







Contrat signé entre l'Etat et RFF

Le Président de Réseau Ferré de France

**Hubert du MESNIL**

Le Ministre d'Etat,  
Le Ministre de l'Ecologie, de l'Energie,  
du Développement durable et de  
l'Aménagement du territoire

**Jean-Louis BORLOO**

La Ministre de l'Economie, de l'Industrie,  
et de l'Emploi

**Christine LAGARDE**


Le Ministre du Budget, des Comptes  
publics et de la Fonction publique

**Eric WOERTH**

Le Secrétaire d'Etat chargé des  
Transports, auprès du Ministre de  
l'Ecologie, de l'Energie, du  
Développement durable et de  
l'Aménagement du territoire

**Dominique BUSSEREAU**





A la suite du **Grenelle de l'environnement**, l'État charge Réseau Ferré de France de mettre en œuvre les orientations concernant l'infrastructure ferroviaire. Selon les termes de la loi de 1997, « conformément aux objectifs de service public et dans le but de promouvoir le transport ferroviaire en France dans une logique de développement durable », RFF a pour objet l'aménagement, le développement, la cohérence, et la mise en valeur de l'infrastructure du réseau ferré national ». RFF est donc le levier d'action naturel de l'État pour le développement du transport ferroviaire.

**Le développement durable du transport ferroviaire** est l'enjeu principal de la signature, entre l'État et RFF, d'un contrat pluriannuel de performance pour les années 2008-2012. Ce contrat consolide le statut d'entreprise publique de RFF, onze ans après sa création, et confirme sa vocation à contribuer au développement durable des territoires à l'échelle régionale, nationale et européenne, grâce à la mise à disposition des citoyens et des entreprises d'infrastructures ferroviaires modernes, accessibles, efficaces, et répondant à leurs besoins.


Par ce contrat, **l'État affiche ses ambitions et fixe les responsabilités de RFF** pour la modernisation et le développement des infrastructures, l'ouverture du système ferroviaire à l'Europe, à l'innovation et à la concurrence. Il précise le cadre d'un modèle d'organisation et de gouvernance du système ferroviaire en profond renouvellement, avec l'extension du rôle et de l'engagement des régions, le développement des pratiques de concertation et de débats publics, la création de l'EPSF et bientôt, comme dans la plupart des pays voisins, d'une autorité de régulation. Ce faisant, il pose les bases d'une nouvelle régulation économique fondée sur la valeur de l'infrastructure, la recherche de l'efficacité, la juste réponse aux besoins et la maîtrise progressive des équilibres financiers en cohérence avec les objectifs de développement durable.

Avec ce contrat, une nouvelle période s'ouvre pour le secteur ferroviaire, car sa contribution à la réussite des objectifs issus du Grenelle – notamment en matière de report modal – et au respect des engagements nationaux et internationaux de la France en matière d'émissions de gaz à effet de serre et d'émissions polluantes sera déterminante. La responsabilité du système ferroviaire, et au premier chef de RFF, est à la hauteur de cet enjeu.

Pour ce faire, l'Etat s'engage dans une évolution du secteur ferroviaire. A l'issue du Grenelle de l'environnement, le Président de la République a réaffirmé la nécessité impérieuse de développer le transport ferroviaire pour préparer le pays aux défis climatiques et énergétiques à venir. Pour répondre à cet enjeu, RFF doit, par le développement de ses propres compétences et dans ses relations partenariales avec son gestionnaire d'infrastructure délégué, franchir de nouvelles étapes pour améliorer **l'efficacité du système ferroviaire actuel**, dans le respect des principes et règles du droit communautaire et en s'appuyant notamment sur les conclusions de l'audit de l'École polytechnique fédérale de Lausanne de 2007 sur la répartition des capacités d'infrastructure.

Ces pistes d'amélioration doivent permettre de répondre au défi du report modal et du développement des trafics, notamment régional, dans le contexte d'ouverture du transport à de nouvelles entreprises ferroviaires, d'accès de nouveaux partenaires au système de réservation (« candidats autorisés ») et d'engagement de travaux importants de rénovation du réseau.

A cet égard, la création d'une « Commission de régulation des activités ferroviaires » (CRAF) sous la forme d'une autorité administrative indépendante, appelée des vœux du Président de la République, répondra à l'ouverture du marché ferroviaire et à la demande des acteurs du secteur de renforcer l'organisme de contrôle actuel.



L'État veille par ailleurs à la disponibilité de ce réseau pour les lignes les plus utilisées mais également pour celles des lignes moins fréquentées qui participent de manière déterminante aux objectifs globaux de transport, en matière de déplacements des voyageurs mais aussi de transport de marchandises. Afin de rassembler les financements, et de disposer d'un réseau modernisé et performant, **le partenariat des Régions** sera recherché et des **opérateurs ferroviaires de proximité** pourront être mis en place.

L'État souhaite la poursuite du plan de rénovation pour les années 2011 – 2015 afin de permettre à la Nation de disposer d'un réseau performant.

Cette modernisation comporte la **rationalisation des coûts du secteur ferroviaire**. L'État encouragera toutes les mesures visant à réduire les coûts d'infrastructure, notamment au travers de l'actuelle et de la future convention de gestion pluriannuelle et grâce à des mesures d'économie pour les travaux dans le cadre du plan de renouvellement.

Dans le même temps, **le Gouvernement a mis au point une nouvelle tarification** dont l'objet est de répondre aux enjeux auxquels est confronté l'ensemble du secteur avec, notamment, l'ouverture du réseau ferré national à la concurrence et la poursuite de sa rénovation. Il s'agit également de disposer d'un système de prix cohérent avec les objectifs de développement des trafics et d'équilibre économique du réseau. Les objectifs de la réforme sont une meilleure lisibilité, une plus grande cohérence avec les réalités de l'économie du secteur et une meilleure couverture des coûts du réseau ferré national en prenant en compte, notamment, la valeur économique tirée de l'utilisation de ce réseau. Elle doit en outre contribuer, conformément aux conclusions du Grenelle de l'environnement, à mettre le secteur ferroviaire en situation de participer efficacement au rééquilibrage entre les différents modes de transport.

La programmation financière de l'entretien et du renouvellement du réseau bénéficie de perspectives pluriannuelles : péages définis de manière pluriannuelle, convention de gestion, projet de loi de programmation des finances publiques. Cette lisibilité est indispensable pour permettre la réalisation d'économies et, de surcroît, la juste répartition des capacités d'infrastructure.

