



LA SNCF : UNE DEROUTE FRANCAISE

POUR UNE NOUVELLE VISION DE LA SNCF

Par Matthieu HOCQUE, Directeur adjoint des Etudes du Millénaire,
William THAY, Président du Millénaire



AVANT-PROPOS

La SNCF est une déroute française. A partir de 1982, date de la nationalisation totale, **nous avons progressivement transformé un fleuron industriel capable d'innover** (électrification des lignes dans les années 1970 ou encore le TGV) **en entreprise en déclin subventionnée par l'État au profit de quelques privilégiés** qui maintiennent leurs avantages en prenant en otage chaque année les Français.

Le fonctionnement archaïque entrave l'innovation, dégrade la compétitivité et donc la santé financière de l'entreprise à court et long terme. A court terme, car **ils font supporter un cumul de charges chaque année de 30% supérieur aux concurrents européens** notamment Deutsche Bahn en Allemagne et Trenitalia en Italie. A long terme, car **ils brident les capacités de l'entreprise investir dans l'avenir en privant l'entreprise de marges manœuvre budgétaires**, alors même que le marché est en passe de s'ouvrir à la concurrence européenne.

En 2022, l'entreprise affiche un chiffre d'affaires de **41,4 milliards d'euros**, mais ce résultat s'accompagne d'un coût astronomique pour les Français. Entre une dette reprise par l'État atteignant **35 milliards d'euros** et des subventions annuelles pour les TER de **5,6 milliards d'euros**, la facture est lourde pour les contribuables. Or, **on ne peut pas punir les Français utilisant la voiture ou l'avion et leur reprocher de ne pas prendre le train, moins polluant**, tout en maintenant un service aussi dégradé et aussi cher.

A l'exception de l'exemple britannique dont la gestion de la privatisation a été un désastre et de l'exemple espagnol dont les investissements ferroviaires sont subventionnés à 40% par l'Union européenne au titre de la politique de cohésion, le modèle français ne fonctionne pas bien : **nous investissons moins dans nos infrastructures ou dans l'innovation que les modèles allemand ou italien alors que nous dépensons autant par habitant. Pourquoi un tel écart ? Où part notre argent à la SNCF ?**

AVANT-PROPOS	2
<i>UNE ENTREPRISE CONSTRUITE SUR DE MAUVAIS FONDEMENTS.....</i>	<i>4</i>
UN MONOPOLE POUR ASSURER UN SERVICE PUBLIC ESSENTIEL.....	4
HISTOIRE DE LA SNCF : UN ÂGE D'OR JUSQU'EN 1982	4
ORGANISATION ACTUELLE DE LA SNCF	7
SPECIFITES DE LA SNCF VIS-A-VIS DE SES EQUIVALENTS EUROPEENS.....	8
UNE ENTREPRISE DES PRIVILEGES	12
LE STATUT DE CHEMINOT	12
LES AVANTAGES DU STATUT	13
<i>UNE ENTREPRISE EN DEROUTE ET INADAPTEE AU XXIEME SIECLE.....</i>	<i>17</i>
LE COUT DU MONOPOLE POUR LES FRANÇAIS	17
UN DIALOGUE SOCIAL QUI PREND EN OTAGE LES FRANÇAIS	17
UN MODELE ECONOMIQUE SOUS PRESSION FACE A L'ARRIVEE DE LA CONCURRENCE	19
COUT TOTAL POUR LES FRANÇAIS	24
UNE ENTREPRISE QUI NE PEUT PLUS INVESTIR DANS L'AVENIR.....	25
UN RESEAU D'INFRASTRUCTURES VIEILLISSANTES.....	25
UN RETARD TECHNOLOGIQUE.....	26
LE FINANCEMENT DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE	27
CONCLUSION.....	29

UNE ENTREPRISE CONSTRUITE SUR DE MAUVAIS FONDEMENTS

UN MONOPOLE POUR ASSURER UN SERVICE PUBLIC ESSENTIEL

HISTOIRE DE LA SNCF : UN ÂGE D'OR JUSQU'EN 1982

La **Société nationale des chemins de fer français (SNCF)** a joué un rôle central dans le développement du transport ferroviaire en France depuis sa création en 1938.

Elle est le résultat le 1^{er} janvier 1938 de la fusion de **5 grandes compagnies ferroviaires privées et du réseau de l'État** (Chemins de fer de l'Est, Chemins de fer de l'État, Chemins de fer du Nord, Chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée (PLM), Chemins de fer de Paris à Orléans et du Midi (PO-Midi). **Cette unification visait à centraliser et rationaliser le réseau ferroviaire français, alors confronté à des difficultés financières et opérationnelles.** À sa création, **la SNCF était une société anonyme d'économie mixte, avec l'État détenant 51 % du capital et les actionnaires privés les 49 % restants.**

Ce statut reflétait **une collaboration entre le secteur public et le secteur privé pour la gestion du réseau ferroviaire national.** Si aujourd'hui, nous sommes loin de nous imaginer que le service public ferroviaire ne soit pas organisé par l'État, c'est bien le capitalisme des grands capitaines d'industrie qui a structuré les premières heures du ferroviaire en France.

Seulement, **au lendemain de la Seconde guerre mondiale, la donne change.** Le programme du Conseil national de la Résistance adopté le 15 mars 1944 redéfinit les contours du rôle de l'État pour préparer la reconstruction de la France après l'Occupation allemande en s'appuyant sur

des **grands moyens de production monopolisés, des sources d'énergie, de l'industrie, des richesses naturelles (charbon, etc.), des compagnies d'assurance, des grandes banques, mais aussi du transport ferroviaire** pour aménager ce que l'on appelle à l'époque « Paris et le désert français », à savoir un pays organisé autour d'un Paris disproportionnée et d'une France encore plutôt rurale¹. Cette orientation a conduit, après la Libération, à la nationalisation de plusieurs secteurs clés de l'économie française, y compris le transport ferroviaire où la SNCF conserve son monopole de la gestion et de l'exploitation du réseau ferroviaire.

Ainsi, la SNCF s'impose naturellement comme l'une des entreprises les plus importantes pour la France des « Trente Glorieuses ». En effet, **elle est en situation de monopole sur un secteur qui joue un rôle déterminant dans la reconstruction économique et l'aménagement du territoire**. Les infrastructures ferroviaires sont les premières reconstruites la période d'après-guerre car ce sont elles qui permettent la reconstruction du pays². La maîtrise du chemin de fer garantit le transport efficace des matériaux nécessaires à la reconstruction et a contribué à la revitalisation des régions dévastées.

De même, la SNCF accélère le réaménagement du territoire au profit des métropoles pendant « les Trente Glorieuses ». **Rappelons qu'en 1945, encore 47% de la population française vit dans une zone rurale, contre moins de 30% en 1968**³. L'expansion des lignes ferroviaires joue un rôle crucial dans l'aménagement du territoire, en désenclavant les zones rurales et en réduisant les disparités régionales. Les exemples sont nombreux. Par exemple, **la construction de la ligne Marvejols-Neussargues a ouvert de nouvelles perspectives économiques aux régions isolées du Cantal**.

¹ Gravier, Jean-François. *Paris et le désert français*. Paris : Flammarion, 1947.

² Champin, Hervé, Finez, Jean, et Largier, Alexandre (dir.). *La SNCF à l'épreuve du XXI^e siècle : Regards croisés sur le rail français*. Vulaines-sur-Seine : Éditions du Croquant, 2021.

