



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE **PERFORMANCE**

ÉTAT / ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE SÉCURITÉ FERROVIAIRE

2023 ↗ 2025



**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

ÉTAT / ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE SÉCURITÉ FERROVIAIRE

2023 ↗ 2025

PRÉAMÉBULE

Dans le contexte de changement climatique qui oblige tout un chacun à s'interroger sur ses moyens de transports, le mode ferroviaire doit répondre aux attentes fortes des usagers : par sa régularité, sa fiabilité, la diversité de son offre et sa sécurité. L'Europe a répondu à ces attentes par la mise en place de règles harmonisées et l'instauration d'une ouverture à la concurrence débutée en 2006 par le fret et poursuivie en 2019 avec le transport de voyageurs, dont les premiers effets seront visibles dès 2023. L'augmentation du nombre d'acteurs et les interconnexions européennes ne sauraient être mises en œuvre sans des autorités de sécurité qui veillent au quotidien au respect des règles par les opérateurs, dans un esprit de coopération au profit de l'ensemble du réseau ferroviaire transeuropéen.

Avec les indissociables piliers que sont la sécurité et l'interopérabilité dont l'EPSF est garant en France, l'insertion du mode ferroviaire dans un maillage multimodal complexe et qui se doit de rester cohérent est un enjeu fort pour l'établissement. Outre le fait d'intégrer les nouveaux acteurs de la concurrence dans le cadre en vigueur, il s'agira également d'accompagner la filière dans la mise en place d'innovations technologiques telles que les trains très légers, à hydrogène ou autonomes.

L'avènement de risques multiples, liés à ces innovations ou, par exemple, à la cybermenace, amènera l'EPSF à se transformer pour être capable de faire face à ces nouveaux enjeux de sécurité. Cette transformation ne saurait s'opérer sans partage avec ses homologues européens, en premier lieu l'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer. Elle ne pourra être efficace sans accompagner l'évolution des compétences et des métiers au regard d'évolutions technologiques rapides et complexes.

Cette stratégie de longue haleine, l'établissement l'a engagée dans le cadre du précédent contrat d'objectifs et de performance ; il doit résolument la faire prospérer durant les trois prochaines années. Ce nouveau contrat d'objectifs et de performance pour la période 2023-2025, dans une continuité exigeante, donne corps à cette ambition.

Clément Beaune

Le ministre délégué auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargé des Transports

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

2023 → 2025

entre l'État représenté par
le ministre délégué auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargé des Transports,
et l'Établissement public de sécurité ferroviaire, représenté par son directeur général

À Paris, le 21 novembre 2022


**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**
*Liberté
Égalité
Fraternité*



© Arnaud Bouissou – TERRA

Le ministre délégué
auprès du ministre de la
Transition écologique et de
la Cohésion des territoires,
chargé des Transports

Clément Beaune



Le directeur général
de l'Établissement public
de sécurité ferroviaire

Laurent Cébulski


Établissement public de
sécurité ferroviaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION PAGE 8

- Les missions de l'EPSF et ses enjeux à venir
- Les nouvelles technologies et la gouvernance des données au service des évolutions du secteur ferroviaire
- Bilan du COP 2020 – 2022

LES AXES STRATÉGIQUES PAGE 12

Axe 1 : Conforter les missions de sécurité dans un monde évolutif et consolider l'expérience acquise PAGE 14

- Objectif n° 1 :** Favoriser l'inclusion des nouveaux entrants, avec un retour d'expérience annuel spécialement dédié
- Objectif n° 2 :** Accentuer la coopération avec l'Agence de l'UE pour les chemins de fer et les autres autorités nationales de sécurité
- Objectif n° 3 :** Promouvoir « l'approche par les risques »
- Objectif n° 4 :** Mettre à disposition de chaque acteur des moyens en faveur de l'amélioration de son niveau de sécurité

Axe 2 : Étendre l'influence nationale et internationale au sein du secteur ferroviaire et développer une communication plus efficace auprès des réseaux professionnels et institutionnels et du grand public PAGE 20

- Objectif n° 5 :** Mettre en oeuvre la stratégie de communication sur les sujets de sécurité, d'interopérabilité et d'innovation, accessible pour un public élargi
- Objectif n° 6 :** Ériger l'EPSF en point de référence européen de la sécurité ferroviaire en capitalisant sur les bonnes pratiques à l'étranger et dans d'autres filières industrielles
- Objectif n° 7 :** Accroître la présence et l'influence de l'EPSF dans toutes les instances internationales

Axe 3 : Poursuivre la transformation numérique de l'établissement PAGE 26

- Objectif n° 8 :** Faire évoluer les pratiques et les compétences des personnels de l'EPSF en intégrant l'évolution des technologies numériques et des méthodes collaboratives
- Objectif n° 9 :** Renforcer la politique de sécurité des systèmes d'information dans le cadre du plan d'action du contrôle interne
- Objectif n° 10 :** Développer l'usage de la donnée au service de l'EPSF
- Objectif n° 11 :** Exercer une veille permanente sur les innovations pour mieux comprendre les évolutions technologiques et anticiper leur impact sur le fonctionnement du système ferroviaire

Axe 4 : Mettre en place des modes de fonctionnement exemplaires pour répondre aux nouveaux enjeux PAGE 32

- Objectif n° 12 :** Viser l'excellence en matière de maîtrise des risques internes et de pilotage budgétaire
- Objectif n° 13 :** Structurer une démarche de responsabilité en matière écologique et sociale en dépassant les exigences réglementaires
- Objectif n° 14 :** Développer l'attractivité de l'EPSF
- Objectif n° 15 :** Fidéliser les talents

The background is a vibrant green with a gradient. It features several horizontal lines of varying thickness and color (from light to dark green). Some of these lines have small circles at their ends, resembling circuit traces or data paths. A thin white diagonal line cuts across the center of the page, passing through the word 'INTRODUCTION'.

INTRODUCTION

LES MISSIONS DE L'EPSF ET SES ENJEUX À VENIR

L'établissement public de sécurité ferroviaire est un établissement public administratif (EPA). Il dispose d'un conseil d'administration qui adopte son budget et ses effectifs. Son budget annuel est de 14 millions d'euros et son plafond d'emploi est à 106 agents.

La genèse de l'EPSF procède de la directive 2004/49/CE du Parlement européen et du Conseil concernant la sécurité des chemins de fer communautaires, laquelle prévoit dans son article premier la création obligatoire, dans chaque État membre, d'une autorité de sécurité ferroviaire. La transposition de cette directive a été assurée par la loi du 5 janvier 2006, créant l'EPSF « qui veille au respect des règles relatives à la sécurité et à l'interopérabilité des transports ferroviaires sur le réseau ferré national (...). Il est notamment chargé de délivrer les autorisations requises pour l'exercice des activités ferroviaires et d'en assurer le suivi et le contrôle. »

Le décret n° 2006-369 du 28 mars 2006 fixe ses missions qui reposent sur deux champs : la sécurité et l'interopérabilité, dans un contexte de libéralisation progressive du secteur débuté par le transport de marchandises en 2006 et achevé par celle du transport national de voyageurs dès 2020.

Rappelons que la sécurité s'impose en tout point sur le réseau et que chaque entité, chaque acteur en est le garant dans son périmètre d'intervention : entreprises ferroviaires, gestionnaires d'infrastructures, constructeurs de matériel, agents dédiés à la circulation ou à la maintenance, etc. La sécurité est un bien commun et la responsabilité de chacun. Dans cet écosystème, l'EPSF, au moyen des audits, des inspections, du retour d'expérience, de l'accompagnement « sur mesure » qu'il peut proposer en tant que de besoin, s'assure que tout intervenant assume sa responsabilité.

S'assurer du maintien d'un haut niveau de sécurité est l'objectif premier de l'établissement, sous le contrôle de la Commission européenne et de l'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer qui ont mis en place un dispositif d'évaluation de la performance de sécurité des États membres.

L'interopérabilité quant à elle vise à harmoniser les règles et les normes au niveau européen en supprimant progressivement les règles nationales érigées au cours de leur histoire dans chaque État membre et qui constituent aujourd'hui des barrières techniques et des obstacles à l'installation de nouveaux entrants. À titre d'exemple, un train souhaitant relier Berlin à Madrid doit encore aujourd'hui être en mesure de circuler sous quatre tensions électriques, six systèmes de signalisation et deux écartements de rails différents. L'harmonisation passe par des travaux longs, lourds et extrêmement coûteux qui ne concernent, à ce jour, que quelques corridors européens dédiés à la grande vitesse et au transport de marchandises entre des installations terminales majeures.

Afin d'accélérer la construction d'un espace ferroviaire européen unifié, la mise en œuvre de nouvelles directives européennes en juin 2019 dans le cadre du « 4e paquet ferroviaire » renforce le rôle de l'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer qui délivre désormais les autorisations pour les matériels roulants et les entreprises ferroviaires dans l'ensemble de l'Union européenne, en coopération avec les autorités nationales, dont l'EPSF. Trouver sa juste place auprès des opérateurs et en soutien de l'Agence est un des nombreux enjeux auxquels l'établissement doit répondre.

Par ailleurs, la loi n°2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire s'inscrit dans le contexte de l'ouverture à la concurrence des services de transport ferroviaire de voyageurs. Elle confère notamment, à partir du 3 décembre 2019, aux autorités organisatrices de transport la possibilité, après appels d'offres, d'attribuer des contrats de service public relatifs à des services de transport ferroviaire de personnes d'intérêt régional après publicité et mise en concurrence. À l'instar du transport de marchandises en 2007, le nombre d'acteurs souhaitant se positionner sur le transport de voyageurs devrait donc croître, entraînant *de facto* une augmentation des demandes de titres de sécurité valant autorisation à exploiter ces services.

L'arrivée de ces entreprises devrait accélérer l'apport d'innovations, notamment numériques, en complément des initiatives elles-mêmes engagées par l'opérateur historique. Ces innovations pourront contribuer à l'amélioration de la compétitivité nécessaire au développement du transport ferroviaire.

L'avenir du secteur ferroviaire s'inscrit dans l'intermodalité, avec le développement du concept MaaS (*Mobility as a Service*), basé sur le principe de mobilité globale, permettant d'aller d'un point A à un point B moyennant l'utilisation de plusieurs modes de transport consécutifs, publics comme privés, en étant le plus inclusif possible pour les usagers, y compris ceux à mobilité réduite. Il repose sur une unification des services de

mobilité et une fusion des outils de billetterie et d'information multimodale. Il impose d'assurer une continuité des modes de transport par rail, qu'ils soient ferroviaires ou guidés.

Sur un plan technique, l'essor des technologies numériques s'est accéléré ces dernières années. Les possibilités offertes par ces nouveaux outils sont nombreuses et les acteurs en développent de plus en plus afin de rationaliser les coûts (matériels et humains) et améliorer la disponibilité des systèmes en anticipant leurs défaillances. Ils sont également utiles pour minimiser les essais longs et coûteux visant à démontrer la sécurité d'un objet technique.

Les motorisations ne sont pas en reste avec l'arrivée de l'hydrogène et des batteries qui présentent de nouveaux risques. Ces innovations visent à transformer le transport ferroviaire en profondeur pour accompagner sa transition écologique car, même s'il est déjà le mode de transport de masse le plus vertueux, il reste de nombreux matériels roulants à décarboner.

On peut aussi évoquer le train autonome et le train léger, voire très léger, qui sont en cours de développement. Ces innovations vont accompagner les projets de réouverture de lignes de desserte fine des territoires au plus près de nos concitoyens.