Fort de ces avancées et pour concrétiser des objectifs opérationnels à RFF, l'Etat a souhaité la signature d'un contrat de performance de nature à conforter les trois vocations essentielles de l'établissement public : celle de vendre des sillons et de construire l'ouverture à la concurrence et à l'Europe, celle de rénover et moderniser le réseau, celle de mettre en oeuvre l'équilibre économique de la gestion de l'infrastructure ferroviaire.

Sur la base d'une trentaine d'engagements assortis d'objectifs de résultats et d'indicateurs de suivi, l'État et RFF s'engagent avec ambition et détermination pour orienter la modernisation et le développement de l'infrastructure ferroviaire selon quatre axes majeurs.

## **1. Améliorer la qualité des sillons et développer les résultats commerciaux de l'entreprise**

Dans un contexte d'augmentation rapide du nombre de clients du transport de marchandises, de leur part de marché, et de préparation de l'ouverture progressive du transport de voyageurs à la concurrence, RFF organisera, précisera et développera ses responsabilités en matière commerciale.

L'accès des clients aux informations nécessaires à la commande de sillons sera simplifié, l'offre de sillons améliorée, la qualité des sillons mieux assurée, notamment pour le fret ferroviaire, qui doit voir sa part de marché augmenter de 25% d'ici 2012. Les nouveaux services de fret, notamment l'autoroute ferroviaire, la circulation de trains plus longs, les dessertes portuaires et les opérateurs de proximité, seront développés. RFF proposera d'ici la fin de l'année 2008 les éléments nécessaires à la mise en œuvre du réseau orienté fret prévu dans le projet de loi.

D'ici 2012, un régime contractuel de performance entre gestionnaire d'infrastructure et entreprises ferroviaires sera expérimenté et la relation client mieux organisée.

## **2. Rénover et développer le réseau, et moderniser son exploitation pour améliorer sa performance**

Le Grenelle de l'environnement fixe des objectifs de développement des transports collectifs, notamment par la desserte de l'ensemble des territoires, l'extension progressive du réseau à grande vitesse et l'aménagement des infrastructures existantes. L'objectif est d'assurer une desserte équilibrée du territoire et de proposer une gamme complète de services de haute qualité adaptée à l'évolution des mobilités : croissance rapide des déplacements en Ile-de-France, grande vitesse et harmonisation européenne sur longue distance, cadencement et fréquence pour le transport de proximité, accessibilité et intermodalité pour tous, souplesse et fiabilité des sillons pour le fret.

Le plan de rénovation arrêté le 22 mai 2006 par le Gouvernement est précisé, développé, et prolongé jusqu'en 2012, et la perspective industrielle tracée jusqu'en 2015. La dimension des moyens et la vision pleinement pluriannuelle du plan permettront une planification efficace de l'amélioration de la qualité des installations, la mise en œuvre d'actions résolues de maîtrise des coûts d'investissement et un pilotage plus efficient des politiques d'entretien, notamment au niveau régional, dans le cadre de la convention de gestion pluriannuelle entre RFF et la SNCF. Un effort particulier sera porté aux objectifs de sécurité, notamment aux passages à niveau, de sûreté, d'accessibilité aux voies et aux trains, et de réduction du bruit ferroviaire.

Sur la base des résultats acquis depuis dix ans en matière de maîtrise d'ouvrage, dont la réussite de la LGV Est-européenne est l'un des symboles les plus manifestes, RFF s'engage sur la performance opérationnelle de la réalisation des travaux sur le réseau, avec en perspective la diversification des modalités de conduite de projets et de maîtrise d'œuvre, l'innovation technique et financière, et la certification de ses processus qualité.

Par ailleurs, la performance de l'infrastructure, c'est aussi sa mise en valeur : en accord avec l'État, RFF développe une stratégie foncière et immobilière active, au service des enjeux ferroviaires et des enjeux d'aménagement urbain, notamment la politique du logement dans le cadre d'une convention spécifique avec l'État qui en précise les objectifs de résultats.

### **3. Donner toute sa valeur à l'infrastructure et trouver la voie de l'équilibre économique**

L'infrastructure est un bien collectif, dont la valeur doit être augmentée pour les générations futures : il s'agit de la traduction économique du développement durable et de la justification des moyens, considérables, que la collectivité consacre au réseau ferroviaire à travers les prix payés par ses clients et les concours publics nécessaires.

C'est sur ce principe qu'est fondé le nouveau modèle économique et financier de la gestion de l'infrastructure. La valeur de l'infrastructure augmente avec le développement de son usage et la rémunération du service qu'elle rend. La qualité du service s'améliore continûment parce qu'elle est justement rémunérée, permettant notamment un niveau adéquat de renouvellement des installations, donc l'augmentation de la valeur et de l'utilité de l'infrastructure. Ce cercle vertueux est amorcé pour la première fois par ce contrat, afin de sortir du cercle vicieux (bas niveau de revenus, niveau de service médiocre) dont le système ferroviaire français tarde à s'extraire, exception faite de l'exploitation des lignes à grande vitesse et du réseau Ile-de-France. C'est ce nouveau modèle qui peut ouvrir la voie du retour à l'équilibre économique durable. En se fondant sur les coûts, dont il faut avoir l'ambition d'une stricte maîtrise, et en cherchant à donner les signaux économiques cohérents avec les objectifs de la politique des transports, les évolutions profondes de la tarification engagées en 2010 contribuent de manière décisive à la restauration de cet équilibre.

### **4. Appliquer la charte du développement durable à la gouvernance de RFF**

Signataire de la charte du développement durable des établissements publics de l'État, RFF en appliquera l'intégralité des dispositions, notamment l'établissement et la mise en œuvre d'un plan stratégique et d'actions développement durable. Acteur naturel du développement durable par la nature de sa mission, l'entreprise n'en est pas moins résolument engagée dans l'amélioration de ses pratiques au-delà des objectifs généraux de son activité.

L'exercice de sa responsabilité écologique et sociale fait l'objet d'engagements précis, tant pour la gestion du réseau que pour les investissements ou la construction de lignes nouvelles. A cet égard, et après la LGV Est-européenne, la construction de la LGV Dijon-Mulhouse (LGV Rhin-Rhône) est exemplaire, en prévoyant par exemple une clause sociale sur la préservation de l'emploi des salariés recrutés pour les travaux.