³ Observatoire des Territoires. « **D'une France rurale à une France urbaine : les dynamiques démographiques** ». *Rapport de l'Observatoire des Territoires 2021-2022 : Cohésion des territoires et transition démographique, écologique et numérique*.

Enfin dernier paramètre, la SNCF devient jusqu'à être la vitrine du développement économique et industriel français. D'une part, le développement du réseau ferroviaire **a favorisé l'industrialisation et la croissance économique en améliorant l'accès aux marchés et en facilitant la mobilité de la main-d'œuvre**. D'autre part, la SNCF comme d'autres grandes entreprises nationales devient ambassadrice d'une politique industrielle de « grands projets » destinés à exporter des technologies françaises avec deux illustrations : **l'électrification du réseau ferroviaire dans les années 1970 et l'introduction du Train à Grande Vitesse (TGV) dans les années 1980**.

D'un côté, dans les années 1970, **la SNCF a intensifié l'électrification de son réseau ferroviaire, adoptant principalement le courant monophasé 25 kV 50 Hz**. Cette modernisation a permis d'améliorer les performances des trains et de réduire la dépendance aux combustibles fossiles, notamment après la crise pétrolière de 1973. En 1975, environ 30 % du réseau était électrifié, marquant une étape significative dans la transition énergétique du transport ferroviaire français⁴. De l'autre, dans les années 1980, **le programme du TGV vise doper la compétitivité du secteur ferroviaire grâce à une nouvelle technologie de traction le train à grande vitesse**. Ce projet a permis de relier Paris à Lyon en seulement deux heures, grâce à des trains circulant à une vitesse commerciale de 260 km/h. Cette innovation a renforcé la compétitivité du rail face à l'avion et à la voiture, tout en stimulant le développement économique des régions desservies⁵.

L'économiste Elie Cohen décrit ce modèle comme le « colbertisme high-tech », à savoir un modèle économique industriel tourné vers l'exportation de technologies nationales industrielles issues du savoir-faire des ingénieurs français quitte à moins s'intéresser au marché domestique.

⁴ Caron, François, et Lamming, Clive. *Cinquante ans de traction à la SNCF : Enjeux politiques, économiques et réponses techniques*. Paris : CNRS Éditions, 1997.

⁵ Ibid.

ORGANISATION ACTUELLE DE LA SNCF

L'organisation actuelle de la SNCF résulte des réformes initiées à partir de celle de François Mitterrand en 1982 qui nationalise intégralement la SNCF (auparavant à 51% de capitaux publics et 49% de capitaux privés). C'est en quelque sorte la fin de l'âge d'or pour l'entreprise qui ne parvient pas à s'adapter aux mutations mondiales (ouverture de l'économie, construction européenne, augmentation de la demande de mobilité, etc.).

En 1982, **la SNCF a été transformée en Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)**, marquant la nationalisation complète de l'entreprise. Ce changement renforce le contrôle de l'État sur le transport ferroviaire pour piloter l'entreprise dans un contexte de profondes mutations. **En 1997, dans le cadre du traité de Maastricht, la France crée Réseau Ferré de France (RFF) pour séparer la gestion des infrastructures ferroviaires de l'exploitation des services de transport**, conformément à la directive 91/440/CEE du Conseil de l'Union européenne du 29 juillet 1991⁶. Cette directive visait à développer les chemins de fer communautaires en imposant, au minimum, une séparation comptable entre la gestion de l'infrastructure et les activités de transport ferroviaire. Il s'agit **d'une première étape d'ouverture à la concurrence européenne** d'autres opérateurs européens du ferroviaire.

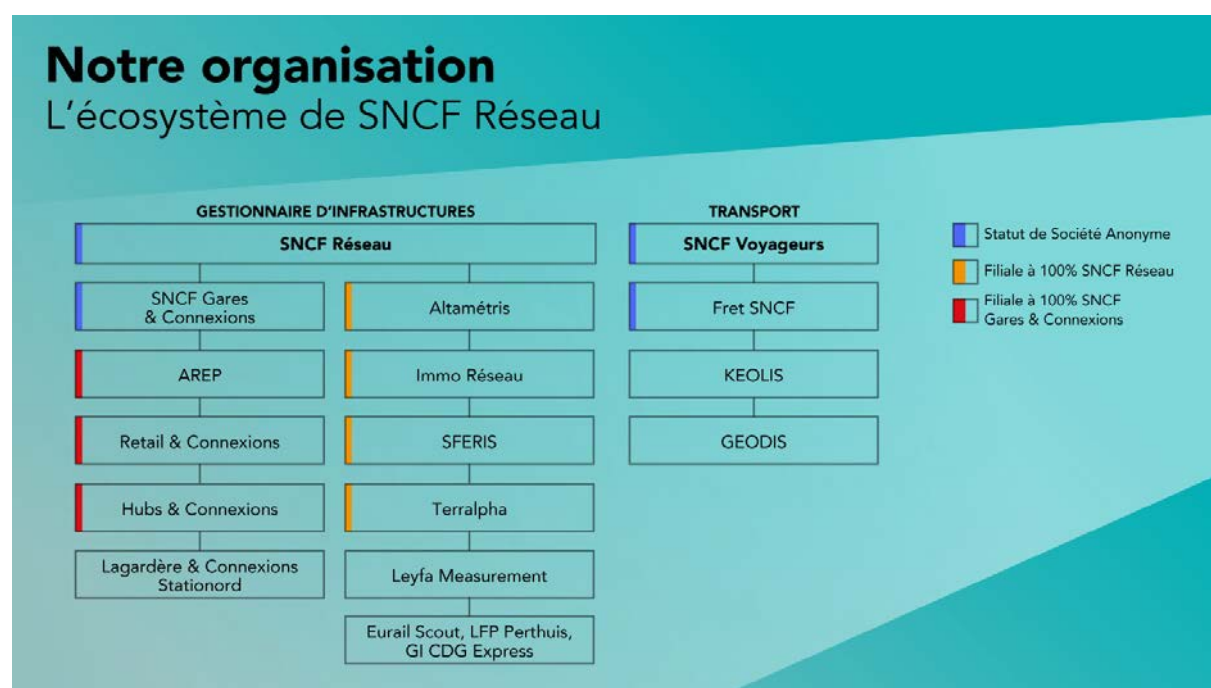
Sous François Hollande, **la réforme ferroviaire de 2014 a réuni la SNCF et le RFF au sein d'un groupe public ferroviaire unifié**, composé de trois EPIC : SNCF (maison mère), SNCF Réseau (gestionnaire d'infrastructure) et SNCF Mobilités (opérateur de transport). Cette structure améliore la coordination entre les différentes entités du secteur ferroviaire et faciliter l'organisation de SNCF Réseau à l'ouverture à la concurrence de la partie transport.

Le 1^{er} janvier 2020, la SNCF et ses filiales ont été transformées en sociétés anonymes à capitaux publics, détenues intégralement par l'État. Cette

⁶ Union européenne. « Directive 91/440/CEE du Conseil, du 29 juillet 1991, relative au développement des chemins de fer communautaires ». *EUR-Lex*, 1991.

réforme avait pour objectifs de renforcer la responsabilité financière de l'entreprise et de préparer l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs.

Derrière cette volonté de simplifier l'organisation de la SNCF se cachent en réalité une myriade d'activités et de sous-directions⁷. Nos calculs reposant sur le rapport de la Cour des Comptes et une analyse des documents disponibles de la SNCF font état d'a minima **59 grandes directions...** mais compterait 4 600 directeurs et directeurs adjoints pour 275 000 salariés (soit 1 directeur pour 59,7 salariés). A titre de comparaison, LVMH, plus grande entreprise française du monde compterait 3 400 directeurs et directeurs adjoints pour 215 000 salariés (soit 1 directeur pour 63,2 salariés) dans le monde entier !