Ce changement de paradigme va influencer sur l'EPSF. Le traitement des risques « traditionnels » du domaine ferroviaire (rattrapage, nez à nez, prise en écharpe, déraillement, heurt avec obstacle) par le triptyque « humain – technique – règles » porté par les organisations est désormais insuffisant. Les innovations en cours de développement présentent un caractère souvent disruptif qui ne permet plus de s'appuyer sur l'expérience pure et introduit de nouvelles logiques de démonstration de la sécurité basées sur des barrières de sécurité pour lesquelles aucun recul n'est disponible.

À titre d'exemple, aucune donnée d'accidentologie ferroviaire n'est disponible pour évaluer la conduite d'un train autonome s'appuyant sur un module d'intelligence artificielle (IA) ou la détection d'obstacle par des lidars.

Enfin, l'évolution du contexte climatique (hausse des températures, mouvement des sols, etc.) fragilise les infrastructures et les matériels roulants, multiplie les situations dégradées et donc à risques et engage la performance du système ferroviaire qui atteint parfois la limite de sa résilience.

Pour l'établissement, il s'agit donc d'être prêt à appréhender ces changements, c'est-à-dire à les identifier, les connaître, les comprendre, pour mieux les évaluer. C'est essentiel pour lui permettre d'exercer pleinement sa mission d'autorisation et de contrôle. C'est important également pour mettre en lumière la nécessité de réviser des règles européennes qui seraient devenues incomplètes ou obsolètes.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LA GOUVERNANCE DES DONNÉES AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ ET L'INTER- OPÉRABILITÉ

Le secteur ferroviaire européen est engagé depuis une vingtaine d'années dans une transformation profonde qui vise à développer son interopérabilité et, *in fine*, à accroître la part qu'il représente dans l'ensemble des modes de transport. Organisés sous la forme de monopoles publics durant le XXe siècle, les chemins de fer européens s'inscrivent désormais dans un contexte d'ouverture à la concurrence sous l'impulsion des différents paquets ferroviaires lancés au début des années 2000. Le transport de marchandises est totalement libéralisé depuis 2006 et le transport de voyageurs depuis 2019, avec la mise en œuvre du quatrième paquet ferroviaire européen. Ainsi, depuis cette date, les trains conventionnés peuvent faire l'objet d'appels d'offres et les premiers concurrents privés du TGV en France ont été autorisés en 2021. À horizon 2025, plus d'une trentaine de nouveaux acteurs devraient opérer sur le réseau français.

Cette transformation se concrétise par une augmentation sensible du nombre d'exploitants et par une plus grande hétérogénéité, en termes de trafic, de nature d'activité, de maturité et de culture de sécurité, ce qui a pour effet de rendre la tâche de l'EPSF plus complexe dans ses relations avec le secteur, de la phase d'autorisation à celle de contrôle.

En sus de ses missions traditionnelles, l'EPSF doit donc se rendre disponible pour expliquer à une multiplicité d'acteurs nouveaux une réglementation complexe et en constante évolution, faire un retour d'expérience aussi pédagogique que possible et être à l'écoute pour contribuer à une inclusion réussie et harmonieuse au bénéfice de la filière.

Sur les lignes de desserte fine du territoire, la mise en place dès 2022 d'un régime réglementaire adapté aux enjeux locaux (qui s'appuie largement sur le cadre européen tout en laissant la souplesse nécessaire aux exploitants), afin de favoriser la modernisation des infrastructures et permettre le développement d'innovations frugales, implique pour l'EPSF d'adopter une approche sur-mesure pour chaque ligne à autoriser.

À l'instar des autres industries et services, le secteur ferroviaire a débuté une mue qui va fondamentalement transformer son fonctionnement dans les prochaines années. L'avènement de nouvelles technologies, que ce soit en matière d'énergie (hydrogène, batteries, etc.) ou par le développement d'outils numériques, appelle la vigilance de l'EPSF quant à leur bonne compréhension et leur parfaite appropriation par l'ensemble des utilisateurs. L'anticipation des impacts sur la gestion de la sécurité sera la clé :

- en termes de facteurs organisationnels et humains, la transformation des métiers vers une expertise plus pointue devra conjuguer des connaissances à la fois ferroviaires et numériques ;
- l'automatisation progressive engendrera de nouveaux risques et de nouvelles menaces, comme la cybermalveillance face à une surface d'attaque numérique progressivement étendue. L'usage progressif d'algorithmes d'intelligence artificielle au service de la maintenance prédictive et la détection d'obstacle d'un train devenu autonome ne sont que quelques exemples qui pourraient, s'ils étaient mal appréhendés, engendrer des événements imprévisibles et extrêmement rares mais susceptibles d'induire des conséquences lourdes et exceptionnelles (« théorie du cygne noir »).

Dans ces perspectives, l'EPSF a engagé dès 2021 sa propre transformation numérique. La gouvernance des données de sécurité en est l'un des pans stratégiques. L'expertise seule ne suffit plus à analyser et à expliquer des phénomènes de plus en plus complexes, multifactoriels et potentiellement altérés. Les données, désormais considérées comme des actifs stratégiques par les entreprises, doivent être au service d'une approche holistique de la sécurité, tant au niveau technologique qu'au niveau des facteurs organisationnels et humains. Ces deux champs ne sauraient être dissociés et la dimension épistémologique de l'ensemble est essentielle

pour éviter l'écueil de biais générateurs de mésinterprétations comme autant de sources possibles de mauvaises décisions et d'accidents. Enfin, une autre tendance est à prendre en compte : par sa pyramide des âges mal orientée, par son attractivité limitée par la forte concurrence d'autres secteurs davantage privilégiés par les nouvelles générations, la raréfaction des expertises dans le domaine de l'ingénierie ferroviaire peut conduire à une dégradation des conditions nécessaires au maintien d'un niveau de sécurité exemplaire et d'une autorité forte.

C'est dans cet esprit que ce COP 2023-2025 a été construit, avec la volonté :

- d'utiliser l'expérience acquise et la développer en l'adaptant aux évolutions de la filière ;
- de communiquer plus largement pour mieux expliciter les caractéristiques du système ferroviaire ;
- de faire évoluer les métiers au gré des innovations et de leurs impacts sur la gestion de la sécurité, aussi bien sur le plan technologique que sur le plan humain ;
- d'accentuer toujours plus l'ancrage de l'établissement dans le paysage européen, en confortant ses relations avec l'ensemble des acteurs, notamment l'Agence ;
- et enfin, pour répondre à ces enjeux, de faire montre d'exemplarité en mettant les équipes en condition pour réussir leur mission, en leur donnant du sens et l'envie de pérenniser leur engagement pour un mode de transport vertueux et voué à se développer.

BILAN DU COP 2020-2022

Le COP établi sur la période 2016-2018 adoptait déjà dans sa conception un prisme européen fort en positionnant l'EPSF par rapport à l'Agence de l'UE pour les chemins de fer et aux autres autorités nationales de sécurité ; il investissait le champ de l'innovation où l'EPSF n'était pas forcément attendu ; il appelait en outre à une réflexion collective sur la sécurité en étendant la démarche du retour d'expérience à l'ensemble de la profession.

Si les changements, dans cette période 2016-2018 étaient anticipés, ils sont devenus effectifs lors du triennal 2020-2022, requérant une adaptation immédiate de l'établissement. Ainsi, le volet technique du 4e paquet ferroviaire est entré en application à partir du 16 juin 2019. La promulgation, le 27 juin 2018, de la loi pour un nouveau pacte ferroviaire a non seulement précisé le calendrier d'ouverture à la concurrence, mais aussi engagé une nouvelle organisation pour le groupe public ferroviaire SNCF. Il a résulté de ces réformes aux niveaux national et européen l'entrée en lice de nouveaux acteurs, avec des conséquences tangibles sur l'activité de l'EPSF qui devait être proactif dans les transformations du secteur, via un accompagnement des nouveaux entrants ou encore la négociation de coopérations appropriées. En effet, dans un environnement devenu largement transnational, l'EPSF se comparait à ses homologues étrangers et à l'Agence, ayant à cœur de faire valoir l'expérience française en matière de sécurité ferroviaire et de peser dans le nouveau paysage européen. Au surplus, l'innovation et la numérisation contribuaient également à revoir les méthodes de travail et les procédures, à l'interne comme à l'externe, s'ajoutant aux bouleversements purement réglementaires.

À travers cette évolution, à la fois réglementaire, économique et technologique, le COP 2020-2022 devait conforter l'EPSF dans une vision stratégique, scientifique et pragmatique. Les cinq axes suivants traduisaient cette dynamique :

- **Axe 1** : Accompagner les acteurs du ferroviaire dans le contexte des transformations du marché
- **Axe 2** : Établir et mettre en œuvre les coopérations institutionnelles nécessaires au bon fonctionnement du système ferroviaire dans le nouveau cadre de sécurité et d'interopérabilité posé par le 4e paquet ferroviaire
- **Axe 3** : Approfondir les méthodes d'identification, d'analyse et de prévention des risques d'accidents
- **Axe 4** : Anticiper les impacts des évolutions technologiques et numériques sur la sécurité
- **Axe 5** : Adapter l'organisation et les compétences de l'EPSF pour renforcer ses capacités opérationnelles

Au terme de ce contrat, en 2022, l'établissement a rempli les objectifs que lui assignait sa feuille de route. Aux fins d'accompagner les nouveaux entrants, il a pris les devants avec les entreprises ainsi qu'avec les régions, autorités organisatrices de transport, les régions de même que l'Association Régions de France. Il s'est également investi aux côtés de la DGITM en vue de coconstruire le régime de sécurité des lignes de desserte fine du territoire et a travaillé en lien avec le STRMTG sur le concept de trains très légers. Il a élargi le retour d'expérience en matière de sécurité ferroviaire à l'ensemble de la profession, au-delà du cercle restreint des gestionnaires d'infrastructure et des entreprises ferroviaires traditionnels. Il a tenu son rôle dans le contexte du Brexit, prenant sa part des conséquences de celui-ci et signant en janvier 2021 un accord avec l'ORR, son homologue britannique, et avec la Commission intergouvernementale prévue par le traité de Cantorbéry relatif au Tunnel sous la Manche. Il a par ailleurs signé un grand nombre d'accords de surveillance avec les autorités nationales de surveillance des pays frontaliers et fait prospérer une collaboration constante avec l'Agence de l'UE pour les chemins de fer. À cet égard, l'accord de coopération signé avec celle-ci en 2019 a été assorti d'un accord de « délégation de tâches », signé le 16 août 2021, pour organiser concrètement la répartition des compétences entre les deux organismes. Ainsi, l'EPSF s'est inscrit dans le concert européen et national, gagnant en visibilité, reconnu par ses homologues, contribuant positivement à la dynamique ferroviaire transnationale.

L'établissement a par ailleurs posé les premiers jalons de sa réflexion numérique en installant d'abord une base informatique de données des événements de sécurité renseignée par les entreprises de manière homogène – application SCOTES (Système commun de traitement des événements de sécurité) – et en développant, ensuite, des modèles de risques issus des données obtenues afin d'être plus pertinent dans les analyses et d'aider le secteur. Il s'agit donc d'obtenir des données et de les exploiter en déduisant une stratégie de surveillance plus ciblée. À partir de 2022, la mise au point d'une version 2 de l'outil SCOTES, renommé CYRUS, a permis aux entreprises d'accéder directement aux données et de réaliser leurs propres requêtes. Cette appropriation du numérique, de la méthodologie associée pour maîtriser les données remontant du terrain, se donne également pour vocation de comprendre les conséquences des innovations sur la sécurité ferroviaire. L'établissement a donc suivi activement divers dossiers relatifs par exemple au train autonome, l'intelligence artificielle, la cybersécurité, nourrissant notamment des échanges approfondis sur ce dernier point avec l'autorité nationale de sécurité finlandaise. Il s'agit en outre d'être intégré au groupe stratégique organisé par la fondation pour une culture de sécurité industrielle (FONCSI), dénommé « Opérateur du futur 2030-2040 » et visant à établir des constats et des préconisations sur l'impact de l'automatisation sur les professionnels de la sécurité à moyen terme, avec une forte dimension « facteurs organisationnels et humains ». L'EPSF est donc allé au-delà de ses missions régaliennes d'autorisation et de contrôle *stricto sensu* pour se doter d'un rôle d'analyse de la data, de veille technologique, d'anticipation des impacts et de prescription.