Enfin, les pratiques de concertation et de consultation, mises au point dans le cadre des projets de construction de lignes, seront étendues aux opérations importantes d'investissement. Plus généralement, et dans le cadre de la possibilité donnée aux conseils régionaux de commander directement les sillons à RFF à partir de 2010, RFF pourra proposer aux autorités organisatrices régionales une concertation sur les enjeux régionaux de l'infrastructure, en vue d'un contrat pluriannuel.

Le contrat État-RFF formalise ainsi le cadre du pilotage par l'État de la gestion de l'infrastructure, pour un service public ferroviaire à l'écoute et au service des citoyens et des entreprises, et une organisation économique et industrielle progressivement clarifiée, équilibrée, et adaptée aux enjeux du développement ferroviaire des années qui viennent. Il répond à un besoin d'intervention stratégique de l'État régulièrement rappelé, notamment par les rapports du Parlement, de la Cour des comptes, ou les organisations associatives compétentes.







# TABLE DES MATIERES

<b>1. S'ADAPTER A L'OUVERTURE DU MARCHÉ ET DEVELOPPER LES RECETTES COMMERCIALES .....</b>	<b>11</b>
1.1 LA CONSTRUCTION D'UNE RELATION CLIENT POUR LA VENTE ET LA PRODUCTION DES SILLONS	
1.2 L'AMELIORATION DE LA QUALITE DES SILLONS ET DE L'ADEQUATION A LA DEMANDE	
1.3 LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE DES CIRCULATIONS	
1.4 VERS DE NOUVEAUX SERVICES DE TRANSPORT ET DE NOUVELLES PRESTATIONS D'INFRASTRUCTURE	
1.5 LE DEVELOPPEMENT DES RECETTES COMMERCIALES	
<b>2. MODERNISER LES INFRASTRUCTURES ET AMELIORER LA PERFORMANCE DU RESEAU .....</b>	<b>17</b>
2.1 LA RENOVATION DES INFRASTRUCTURES	
2.2 LA MAITRISE DES COÛTS D'INVESTISSEMENT DE RENOUVELLEMENT	
2.3 LA MODERNISATION DE L'ENTRETIEN	
2.4 LA SEGMENTATION DES POLITIQUES DE GESTION DU RESEAU	
2.5 L'ORGANISATION DES CHOIX DE MAINTENANCE DU RESEAU	
2.6 LA MODERNISATION DE L'EXPLOITATION	
2.7 LA CONCEPTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DU RESEAU	
2.8 L'EXERCICE DE LA MAITRISE D'OUVRAGE (PROGRAMME, COÛTS, DELAIS)	
2.9 LA STRATEGIE FONCIERE ET IMMOBILIERE	
<b>3. VISER L'EQUILIBRE ECONOMIQUE ET ETABLIR UN FINANCEMENT DURABLE .....</b>	<b>25</b>
3.1 UN MODELE ECONOMIQUE FONDE SUR LA COUVERTURE DU COÛT COMPLET DU RESEAU ET L'AUGMENTATION DES RECETTES COMMERCIALES, PILOTE PAR LE COMPTE DE RESULTAT	
3.2 LE PLAN D'AFFAIRES 2008-2012	
3.3 DES EQUILIBRES DECLINES PAR SOUS-ENSEMBLE	
<b>4. ORGANISER UN PILOTAGE DYNAMIQUE ET ASSURER UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE .....</b>	<b>33</b>
4.1 LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE A LA GOUVERNANCE DU SYSTEME FERROVIAIRE	
4.2 GOUVERNANCE, ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET STRATEGIE DE COMPETENCE	
<b>LA CARTE DU RESEAU "ORIENTE FRET" .....</b>	<b>38</b>





# 1

## S'ADAPTER A L'OUVERTURE DU MARCHE ET DEVELOPPER LES RECETTES COMMERCIALES

- 1.1 LA CONSTRUCTION D'UNE RELATION CLIENT POUR LA VENTE ET LA PRODUCTION DES SILLONS
- 1.2 L'AMELIORATION DE LA QUALITE DES SILLONS ET DE L'ADEQUATION A LA DEMANDE
- 1.3 LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE DES CIRCULATIONS
- 1.4 VERS DE NOUVEAUX SERVICES DE TRANSPORT ET DE NOUVELLES PRESTATIONS D'INFRASTRUCTURE
- 1.5 LE DEVELOPPEMENT DES RECETTES COMMERCIALES

## 1.1 La construction d'une relation client pour la vente et la production des sillons

L'ouverture du transport ferroviaire à la concurrence donne à RFF une nouvelle responsabilité commerciale. Par son efficience, la vente des sillons doit s'adapter à l'élargissement du marché et à la croissance de l'activité et elle doit concilier, comme cela a été le cas dans les pays voisins, le développement des trafics et la rénovation du réseau. De plus, la vente des sillons, et plus généralement des prestations d'infrastructure, doit permettre de concilier les objectifs commerciaux et ceux d'équité exigés par la réglementation européenne.

Dans une première étape, RFF a bâti les documents publics fondamentaux (« *document de référence du réseau* »), mis en place un guichet unique et organisé les instances nationales et régionales de concertation qui constituent le premier niveau de la relation client. Il s'agit aujourd'hui, dans un contexte de développement rapide des parts de marché des nouveaux clients fret et d'arrivée prochaine de nouvelles entreprises de transport de voyageurs, d'approfondir ces relations commerciales, et d'assurer pleinement la responsabilité de l'accès au réseau pour tous ses utilisateurs.

L'approche de la relation client est donc clairement identifiée à RFF. Son organisation évolue pour renforcer la crédibilité de l'indépendance des décisions d'attribution de capacités par rapport à l'ensemble de ses clients, activités ou entreprises ferroviaires. Les offres sont construites de manière plus lisible et compréhensible, les demandeurs de sillons bénéficient d'un dialogue continu et d'une aide dans la formulation de leur demande, l'optimisation entre les sillons et les plages-travaux sur le réseau est organisée, plus en amont du processus.

**Engagement 1 : RFF organise et engage sa responsabilité directement avec ses clients et fait évoluer son organisation pour remplir cet objectif.**

L'équité et l'indépendance effective des décisions de vente de sillons se traduisent par un engagement direct et exclusif de RFF dans la relation client. L'efficacité de cette relation est améliorée par :

- la construction d'offres lisibles et compréhensibles
- l'aide aux demandeurs de sillons à formuler leur demande
- l'organisation de l'optimisation entre les sillons et les plages-travaux sur le réseau, plus en amont du processus.