SPECIFITES DE LA SNCF VIS-A-VIS DE SES EQUIVALENTS EUROPEENS

⁷ **Cour des comptes.** « La gestion des ressources humaines de la SNCF ». *Cour des comptes*, 18 novembre 2019.

Avec **un chiffre d'affaires de 41,4 milliards d'euros en 2022⁸**, elle se classe parmi les opérateurs ferroviaires les plus importants en Europe. Elle bénéficie de subventions publiques importantes, en particulier pour les services TER et Intercités. **En 2022, les subventions de l'État français et des régions pour les TER se sont élevées à 5,6 milliards d'euros⁹**. A cela s'ajoute la reprise de la dette historique de SNCF Réseau de 35 milliards d'euros en 2018 sur laquelle nous reviendrons ultérieurement¹⁰. Si la SNCF est une entreprise particulière en France, elle comporte des spécificités par rapport à ses équivalents en Europe, notamment **Deutsche Bahn (DB)** en Allemagne, **Renfe** en Espagne, **Trenitalia** en Italie, et les **multiples opérateurs ferroviaires du Royaume-Uni** qui organisent un service public similaire dans des pays de tailles similaires.

En Allemagne, Deutsche Bahn, avec un chiffre d'affaires de 54,2 milliards d'euros en 2022¹¹, fonctionne également comme une entreprise intégrée, mais sous forme de société anonyme (DB AG). Contrairement à la SNCF, **la DB bénéficie d'une plus grande autonomie de ses filiales, ce qui leur permet de fonctionner avec des logiques de marché plus flexibles**. La structure allemande illustre une séparation fonctionnelle plus marquée, bien que la gestion de l'infrastructure reste dans le giron de DB Netz, une filiale de DB AG. **Elle bénéficie aussi d'un soutien public similaire mais mieux ciblé**. En 2022, **le gouvernement allemand a investi 12,7 milliards d'euros dans les infrastructures ferroviaires, un montant supérieur aux 10,6 milliards d'euros investis par la France¹²**. Celles-ci sont à l'inverse de la France davantage fléchées vers les infrastructures et l'entretien du réseau ferré expliquant les différences de qualité d'infrastructures ferroviaires entre les deux pays.

En Espagne, Renfe et ADIF incarnent une séparation stricte entre les opérations ferroviaires et la gestion de l'infrastructure, conformément aux

⁸ **SNCF. Rapport financier annuel 2022**. SNCF, février 2023.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ **Deutsche Bahn AG. Rapport financier annuel 2022**. Berlin : Deutsche Bahn AG, 2023.

¹² Ibid.

directives européennes. Renfe, avec des revenus de 4,1 milliards d'euros en 2022¹³, se concentre exclusivement sur le transport des passagers et des marchandises, tandis qu'ADIF gère les 15 500 kilomètres de réseau ferroviaire, dont 3 762 kilomètres de lignes à grande vitesse. Sur le réseau, ADIF a investi près de 5,3 milliards d'euros en 2022 dans le développement des lignes à grande vitesse¹⁴, soit environ 25 % de plus que la SNCF pour des projets comparables. A noter que l'Espagne bénéficie davantage de crédits de l'Union européenne, notamment via les fonds FEDER, qui couvrent jusqu'à 40 % des coûts des projets de LGV en Espagne.

L'Italie suit une structure similaire avec **Trenitalia, dont les revenus atteignaient 12,2 milliards d'euros en 2022¹⁵, et RFI, qui gère l'infrastructure ferroviaire**. Le groupe Ferrovie dello Stato Italiane chapeaute cependant ces deux entités, ce qui offre une coordination stratégique entre l'exploitation et l'infrastructure, tout en respectant les obligations de séparation comptable. Les investissements ferroviaires s'élevaient à 7,1 milliards d'euros en 2022, dont 4 milliards alloués aux lignes à grande vitesse¹⁶. Trenitalia est par ailleurs l'un des rares opérateurs ferroviaires à rentabiliser pleinement ses services à grande vitesse grâce à son réseau Frecciarossa, qui a enregistré un taux d'occupation moyen de 75 % en 2022, contre 70 % pour les TGV français selon la Cour des Comptes.

Le Royaume-Uni présente un modèle unique de fragmentation totale, héritage de la privatisation des années 1990. La gestion des infrastructures est assurée par Network Rail, une entité publique, tandis que les services voyageurs sont opérés par plusieurs franchises privées comme Avanti West Coast ou LNER. Entre avril 2022 et mars 2023, selon le National Audit Office (équivalent de la Cour des Comptes), Network Rail a reçu 11,9 milliards de

¹³ **Renfe Operadora. États financiers 2022.** Madrid : Renfe Operadora, 2023.

¹⁴ **Administrador de Infraestructuras Ferroviarias (ADIF). Comptes annuels et rapport de gestion 2022.** Madrid : ADIF, 2023.

¹⁵ **Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. Rapport annuel 2022.** Rome : Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., 2023.

¹⁶ Idid.

livres sterling de subventions publiques¹⁷, un montant significativement plus élevé encore qu'avant la privatisation, indiquant que le Royaume-Uni fait marche arrière sur la privatisation¹⁸. En effet, bien que le montant des subventions soit élevé, l'absence d'un opérateur intégré pose des défis en matière de cohérence des investissements. Les coûts de construction des infrastructures, comme le projet HS2, atteignent des niveaux disproportionnés : 60 milliards de livres sterling pour la première phase, soit près de deux fois le coût par kilomètre des LGV françaises¹⁹.

Nous voyons bien qu'à l'exception de l'exemple britannique dont la gestion de la privatisation s'est avérée un désastre et de l'exemple espagnol dont les investissements ferroviaires sont subventionnés à 40% par l'Union européenne au titre de la politique de cohésion, le modèle français ne fonctionne pas bien : **nous investissons moins dans notre réseau que les modèles allemand ou italien alors que nous dépensons à peu près le même niveau d'euro par habitant : où part l'argent ?**

¹⁷ **National Audit Office (NAO).** *Performance of Network Rail and its role in the UK railway system.* Royaume-Uni : NAO, 2023.

¹⁸ **La Tribune.** « Privatisation du rail : le Royaume-Uni fait marche arrière ». *La Tribune*, 23 novembre 2024.

¹⁹ **National Audit Office (NAO).** *Performance of Network Rail and its role in the UK railway system.* Royaume-Uni : NAO, 2023.

UNE ENTREPRISE DES PRIVILEGES

Si l'entreprise publique de la SNCF n'investit pas bien, c'est que sa gestion n'est pas efficace. En effet, par son monopole, elle est devenue une entreprise de privilèges pour certains dont les coûts sont pharaoniques pour les Français.

LE STATUT DE CHEMINOT

Le statut de cheminot à la SNCF, institué en 1920, a évolué au fil des décennies, reflétant les transformations sociales et économiques de la France.

À sa création, ce statut visait à reconnaître l'engagement des cheminots pendant la Première Guerre mondiale, leur offrant des garanties spécifiques en matière d'emploi et de conditions de travail²⁰. En 1938, lors de la création de la SNCF, le nombre de cheminots s'élevait à environ 515 000. Ce chiffre a connu une diminution progressive, atteignant 415 000 en 1952 et environ 160 000 en 2007. **Avant la réforme de la SNCF de 2018 menée par Emmanuel Macron, 92% des 150 000 employés de la SNCF en disposaient car il était automatiquement accordé à une recrue de moins de 30 ans**²¹. Cette réduction des effectifs reflète les évolutions technologiques et organisationnelles au sein de l'entreprise.