L'établissement s'est employé à renforcer la robustesse de son organisation via un contrôle de gestion opérationnel, la mise en place d'un contrôle interne dont le premier plan d'action a été présenté devant le conseil d'administration fin 2021, la proposition d'un schéma directeur informatique ou encore le développement de la formation professionnelle afin de développer les expertises. Enfin, une stratégie de communication a été présentée en 2022, ainsi que la plateforme collaborative Voie Libre permettant d'échanger sur les meilleures pratiques avec la profession.

LES AXES STRATÉGIQUES

Le bilan du COP 2020-2022 laisse apparaître plusieurs constats : en matière d'influence à l'international, il convient de poursuivre l'effort et d'instaurer à travers le nouveau COP 2023-2025 une continuité d'action. Il en est de même évidemment de la consolidation des acquis et des savoir-faire qui doivent être pérennisés.

Mais l'expérience des trois dernières années met également en exergue le surplus d'effort auquel il importe de consentir sur la transformation numérique de l'établissement, en profondeur, en agissant non seulement sur les outils à disposition mais aussi sur les esprits, de manière à ce que les agents s'approprient une nouvelle méthodologie de travail dans un secteur ferroviaire lui-même marqué dans son ensemble par l'innovation en général et le numérique en particulier. C'est un effort en termes d'investissement et de formation professionnelle.

En parallèle, dans un secteur marqué par la fragmentation des acteurs et la rareté des expertises, il incombe de développer la « marque employeur », faite de qualité de vie au travail, d'attractivité et de fidélisation des talents, d'excellence économique de sorte que les ambitions soient servies par des budgets en cohérence dans le cadre d'une vision à moyen et long termes, ou encore d'exemplarité en matière environnementale. Le nouveau COP sera donc plus offensif sur ces lignes de front.

La question de la « marque employeur » est d'autant plus cruciale que l'EPSF conserve une très petite taille, plafonné à 106 agents en 2021, dans un écosystème souvent caractérisé par de grandes entreprises. Dans un contexte où les ingénieurs sont très recherchés par les différents acteurs, il est impératif de demeurer une référence au sein de la profession pour rester à même de fidéliser et renforcer les talents et ainsi pérenniser l'expertise indispensable de l'établissement.

Les axes stratégiques développés dans ce COP veillent donc à pérenniser l'établissement dans la réussite des tâches qui lui sont dévolues, mais surtout à développer cette « marque employeur » en augmentant son influence, en poursuivant sa transformation numérique,

en cultivant l'exemplarité financière et écologique, de même que son attractivité. À travers les axes énoncés ci-après, ce sont bien les ressources humaines qui seront valorisées :

↳ **AXE 1**
CONFORTER LES MISSIONS DE SÉCURITÉ DANS UN MONDE ÉVOLUTIF ET CONSOLIDER L'EXPÉRIENCE ACQUISE

↳ **AXE 2**
ÉTENDRE L'INFLUENCE NATIONALE ET INTERNATIONALE AU SEIN DU SECTEUR FERROVIAIRE ET DÉVELOPPER UNE COMMUNICATION PLUS EFFICACE AUPRÈS DES RÉSEAUX PROFESSIONNELS ET INSTITUTIONNELS ET DU GRAND PUBLIC

↳ **AXE 3**
POURSUIVRE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT

↳ **AXE 4**
METTRE EN PLACE DES MODES DE FONCTIONNEMENT EXEMPLAIRES POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX

AXE 01

CONFORTER LES
MISSIONS DE SÉCURITÉ
DANS UN MONDE
ÉVOLUTIF ET CONSOLIDER
L'EXPÉRIENCE ACQUISE

LES MISSIONS DE L'EPSF EN TANT QU'AUTORITÉ NATIONALE DE SÉCURITÉ
FERROVIAIRE SONT FIXÉES PAR L'ARTICLE 2 DU DÉCRET 2006-369 MODIFIÉ.





DEPUIS LA CRÉATION DE L'ÉTABLISSEMENT EN 2006, CES MISSIONS ONT ÉTÉ RENFORCÉES ET ADAPTÉES AU GRÉ DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES EUROPÉENNES. IL SUBSISTE UN SOCLE DE MISSIONS IMMuable QUI CONSISTE À :

- ↳ délivrer les autorisations nécessaires à l'exercice des activités ferroviaires – certificats de sécurité uniques d'entreprises ferroviaires, agréments de sécurité de gestionnaires d'infrastructure, autorisations de mise en service de véhicules et d'infrastructures – et administrer le registre national d'immatriculation des véhicules, alimenter le registre européen des types de véhicules autorisés et délivrer les licences de conducteur de train ;
- ↳ contrôler le respect des conditions de maintien de ces autorisations, moyennant des contrôles opérationnels sur l'exploitation ou l'infrastructure, des audits ou inspections avec faculté, en cas de défaillance, de restreindre le champ d'application des autorisations, voire les suspendre ou les retirer ;

- ↳ suivre le niveau de sécurité, en assurant ainsi la classification et la traçabilité des événements de sécurité survenant sur le réseau ;
- ↳ organiser un retour d'expérience national en liaison avec le secteur et piloter des actions d'améliorations collectives ;
- ↳ élaborer et publier des documents techniques, règles de l'art et recommandations, relatifs à la sécurité ferroviaire, certains textes pouvant avoir valeur de « moyens acceptables de conformité » à la réglementation ;
- ↳ assister le ministère chargé des transports dans l'élaboration et l'adaptation des textes nationaux et internationaux (européens).

DEPUIS 2020, L'EPSF S'EST AUSSI VU CONFIER DE NOUVELLES MISSIONS :

- ↳ Il peut être amené à certifier les entités en charge de l'entretien des véhicules, en application des dispositions de l'article 92 du décret n° 2019-525 du 27 mai 2019 relatif à la sécurité et à l'interopérabilité du système ferroviaire et modifiant ou abrogeant certaines dispositions réglementaires ;
- ↳ Selon les termes des articles 6 et 7 du même décret (modifiés par le décret n°2020-752 du 19 juin 2020 relatif à la déconcentration des décisions individuelles dans les domaines de l'écologie, du développement durable, des transports, de l'énergie et du logement), il autorise les dérogations aux règles nationales et porte auprès de la Commission européenne celles relatives aux spécifications techniques d'interopérabilité ;
- ↳ Depuis la transposition du volet technique du 4e paquet ferroviaire, le 16 juin 2019, il autorise les engins de travaux de l'infrastructure, se substituant à SNCF Réseau qui leur délivrait un agrément de circulation (article 217 du décret précité) ;
- ↳ Conformément à l'article 200 du décret précité, en cas de renouvellement ou de réaménagement de sous-systèmes existants, il se voit soumettre un dossier de présentation du projet décrivant les modifications projetées, aux fins d'examiner si une nouvelle autorisation de mise en service est requise ;
- ↳ Il voit ses prérogatives sur le sujet des « petites lignes » précisées par le décret n°2022-664 du 25 avril 2022 relatif à la sécurité de l'exploitation de services locaux de transport ferroviaire de voyageurs.

Par ailleurs, le BREXIT a donné compétence à l'EPSF sur la partie française du Tunnel sous la Manche, ce travail important de suivi et de réglementation devant être mené en relation avec la partie britannique.

Enfin, l'Agence de l'UE pour les chemins de fer, est amenée à déléguer à l'établissement l'instruction de certains dossiers.

Quelles que soient les évolutions à venir de la filière, structurelles comme conjoncturelles, ces missions doivent continuer à être réalisées de manière exemplaire, au service d'une politique de sécurité et d'interopérabilité performante, respectueuse des règles et des délais en vigueur, à la faveur du développement du mode ferroviaire.

L'évolution du nombre d'acteurs autorisés impose le développement de nouveaux outils ayant pour vocation de faire progresser l'ensemble de la filière. Il s'agit par exemple pour chaque exploitant de pouvoir s'autoévaluer en prévision des contrôles réalisés par l'établissement.

Au regard de ces missions, l'EPSF s'inscrit également dans une double approche réglementaire :

- ↳ le cadre européen, notamment dans le cadre de l'accord de coopération signé avec l'Agence de l'UE pour les chemins de fer le 11 juin 2019 et l'accord-cadre de délégation de tâches signé le 16 août 2021 avec la même institution ;
- ↳ le cadre des lignes locales qui s'appuie largement sur le cadre européen tout en laissant une latitude suffisante aux exploitants, la plupart également présents sur le réseau ferroviaire transeuropéen, pour favoriser un nouvel essor de ces lignes.

En outre, le sujet des « trains très légers », soulevé par l'appel à manifestation d'intérêt portant sur la digitalisation et la décarbonation du transport ferroviaire lancé le 28 juillet 2021, même s'il relève du champ de compétence du STRMTG, imposera un positionnement de l'EPSF pour gérer les interfaces avec le système ferroviaire national.

Il s'agira donc de faire cohabiter des organisations, des corpus de règles, des méthodes, des approches et des innovations différents en toute sécurité et avec un maximum d'interopérabilité, en s'appuyant sur l'expérience acquise par l'établissement au cours de ses seize années d'existence.

OBJECTIF 1

Favoriser l'inclusion des nouveaux entrants, avec un retour d'expérience annuel spécialement dédié

↳ **Indicateur 1** – Mise en place du parcours d'intégration « sécurité et interopérabilité » des nouveaux entrants

Lancée par le précédent COP, la promotion d'une culture de sécurité pour les nouveaux entrants demeure un leitmotiv majeur. L'ouverture à la concurrence, la loi d'orientation des mobilités ainsi que la problématique environnementale et climatique appellent à se déplacer autrement avec une offre ferroviaire stimulée.

L'objectif consiste donc à sensibiliser le plus en amont possible les nouveaux entrants dans les différents processus d'autorisation et les autorités organisatrices de transport aux cadres réglementaires national et européen applicables. En substance, la plateforme collaborative Voie Libre mise en place par l'EPSF en 2021 pour échanger avec les professionnels du secteur ferroviaire diffusera des articles dédiés ; un accompagnement pédagogique sera mis à disposition sur la base des guides de l'établissement lors de réunions plénières spécifiques ; des webinaires thématiques seront mis en place, ainsi que des ateliers ciblés pour favoriser cet accompagnement. Ces éléments formeront un ensemble cohérent qui constituera une forme de parcours facilitateur d'intégration de toute nouvelle entité.

Également, l'émergence de solutions de mobilités innovantes, en termes tant techniques qu'organisationnels, requiert l'intégration de celles-ci dans le cadre réglementaire en vigueur. Il sera primordial d'obtenir un retour de l'expérience en continu des nouveaux entrants sur l'accompagnement réalisé par l'EPSF aux fins d'adapter celui-ci au plus juste.