Pour cela, l'organisation est adaptée avec la constitution d'un plateau commun d'échanges permanents et directs entre RFF, les clients et les demandeurs de plages travaux, dans le cadre d'une plate-forme commerciale chargée de préparer et de suivre la meilleure réponse aux besoins de transport et de travaux, à toutes les étapes du processus.

Cette organisation prend sa place dans un dispositif d'ensemble en évolution, avec notamment l'identification d'une entité « *exploitation* » au sein de la SNCF, dotée de toute l'autonomie nécessaire par rapport aux branches transport du groupe.

Avec cette entité, RFF contractualise spécifiquement deux processus distincts : d'une part les études techniques d'exécution nécessaires à l'instruction des demandes de sillons, d'autre part la gestion opérationnelle des circulations. Cette organisation, qui doit être compatible avec les principes définis par la loi de 1997 et la directive 2001/14, sera soumise au régulateur.

Le système d'information « sillons » évolue en cohérence avec les objectifs, l'évolution des processus et de l'organisation, pour assurer progressivement au gestionnaire d'infrastructure la maîtrise et l'indépendance des données d'exploitation de l'infrastructure.

L'amélioration de l'efficacité du processus d'allocation des capacités dépend aussi de sa capacité à se désengorger. L'évolution de l'organisation et l'investissement dans des emplois nouveaux y contribuent directement, tout comme la responsabilisation financière des demandeurs par une application stricte – dès la vente – des modalités de facturation des redevances de réservation qui rationalise les commandes. Les modalités de remboursement de ces redevances incitent à la restitution des capacités non consommées dans un délai permettant une nouvelle commercialisation.

RFF, fournisseur d'accès, commercialise le droit pour les entreprises ferroviaires d'accéder au réseau et de l'utiliser en sécurité, selon des normes de qualité et d'équité précisées chaque année dans le document de référence.

**Engagement 2 : Au-delà des obligations juridiques, RFF développe la relation client à chacune des étapes d'avant-vente, de vente, et d'après-vente, en mettant en œuvre une force de vente qui va au devant de ses clients et leur facilite l'accès au réseau et son utilisation.**

Cette force de vente et le développement de la relation client s'appuient sur :


- La mise à disposition des clients de toutes les données utiles relatives au réseau, y compris les données locales et les règles d'utilisation du réseau en sécurité, notamment pour ce qui concerne la concomitance d'exploitation.
- La fourniture aux clients d'un accès au système d'information sur les capacités et les circulations et, à partir de 2009, d'un outil en ligne d'estimation des péages d'infrastructure (EPICO).
- Le renforcement de la contractualisation de l'usage du réseau : développement des contrats d'utilisation du réseau, conception d'accords-cadres pertinents tant pour le client que pour le GI, systématisation de la contractualisation des prestations d'infrastructure (ITE, triages, chantiers de transport combiné, remisage ...).

## **1.2 L'amélioration de la qualité des sillons et de l'adéquation à la demande**

Pour remplir ses obligations de service public, RFF garantit une réponse fiable et adaptée aux demandes de sillons ; pour contribuer au développement des trafics, RFF s'appuie sur la refonte du processus d'allocation des capacités pour améliorer significativement la qualité des sillons.

**Engagement 3 : L'offre de sillons est améliorée, et adaptée par segment de marché pour répondre aux attentes des clients.**

La fabrication de l'offre, c'est-à-dire de l'horaire, est nécessairement un processus complexe et optimisé. L'horaire doit être fixé généralement l'année précédant sa mise en œuvre pour le trafic voyageurs, avec l'extension du cadencement. A l'inverse, le rythme annuel peut être inadapté pour le fret, dont le cycle d'affaires est souvent infra-annuel : accompagner le renouveau du fret nécessite d'introduire de la souplesse et de la flexibilité. Enfin, la rénovation du réseau conduit à des volumes de travaux importants qui, pour être efficaces et atteindre les objectifs de coûts fixés, sont massifiés donc effectués sur des plages plus longues. Pour cela, RFF améliore la fiabilité de la planification des plages travaux dont il assure désormais la maîtrise, et leur prise en compte au sein du processus pluriannuel d'allocation de la capacité.



En conséquence, RFF doit poursuivre l'industrialisation de la construction des horaires, et élaborer, notamment pour les clients fret, une trame anticipée permettant de répondre aux demandes de court et moyen termes.

La conciliation d'un usage plus intensif du réseau dans une période chargée en travaux lourds est un défi majeur : ce défi est relevé par une organisation clarifiée et impartiale des priorités et des processus. Le caractère pluriannuel du plan de rénovation permet une programmation des opérations dans le cadre d'engagements de qualité ou de priorités de principe reconnues. La maîtrise de RFF sur la programmation des travaux lui permet d'exercer ses responsabilités d'optimisation et de satisfaction du client.

A partir du retour d'expérience des expérimentations de cadencement actuellement menées et de l'évaluation socio-économique de sa généralisation, le trafic voyageurs est progressivement cadencé et les horaires inscrits dans des trames régulières. Une part de capacité (sillons-catalogue) est réservée pour le fret, grâce à laquelle les clients peuvent disposer de sillons en dehors du processus annuel. La vente des sillons est fiabilisée en réduisant fortement le nombre de sillons modifiés ou supprimés après la commande.

### 1.3 La performance opérationnelle des circulations

Dès lors que le dispositif et les processus d'allocation de sillons sont organisés de manière professionnelle et commerciale, la responsabilité opérationnelle des circulations peut être mieux assurée, tandis que RFF l'intègre dans sa gestion de la relation client.

**Engagement 4 : Pleinement responsable de la relation client et de la production des sillons, RFF augmente la conformité des circulations aux sillons alloués. A partir de 2010, un indicateur synthétique de la qualité des sillons fret est opérationnel, et un régime de performance est expérimenté sur le réseau orienté fret. Ses indicateurs sont reconnus par les clients.**

Les relations entre RFF et la SNCF, qui agit pour son compte et sous son contrôle, se traduisent dans le cadre contractuel. L'amélioration du processus d'allocation des capacités et son désengorgement permettent la séparation progressive des fonctions amont (allocation des capacités – jusqu'au jour J-1) et aval (gestion opérationnelle des circulations – le jour J). Pour cela, RFF contractualise la gestion des circulations au jour J, sur la base de l'horaire arrêté par RFF en J-1.