Le statut de cheminot a été conçu pour offrir une stabilité d'emploi et des avantages sociaux, en contrepartie de contraintes spécifiques liées au métier, telles que des horaires décalés et des conditions de travail exigeantes. Cependant, ce statut est devenu un frein à la flexibilité et à la compétitivité de la SNCF, notamment dans le contexte de l'ouverture à la

²⁰ L'Usine Nouvelle. « SNCF : "Le statut a été fabriqué en 1920 pour remercier les cheminots de leur engagement pendant la Grande Guerre" ». *L'Usine Nouvelle*, 6 février 2018.

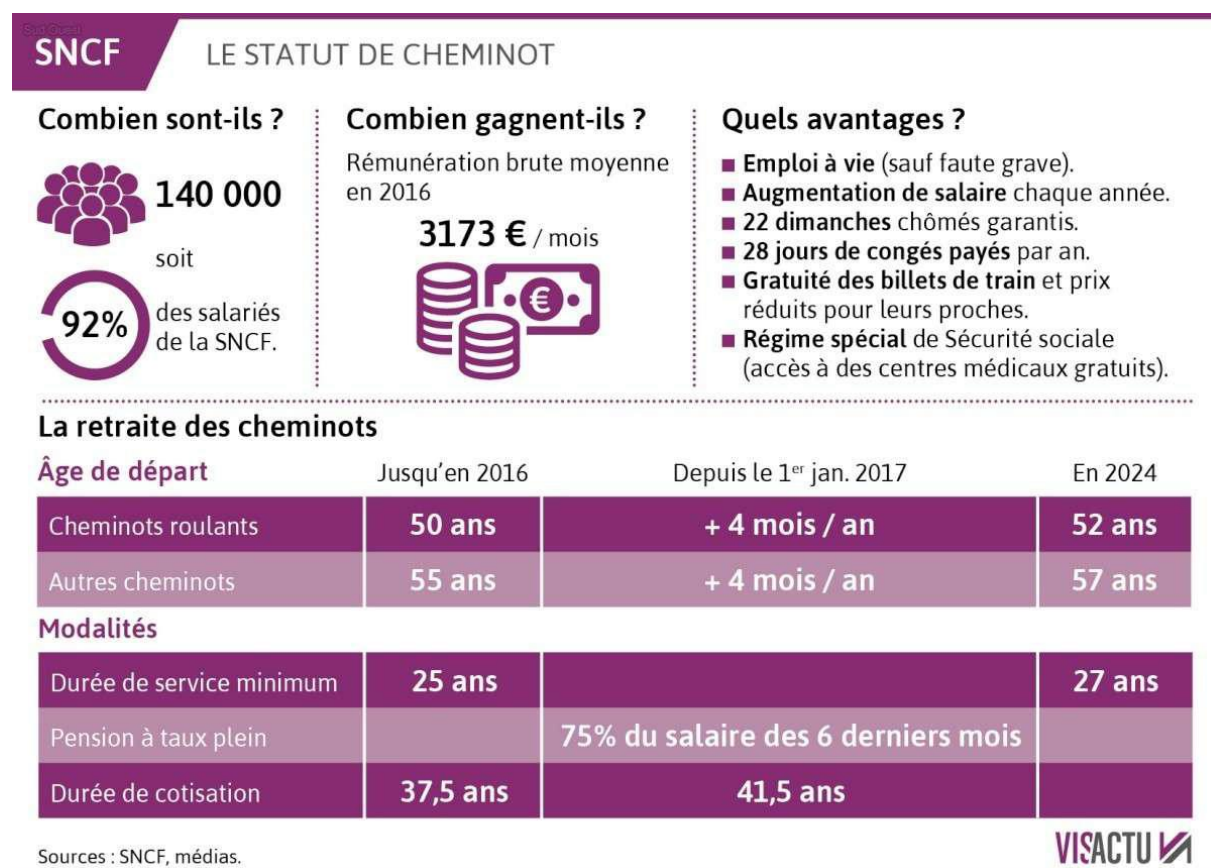
²¹ Sud Ouest. « SNCF : c'est quoi le statut de cheminot ? ». *Sud Ouest*, 19 février 2018.

concurrence du secteur ferroviaire et de mutation des métiers comme le souligne Hervé Champin²².

Des réformes successives ont modifié ce statut, notamment la loi de 2018 visant à transformer la SNCF en société anonyme et à mettre fin au recrutement sous le statut de cheminot pour les nouvelles embauches à partir de 2020 sans toucher aux avantages des cheminots existants.

LES AVANTAGES DU STATUT

Le statut de cheminot offre un nombre très conséquent d'avantages retranscrit dans la fiche suivante²³.



²² **Champin, Hervé, Finez, Jean, et Largier, Alexandre** (dir.). *La SNCF à l'épreuve du XXI^e siècle*. Vulaines-sur-Seine : Éditions du Croquant, 2021.

²³ **Sud Ouest**. « **SNCF : c'est quoi le statut de cheminot ?** ». *Sud Ouest*, 19 février 2018.

Au-delà des avantages propres au statut de fonctionnaire (emploi à vie, etc.), les cheminots bénéficient de nombreux avantages allant bien au-delà de ceux des fonctionnaires.

La rémunération :

Les cheminots bénéficient d'une forte rémunération mensuelle. Le salaire brut mensuel est de 3 295€ en 2023 selon la CGT-Cheminots qui reprend les chiffres de la direction²⁴. Mais ce chiffre est hors primes. Il faut ainsi ajouter en moyenne 400€ de prime annuelle liée au travail en jours fériés et dimanche, et 600€ de prime annuelle au mois de décembre.

Au niveau du salaire net par CSP²⁵, cela donne en 2017-2018 :

- Une rémunération de 2 132€ net par mois pour un cheminot-ouvrier contre 1 636 euros net par mois dans le privé, **soit un écart de 23,3% !**
- Une rémunération de 2 534 euros net par mois pour un cheminot-profession intermédiaire contre 2 241 euros net par mois dans le privé, à profession équivalentes, **soit un écart de 11,6% !**

Ces écarts importants s'expliquent par le fait que les cheminots bénéficient automatiquement d'une augmentation de salaire chaque fin d'année. Celle-ci résulte du dialogue social et donc de la capacité des cheminots à bloquer le pays en fin d'année. Sur les dernières années, **elles ont été comprises entre 1,6% (lors de la période de crise sanitaire) à près de 15% parfois !**

Temps de travail :

D'autant plus que les cheminots bénéficient de 28 jours de congés par an en plus des 5 semaines de congés payés par an, **soit un total de 53 jours de congés par an**. Cela représente **2,6 mois de vacances par an**.

²⁴ CGT Cheminots. « Urgence ! ». CGT Cheminots, 2024.

²⁵ Deharo, Ambre. « Salaire, temps de travail, retraite... les (gros) avantages des cheminots SNCF face au privé ». Capital, 5 décembre 2019.