OBJECTIF 2

Accentuer la coopération avec l'Agence de l'UE pour les chemins de fer et les autres autorités nationales de sécurité

↳ **Indicateur 2.1** – Volume d'activité réalisé pour l'Agence en délégation de tâches et évolution des flux financiers afférents

↳ **Indicateur 2.2** – Nombre d'accords de coopération sur les sections frontalières avec l'ensemble des autorités nationales de sécurité des États voisins

↳ **Indicateur 2.3** – Nombre de réunions à l'échelle européenne, sur la période triennale, regroupant les autorités nationales de sécurité européennes

La coopération avec l'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer pour l'instruction et la délivrance par celle-ci des autorisations de véhicules et des certificats de sécurité uniques selon les principes posés par le 4^e paquet ferroviaire est effective depuis 2019 conformément aux stipulations de l'accord signé cette même année. Les retours d'expérience réalisés lors des deux réunions de suivi de cet accord permettent de conclure que les processus de travail entre les deux parties sont efficaces et satisfaisants. Sur cette base, un accord de délégation de tâches, signé le 16 août 2021, est venu en complément, permettant à l'Agence de déléguer à l'établissement des tâches qui lui sont réglementairement dévolues en matière d'autorisation. Compte tenu du bilan positif des premiers dossiers traités par l'EPSF dans le cadre de ce nouvel accord, l'objectif sera de mettre pleinement à profit les opportunités offertes par celui-ci et ainsi d'accroître le volume d'activité réalisé pour le compte de l'Agence tout en mesurant le niveau de ressources engagé par l'établissement et l'impact sur les flux financiers.

Au cours des deux dernières années, l'établissement a signé avec une grande majorité des autorités nationales de sécurité (ANS) des pays frontaliers des accords établissant les bases de leur coopération sur les sections frontalières communes. Ces accords intègrent les évolutions induites par le 4^e paquet ferroviaire et couvrent les domaines suivants : surveillance des exploitants, instruction des demandes de certificat de sécurité unique, d'agrément de sécurité, d'autorisation de mise sur le marché de matériel roulant ou encore de mise en service de sous-système infrastructure. Il conviendra de finaliser les discussions engagées avec les ANS pour lesquelles ce type d'accord n'est pas encore conclu et, surtout, de mener un retour d'expérience sur la mise en œuvre concrète de chacun des accords afin d'en évaluer l'efficacité et d'en améliorer les stipulations le cas échéant, dans l'objectif de faciliter l'interopérabilité sur les sections frontalières tout en maintenant un niveau de sécurité élevé.

Au-delà de ces relations bilatérales, l'établissement s'inscrit dans la coopération internationale sur les sujets de sécurité et d'interopérabilité en participant activement à différents forums animés par les instances européennes, notamment le réseau des ANS organisé par l'Agence, et entend renforcer cette coopération. Membre de l'ILGGRI, association à laquelle la plupart des ANS européennes adhèrent, mais qui accueille également des autorités de pays tiers (le Royaume Uni par exemple), l'établissement montrera son engagement en organisant à Amiens au moins une réunion à l'échelle européenne sur la période triennale.

OBJECTIF 3

Promouvoir « l'approche par les risques »

- ↳ **Indicateur 3.1** - Stratégie de surveillance adaptée aux nouveaux enjeux
- ↳ **Indicateur 3.2** - Plan de contrôle conservant une volumétrie élevée
- ↳ **Indicateur 3.3** - Plan de formation professionnelle intégrant la doctrine en matière de facteurs organisationnels et humains

L'approche par les risques est une démarche visant à améliorer l'efficacité des actions de l'établissement en concentrant les efforts et les ressources sur des thématiques et des entreprises qui le nécessitent en ce qu'elles sont particulièrement propices à des risques, qu'ils soient théoriques ou avérés. Cette démarche est à l'opposé de l'approche systématique ou cyclique. À titre d'exemple, il ne s'agit plus d'aborder les systèmes de gestion de la sécurité des entreprises en s'assurant de leur conformité réglementaire, mais en regardant si les principaux risques sont couverts et maîtrisés. Également, les contrôles ne sont plus décidés de manière systématique ou à intervalles réguliers mais selon l'opportunité en fonction de risques ciblés.

Dans le contexte de l'ouverture à la concurrence du service voyageur et du transfert de lignes aux autorités organisatrices de transport, l'approche par les risques constitue plus que jamais un levier majeur de maintien d'un haut niveau de sécurité et d'optimisation des ressources. En effet, au-delà de la prévision du doublement du nombre d'acteurs à autoriser et à contrôler d'ici 2025 et d'une différenciation du réseau, on assistera à l'émergence de nombreuses entreprises avec des degrés de maturité particulièrement hétérogènes qu'il est indispensable d'anticiper pour fiabiliser l'écosystème futur.

Cela doit aussi conduire l'EPSF à adapter ses méthodes de travail et continuer à faire évoluer ses compétences internes pour satisfaire à l'instruction des dossiers d'autorisation et à la surveillance des activités à l'aune de cet environnement.

Cet objectif doit donc se traduire à la fois par un corpus d'actions à l'intention de l'ensemble des entreprises autorisées, mais aussi par un ensemble d'initiatives internes pour garantir un haut niveau de maîtrise de cette approche par les équipes.

Introduite depuis plusieurs années comme principe général de la stratégie de surveillance de l'établissement, l'approche par les risques doit donc, plus que jamais, se trouver priorisée. À ce titre, le développement de processus et d'outils devant permettre de mieux identifier les risques en cours ou émergents constitue un axe essentiel de travail pour cibler l'effort de surveillance. Ainsi, les résultats des travaux menés par l'établissement seront intégrés dans une nouvelle version de sa stratégie de surveillance, publiée sur son site Internet.

Également, depuis 2014 et le déploiement des contrôles opérationnels, l'EPSF réalise chaque année plus de 200 activités de contrôles avec un volume de ressources inchangé. Cette ambition a été portée à un volume minimal de 240 contrôles annuels à compter de l'exercice 2015 et doit être maintenue dans les années à venir pour continuer à garantir une appréciation suffisamment exhaustive du niveau de sécurité global à l'échelle du secteur ferroviaire français.

Par ailleurs, une approche par les risques efficace est indissociable de la bonne prise en compte des facteurs organisationnels et humains (FOH) dans les systèmes de management de la sécurité. Dans cette perspective, l'EPSF a engagé en 2021 un travail d'élaboration d'une doctrine devant permettre d'établir des grands principes à appliquer pour garantir leur bonne prise en compte par les exploitants ferroviaires.

Une fois ce travail terminé, deux objectifs sont mis en exergue. Il s'agit tout d'abord d'assurer la formation, moyennant un cahier des charges strict, des personnels instructeurs et inspecteurs intégrant les attentes fixées à l'adresse du secteur lors des phases d'autorisation ou de contrôles en termes de FOH. En parallèle, la mise au point de cette doctrine permettra à l'établissement d'être en pleine capacité de réévaluer le niveau de risque de ses propres processus internes identifiés dans le cadre de la démarche de contrôle interne, en y intégrant le facteur de risque FOH.

OBJECTIF 4

Mettre à disposition de chaque acteur des moyens en faveur de l'amélioration de son niveau de sécurité

- ↳ **Indicateur 4.1** – Mise à disposition d'un outil d'auto-évaluation du niveau de maîtrise du système de gestion de la sécurité à l'adresse des exploitants ferroviaires

Il s'agit de mettre à disposition des nombreux exploitants ferroviaires actuels et à venir les moyens leur permettant d'améliorer leur niveau de maîtrise des systèmes de gestion de la sécurité.

D'ores et déjà, l'EPSF élabore des guides, partage des articles ainsi que des vidéos pédagogiques sur sa plateforme Voie Libre, au-delà de ses animations périodiques en matière réglementaire ou de retour d'expérience.

L'objectif est d'aller plus loin encore, en développant un outil permettant aux exploitants ferroviaires d'évaluer eux-mêmes le niveau de maîtrise de leur système de gestion de la sécurité. Ils disposeront ainsi d'un outil en supplément de leurs moyens de contrôles internes pour identifier leurs principales forces et faiblesses en matière de management de la sécurité. Cela permettra également de confronter positivement les constats réalisés lors des contrôles de l'établissement avec la perception qu'ont les exploitants de leur propre performance de sécurité.

En outre, l'EPSF pourra discerner le degré de maturité et de culture de sécurité des entreprises à travers leur capacité à s'auto-évaluer de manière pertinente et à partager ces informations avec l'autorité de sécurité.

L'outil d'auto-évaluation sera mis à disposition sur la plateforme Voie Libre.

AXE 01

CONFORTER LES MISSIONS DE SÉCURITÉ DANS UN MONDE ÉVOLUTIF ET CONSOLIDER L'EXPÉRIENCE ACQUISE

OBJECTIF N°1	INDICATEURS
FAVORISER L'INCLUSION DES NOUVEAUX ENTRANTS, AVEC UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ANNUEL SPÉCIALEMENT DÉDIÉ	1 - Mise en place du parcours d'intégration « sécurité et interopérabilité » des nouveaux entrants
OBJECTIF N°2	INDICATEURS
ACCENTUER LA COOPÉRATION AVEC L'AGENCE DE L'UE POUR LES CHEMINS DE FER ET LES AUTRES AUTORITÉS NATIONALES DE SÉCURITÉ	<p>2.1 - Volume d'activité réalisé pour l'Agence en délégation de tâches et mesurer l'évolution des flux financiers afférents</p> <p>2.2 - Nombre d'accords de coopération sur les sections frontières avec l'ensemble des autorités nationales de sécurité des États voisins</p> <p>2.3 - Nombre de réunions à l'échelle européenne, sur la période triennale, regroupant les autorités nationales de sécurité européennes</p>
OBJECTIF N°3	INDICATEURS
PROMOUVOIR « L'APPROCHE PAR LES RISQUES »	<p>3.1 - Stratégie de surveillance adaptée aux nouveaux enjeux</p> <p>3.2 - Plan de contrôle conservant une volumétrie élevée</p> <p>3.3 - Plan de formation professionnelle intégrant la doctrine en matière de facteurs organisationnels et humains</p>
OBJECTIF N°4	INDICATEURS
METTRE À DISPOSITION DE CHAQUE ACTEUR DES MOYENS EN FAVEUR DE L'AMÉLIORATION DE SON NIVEAU DE SÉCURITÉ	4.1 - Mise à disposition d'un outil d'auto-évaluation du niveau de maîtrise du système de gestion de la sécurité à l'adresse des exploitants ferroviaires

AXE 02

ÉTENDRE L'INFLUENCE NATIONALE
ET INTERNATIONALE AU SEIN
DU SECTEUR FERROVIAIRE ET
DÉVELOPPER UNE COMMUNICATION
PLUS EFFICACE AUPRÈS DES
RÉSEAUX PROFESSIONNELLS
ET INSTITUTIONNELS ET
DU GRAND PUBLIC





LORS DE L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION APPELÉE PAR LE COP PRÉCÉDENT, DES AUDITIONS MENÉES AUPRÈS DE DIFFÉRENTS PUBLICS ONT MIS EN ÉVIDENCE UN FORT BESOIN D'ÉTENDRE LA COMMUNICATION DE L'ÉTABLISSEMENT AU-DELÀ DE LA STRICTE SPHÈRE TECHNIQUE SPÉCIALISÉE.

Pour que cette communication soit un vecteur de performance opérationnelle d'une part, et d'attractivité en vue de recruter d'autre part, elle doit s'adresser à un large public, permettant une diffusion des meilleures pratiques ayant cours dans l'industrie, opérant une prise de recul pour mieux augurer les évolutions, n'hésitant pas à s'entourer de regards extérieurs pour appeler à une réflexion novatrice et originale, n'isolant pas la sécurité mais la replaçant dans un ensemble interagissant.