Pour avoir une meilleure connaissance de la réalité des circulations, l'indicateur synthétique, concerté avec les entreprises ferroviaires, reflète l'ensemble des étapes, de la demande de sillons à la circulation effective ; et, d'ici 2011, RFF organise sa propre connaissance des circulations. Cette prestation bénéficie à ses clients, et les données sont disponibles pour le régulateur.

Le régime de performance, expérimenté à partir de 2010 sur le réseau orienté fret, s'inspire des références européennes. Il permet de disposer d'engagements et de moyens d'évaluation sur la qualité et la performance de l'infrastructure mises à la disposition des entreprises ferroviaires. Avec les clients intéressés, ses principes sont arrêtés en 2008, et ses outils déployés en 2009. En fonction des résultats de l'expérimentation, les principes sont publiés dans le document de référence du réseau et déclinés dans les contrats d'utilisation de l'infrastructure. Les systèmes d'information seront réorganisés et modernisés en conséquence. Les aménagements réglementaires nécessaires seront pris.

## 1.4 Vers de nouveaux services de transport et de nouvelles prestations d'infrastructure

RFF ne crée pas lui-même de service de transport, mais il doit apporter sa contribution au développement des activités de transport ferroviaire.

En matière de fret, cette contribution se traduit par une approche pragmatique, adaptée aux différents besoins, et orientée sur l'objectif d'amélioration de la qualité du service délivré par l'infrastructure. Pour les voyageurs, il s'agit de préparer les évolutions du marché.

**Engagement 5 : RFF propose des services de haut niveau sur le réseau dit « orienté fret », tant en matière d'exploitation que de niveau de l'infrastructure. Il prépare les conditions de l'ouverture du marché de transport international de voyageurs en 2010.**

Présente dans le projet de loi « Grenelle », la proposition de réseau fret à haut niveau de service concrétise une idée forte : sur les lignes du réseau utilisées par le fret de manière régulière et potentiellement en développement, notamment lorsque ces lignes relient des ports maritimes ou fluviaux et qu'elles s'intègrent dans le réseau européen des corridors fret interopérables, RFF s'engage sur la qualité des sillons et le niveau de l'infrastructure, notamment la modernisation de l'exploitation et l'amélioration de son efficacité. La carte du réseau orienté fret est jointe en annexe. Les engagements seront publiés.

RFF coopère avec l'ensemble des acteurs concernés, notamment dans le cadre des contrats de projet État-Régions et des engagements européens, sur le déploiement et la mise en œuvre des nouveaux services de fret : autoroute ferroviaire, allongement des trains, fret à grande vitesse.

Qu'il s'agisse de la poursuite de l'ouverture du marché fret ou de l'ouverture du marché de transport international des voyageurs en 2010, RFF prépare et définit l'offre et les prix des prestations d'infrastructure nécessaires à l'ouverture.


## 1.5 Le développement des recettes commerciales

L'amélioration des équilibres économique et financier passe par une profonde évolution de l'approche économique, qu'il s'agisse des coûts ou des recettes. S'agissant des recettes de la gestion de l'infrastructure, le système ne peut trouver durablement sa dynamique et son développement que si les recettes se rapprochent des coûts, et si la valeur du service rendu (donc son niveau de qualité) est en adéquation avec la rémunération qui en est attendue. Au total, il s'agit de fonder l'avenir du réseau sur la valeur de son activité propre, et la performance de RFF sur sa capacité à trouver auprès des transporteurs sur le marché une part croissante de ses ressources.

La réforme tarifaire consécutive au rapport IGF-CGPC d'août 2007 est une étape décisive dans cette direction.

**Engagement 6 : Les prix d'usage du réseau sont orientés sur les coûts. La politique de prix évolue en fonction du comportement effectif du marché. Les recettes commerciales progressent également grâce au développement des prestations d'infrastructure nécessaires à l'ouverture du marché ferroviaire, à la croissance des ventes, favorisée par l'ouverture, et à l'amélioration de la facturation.**





L'action commerciale, la professionnalisation de la relation-client, la vente de sillons et de prestations d'infrastructure, l'organisation d'une capacité de veille commerciale, le développement de l'expertise en matière d'optimisation des prix et de prévisions de trafic constituent autant de leviers de recettes nouvelles à développer en cohérence avec les évolutions du marché.

Les chroniques tarifaires de 2010 à 2013 pour les voyageurs et le fret sont adoptées en 2008. RFF étudie les évolutions de marchés et de trafic pour la préparation de chroniques futures.

RFF mobilise ces leviers pour agir directement sur le volume des ventes, en appuyant sa force de vente sur une politique de prix économiquement pertinente et mieux comprise, RFF prépare aussi l'adaptation continue de cette politique de prix en fonction des comportements de marché, pour en faire un véritable outil de marketing et de gouvernance économique du système ferroviaire.

Au-delà, l'évolution de l'organisation et du système d'information permet d'améliorer la conformité de la facturation par rapport aux services rendus (exhaustivité des unités d'œuvre de facturation) : outre l'application efficiente des modalités de facturation des redevances de réservation, le périmètre de facturation est notamment étendu à toutes les prestations d'infrastructure (remisage, triages ...), selon une politique de prix appropriée et orientée vers la rationalisation de l'usage de l'infrastructure ; par le développement de son propre outil de supervision des circulations, RFF assure l'autonomie de l'outil de facturation par rapport aux éléments déclaratifs des EF.