A cela s'ajoute un absentéisme plus important que dans les autres professions. En moyenne, les fonctionnaires sont absents 14 jours contre 11 jours dans le privé ce qui avait incité le ministre de la Fonction publique à établir un plan de lutte contre l'absentéisme dans la fonction publique. A la SNCF, selon le bilan social de l'entreprise en 2022²⁶, **les cheminots roulants (conducteurs de train) sont absents 22% des jours travaillés hors congés, soit 36 jours d'absence, plus du double que dans le public !**

Au total (hors grèves), comptant congés + absentéisme, **un cheminot est payé 89 jours non-travaillés par an, 41% de son temps de travail, soit l'équivalent de 4,5 mois par an !** Il serait possible de rajouter près de 2 jours par an de grève en moyenne depuis 1947.

Un régime spécial de retraite :

Connu depuis les débats autour de la réforme des retraites, le régime spécial de la SNCF pour les cheminots coûte 3,3 milliards d'euros par an. Dedans, de nombreux avantages sont à noter :

- Ils **partent plus tôt à la retraite** puisque l'âge légal de départ avant la réforme des retraites est de 52 ans (pour les conducteurs) ou 57 ans (pour les agents de gare) contre 62 ans pour les Français du régime général ;
- Ils **ont moins d'années de cotisations pour bénéficier d'un départ à taux plein** (37,5 ans pour ceux avant la réforme du statut de cheminot de 2018 et 41,5 ans pour les autres) contre 43 ans pour le régime général ;
- **Leur pension est l'équivalent de 75% des 6 derniers mois** de salaires contre la moyenne des 25 meilleures années pour les salariés du secteur privé.

Ainsi, **les retraités de la SNCF sont mieux payés** (3 310 euros bruts par mois contre une moyenne des Français à 1 531 euros bruts par mois) et restent

²⁶ **Comité Social et Économique Fret SNCF. Bilan social 2022.** Paris : CSE Fret SNCF, août 2023.

plus longtemps à la retraite. Si l'on part du principe qu'un cheminot a une espérance de vie similaire à un ouvrier (alors que le statut couvre plus de champ), **il reste à la retraite 26,6 ans lorsque la moyenne des Français se situe entre 22 et 23 ans.**

Un régime spécial de sécurité sociale :

Moins connu que celui des retraites, les cheminots bénéficient d'un régime spécial de sécurité sociale. Institué par la loi du 21 juillet 1909, il offre aux agents de la SNCF **une couverture spécifique en matière de maladie, maternité, invalidité et décès.** Géré par la Caisse de Prévoyance et de Retraite du Personnel de la SNCF (CPRPSNCF), ce régime assure des prestations adaptées telles **qu'une prise en charge complète des frais médicaux et des indemnités journalières en cas d'arrêt de travail, sans nécessiter de complémentaire santé obligatoire.** Le financement repose principalement sur les cotisations sociales des cheminots actifs au statut, reflétant une solidarité professionnelle. De plus, les allocations familiales sont versées par l'entreprise et donc déduites de l'impôt sur le revenu.

Des avantages sur les transports :

Les cheminots comme les salariés de la SNCF bénéficient d'avantages pour prendre le train. Des avantages conservés même lorsqu'ils sont à la retraite. Les billets sont gratuits pour eux et à tarifs réduits pour leurs proches (conjoint, enfants) allant jusqu'à -90% du prix du billet, les parents, beaux-parents et grands-parents bénéficient de 4 trajets gratuits par an !

Par exemple, pour un cheminot en couple avec deux enfants et qui voyage avec les grands-parents (soit 6 personnes) sur un Paris-Bordeaux (120€ le billet en moyenne sans réduction), **le trajet ne coûtera que 24€ (12€ pour les deux enfants, 12€ pour la conjointe, gratuit pour le cheminot et les parents) contre 600€ pour la même famille sans cheminot.** *In fine*, le petit-déjeuner à la gare Montparnasse coûtera plus cher que le prix du trajet !

UNE ENTREPRISE EN DEROUTE ET INADAPTEE AU XXIEME SIECLE

LE COUT DU MONOPOLE POUR LES FRANÇAIS

UN DIALOGUE SOCIAL QUI PREND EN OTAGE LES FRANÇAIS

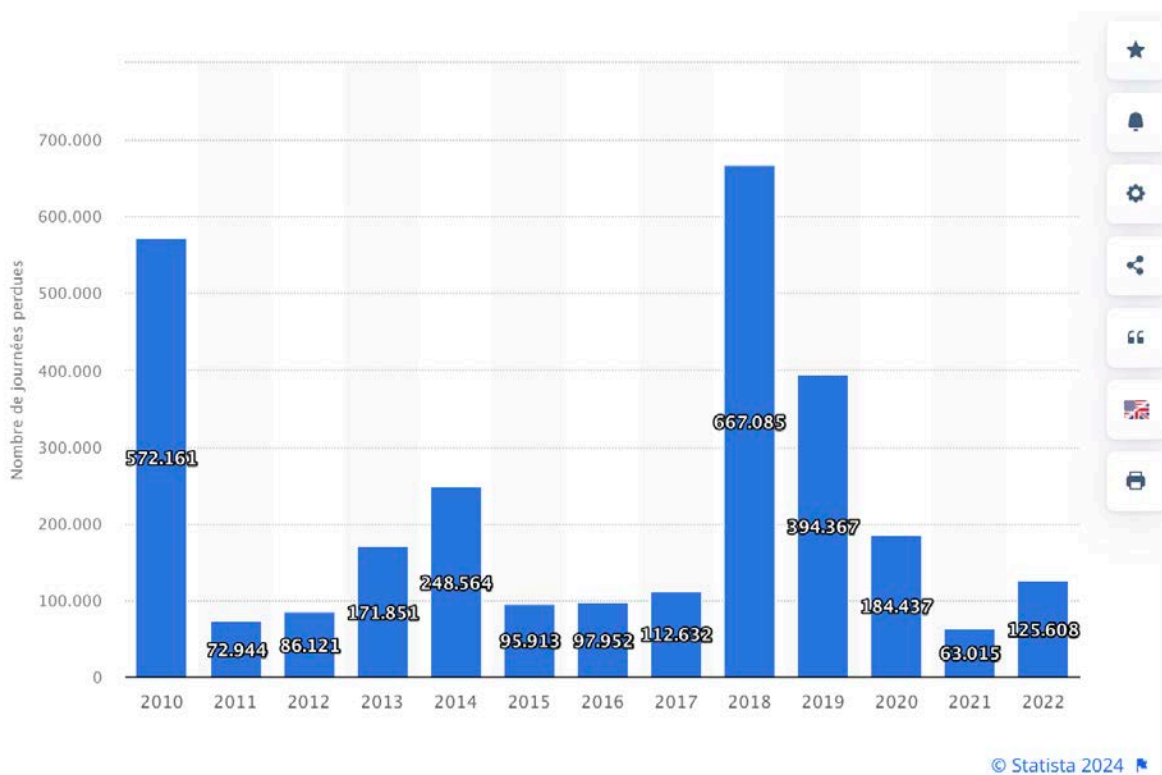
Les syndicats de cheminots jouent un rôle central au sein de la SNCF, utilisant le dialogue social interne pour préserver et améliorer les avantages sociaux de leurs membres. Cette stratégie s'illustre par la négociation et la signature d'accords collectifs visant à adapter les conditions de travail aux évolutions du secteur ferroviaire, tout en maintenant les acquis sociaux des cheminots.