Pour permettre l'exécution des missions, le statut juridique de l'établissement et sa légitimité en tant qu'autorité nationale de sécurité désignée, ses ressources et ses expertises techniques s'avèrent nécessaires mais sous contrainte. Si l'EPSF est largement reconnu dans son cœur de métier historique et ses attributions régaliennes d'autorisation et de contrôle par les acteurs de la sécurité ferroviaire, il n'en demeure pas moins qu'il reste largement méconnu au-delà de ce premier cercle très spécialisé, ce qui peut limiter son rôle d'anticipation, de prescription, d'influence dans des cercles plus vastes, lequel requiert un rayonnement, une stratégie de communication ambitieuse et moderne, une visibilité assumée. Il y a l'idée que la sécurité ferroviaire n'est pas détachable de l'économie générale de ce mode de transport, du progrès technologique, des évolutions sociétales, de la construction européenne, que les problématiques afférentes à la sécurité ne s'entendent que dans un contexte plus large et mouvant.

L'EPSF doit continuer de jouer ce rôle d'influenceur qu'il s'est d'ores et déjà employé à promouvoir, moyennant par exemple les conférences qu'il organise annuellement sur la sécurité, les grandes réunions de retour d'expérience visant un auditoire de plus en plus élargi, une présence officielle dans les instances de gouvernance de l'Agence de l'UE pour les chemins de fer, des conventions signées avec des partenaires français et étrangers, notamment les homologues européens. Le COP 2020-2022 prévoyait la construction d'une stratégie de communication à la hauteur des enjeux ; cette stratégie est désormais étayée et amorcée. Il reste à finaliser sa mise en œuvre via de nouveaux outils tels que par exemple la plateforme numérique collaborative pour nourrir les échanges avec la profession et intégrer les mouvements de fond généraux à la réflexion en termes de sécurité ferroviaire.

Acquérir cette influence et cette visibilité doit permettre *in fine* de faciliter le changement, en l'augurant mieux, en étant proactif, en en discernant les impacts sur les métiers du ferroviaire à moyen terme et sur le positionnement de l'EPSF.

Ainsi, l'établissement doit se muer en interlocuteur de référence au sein de l'écosystème ferroviaire, en tirant parti de toutes les autres composantes de celui-ci. Il s'agira de continuer à peser dans les instances nationales et européennes, à nouer les partenariats avec les organismes scientifiques, techniques et administratifs pertinents, à contribuer à la réflexion collective avec des événements et des outils dédiés ; il conviendra aussi – et ce sera une nouveauté de ce COP – de viser le grand public.

OBJECTIF 5

Mettre en oeuvre la stratégie de communication sur les sujets de sécurité, d'interopérabilité et d'innovation, accessible pour un public élargi

↳ **Indicateur 5.1** - Nombre de médias pédagogiques organisés sur des sujets de sécurité, d'interopérabilité ou d'innovation

↳ **Indicateur 5.2** - Nombre de sessions d'échange avec l'ensemble des autorités organisatrices de transport

↳ **Indicateur 5.3** - Nombre moyen de connexions par abonné sur la plateforme Voie Libre

Bien qu'aujourd'hui l'EPSF dispose d'un véritable capital d'image dans la sphère de la sécurité ferroviaire, fondé sur le professionnalisme de ses équipes et sa capacité à créer les conditions d'un travail collaboratif efficace, l'établissement est peu connu au-delà de ce cercle restreint. Dans le contexte actuel de forte évolution du marché et de mutation technologique, cette discrétion auprès d'un public plus large pourrait être perçue comme une absence de vision pour les enjeux du développement de la filière.

Par ailleurs, le secteur souffre, dans son ensemble, d'un manque d'attractivité, ce qui engendre de fortes difficultés de recrutement et l'établissement, du fait de son rôle complexe et très institutionnel, rencontre également des obstacles dans ce domaine.

Par conséquent, compte tenu de sa position centrale dans le panorama ferroviaire, l'EPSF a un rôle à jouer pour accompagner la transformation et développer l'attractivité du secteur, avec l'ambition de :

↳ faciliter la compréhension générale du système ferroviaire français et de son fonctionnement en effectuant un travail de pédagogie, en particulier sur les concepts clés mais complexes tels que le maintien du niveau de sécurité, l'interopérabilité et l'amélioration de la performance du système par le biais de l'innovation ;

↳ contribuer à accroître l'attractivité du secteur et de l'établissement en apportant sa vision sur les enjeux, les évolutions et les innovations en lien avec les missions de l'établissement ;

↳ valoriser le rôle et les missions de l'établissement, à travers une communication et des partenariats élargis, pour s'intégrer de façon optimale dans le panorama ferroviaire et institutionnel européen qui est en pleine transformation.

Dans le cadre du précédent contrat d'objectifs et de performance, valant pour la période 2020-2022, l'établissement avait eu pour objectif de définir une stratégie de communication. Cette stratégie étant prête, il incombe désormais de la mettre en application.

Il s'agira donc de produire au cours du triennal une série de dix-huit outils de communication pour simplifier la compréhension générale du système ferroviaire et de son évolution. Ces médias seront diffusés de façon régulière, soit tous les deux mois, par le biais des réseaux sociaux (YouTube et LinkedIn), afin de toucher une audience de plus en plus vaste. Ils seront ensuite disponibles sur le site Internet de l'EPSF et sur Voie Libre, la plateforme collaborative extranet de l'établissement. Ils pourront être largement réutilisés par les entreprises du secteur, si elles le souhaitent,

dans le but de faciliter la compréhension du système et des acteurs par leurs équipes et seront volontairement conçus sur des supports variés (vidéos, animations, podcasts, iconographies...) de façon à être attrayants et pouvoir servir des usages diversifiés et efficaces.

Par ailleurs, le rôle des acteurs a récemment évolué avec la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 qui, par son article 172, a ouvert la possibilité pour les autorités organisatrices de transport de reprendre, en tout ou partie, la gestion de l'infrastructure pour les lignes d'intérêt local ou d'intérêt régional à faible trafic. Les régions peuvent alors confier cette mission à une autre entreprise gestionnaire de l'infrastructure ou l'assurer elle-même. Afin de les accompagner dans cette transition, l'EPSF a un rôle pédagogique à jouer, notamment pour expliquer l'ensemble du corpus réglementaire relatif à leur périmètre, les processus à respecter en matière d'autorisation et les éléments à prendre en compte dans les cahiers des charges. Il s'agira donc d'organiser une fois par an une session d'échange avec l'ensemble des autorités organisatrices de transport afin d'expliquer ces éléments, de répondre à leurs questions et de mieux comprendre leurs projets. Ces échanges viendront également alimenter les travaux sur la mise en place d'un référentiel dédié aux lignes de desserte fine du territoire et permettront d'anticiper les besoins du secteur.

Enfin, Voie Libre est un carrefour d'échange d'informations pour les acteurs du secteur. En observant l'évolution du nombre de connexions des abonnés, il sera alors possible d'apprécier l'impact des communications et l'évolution de l'image de l'EPSF.

OBJECTIF 6

Ériger l'EPSF en point de référence européen de la sécurité ferroviaire en capitalisant sur les bonnes pratiques à l'étranger et dans d'autres filières industrielles

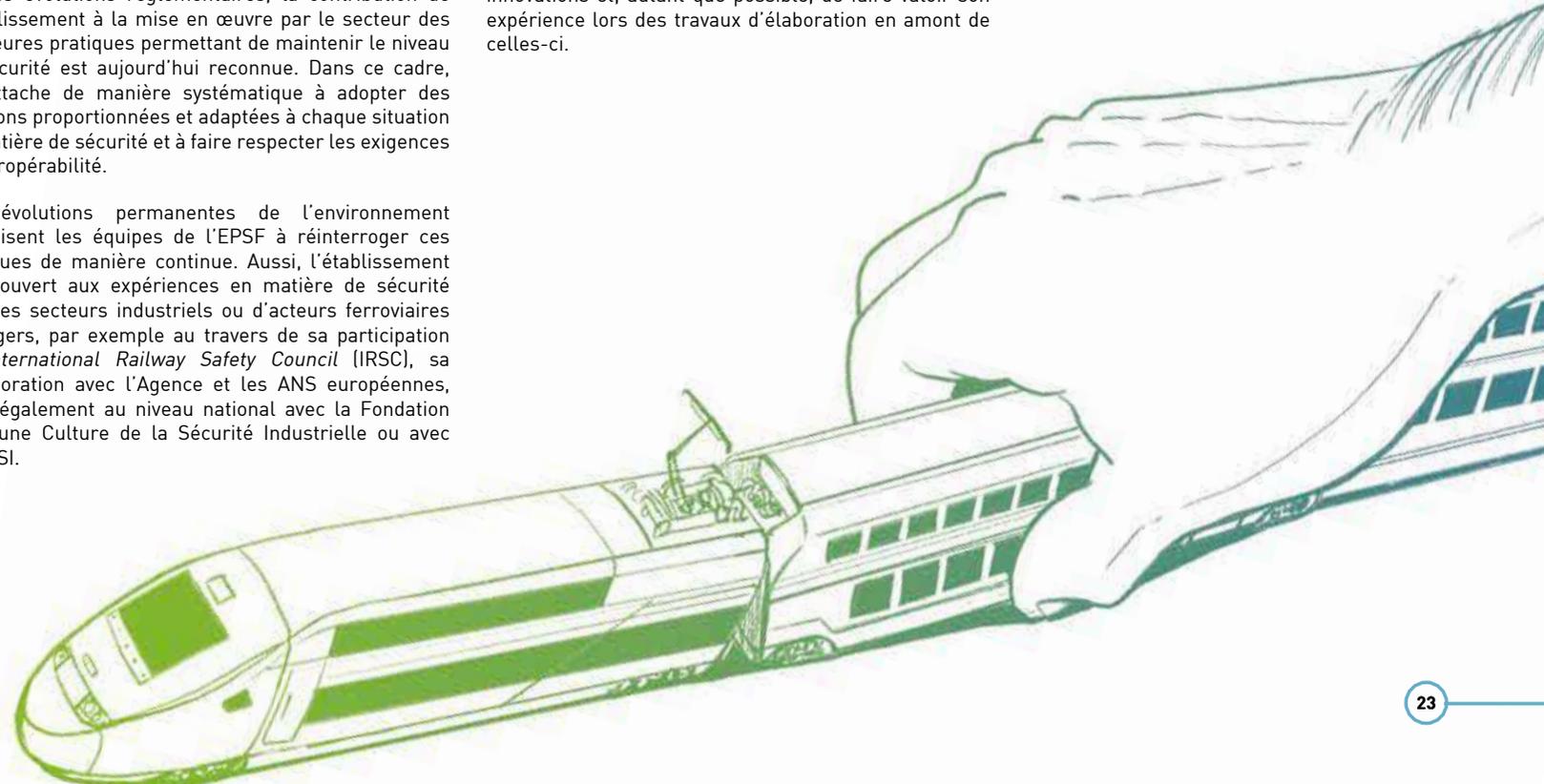
↳ **Indicateur 6.1** – Nombre d'événements faisant appel à des contributeurs externes à l'EPSF voire au secteur et des experts aux réunions de retour d'expérience, conférences et autres vecteurs de communication de l'EPSF

Après plus de 15 ans d'exercice des missions d'autorité nationale de sécurité et d'expérience acquise au sein du secteur ferroviaire français au gré de l'instruction des dossiers d'autorisation, des contrôles des exploitants, du partage d'expérience ou des réflexions sur les évolutions réglementaires, la contribution de l'établissement à la mise en œuvre par le secteur des meilleures pratiques permettant de maintenir le niveau de sécurité est aujourd'hui reconnue. Dans ce cadre, il s'attache de manière systématique à adopter des positions proportionnées et adaptées à chaque situation en matière de sécurité et à faire respecter les exigences d'interopérabilité.