# 2

## MODERNISER LES INFRASTRUCTURES ET AMELIORER LA PERFORMANCE DU RESEAU

- 2.1 LA RENOVATION DES INFRASTRUCTURES
- 2.2 LA MAITRISE DES COUTS D'INVESTISSEMENT DE RENOUVELLEMENT
- 2.3 LA MODERNISATION DE L'ENTRETIEN
- 2.4 LA SEGMENTATION DES POLITIQUES DE GESTION DU RESEAU
- 2.5 L'ORGANISATION DES CHOIX DE MAINTENANCE DU RESEAU
- 2.6 LA MODERNISATION DE L'EXPLOITATION
- 2.7 LA CONCEPTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DU RESEAU
- 2.8 L'EXERCICE DE LA MAITRISE D'OUVRAGE (PROGRAMME, COUTS, DELAIS)
- 2.9 LA STRATEGIE FONCIERE ET IMMOBILIERE

## 2.1 La rénovation des infrastructures

Sur la base des conclusions de l'audit de 2005 sur l'état des lignes du réseau ferré national, l'État a lancé en 2006 un plan pluriannuel de rénovation et organisé son financement pour les années 2006 à 2010. Ce plan de rénovation du réseau, incluant renouvellement et modernisation des installations, et leur gestion est prolongé par ce contrat jusqu'en 2012 avec en perspective industrielle la période 2013-2015. A terme, il a pour objectifs :

- de restaurer ou maintenir à leur niveau nominal les circulations sur les lignes dont le trafic est au moins égal à dix trains de voyageurs par jour ;
- de rajeunir le réseau par l'investissement pour en améliorer la performance et en diminuer le coût d'entretien ;
- de moderniser l'exploitation du réseau par le renouvellement et la centralisation de la commande des postes d'aiguillage ;
- d'améliorer l'efficacité de la maintenance du réseau par une évolution de la contractualisation sur l'entretien avec la SNCF, la rationalisation des voies de service et la massification des travaux ;
- d'améliorer l'accessibilité du réseau, ainsi que sa sécurité et sa mise aux normes techniques et environnementales (notamment prévention et lutte contre le bruit).

Une longueur de voies de 450 km a été renouvelée en 2005, de 484 km en 2006, de 534 km en 2007, en conformité avec les objectifs du plan initial.

**Engagement 7 : La rénovation du réseau est un grand enjeu national, et une priorité pour l'action de RFF : sur la période 2008-2012, RFF renouvellera 3940 km de voies et 1430 appareils de voie pour 7,3 Mds€. L'objectif industriel sur 2008-2015, établi à 13M ds€ pour 6420 km de voies et 2420 appareils de voie, pourrait être porté à 14 Mds€ en fonction de l'atteinte d'objectifs de productivité par RFF et l'industrie ferroviaire.**

Cet engagement met en œuvre des moyens en croissance importante : le budget annuel de renouvellement (y compris le renouvellement des ouvrages d'art et en terre, et des installations de signalisation, de télécommunication et de traction électrique) passe de 1,1 Md€ en 2008 à 1,8 Md€ en 2012. Au total, en fonction d'objectifs fixés au paragraphe 2.5, c'est une enveloppe maximale de 14 Mds€ qui permet l'exécution du plan pluriannuel de 2008 à 2015.

**Engagement 8 : RFF met en œuvre les programmes de sécurité (50 passages à niveau supprimés), d'accessibilité (250 points d'arrêt mis en conformité), de sûreté et de mise aux normes techniques et environnementales (2500 bâtiments points noirs bruit traités), sous réserve de l'obtention des cofinancements des collectivités locales et de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France.**

Compte tenu des cofinancements attendus, l'enveloppe mobilisée pour ces programmes devrait s'établir en moyenne à environ 290 M€ par an.

## 2.2 La maîtrise des coûts d'investissement de renouvellement

La réussite du plan de rénovation du réseau nécessite la maîtrise de l'évolution des coûts : l'hypothèse faite en 2006 sur l'inflation annuelle appliquée aux investissements de renouvellement a été largement dépassée sur les lignes UIC 1 à 6 (5% au lieu de 1,7%). Les coûts de renouvellement sur ces lignes ont augmenté de plus de 50% depuis 2000. En revanche, pour les lignes UIC 7 à 9 qui ont pu être fermées aux circulations commerciales par RFF pendant la période des travaux, le coût de renouvellement a été inférieur de 20 à 30% à celui observé pour des travaux similaires sur des lignes UIC 1 à 6.

**Engagement 9 : RFF engage un plan destiné à réduire de 15% en euros constants le coût moyen du km de renouvellement de voie sur les lignes classiques des groupes UIC 1 à 6.**

Les leviers principaux de ce plan (« plan GOPEQ ») sont une meilleure planification de l'utilisation des engins lourds (suites rapides), la massification des travaux sur des plages plus longues – arbitrée par RFF en tenant compte des gains sur le coût des travaux et du manque à gagner en termes de recettes commerciales –, une évolution de la contractualisation avec la SNCF dans sa responsabilité de maître d'ouvrage mandaté et de maître d'œuvre, un développement de la mise en concurrence et une évolution des modalités de rémunération des entreprises opérant sur ces travaux, une politique d'approvisionnement et d'achat incitative.

RFF est particulièrement responsabilisé sur la mise en œuvre de ce plan. L'État soutient la mobilisation de RFF en faveur de la réalisation de ce plan, y compris par son appui dans le cadre d'éventuelles négociations.

**Engagement 10 : La visibilité pluriannuelle de la programmation financière des travaux de renouvellement constitue une condition nécessaire de la réussite du plan de rénovation.**

En effet, la prévisibilité de la programmation financière des travaux sécurise la relation contractuelle avec tous les fournisseurs (y compris la SNCF) et légitime des objectifs plus ambitieux de maîtrise des coûts. RFF et l'État se dotent d'une vision prévisionnelle de ces moyens, glissante sur 5 ans.


## 2.3 La modernisation de l'entretien

RFF a signé avec la SNCF, avec l'accord de l'État, une nouvelle convention de gestion de l'infrastructure. Pluriannuel, ce contrat représente pour l'exploitation et l'entretien du réseau un montant global de 11 Mds€ pour les quatre années 2007-2010 ; première étape d'une décomposition plus fine de la logique contractuelle par lots de prestations, il constitue la première étape d'une évolution de la délégation de gestion à la SNCF, prévue par la loi de 1997.

**Engagement 11 : Le pilotage de l'entretien du réseau est mis en œuvre et précisé, notamment au niveau régional, dans le cadre du contrat actuel, en renforçant la cohérence entre politique d'entretien et politique de renouvellement, et en réunissant les éléments d'évaluation et de progrès pour préparer le contrat suivant.**

RFF s'emploie à mieux connaître et à mesurer plus précisément les résultats des actions de surveillance et d'entretien préventif et correctif pour en améliorer à l'avenir l'efficacité : cet objectif relève largement d'actions de proximité conduites en partenariat avec les niveaux déconcentrés de la SNCF.