Comme les négociations annuelles arrivent en fin d'année, chaque année les syndicats se mettent en grève pour pousser la direction à signer un accord à leur avantage. **Depuis 1947, il y a toujours une grève par an de la SNCF²⁷.** Seulement, la grève a un coût pour les Français qui est lié à l'argent que perd la SNCF (manque à gagner, dégâts, remboursement des billets, etc.). **Un jour de grève coûte en moyenne à la SNCF près de 20 millions d'euros selon la Fédération nationale des usagers des transports (FNAUT)²⁸.** Il s'agit donc de 20 millions d'euros par jour de grève payés par le contribuable. Avec 2 jours de grèves par an en moyenne depuis 1982, la SNCF perd chaque année en moyenne 40 millions d'euros liés aux grèves.

Mais ce chiffre cache un autre coût réel : celui rapporté au nombre de salariés en grève. Depuis 2010 (hors Covid), la France a au moins perdu près de 73 000 jours travaillés à la SNCF liés aux grèves alors même qu'il n'y a pas eu de réformes touchant les cheminots chaque année.

²⁷ Le Figaro. « Les agents de la SNCF, de la RATP et des industries électriques et gazières touchent-ils plus de 3000 euros de retraite par mois ? ». *Le Figaro*, 31 mars 2023.

²⁸ Younan, Sarah. « Grève SNCF : quels coûts et pour qui ? ». *Capital*, 19 février 2024.

Graphique : Nombre de jours perdus à la SNCF pour cause de grèves²⁹

Un exemple significatif est l'accord sur les fins de carrière signé le 22 avril 2024 entre la direction et les 4 principaux syndicats représentatifs (CGT Cheminots, UNSA Ferroviaire, SUD-Rail et CFDT Cheminots) après les mobilisations syndicales. **Cet accord, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2025, améliore le dispositif de cessation anticipée d'activité pour les cheminots.** Il permet aux agents ayant occupé des postes pénibles pendant au moins 20 ans de bénéficier, 30 mois avant l'âge légal de départ à la retraite, de 15 mois travaillés rémunérés à 100%, suivis de 15 mois non travaillés rémunérés à 75%. Ce dispositif vise à atténuer l'impact du recul de l'âge légal de départ à la retraite prévu par la réforme de 2023. Le coût de cet accord est également notable³⁰. **La SNCF a provisionné près de 760 millions d'euros pour couvrir les engagements liés à ces cessations anticipées et temps partiels de fin de carrière.**

²⁹ Statista. « Nombre de journées de travail perdues par la SNCF en France de 2010 à 2022 ». Statista, 22 mai 2024.

³⁰ David, Romain. « À la SNCF, un accord atténue une partie de la réforme des retraites : un symbole pour la gauche, "une catastrophe" pour la droite ». Public Sénat, 23 avril 2024.

Et les exemples sont nombreux. Au-delà des fins de carrière, les syndicats ont également **négocié des accords sur les salaires et les garanties sociales**. En décembre 2021, l'UNSA Ferroviaire et la CFDT-Cheminots ont signé deux accords de branche visant à compléter la convention collective nationale du rail³¹. Ces accords portaient sur les salaires et les garanties sociales, pour maintenir le régime spécial de sécurité sociale. De même pour les retraites en 2023, mais cette fois-ci, ils n'ont obtenu que « la clause grand-père » à savoir la suppression du régime spécial des retraites uniquement pour les nouveaux entrants.

Enfin, en novembre 2023, lors des négociations annuelles obligatoires, **la SNCF a consenti à maintenir une augmentation moyenne des salaires de 4,6% pour 2024**, représentant un effort de 300 millions d'euros pour le groupe. Cette proposition faisait suite à deux années où les salaires avaient progressé de 12% en moyenne, une « déroute de négociation » pour les syndicats qui ont obtenu des hausses de 2 fois supérieures à l'inflation pendant la crise énergétique...

UN MODELE ECONOMIQUE SOUS PRESSION FACE A L'ARRIVEE DE LA CONCURRENCE

Ainsi, dans ces circonstances, à chaque fois, la SNCF doit payer l'augmentation des coûts du personnel en plus de devoir faire face à un renchérissement de ses coûts de production et d'exploitation (énergie, entretien du parc d'infrastructures, hausse du prix des trains à l'achat, etc.). Le modèle économique de la SNCF n'est donc pas tenable à l'heure où l'Union européenne enjoint la France à ouvrir à la concurrence européenne le transport de voyageurs.

L'ouverture à la concurrence du secteur ferroviaire en Europe a été orchestrée par une série de directives européennes, communément **appelées "paquets ferroviaires"**, visant à créer un marché ferroviaire

³¹ **Le Figaro.** « Branche ferroviaire : deux syndicats signent des accords sociaux ». *Le Figaro*, 13 décembre 2021.

unique et compétitif. **Cette libéralisation progressive a transformé le paysage ferroviaire européen, en particulier en France, en introduisant de nouveaux acteurs et en modifiant les structures existantes.**

Premier paquet ferroviaire (2001) :

Adopté en 2001, **le premier paquet ferroviaire comprenait les directives 2001/12/CE, 2001/13/CE et 2001/14/CE.** Ces directives ont jeté les bases de la libéralisation du transport ferroviaire en Europe en ouvrant les services de fret ferroviaire international à la concurrence. Elles ont établi un cadre précis pour l'allocation des capacités sur l'infrastructure, la tarification et la création d'organismes de contrôle indépendants dans chaque État membre. Cette initiative visait à améliorer l'efficacité et la compétitivité du transport ferroviaire de marchandises à l'échelle européenne.

Deuxième paquet ferroviaire (2004) :

Le deuxième paquet ferroviaire, adopté en 2004, a élargi la libéralisation en incluant le fret ferroviaire national. Il a également introduit des mesures pour renforcer la sécurité et l'interopérabilité des réseaux ferroviaires européens, notamment par la création de l'Agence ferroviaire européenne. Cette agence, située à Lille et Valenciennes, est chargée de coordonner les efforts en matière de sécurité et d'interopérabilité, facilitant ainsi la circulation transfrontalière des trains.

Troisième paquet ferroviaire (2007) :

En 2007, **le troisième paquet ferroviaire a étendu l'ouverture à la concurrence aux services internationaux de transport de voyageurs.** Cette étape a permis à de nouveaux opérateurs d'entrer sur le marché des services internationaux de passagers, offrant ainsi plus de choix aux consommateurs et stimulant l'innovation dans le secteur.

Quatrième paquet ferroviaire (2016) :

Le quatrième paquet ferroviaire, adopté en 2016, a marqué une étape décisive en imposant l'ouverture totale à la concurrence des services nationaux de transport ferroviaire de voyageurs. Il a fixé un calendrier contraignant pour les États membres, les obligeant à ouvrir leurs marchés domestiques à la concurrence. En France, cette ouverture a été progressive, avec une libéralisation complète prévue entre 2023 et 2039 pour les différentes lignes, y compris celles d'Île-de-France. Cette directive visait à dynamiser le marché ferroviaire européen en renforçant la compétitivité et en améliorant la qualité des services offerts aux usagers.

La France a transposé ces directives européennes en plusieurs étapes. Le marché du fret ferroviaire a été ouvert à la concurrence en 2003 pour le transport international et en 2006 pour le transport national. Le transport international de voyageurs a été libéralisé en 2009, permettant à des opérateurs étrangers d'exploiter des services en France. Enfin, la loi n° 2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire a fixé les modalités de l'ouverture à la concurrence des services domestiques de transport ferroviaire de voyageurs, en conformité avec les exigences du quatrième paquet ferroviaire. L'ouverture à la concurrence a entraîné une réorganisation significative du secteur ferroviaire français. La SNCF, opérateur historique, a dû s'adapter à un environnement concurrentiel en révisant ses structures et en améliorant la qualité de ses services. **De nouveaux entrants, tels que Thello et Trenitalia, ont commencé à opérer sur le réseau français, offrant des alternatives aux consommateurs et stimulant la concurrence.** Cette dynamique a conduit à une diversification de l'offre et, dans certains cas, à une baisse des tarifs pour les usagers.

