsables d'actions
Calendrier	2016 – 2018 selon les actions
Mode de pilotage	Mise à jour du plan d'actions au 28/02/2017
Premier bilan/difficultés rencontrés	Les actions sont achevées ou en cours. Les résultats à fin Février sont en ligne.

Push 26000 : plan d'action Intercités - SNCF Mobilités

Contenu	Actions destinées à réduire les causes majeures de demandes de secours et d'incidents caténares
Objectif	Indicateur : réalisation des ordres de modification - objectif chiffré <i>NR</i>
Responsable	Direction Déléguée Matériel Intercités
Calendrier	Principalement des actions 2017. Les échéances sont fixées par actions.
Mode de pilotage	Tous les 3 à 4 mois avec les établissements de maintenance du matériel concernés et la Direction du Matériel
Premier bilan/difficultés rencontrés	

Push Voitures Corail : plan d'action Intercités – SNCF Mobilités

Contenu	Ensemble d'actions techniques (ordres de modification) à mettre en œuvre par les TC Villeneuve, Le Landy, Massena et St Lazare destinées à améliorer la fiabilité des portes et des convertisseurs. On retrouve les actions du plan Portes@ de fiabilisation des équipements. Quelques actions plus managériales : formation, suivi d'indicateur de taux de récurrence, mise en place d'une trame de contrôle.
Objectif	Les objectifs de réduction du nombre d'évènements origine sont chiffrés pour 2 ordres de modification.
Responsable	Direction déléguée Matériel Intercités
Calendrier	2017
Mode de pilotage	Tous les 3 mois avec les établissements de maintenance du matériel concernés et la Direction du Matériel
Premier bilan/difficultés rencontrés	Point d'avancement au 26/01/2017

BoosTER : plan d'action national TER – SNCF Mobilités

Contenu	Les leviers de l'Excellence Opérationnelle : management visuel, tournée terrain, résolution de problème. Fournir des solutions intégrées avec nos partenaires Construire un schéma directeur de production à 10 ans Mettre en place un système d'information industriel
Objectif	Standardiser pour rendre robuste : Améliorer la régularité : 91,6% des trains arrivent avec moins de 5 min de retard (5min59). 90,16 en 2016 en : • Eliminant les trains malades : • Améliorant la ponctualité départ (yc temps de stationnement) • Améliorant la fiabilité des séries les plus critiques (part M de l'irrégularité et trains supprimés pour cause M) Des indicateurs jalonnés sur la période 2016 - 2020
Responsable	Directeur Industriel DG TER
Calendrier	2016 – 2020 avec des objectifs intermédiaires
Mode de pilotage	Une téléconférence mensuelle de la DGTER avec les activités TER Gouvernance commune avec la direction CF : investissement fort de la CF dans l'animation des comités de site, top départ, processus de construction des plans de transport.
Premier bilan/difficultés rencontrés	Lancement en Avril/Juillet 2017. « Victoires rapides » en 2017

ADHERENCE DEGRADEE : projet national du GPF

Contenu	lots Techniques, Métiers et Organisation, Management
Objectif	Améliorer la régularité en période automnale Indicateurs sécurité, minutes perdues et nombre d'essieux à reprofiler
Responsable	Expert OPUS
Calendrier	2017
Mode de pilotage	Pilotage projet inter-métiers
Premier bilan/difficultés rencontrés	Mobiliser les structures territoriales

MAITRISE DE LA VEGETATION : projet national SNCF Réseau

Contenu	Définition d'un programme priorisé de remise à niveau et réalisation
Objectif	Objectifs : <i>NR</i> - Indicateur : nombre d'incidents au km
Responsable	MT
Calendrier	Fin 2012 –Nov 2022
Mode de pilotage	retour d'expérience en 2016
Premier bilan/difficultés rencontrés	Engagements financiers au vu de l'ampleur de la remise à niveau

RIPOSTE REGULARITE TGV Atlantique : plan d'action Axe TGVA - SNCF Mobilités

Contenu	43 actions articulées autour de 9 thèmes : conception, coopération qualité infrastructure, analyse des causes irrégularité, pilotage et animation, amélioration continue, relation SNCF Réseau, communication des résultats, fiabilité Matériel Roulant, management régularité Traction
Objectif	Objectif régularité composite : S1 88%, S2 91,5% - Indicateurs : régularité composite
Responsable	Directeur de la Production Axe TGV Atlantique
Calendrier	Mi 2016-2017
Mode de pilotage	Revue de production et comité de pilotage mensuels
Premier bilan/difficultés rencontrés	Une task force regroupant autour de la directrice de l'axe TGV, Voyages, TER et SNCF Réseau : DCS, M&T et CF a complété le dispositif.