Les évolutions permanentes de l'environnement conduisent les équipes de l'EPSF à réinterroger ces pratiques de manière continue. Aussi, l'établissement s'est ouvert aux expériences en matière de sécurité d'autres secteurs industriels ou d'acteurs ferroviaires étrangers, par exemple au travers de sa participation à l'*International Railway Safety Council* (IRSC), sa collaboration avec l'Agence et les ANS européennes, mais également au niveau national avec la Fondation pour une Culture de la Sécurité Industrielle ou avec l'ANSSI.

Il conviendra dans les années à venir de poursuivre cette ouverture en associant des experts ferroviaires internationaux et d'autres filières industrielles aux réflexions et partages de bonnes pratiques en matière de sécurité. Cela sera notamment atteint moyennant la participation et la contribution de ces experts aux événements organisés par l'établissement mais également par l'intermédiaire des nouveaux vecteurs de communication mis en place.

Cette prise en compte des réflexions les plus avancées sera particulièrement importante pour anticiper et appréhender les impacts potentiels sur la sécurité des évolutions liées aux innovations technologiques et en particulier à la digitalisation. En complément des démarches de veille déjà en place, elle permettra à l'EPSF de s'approprier sans délai les dispositions réglementaires ou normatives qui accompagneront ces innovations et, autant que possible, de faire valoir son expérience lors des travaux d'élaboration en amont de celles-ci.



OBJECTIF 7

Accroître la présence et l'influence de l'EPSF dans toutes les instances internationales

- ↳ **Indicateur 7.1** – Nombre de réunions d'échange avec *Europe's Rail* sur les innovations technologiques à anticiper
- ↳ **Indicateur 7.2** – Nombre de normes techniques portant sur des technologies d'avenir sur lesquelles l'EPSF apporte sa contribution
- ↳ **Indicateur 7.3** – Nombre d'événements internationaux (conférences, tables rondes, etc.) auxquels l'EPSF participe

L'établissement est engagé activement et de longue date dans les travaux réglementaires animés par l'Agence. Cela s'est par exemple traduit par une forte contribution à l'élaboration de la méthode de sécurité commune relative à l'évaluation du niveau et de la performance sécurité des opérateurs ou encore par la participation à une très large majorité des groupes de travail pour la révision 2022 de toutes les Spécifications Techniques d'Interopérabilité. Cette forte implication lui a permis de construire des relations de travail non seulement avec les instances européennes et les autres autorités nationales de sécurité, mais également avec les associations représentatives du secteur ferroviaire européen. L'enrichissement apporté par les relations tissées avec ces différents acteurs d'une part, la solide expertise développée au niveau français d'autre part permettent à l'EPSF de mieux appréhender les enjeux des évolutions à venir, qu'elles soient sectorielles, technologiques ou réglementaires. L'établissement souhaite accroître sa présence auprès des différentes instances internationales afin d'identifier le plus en

amont possible les évolutions à venir et les accompagner mais aussi, lorsque cela est pertinent, de faire valoir son expertise reconnue dans les domaines de la sécurité et de l'interopérabilité.

L'EPSF se propose d'organiser une réunion annuelle d'échange avec le consortium *Europe's Rail*, entreprise commune ferroviaire européenne établie par le règlement (UE) 2021/2085 du Conseil du 19 novembre 2021 qui constitue le nouveau partenariat européen pour la recherche et l'innovation ferroviaires établi dans le cadre du *programme Horizon Europe (2020-2027)* et du successeur de l'entreprise commune *Shift2Rail*.

Ces échanges permettront d'anticiper les évolutions technologiques que les travaux d'*Europe's Rail* introduiront au sein du système ferroviaire et de croiser les regards sur les aspects sécurité afférents, pour les anticiper.

Dans un contexte où la réglementation ferroviaire européenne est amenée à s'appuyer de plus en plus sur les normes, la participation aux travaux de normalisation constitue un autre levier important d'anticipation sur les technologies d'avenir et par voie de conséquence une autre opportunité pour l'établissement d'y apporter son regard sur les aspects sécurité. L'EPSF entend se saisir de ce levier en s'associant à l'élaboration de trois normes dans des domaines innovants pour le ferroviaire.

Profitant de ces interactions continues avec les experts de la profession, les équipes de l'établissement pourront maintenir à jour leur expertise voire la renforcer et ainsi continuer à mettre en œuvre les meilleures pratiques malgré les changements importants de leur environnement. Cette expertise sera partagée au niveau international, au bénéfice de l'ensemble du secteur ferroviaire, par la participation active de l'établissement à au moins deux événements par an.

**AXE
02**

**ÉTENDRE L'INFLUENCE
NATIONALE ET
INTERNATIONALE AU SEIN
DU SECTEUR FERROVIAIRE
ET DÉVELOPPER UNE
COMMUNICATION PLUS
IMPACTANTE AUPRÈS DES
RÉSEAUX PROFESSIONNELS
ET INSTITUTIONNELS
ET DU GRAND PUBLIC**

OBJECTIF N°5	INDICATEURS
METTRE EN OEUVRE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION SUR LES SUJETS DE SÉCURITÉ, D'INTEROPÉRABILITÉ ET D'INNOVATION, ACCESSIBLE POUR UN PUBLIC ÉLARGI	<p>5.1 - Nombre de médias pédagogiques organisés sur des sujets de sécurité, d'interopérabilité ou d'innovation</p> <p>5.2 - Nombre de sessions d'échange avec l'ensemble des autorités organisatrices de transport</p> <p>5.3 - Nombre moyen de connexions par abonné sur la plateforme Voie Libre</p>
OBJECTIF N°6	INDICATEURS
ÉRIGER L'EPSF EN POINT DE RÉFÉRENCE EUROPÉEN DE LA SÉCURITÉ FERROVIAIRE EN CAPITALISANT SUR LES BONNES PRATIQUES À L'ÉTRANGER ET DANS D'AUTRES FILIÈRES INDUSTRIELLES DE CELLE-CI EN MATIÈRE D'AUTORISATIONS	<p>6.1 - Nombre d'événements faisant appel à des contributeurs externes à l'EPSF voire au secteur et des experts aux réunions de retour d'expérience, conférences et autres vecteurs de communication de l'EPSF</p>
OBJECTIF N°7	INDICATEURS
ACCROÎTRE LA PRÉSENCE ET L'INFLUENCE DE L'EPSF DANS TOUTES LES INSTANCES INTERNATIONALES	<p>7.1 - Nombre de réunions d'échange par an avec <i>Europe's Rail</i> sur les innovations technologiques à anticiper</p> <p>7.2 - Nombre de normes techniques portant sur des technologies d'avenir sur lesquelles l'EPSF apporte sa contribution</p> <p>7.3 - Nombre d'événements internationaux (conférences, tables rondes, etc.) auxquels l'EPSF participe</p>

AXE 03

POURSUIVRE LA
TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE DE
L'ÉTABLISSEMENT



LA FILIÈRE FERROVIAIRE REPRÉSENTE UNE STRUCTURE DE COÛTS ÉLEVÉS, AVEC UNE QUESTION CLEF DE COMPÉTITIVITÉ POUR ASSURER LES CONDITIONS DE SON DÉVELOPPEMENT. ELLE EST ACTUELLEMENT CONFRONTÉE À UN DILEMME PARTICULIÈREMENT COMPLEXE À SURMONTER :

↳ d'une part, son temps d'évolution est long, notamment parce que les infrastructures et les équipements s'étendent sur plusieurs dizaines de milliers de kilomètres et ne peuvent être changés rapidement sans mobilisation de ressources humaines, matérielles et financières considérables ;

↳ d'autre part, elle n'a pas d'autre choix, pour continuer à exister parmi les autres modes de transports aux évolutions beaucoup plus rapides et disruptives, que de s'adapter technologiquement et humainement, en suivant le rythme imposé par ses concurrents notamment routiers.

Avec un secteur fondé sur 200 ans de retours d'expérience essentiellement accumulés par les opérateurs nationaux historiques, les entreprises du milieu ferroviaire sont convaincues que l'augmentation de productivité et de compétitivité ne peut plus s'appuyer sur les méthodes traditionnelles et doit faire appel aux possibilités offertes par le numérique. Plusieurs projets d'envergure ont déjà été mis à l'étude : train autonome, infrastructure connectée, jumeau numérique, MOOC pour la formation des opérateurs, réalité augmentée pour les interventions de maintenance, etc.

Face à l'accélération de leur mise en œuvre, il est vital pour l'EPSF de se préparer à l'impact des nouveaux usages et des nouvelles technologies. Pour structurer les actions de manière appropriée, un plan de transformation digitale a été engagé début 2021, articulé autour de quatre axes :

- ↳ renforcer la veille technologique pour s'ajuster de manière agile et préparer le cadre réglementaire de demain ;
- ↳ faire évoluer l'animation du secteur par l'usage de nouveaux moyens de communication numériques ;
- ↳ accompagner la transformation des métiers par une politique des ressources humaines adaptée aux nouveaux enjeux ;
- ↳ établir une stratégie de gouvernance de la donnée de sécurité.

Plusieurs recommandations appuient le déploiement de ces axes jusqu'en 2025. Il s'agira donc de poursuivre la mise en œuvre de ces recommandations, qui deviennent les objectifs principaux de cet axe du COP. Par ailleurs, la Cour des Comptes, dans son audit de la gestion de l'établissement durant la période 2015-2020, a confirmé l'intérêt du renforcement du pilotage des systèmes d'information, des moyens qui leur sont dévolus et de leur sécurisation, légitimant les objectifs précisés ci-après, notamment sur le thème de la cybersécurité.

OBJECTIF 8

Faire évoluer les pratiques et les compétences des personnels de l'EPSF en intégrant l'évolution des technologies numériques et des méthodes collaboratives

Indicateur 8.1 – Nombre d'agents formés aux évolutions des technologies numériques qui concernent leur activité

Indicateur 8.2 – Nombre d'ateliers thématiques organisés sur tout sujet d'actualité, favorisant l'intelligence collective

L'EPSF a engagé une transformation numérique dès 2021. Celle-ci possède deux volets : en premier lieu, il s'agit de moderniser la manière de travailler au sein de l'établissement en adoptant les vecteurs offerts par la digitalisation de la société et des entreprises. Concrètement, les nouveaux moyens de communiquer, de partager l'information, de structurer ses actions, au travers des systèmes d'information collaboratifs, transforment en profondeur les processus mêmes des organismes. En second lieu, l'établissement a la volonté d'accompagner la transformation numérique du secteur ferroviaire. Cela a fait l'objet de l'axe 4 du précédent COP et a mené à la production d'une étude d'impact et l'élaboration de doctrines en matière d'intelligence artificielle et d'outils connectés.

Ces deux volets sont complémentaires et nécessitent l'acquisition de compétences numériques par les personnels de l'établissement. En 2021, un objectif collectif a incité chaque collaborateur à suivre le parcours PIX, dispositif conçu pour évaluer, développer et certifier ses compétences informatiques tout au long de sa vie.

Cette transformation doit être poursuivie. L'objectif ne se limite pas à permettre l'acquisition de connaissances et de compétences à partir de formations, mais également à développer l'intelligence collective au sein de l'établissement en favorisant les échanges via des ateliers thématiques et le partage de bonnes pratiques.

OBJECTIF 9

Renforcer la politique de sécurité des systèmes d'information dans le cadre du plan d'action du contrôle interne

Indicateur 9.1 – Nombre d'exercices de cybercrise

Indicateur 9.2 – Recrutement d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information et mise en place d'une surveillance périodique du niveau de sécurité du dispositif informatique

La sécurité des systèmes d'Information (SSI) a pour objectif d'assurer le fonctionnement nominal des systèmes en particulier en termes de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité des données traitées.