Dans le même temps, la mise sous contrôle élargie des prestations d'entretien assure à RFF une bonne conformité des prestations à la commande, et donne ainsi aux clients et au régulateur l'assurance raisonnable de l'adéquation entre la maintenance effectuée, le niveau de service effectif et le niveau de redevances de l'infrastructure.



Pour tenir les objectifs de productivité de l'entretien, RFF alloue à cette activité, en volume et en qualité, les plages travaux allongées prévues dans la convention de gestion, tout en maintenant un niveau acceptable de disponibilité globale du réseau, le cas échéant via un axe parallèle.

L'une des conclusions de l'audit de 2005 porte sur l'insuffisance globale de moyens alloués à la maintenance et sur la proportion atypique en France entre les moyens consacrés au renouvellement (30%) et ceux consacrés à l'entretien (70%) : après l'effort de rattrapage que constitue le plan de rénovation, l'objectif est à terme de rééquilibrer ce rapport pour aboutir à un coût moyen annuel de maintenance minimal garantissant un réseau de qualité. Ainsi, l'optimisation de la maintenance conduit notamment à rechercher les synergies entre les programmes d'investissement et le programme d'entretien.

Pour préparer la prochaine convention de gestion, et optimiser la maintenance en fonction de l'usage du réseau, RFF améliore significativement l'ingénierie de maintenance à travers des plans pluriannuels qui prévoient la modernisation des méthodes, l'allocation des ressources en fonction des performances attendues préalablement définies, et la possibilité d'adapter de manière souple et efficace les parts relatives de renouvellement et d'entretien.

## 2.4 La segmentation des politiques de gestion du réseau

**Engagement 12 : RFF proposera pour 2010 un modèle cohérent d'aide à la décision sur les objectifs fonctionnels et économiques, et sur les politiques commerciales, de maintenance et de modernisation du réseau, déclinés par sous-réseau.**

A partir de la connaissance de l'usage actuel et futur du réseau et de l'analyse menée, au niveau régional, des enjeux et des potentiels de ses différents segments, des sous-ensembles homogènes du point de vue de leur utilisation et de leur économie ont été constitués.


Sur ces sous-réseaux, les équilibres entre les objectifs commerciaux et sociaux, les choix ou exigences techniques, et la vision des ressources financières et industrielles, pourront être élaborés et des scénarios de convergence proposés. Des objectifs et des choix de politiques fonctionnelles homogènes pourront être appliqués par sous-réseaux, dans le cadre d'une vision cohérente et d'un modèle économique d'ensemble du réseau, notamment de son coût. Des niveaux différenciés de performance fonctionnelle du réseau (état, disponibilité, niveaux et qualité de service pour les clients, les personnes, la collectivité) traduiront ces choix.

Cette déclinaison des équilibres économiques et des politiques techniques par sous-réseaux de niveau d'usage homogène constituera une base solide pour l'étape suivante du plan de rénovation, la politique d'exploitation et d'entretien pour 2011-2015, mais aussi le dialogue avec l'État, les Régions et le régulateur sur les opérations d'investissement les plus adaptées aux enjeux de développement du réseau.

## 2.5 L'organisation des choix de maintenance

**Engagement 13 : RFF met en place en 2010 un dispositif assurant le suivi des coûts de maintenance par sous-réseau, par axe, et par région, et permettant une évaluation, ex-ante et ex-post, de la pertinence des stratégies de maintenance, selon des critères économiques et physiques.**

D'ici 2012, le plan de rénovation et les choix de maintenance auront permis de stabiliser globalement le nombre de km de ralentissement sur les UIC 1 à 6, tout en assurant une diminution de ces ralentissements sur le réseau orienté fret. Sur 2008-2012, au moins 2835 km de renouvellement équivalent sur les voies UIC 1 à 6 et au plus 1100 km de renouvellement équivalent sur les voies UIC 7 à 9 seront réalisés.



Toute action sur les lignes 7 à 9 sera réalisée dans l'esprit d'une optimisation globale du réseau en recherchant dans chaque cas les solutions les plus avantageuses. En particulier, les opérations de rénovation seront mises en regard des aménagements nécessaires sur certaines lignes. L'État demande à RFF de conduire une action d'ensemble sur ces réseaux, en séquençant ses interventions, et en assumant la responsabilité d'une optimisation des actions, notamment en dialogue avec les régions.

En raison de la densité et de la nature de ses circulations, une attention particulière sera portée sur le réseau à dominante régionale d'Ile-de-France, un contrat devant être conclu entre RFF et le STIF pour l'amélioration de la performance de l'infrastructure ferroviaire en Ile-de-France.

A partir de 2009, en début d'année, RFF dressera la carte des investissements de rénovation réalisés depuis 2008 et prévus pour les deux années à venir et établira des documents cartographiques comparés de l'état du réseau (notamment des ralentissements).

L'année 2010 constitue une étape dans l'évaluation des choix de maintenance et dans l'ajustement du plan de rénovation : en 2010, pour la période 2013 (éventuellement 2012) – 2015, l'État et RFF conviennent de moduler le volume de renouvellement, sur la base de l'option définie au paragraphe 2.1, en fonction de l'atteinte constatée d'objectifs relatifs à l'amélioration du pilotage par RFF de la maintenance et à sa maîtrise des coûts de renouvellement.

La qualité du pilotage par RFF de la maintenance est jugée en 2010 sur :

- l'existence d'une évaluation des besoins de maintenance des lignes du réseau associée à la définition des performances attendues de ces lignes ;
- la définition d'un mécanisme contractuel, à négocier avec le gestionnaire délégué de l'infrastructure, traduisant l'effet des programmes de renouvellement sur les coûts d'entretien ;
- l'engagement de la négociation de la convention de gestion de l'infrastructure pour la période 2011-2014 sur la base de plans de maintenance par ligne et du mécanisme contractuel précité ;
- la présentation au conseil d'administration, à reconduire chaque année à l'occasion de la présentation du budget, du programme annuel de renouvellement, en précisant son articulation avec le plan pluriannuel et la rentabilité économique de ses opérations.

La maîtrise des coûts de renouvellement est évaluée en 2010 à partir :

- du coût moyen du renouvellement de la voie sur les lignes UIC 1 à 6 hors LGV ;
- de la part des opérations prévues en 2011 et 2012 sous fermeture au trafic, en distinguant les catégories de lignes UIC 5-6 et 7 à 9 ;
- de la part des opérations sous fermeture au trafic réalisées avec des mandataires de maîtrise d'ouvrage et des maîtres d'œuvre désignés après appels d'offres.