En revanche, l'ouverture à la concurrence européenne arrive dans un moment où la SNCF n'est pas prête. Si la SNCF a eu près de 20 ans pour se préparer, cela n'a jamais été rendu possible avec les professionnels du blocage. De même, les coûts de la SNCF ont eu une propension naturelle à augmenter. Avant 2021, la SNCF a accumulé des déficits et une dette substantielle en raison de 4 facteurs interdépendants :

- **Investissements massifs dans les infrastructures** vieillissantes : la modernisation et l'extension du réseau ferroviaire, notamment la construction de lignes à grande vitesse (LGV), ont nécessité des investissements colossaux. Ces projets, bien que stratégiques pour le développement du transport ferroviaire, ont souvent été financés par l'emprunt, augmentant ainsi l'endettement de l'entreprise. Par exemple, **la dette de SNCF Réseau, responsable des infrastructures, atteignait 46,6 milliards d'euros en 2018³²**.
- **Un modèle économique peu diversifié et déséquilibré** : certaines branches de la SNCF, comme le transport de fret, ont enregistré des pertes chroniques. Le périmètre de la SNCF est trop vaste. L'ouverture à la concurrence et la prédominance du transport routier (« bus Macron ») ont érodé la rentabilité de ces segments, contribuant aux déficits globaux de l'entreprise³³.
- **Un sous-investissement dans la maintenance, notamment prédictive (celle visant à anticiper les problèmes techniques)** : c'est une grande différence avec l'Allemagne, notre réseau ferroviaire a souffert d'un manque d'investissement dans la régénération et la modernisation, entraînant une dégradation de la performance et de la sécurité. Cette situation conduit à des coûts supplémentaires liés aux défaillances techniques selon un rapport du Sénat³⁴.
- **Enfin, il ne faut pas négliger l'impact conjoncturel de la crise sanitaire** qui a exacerbé les difficultés financières de la SNCF, avec une perte de 3 milliards d'euros en 2020 et de 780 millions au premier semestre 2021, en raison de la baisse drastique du nombre de passagers liée aux confinements.

³² **Le Monde.** « Cinq questions sur la dette de la SNCF ». *Le Monde - Les Décodeurs*, 19 mars 2018.

³³ Ibid.

³⁴ **Sénat.** « Rapport n° 570 (2021-2022) : La situation du transport ferroviaire français et ses perspectives ». *Sénat français*, 2022.

Une combinaison de ces facteurs a conduit la SNCF à accumuler des déficits et une dette significative avant 2021³⁵. A la fin ceux qui paient sont :

□ Les usagers :

Ils voient les tarifs augmenter en grandes lignes (TGV, LGV) et en petites lignes (TER, Intercités) sans bénéficier d'une meilleure qualité de service. La SNCF augmente le prix du billet à travers ce que l'on appelle les droits de péages. En France, ils représentent 40% du prix du billet³⁶ pour financer les dépenses de fonctionnement de la SNCF. A titre de comparaison, pour un Lyon-Paris ils représentent 37€/km contre 6€/km en Italie sur la même distance.

□ L'État (donc le contribuable) :

Cette gestion de la SNCF a coûté chère aux finances publiques puisque la SNCF pendant longtemps n'a pas été rentable et donc a financé son service public et ses dépenses de fonctionnement par de la dette qu'a ensuite reprise en 2018 l'État.

Sur l'exercice 2022, **l'activité de l'Etat actionnaire est responsable d'une hausse de 17 milliards d'euros des immobilisations financières (soit 409 milliards d'euros) principalement liées à la fin de la reprise de la dette SNCF entamée en 2018 (35 milliards d'euros au total)**. Rappelons que depuis 1982, la SNCF est détenue à 100% par des capitaux publics, ainsi en dernier ressort c'est le contribuable qui paie.

³⁵ Sénat. « Rapport n° 570 (2021-2022) : La situation du transport ferroviaire français et ses perspectives ». Sénat français, 2022.

³⁶ RCF. « Le prix du billet de train est-il trop cher ? ». RCF, 16 janvier 2024.

COUT TOTAL POUR LES FRANÇAIS

Ainsi, la SNCF est **une dérouté française**. Depuis 1982, on a transformé une entreprise performante et dynamique en entreprise sous perfusion du contribuable sans augmenter la qualité du service public. Ce tableau construit à partir des éléments précédemment identifiés dans le rapport permet de faire une estimation du coût par an de la mauvaise gestion SNCF pour les Français (et bien de la mauvaise gestion pas du coût global pour l'État qui est de 20 milliards d'euros par an selon un rapport du Sénat³⁷).

Poste de charge	Coût	Chiffrage (estimation)
Dépenses de personnel	Écart de salaires favorables aux cheminots (550€/mois en moyenne par mois)	925 000 000
	NAO 2024	300 000 000
	Prime fin d'année	90 000 000
	Absentéisme	770 000 000
	Régime spécial des retraites	3 200 000 000
	Régime spécial de la sécurité sociale ³⁸	735 000 000
	Frais de transport	100 000 000
Dépenses liées aux mobilisations	Grèves	70 000 000
	Accord cessation anticipée d'activité	760 000 000
Dépenses liées à la mauvaise gestion financière	Reprise de la dette étalée jusqu'à 2030 (au titre de la dernière reprise de 2022)	400 000 000
	Intérêts de la dette	800 000 000
Total		8 150 000 000

³⁷ **Sénat. « Rapport n° 570 (2021-2022) : La situation du transport ferroviaire français et ses perspectives ».** Sénat français, 2022

³⁸ Détail du calcul : 36 jours d'absence dont 40% pour cause d'arrêts-maladies de courte durée (moins de 3 jours selon la Cour des Comptes) soit 14 jours divisés par 2 soit 7 absences médicales donc 7 consultations remboursées à 100% au lieu de 70%.

UNE ENTREPRISE QUI NE PEUT PLUS INVESTIR DANS L'AVENIR

La **SNCF est une entreprise qui gagne de l'argent depuis la fin de la crise sanitaire en transportant 10 millions de voyageurs par jour.**

Cela s'explique par trois raisons : l'État compense très largement les déficits par des hausses de subventions, la SNCF a augmenté les tarifs des billets et enfin, les réformes passées notamment celle de 2018 sous Emmanuel Macron couplées à une baisse du personnel (6 000 agents en moins en 2023) commencent à faire effet. Seulement, **ce n'est pas suffisant aujourd'hui pour garantir la pérennité financière de la SNCF** car elle doit faire face à une concurrence qui arrive, tout en devant investir dans l'avenir.

UN RESEAU D'INFRASTRUCTURES VIEILLISSANTES

La SNCF a accumulé un retard significatif dans l'investissement et la maintenance de ses infrastructures, affectant particulièrement les petites lignes et les services TER. Cette situation résulte d'une politique d'investissement déséquilibrée, favorisant l'expansion du réseau à grande vitesse au détriment de l'entretien des lignes secondaires.