Tout événement affectant cet objectif est qualifié de menace, qu'il soit intentionnel ou non, et tout système doit être conçu et opéré de manière à s'en prémunir. Depuis une quinzaine d'années, les principales menaces sont devenues intentionnelles et relèvent de ce que l'on dénomme « cyberattaque ». Cela a considérablement accru les risques car la probabilité de tels événements autrefois fortuits est devenue très forte.

Par ailleurs, les attaques utilisent des failles logicielles ou matérielles qui ne sont pas toujours détectées à temps, ce qui rend impossible une protection complète en temps réel. Il est néanmoins apparu qu'une bonne conception des systèmes, une veille accrue, une mise à jour continue des composants et la mise en pratique de comportements « sains » de la part des utilisateurs réduisent considérablement les risques.

L'EPSF a développé un module de sensibilisation à la SSI pour tout nouvel arrivant. Une politique d'utilisation des systèmes a été écrite et mise en application en 2022. Une politique générale de sécurité des systèmes, plus vaste, suivra.

Afin de renforcer le dispositif et assurer une veille continue de l'état de sécurité du système, l'EPSF mettra en œuvre d'autres actions pour produire un tableau de bord SSI. Des tests seront effectués afin de sensibiliser périodiquement les utilisateurs de risques liés aux attaques. Ainsi, un exercice de cybercrise sera organisé chaque année, dans le cadre du contrôle interne et en lien avec un prestataire extérieur spécialisé, afin d'éprouver les procédures en vigueur. Il est également prévu de définir un poste de responsable SSI, distinct de celui de directeur des systèmes d'information, pour définir et piloter toutes les actions afférentes.

OBJECTIF 10

Développer l'usage de la donnée au service de la sécurité ferroviaire

Indicateur 10.1 – Mise en place du plan de gouvernance de la donnée

Indicateur 10.2 – Réalisation d'un « datathon » dans la période triennale

Toutes les technologies en cours de développement au sein de la filière ferroviaire ont un dénominateur commun : il s'agit de collecter (objets connectés), d'analyser (algorithmes d'intelligence artificielle), d'exploiter (certification virtuelle, maquette et jumeau numériques, détection d'obstacles, maintenance prédictive), voire subtiliser et modifier (cybersécurité) des données. Celles-ci sont désormais considérées comme des actifs immatériels stratégiques des entreprises.

Depuis sa création en 2006, l'EPSF a accumulé un nombre important de données liées à la sécurité ferroviaire, au travers tant des autorisations délivrées que des contrôles réalisés. Les possibilités désormais offertes par les algorithmes pourraient indéniablement contribuer à l'amélioration des missions de l'établissement. En effet, l'usage de l'intelligence artificielle permet désormais de relever des défis tels que l'identification d'une cause fondamentale à un problème de sécurité. Moyennant une structuration des données les rendant exploitables par des outils puissants et des compétences associées, il deviendrait possible d'établir des modèles d'analyses des événements, prédictifs à moyen terme ou un calcul efficient de l'allocation des ressources en fonction de la maturité des acteurs.

Afin de disposer de ces leviers, la première étape consiste à opérer l'inventaire des données accumulées, puis de mettre en œuvre un plan de gouvernance qui aura notamment pour objectif de déterminer l'organisation la plus adaptée à ces nouvelles opportunités. Dans un second temps, l'établissement pourrait organiser un premier « datathon » (voire un « sécurithon ») en faisant concourir différentes sociétés spécialisées afin de contribuer à l'identification de signaux faibles au niveau de la sécurité du réseau et au développement de modèles contributifs à l'amélioration de sa sécurité globale.

OBJECTIF 11

Exercer une veille permanente sur les innovations pour mieux comprendre les évolutions technologiques et anticiper leur impact sur le fonctionnement du système ferroviaire

Indicateur 11.1 – État des lieux annuel des innovations en phase d'émergence

Indicateur 11.2 – Nombre de doctrines publiées sur les technologies pouvant impacter la sécurité ferroviaire

La sécurité est la clef de voûte du système ferroviaire, mais risque parfois de faire obstacle à l'innovation par son degré d'exigence notamment en termes de méthodes et de processus de démonstration de la sécurité. Le secteur n'en demeure pas moins pourvoyeur de mutations, liées par exemple à l'utilisation de trains moins polluants à batteries ou avec une motorisation fonctionnant à l'hydrogène, à l'introduction de trains massivement « connectés » permettant de collecter les données utiles à une maintenance « prédictive » susceptible de limiter les pannes et d'améliorer la qualité de service, aux trains dits autonomes permettant une meilleure ponctualité, un trafic plus fluide et une utilisation optimisée de l'infrastructure qui s'appuie entre autres sur la géolocalisation et l'intelligence artificielle pour reconnaître la signalisation et la présence d'obstacles. L'expérience « voyageur » est également privilégiée, moyennant un écosystème numérisé et intelligent.

Le passage d'un système ferroviaire historiquement fermé à un système réinventé met en exergue de nouvelles approches mais stimule en parallèle des risques non traditionnels, non couverts jusque-là, pouvant fortement affecter la sécurité ferroviaire.

Or la protection de l'intégrité de la donnée du système ferroviaire et, par extension, la résistance des systèmes d'information aux cyberattaques sont devenus des enjeux majeurs de sécurité.

À ce titre, l'EPSF continue à s'inscrire pleinement dans cette transformation numérique et conforte sa démarche engagée lors du précédent COP, assurant une veille technologique bien au-delà du seul référentiel ferroviaire classique pour adapter en conséquence sa politique d'analyse et d'appréciation des risques aux fins de garantir la sécurité des déplacements de demain.

Enfin, l'impact de cette transformation numérique sur les organisations met en évidence une place plus importante de l'automatisation des processus au détriment des procédures humaines. Cette articulation entre la décision humaine d'une part et l'autonomie laissée à l'écosystème digital d'autre part ouvre de nouvelles réflexions sur la sécurité globale du secteur ferroviaire.

AXE 03

POURSUIVRE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT

OBJECTIF N°8	INDICATEURS
FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES ET LES COMPÉTENCES DES PERSONNELS DE L'EPSF EN INTÉGRANT L'ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ET DES MÉTHODES COLLABORATIVES	<p>8.1 - Nombre d'agents formés aux évolutions des technologies numériques qui concernent leur activité</p> <p>8.2 - Nombre d'ateliers thématiques organisés sur tout sujet d'actualité, favorisant l'intelligence collective</p>
OBJECTIF N°9	INDICATEURS
RENFORCER LA POLITIQUE DE SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION DANS LE CADRE DU PLAN D'ACTION DU CONTRÔLE INTERNE	<p>9.1 - Nombre d'exercices de cybercrise</p> <p>9.2 - Recrutement d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information et mise en place d'une surveillance périodique du niveau de sécurité du dispositif informatique</p>
OBJECTIF N°10	INDICATEURS
DÉVELOPPER L'USAGE DE LA DONNÉE AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ FERROVIAIRE	<p>10.1 - Mise en place du plan de gouvernance de la donnée</p> <p>10.2 - Réalisation d'un « datathon » dans la période triennale</p>
OBJECTIF N°11	INDICATEURS
EXERCER UNE VEILLE PERMANENTE SUR LES INNOVATIONS POUR MIEUX COMPRENDRE LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET ANTICIPER LEUR IMPACT SUR LE FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME FERROVIAIRE	<p>11.1 - État des lieux annuel sur les technologies en phase d'émergence</p> <p>11.2 - Nombre de doctrines publiées sur les technologies pouvant impacter la sécurité ferroviaire</p>

AXE 04

METTRE EN PLACE DES MODES DE FONCTIONNEMENT EXEMPLAIRES POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX



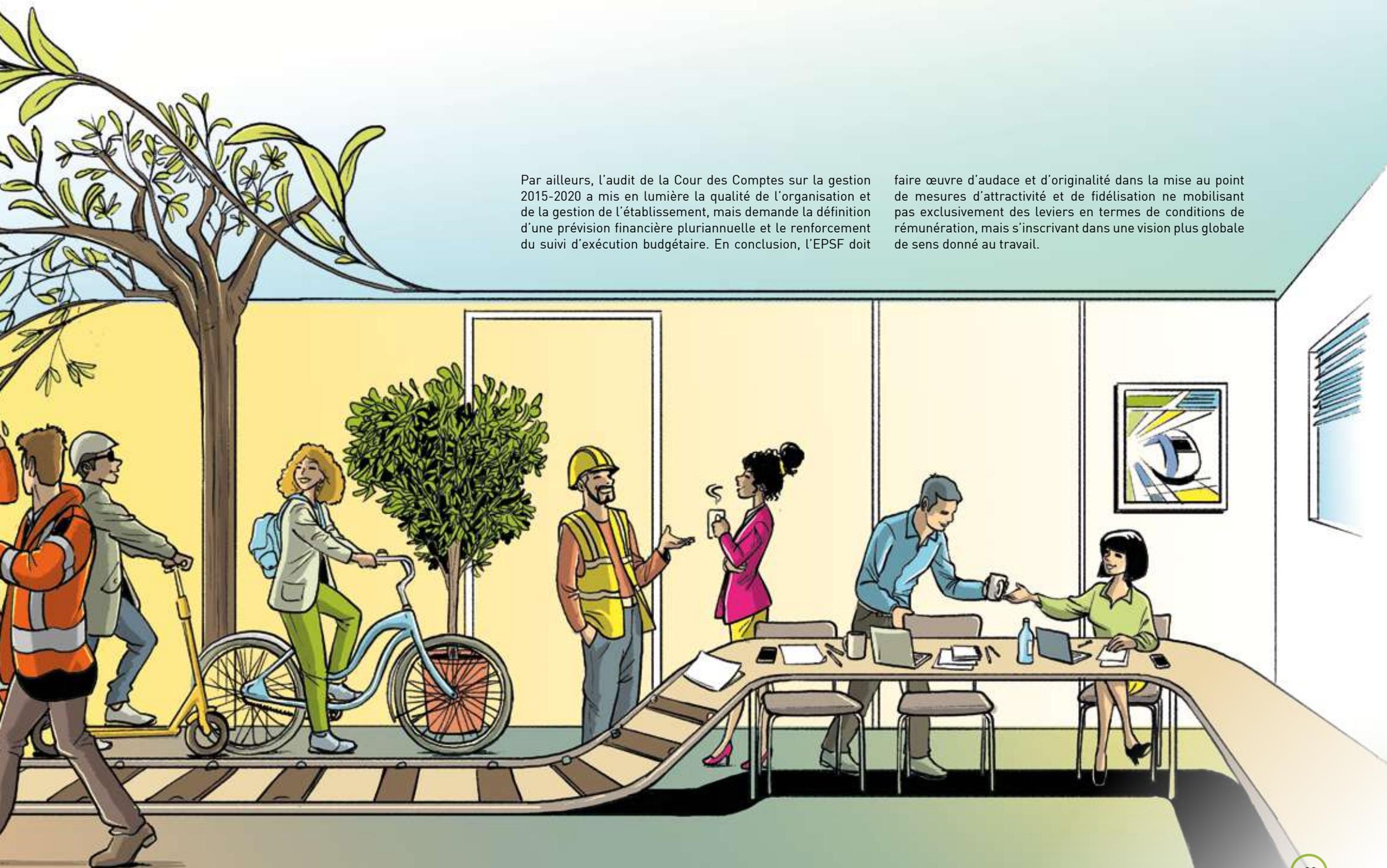
DÉPASSER LES DÉFIS ACTUELS

énoncés par les trois axes stratégiques précédents – requiert d’être davantage visible et plus efficace, d’une part, d’acquérir des compétences et des expertises particulièrement pointues et ciblées, très prisées par le marché et relativement rares et coûteuses, d’autre part. Ces impératifs poussent à développer la « marque employeur » en cultivant l’exemplarité et l’attractivité de l’établissement.