REBOND TRANSVERSALE SUD : plan d'action Intercités - SNCF Mobilités

Contenu	8 lots : Produit Train Bordeaux, ponctualité départ Marseille, respect des temps de stationnement, management de la régularité, qualité des sillons, interface Circulation Ferroviaire, Maintenance & Travaux et traitement des causes externes
Objectif	Gagner 4,5 points de régularité , objectif 78%
Responsable	NR
Calendrier	Court terme : mi 2017
Mode de pilotage	Groupe projet tous les 15 jours en janv/fév puis tous les mois jusqu'en juin 2 comités de pilotage sur le 1 ^{er} semestre. Soutien OPUS
Premier bilan/difficultés rencontrés	Le projet s'installe, très nombreux contributeurs, les groupes de travail se mettent en place.

ROBUSTESSE POLT : plan d'action Intercités - SNCF Mobilités/ SNCF Réseau

Contenu	En cours de définition
Objectif	Améliorer la qualité horaire de l'axe dans le respect des enjeux de régénération et du processus de conception/adaptation horaire
Responsable	NR
Calendrier	NR
Mode de pilotage	Structure projet à mettre en place, équipe dédiée animée par Accès Réseau, renforcement de la fréquence des comités d'axe.
Premier bilan/difficultés rencontrés	Projet en cours de démarrage

IMPACT V2 TGV SUD EST : plan d'action TGV SE – SNCF Réseau/SNCF Mobilités

Contenu	128 actions regroupées autour de 31 thèmes et de 6 initiatives : Nouvelle gouvernance de l'amélioration continue, Pilotage de la régularité, Sillons et capacité travaux, Politique de maintenance et régénération, Infrastructure et investissements, Faune et flore
Objectif	minutes perdues pour cause Infra : -1,78% par rapport aux résultats 2016 et pour TGV SE : régularité composite 90,5% (+1,4 points/2016)
Responsable	Directeurs Axe TGV SE et MT SE
Calendrier	2015 - 2017
Mode de pilotage	<i>Co pilotage avec contribution DCS et CF</i>
Premier bilan/difficultés rencontrés	<i>Logique de résolution de problèmes en commun. Des premiers résultats ont été obtenus</i>

Annexe 4. Liste des processus cités dans le rapport

Définition :

Les normes relatives aux systèmes de management publiées par l'ISO (management de la qualité, asset management, etc.), dans leurs moutures les plus récentes, définissent la notion de processus comme « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».

La cartographie d'un processus définit ainsi :

- les produits de sortie ainsi que les éléments en entrée ;
- l'enchaînement et la nature des activités nécessaires à la réalisation du produit ;
- les entités qui réalisent ces activités, celles qui en assument la responsabilité ainsi que les entités qui y participent ;
- le calendrier de réalisation des activités ainsi que leur récurrence ;
- les indicateurs de mesure de l'efficacité et de l'efficience des activités et/ou du processus dans son ensemble.

Les techniques de *lean management* offrent une série d'outils efficaces en matière d'ajustements et d'amélioration des processus.

Il faut retenir que la notion s'applique à des niveaux de granularité adaptés au contexte à partir desquels on observe les processus : ainsi, le macro-processus « Assurer la pérennité des infrastructures » de l'échelon national est composé d'une série de processus « régionaux » tels que « Conduire l'émergence des besoins de renouvellements », etc.

Liste des macro-processus et processus cités dans le rapport :

- concevoir le réseau,
- assurer la pérennité des infrastructures,
- assurer la disponibilité des infrastructures,
- planifier le plan de transport,
- répartir les capacités,
- exploiter le réseau,
- concevoir les matériels roulants,
- assurer la pérennité et la disponibilité des matériels roulants,
- planifier la rotation des matériels roulants et des agents,
- gérer des correspondances,
- mettre à disposition un train conforme (Produit Train),
- etc.

A titre d'exemple : le processus du produit train

Le Produit Train désigne l'ensemble des opérations réalisées sur une rame :

- entre le terminus d'un train commercial en gare et sa livraison à la maintenance (dans un atelier ou un site de stationnement)
- ou entre la livraison d'une rame en sortie de maintenance (dans un atelier ou un site de stationnement) et son départ de la gare origine
- ou encore entre deux trains commerciaux en gare entre l'arrivée de l'un et le départ de l'autre.

Il a pour objectif de proposer aux voyageurs un train circulant en toute sécurité et conforme à leurs attentes :

- un départ de train à l'heure à 0', condition nécessaire à la ponctualité Voyageurs,
- conforme pour circuler en sécurité de sa gare origine,
- un train confortable, propre, avec les informations théoriques et dynamiques nécessaires
- offrant les places assises prévues (respect de la capacité).

Illustration schématique du Produit Train (Extrait de la VO02545) :