Selon une étude de l'UFC-Que Choisir, en 2019, **23 % du réseau ferroviaire français (hors LGV) avait dépassé sa durée de vie optimale**, reflétant une vétusté préoccupante³⁹. Les petites lignes, essentielles pour la desserte fine du territoire, sont les plus touchées, représentant 70 % des sections de voies ralenties. Cette dégradation entraîne des ralentissements et des retards, pénalisant les usagers et contribuant à une désaffection au profit de la voiture, notamment sur les petites lignes comme les TER complètement délaissés comme l'avaient souligné les Gilets Jaunes. **Une trentaine de**

³⁹ UFC-Que Choisir. « Réseau ferroviaire : une politique d'investissements à remettre sur les rails ». UFC-Que Choisir, 5 octobre 2021.

petites lignes ont fermé depuis 2014⁴⁰. Le manque d'investissement chronique dans ces lignes secondaires menace leur pérennité ce qui explique pourquoi **40 % des petites lignes pourraient être menacées de fermeture dans les prochaines années**, soit environ 5 600 km de voies ferrées⁴¹.

De surcroît, **la vétusté des infrastructures a aussi un impact financier. En 2018, les défaillances du réseau ont engendré un total de 340 millions de minutes de retards pour les usagers**, soit une moyenne de 68 minute perdue par utilisateur⁴². Pour remédier à cette situation, des investissements massifs sont nécessaires. **Le besoin pour la rénovation et la modernisation des petites lignes est estimé à 6,4 milliards d'euros entre 2020 et 2028** selon la Cour des Comptes⁴³. SNCF Réseau y consacre actuellement environ 400 millions d'euros par an, un montant insuffisant pour enrayer la dégradation du réseau.

UN RETARD TECHNOLOGIQUE

La SNCF accuse un **retard technologique** car ses capacités d'investissement sont prisonnières du coût des cheminots et du surendettement.

En janvier 2021, un contrat a été signé pour rétrofiter et introduire une **présérie de 5 trains AGC fonctionnant à l'hydrogène d'ici 2023**, en collaboration avec plusieurs régions françaises, dont l'Île-de-France. Ce projet vise à décarboner le transport ferroviaire français en convertissant des trains bi-modes (électrique/diesel) en trains à hydrogène. Malgré ces initiatives, la SNCF reste en retard par rapport à d'autres opérateurs ferroviaires européens qui ont déjà déployé des trains à hydrogène en service commercial. Par exemple, **en Allemagne, des trains à hydrogène**

⁴⁰ France Inter. « SNCF : la petite mort des petites lignes ». *France Inter - Interception*, 24 septembre 2023.

⁴¹ UFC-Que Choisir. « Réseau ferroviaire : une politique d'investissements à remettre sur les rails ». *UFC-Que Choisir*, 5 octobre 2021.

⁴² Le Figaro. « L'UFC-Que Choisir épingle la SNCF pour les retards de ses trains ». *Le Figaro*, 5 octobre 2021.

⁴³ Cour des comptes. *SNCF Réseau*. Paris : Cour des comptes, 2018.

circulent depuis 2018, démontrant une avance significative dans l'adoption de cette technologie.

En matière d'intelligence artificielle, la SNCF a lancé des projets visant à optimiser la gestion du trafic et la maintenance des infrastructures. Par exemple, **le programme ARGOS, initié en 2018, vise à moderniser les postes d'aiguillage en les dotant de systèmes informatiques avancés pour réduire les retards liés aux défaillances d'aiguillage**. Le déploiement de cette technologie a débuté en 2024, marquant une avancée significative dans la gestion du trafic ferroviaire.

Concernant la maintenance augmentée, **la SNCF a investi dans des technologies de surveillance et d'analyse de données pour anticiper les pannes et optimiser l'entretien du matériel roulant et des infrastructures**. Des capteurs IoT et des systèmes d'analyse prédictive sont déployés pour surveiller l'état des équipements en temps réel, permettant une maintenance proactive et réduisant les interruptions de service.

LE FINANCEMENT DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE

La dette de la SNCF constitue un frein majeur à sa capacité d'investissement dans la transition écologique, compromettant ainsi ses objectifs de développement durable. En 2023, le groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 41,8 milliards d'euros, avec un cash-flow libre de 2,5 milliards d'euros. **En revanche, la dette financière nette du groupe s'élève à 24,4 milliards d'euros, limitant sa marge de manœuvre pour financer des projets écologiques d'envergure⁴⁴.**

La modernisation et la régénération du réseau ferroviaire français nécessitent des investissements massifs. **Le gouvernement a annoncé un plan d'investissement historique de 100 milliards d'euros d'ici 2040 pour**

⁴⁴ **Groupe SNCF. Rapport annuel intégré 2024.** Paris : Groupe SNCF, 2024.

soutenir le développement du ferroviaire⁴⁵, un pilier essentiel de la stratégie nationale bas carbone.

Toutefois, la capacité de la SNCF à contribuer efficacement à ce plan est entravée par son endettement élevé. Pour pallier ces contraintes financières, la SNCF a eu recours à des financements verts. Depuis 2016, **le groupe a émis des obligations vertes totalisant 8,1 milliards d'euros, représentant 30 % de l'ensemble de ses émissions obligataires sur cette période⁴⁶**. En 2022, ces obligations ont permis de financer directement la régénération et le renouvellement du réseau ferroviaire national.

La dette de la SNCF limite sa capacité à innover et à investir dans des technologies durables, telles que **les systèmes de signalisation avancés, essentiels pour réduire l'empreinte carbone du transport ferroviaire**. De plus, les ressources financières consacrées au service de la dette réduisent les fonds disponibles pour l'entretien et la modernisation des infrastructures existantes, ce qui peut entraîner **une dégradation du service et une diminution de l'attractivité du train par rapport à d'autres modes de transport plus polluants**. Pour cela, il est impératif de renforcer la santé financière du groupe, notamment en réduisant sa dette, afin de libérer des ressources pour des investissements écologiques stratégiques.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

CONCLUSION

On ne pas punir les Français qui utilisent la voiture ou l'avion en leur reprochant de ne pas prendre le train, moins polluant, tout en maintenant un service aussi dégradé et aussi cher. Le fonctionnement humain archaïque entrave l'innovation et dégrade la santé financière de l'entreprise.

La SNCF est devenue une dérouté française car **nous avons transformé un fleuron industriel en entreprise subventionnée par l'État à partir de 1982 au profit de quelques privilégiés qui maintiennent leur position avantageuse en prenant en otage chaque année les Français.**

Par **Matthieu Hocque**, Directeur adjoint des Études du Millénaire
William Thay, Président du Millénaire

Crédit photo : [SNCF 82 & SNCF 542](#), Alf van Beem, via Wikimedia Commons, sous license [CC0 1.0 Universal Public Domain Dedication](#).



Le Millénaire est un groupe de réflexion spécialisé sur les questions de politiques publiques. Il est composé d'une centaine de contributeurs de divers horizons — cadres du privé, du public, chercheurs, chefs d'entreprises — et chacun expert dans son domaine.

Président : William THAY

Secrétaire générale : Marion PARISSET

Vice-présidents: Gilles BÖSINGER et Olivier BODO

Directeur des études : Clement PERRIN

Directeurs adjoints des études: Pierre CLAIRE et Matthieu HOCQUE

Communication : communication@lemillenaire.org

Presse : presse@lemillenaire.org

Et pour suivre toutes les actualités du Millénaire :

<http://lemillenaire.org>



***Mentions légales :** L'ensemble de ce rapport relève de la législation française et internationale sur le droit d'auteur et de la propriété intellectuelle. Tous les droits de la reproduction sont réservés à l'association « Le Millénaire », la reproduction de tout ou partie de ce rapport sur quelque support que ce soit est formellement interdite sauf autorisation expresse du Président de l'association.*