Pour attirer et fidéliser les talents et s’ériger en référence de la profession, celui-ci doit s’astreindre à des efforts particuliers en termes de gouvernance, de conduite écologique, de gestion financière, d’optimisation des ressources humaines notamment par la formation professionnelle, de fidélisation des ingénieurs, de transversalité et de transmission des savoirs, etc. L’EPSF doit être reconnu non seulement pour son savoir-faire technique, mais aussi pour la qualité de ses processus et de son contrôle interne, pour la qualité de vie au travail, pour sa robustesse financière et les moyens consacrés à ses ambitions, pour sa vigilance face à son impact sur l’environnement.

Par ailleurs, l'audit de la Cour des Comptes sur la gestion 2015-2020 a mis en lumière la qualité de l'organisation et de la gestion de l'établissement, mais demande la définition d'une prévision financière pluriannuelle et le renforcement du suivi d'exécution budgétaire. En conclusion, l'EPSF doit

faire œuvre d'audace et d'originalité dans la mise au point de mesures d'attractivité et de fidélisation ne mobilisant pas exclusivement des leviers en termes de conditions de rémunération, mais s'inscrivant dans une vision plus globale de sens donné au travail.



OBJECTIF 12

Viser l'excellence en matière de maîtrise des risques internes et de pilotage budgétaire

Indicateur 12.1 – Plan d'action du contrôle interne visant une réduction du risque global présenté annuellement en conseil d'administration

Indicateur 12.2 – Projection triennale des coûts et ressources de l'établissement préparée avec les administrations de tutelle, assortie si besoin de budgets annuels rectificatifs

Indicateur 12.3 – Contrôle de gestion et report financier sur la base d'indicateurs trimestriels

Dans un contexte marqué par un secteur ferroviaire très évolutif avec un impact fort pour l'établissement en termes d'investissement informatique, de recrutement et de formation, de présence sur le terrain aux côtés de la profession, il y a un intérêt évident à réfléchir sur les écueils que l'établissement pourra rencontrer et à renforcer la prévision budgétaire. Cette vigilance double, sur les risques et les moyens, aura pour vertus d'une part de mettre en place un pilotage fin et réactif, permettant une allocation optimale des ressources, et d'autre part de renforcer son attractivité. Cet objectif relatif à l'exemplarité de l'organisation est donc assorti de trois indicateurs.

L'établissement a présenté en conseil d'administration à titre expérimental en 2021 les premiers éléments de son contrôle interne, lequel se veut exhaustif, c'est-à-dire portant à la fois sur les risques comptables pouvant affecter la sincérité et l'exactitude des comptes, les risques budgétaires pouvant mettre en péril la soutenabilité financière des opérations et les risques liés aux métiers. Tout le défi de cette démarche collective consiste à maintenir l'engagement et la mobilisation des équipes, seules à même de discerner les risques dans l'exécution quotidienne de leurs tâches, à faire les propositions correctives appropriées, à réviser les pro-

cédures de manière à prévenir les possibles dysfonctionnements. Également, il s'agit de mettre en œuvre un contrôle interne vivant, s'appuyant notamment sur des exercices dits de « stress test » en simulant des accidents ferroviaires ou encore des cyberattaques, de façon à éprouver l'organisation, observer le cas échéant des failles et y répondre.

Ainsi, le contrôle interne doit accompagner les nouvelles méthodes de travail. C'est donc également un outil de management en associant les agents à la prévention et aux solutions et un encouragement à la transversalité.

Par ailleurs, en matière budgétaire, la principale ressource de l'EPSF est une subvention pour charge de service public dont le montant est voté chaque année en loi de finances, cette subvention étant complétée par un certain nombre de ressources propres telles que des redevances notamment. Chaque année, une prévision budgétaire triennale des recettes et dépenses de l'établissement sera présentée à la direction du budget ainsi qu'à la direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités. Le niveau prévisionnel de trésorerie nécessaire à la bonne exécution des missions de l'établissement fera également l'objet d'une prévision sur les trois années à venir. Si besoin, des budgets annuels rectificatifs seront proposés en conseil d'administration pour viser un pilotage budgétaire plus fin.

Enfin, le troisième indicateur est corrélé à la poursuite du contrôle de gestion et au report financier d'ores et déjà mis en œuvre par l'établissement au gré des COP précédents, le but étant d'obtenir une allocation optimale de la ressource. Un suivi plus ajusté du rythme de consommation des crédits, corrélé au travail de projection triennale précité, doit permettre de réduire progressivement l'écart entre les prévisions et le budget exécuté.

OBJECTIF 13

Structurer une démarche de responsabilité en matière écologique et sociale en dépassant les exigences réglementaires

Indicateur 13.1 – Bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) de l'EPSF

Indicateur 13.2 – Mise en place d'une démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

La circulaire n°6145/SG du 25 février 2020 relative aux engagements de l'État pour des services publics écoresponsables a lancé une démarche obligatoire pour l'ensemble des services de l'État et ses établissements publics en s'appuyant sur un socle de vingt mesures portant sur la mobilité des agents, des achats plus responsables, la réduction de la consommation d'énergie dans les bâtiments publics, la suppression de produits phytopharmaceutiques, le recours à l'économie circulaire et la maîtrise de l'empreinte carbone numérique.

L'EPSF a effectivement mis en place pour 2022 un suivi de ses actions en vue de répondre à ces vingt mesures, mais il lui incombe de faire davantage et d'aller au-delà des seules prescriptions réglementaires, notamment en réalisant un bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES).

La réalisation de ce bilan s'insère pleinement dans la démarche « services publics écoresponsables » et fait partie des points d'amélioration demandés à tous les ministères par le Commissariat général au développement durable. La démarche est obligatoire, tous les trois ans, pour tous les services de l'État sans seuil d'agents et pour les opérateurs et établissements publics de plus de 250 agents, conformément aux dispositions de l'article L229-25 du code de l'environnement.

L'EPSF, appartenant au pôle ministériel de la transition écologique et quoiqu'étant composé d'un effectif largement inférieur au seuil de 250 agents, s'inscrit dans une démarche volontariste et réalisera son bilan en intégrant l'exercice 2023. Il s'appuiera sur l'impli-

cation des salariés qui, dès 2022, participent au calcul systématique de l'empreinte carbone des missions professionnelles, intégrant déplacements, restauration et hébergement. À terme, le bilan permettra de structurer une politique environnementale et d'identifier des actions de nature à réduire les émissions de gaz à effet de serre et la facture énergétique.

Poussant ses initiatives au-delà de la seule sphère environnementale, l'établissement étudiera une démarche RSE, plus globale, visant à faire des agents de l'établissement les acteurs directs de la transition écologique et sociale, à maintenir une éthique du service public irréprochable, dépassant l'objectif de réduction de l'empreinte environnementale des activités et abordant une dimension sociétale.

OBJECTIF 14

Développer l'attractivité de l'employeur

Indicateur 14.1 – Mise en application d'un plan stratégique pluriannuel de recrutement

Le secteur ferroviaire, en pleine croissance, souffre de plus en plus du manque des talents nécessaires à la prise en compte des défis colossaux à relever dans les prochaines années. En effet, non seulement les entreprises de la filière ont besoin d'embaucher des compétences en masse mais, de surcroît, elles subissent une concurrence importante des autres secteurs, concernés eux aussi par les nouvelles technologies, parfois dotés d'une image plus attractive. Le phénomène est exacerbé par la pyramide des âges défavorable de la profession des ingénieurs ferroviaires, voyant le départ d'une génération importante sans qu'elle soit totalement remplacée. La recherche aiguë des talents par les entreprises engendre en sus une inflation inédite des prétentions salariales des candidats potentiels.

L'EPSF n'est évidemment pas épargné par ces problématiques, ce qui l'amène à travailler sa « marque employeur » et à définir un plan stratégique pluriannuel de recrutement basé sur diverses initiatives en vue de fluidifier le recrutement des expertises. Cela pourra passer le cas échéant par la constitution de parcours de carrière au sein de la filière ferroviaire moyennant des accords avec des organismes partenaires ou encore par des mécanismes originaux de recrutement.

OBJECTIF 15

Fidéliser les talents

Indicateur 15.1 – Mise en place d'une stratégie de fidélisation des talents et d'un plan d'action associé

Outre les difficultés rencontrées pour attirer et intégrer de nouveaux talents, l'EPSF est également confronté à un renouvellement significatif des équipes lié à la situation très tendue du marché du travail au sein du secteur ferroviaire et à la très forte sollicitation de ses agents confirmés et experts par les autres entreprises du secteur qui se développent et se multiplient notamment sous l'effet de l'ouverture à la concurrence.

En effet, même si l'EPSF encourage les mobilités internes, force est de constater que les opportunités de développement de carrière restent limitées pour les agents en raison de la taille de l'établissement.

En outre, les entreprises privées du secteur ferroviaire proposent des rémunérations très attractives aux candidats, que l'établissement n'est pas en mesure de concurrencer, en raison d'une part des contraintes budgétaires, d'autre part d'un principe de cohérence de la politique salariale de l'établissement.

C'est dans ce cadre que l'établissement doit concevoir et mettre en œuvre des leviers différents et innovants dans l'objectif de fidéliser ses talents, ce qui inclut la qualité de vie au travail, la constance de la négociation avec les instances représentatives du personnel, la garantie de l'égalité entre les femmes et les hommes, une réflexion sur la localisation de l'établissement et de ses possibles antennes sur le territoire, etc. Ainsi, tous les vecteurs de fidélisation devront être examinés dans le cadre d'un plan d'action global.

AXE 04

METTRE EN PLACE DES MODES DE FONCTIONNEMENT EXEMPLAIRES POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX

OBJECTIF N°12	INDICATEURS
VISER L'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE MAÎTRISE DES RISQUES INTERNES ET DE PILOTAGE BUDGÉTAIRE	<p>12.1 - Plan d'action du contrôle interne visant une réduction du risque global présenté chaque année en conseil d'administration</p> <p>12.2 - Projection triennale des coûts et ressources de l'établissement préparée avec les administrations de tutelle, assortie si besoin de budgets annuels rectificatifs</p> <p>12.3 - Contrôle de gestion et report financier sur la base d'indicateurs trimestriels</p>
OBJECTIF N°13	INDICATEURS
STRUCTURER UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE EN DÉPASSANT LES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES	<p>13.1 - Bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) de l'EPSF</p> <p>13.2 - Mise en place d'une démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE)</p>
OBJECTIF N°14	INDICATEURS
DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DE L'EMPLOYEUR	<p>14.1 - Mise en application d'un plan stratégique pluriannuel de recrutement</p>
OBJECTIF N°15	INDICATEURS
FIDÉLISER LES TALENTS	<p>15.1 - Mise en place d'une stratégie de fidélisation des talents et d'un plan d'action associé</p>



Édité en 2022

Contact
Service communication de l'EPSF
Tél. 33(0)3 22 33 95 55

Conception graphique et impression
La Bande Destinée

Impression
Alliance Partenaires Graphiques





60 rue de la Vallée

CS 11758

80017 Amiens Cedex 1

Tél. 33 (0)3 22 33 95 95

Fax 33 (0)3 22 33 95 99

epsf@securite-ferroviaire.fr

www.securite-ferroviaire.fr