Le niveau du plan de rénovation à partir de 2012 est modulé en fonction du nombre d'objectifs atteints.

## **2.6 La modernisation de l'exploitation**

La modernisation de l'exploitation est nécessaire pour contribuer aux objectifs de développement des trafics fixés par l'Etat en matière de transport ferroviaire, intégrer le réseau français à la dimension européenne de ce développement, et améliorer l'efficacité de l'exploitation opérationnelle et la qualité du service rendu aux clients fret et voyageurs, notamment en situation perturbée. Les outils de gestion opérationnelle des circulations, notamment la signalisation, et les installations de télécommunication doivent être modernisés dans le cadre européen.

**Engagement 14 : Sur la partie du réseau qui connaît les plus forts trafics, le projet de commande centralisée du réseau (CCR) est engagé par phase, en justifiant les gains de productivité par phase.**

Il s'agit d'un programme lourd et de longue durée, dont le rythme est largement soumis d'une part aux possibilités de réponse de l'ingénierie et de l'industrie, d'autre part à sa faisabilité sociale : ce programme constitue en effet un enjeu massif de productivité de l'exploitation et nécessite une gestion adaptée des effectifs et des compétences de la SNCF.

Ce programme permet aussi la modernisation de postes souvent anciens. Son financement sera assuré par RFF dans le respect des principes de l'article 4 de ses statuts dans des conditions d'équilibre économique qui seront définies précisément en 2009. L'équilibre économique de déploiement du projet sera apprécié globalement et par projet. Les différentes opérations du projet seront soumises au comité des engagements.

En 2009, une convention fixera les conditions dans lesquelles la SNCF s'engage sur les gains de productivité permettant le déploiement du projet.

Le projet permettra de rassembler progressivement la commande de 1 400 postes d'aiguillage et la régulation du trafic dans 15 à 20 centres. La première phase de ce projet verra l'établissement en 2009 des schémas directeurs de déploiement et du dossier d'approbation ministérielle comprenant l'évaluation des effets de productivité par phase, et la réalisation d'ici 2012 des premiers déploiements dans au moins deux centres de commande et de régulation.

## 2.7 La conception des projets de développement du réseau

**Engagement 15 : RFF conçoit et réalise les projets d'investissement dans le cadre des décisions de l'État ou des collectivités, notamment les Régions, et conformément aux objectifs de développement durable.**

Dans le cadre de la priorité donnée aux transports collectifs et le prolongement des conclusions du Grenelle de l'environnement, l'État a lancé un ambitieux programme de construction de lignes nouvelles. Par ailleurs, les CPER 2007-2013 comportent des programmes importants de développement et de modernisation de l'infrastructure ferroviaire, cohérents avec des objectifs ambitieux de développement des transports collectifs régionaux.

Il revient à RFF de proposer, à l'État et aux collectivités concernées, les solutions ou les choix les plus adaptés aux objectifs poursuivis (qu'il convient donc d'explicitier) et les plus rationnels du point de vue des différentes dimensions du développement durable, notamment la soutenabilité économique et la responsabilité écologique.

Pour renforcer la légitimité territoriale et la pertinence fonctionnelle de ses projets, RFF fonde leur élaboration sur la participation en continue de l'ensemble des divers partenaires, acteurs locaux et des populations concernées afin de susciter une réflexion collective, et de favoriser la construction de projets partagés et acceptables. Dans cet objectif, RFF renforce et professionnalise sa pratique de la concertation.

**Engagement 16 : RFF développera ou améliorera ses compétences et ses outils stratégiques en matière d'expertise économique et financière, de capacité d'optimisation et d'intégration, de vision prospective du réseau, et de solutions techniques ou financières innovantes.**

Il s'agit notamment d'améliorer les outils de prévisions de trafics et de calibrage des projets d'un réseau utilisé par plusieurs activités, en concurrence pour les capacités (voyageurs et fret), par plusieurs clients eux-mêmes en concurrence sur leur marché, et enfin sur plusieurs échelles territoriales (régionale, nationale, européenne)

dans un contexte de suppression progressive, dans le domaine ferroviaire, des frontières intra-européennes. Le Grenelle de l'environnement a explicité des choix nouveaux de conception du développement du réseau, en privilégiant par exemple les axes transversaux, les contournements d'agglomérations, le décroisement et l'accessibilité des territoires, la performance globale, notamment intermodale. Dès lors que ces « valeurs » auront une traduction dans la conception et l'évaluation des projets, c'est bien une nouvelle approche de l'évaluation des projets qu'il convient de mettre en œuvre pour traduire en choix d'infrastructure les préférences collectives. En intégrant cette nouvelle approche, RFF :

- met en œuvre son rôle d'expertise auprès de l'État, notamment dans le domaine de l'analyse socio-économique des projets et des activités ferroviaires, dans le domaine de l'analyse financière des projets réalisés en partenariats public-privé (PPP) et pour toute mission à caractère technique, administratif, juridique ou financier intéressant la conclusion ou l'exécution d'un PPP ;
- assume et organise la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage des études de trafic.

## 2.8 L'exercice de la maîtrise d'ouvrage (programme, coûts, délais)

**Engagement 17 : RFF s'engage sur la qualité de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage par la mise en place d'un système de management de la qualité et de la performance de sa maîtrise d'ouvrage, l'amélioration de la capitalisation des savoir-faire et la diversification progressive des modes de maîtrise d'ouvrage.**

L'évolution de la maîtrise d'ouvrage ferroviaire et l'émergence de solutions et de réflexions nouvelles en matière de travaux ferroviaires constituent, de l'avis général, l'un des acquis de l'action de RFF depuis dix ans.

Il s'agit aujourd'hui de franchir une étape nouvelle, compte tenu de l'important programme de développement envisagé. Cet effort portera sur l'ensemble des dimensions de la qualité de la maîtrise d'ouvrage :

- respect de la consistance des opérations dans le cadre contractuel fixé avec les co-financeurs des projets : programme, coûts, délais en phase projet et réalisation ;
- développement de la mise en concurrence des mandats de maîtrise d'ouvrage et des contrats de maîtrise d'œuvre dans le cadre des textes réglementaires, et expérimentation de solutions nouvelles ;
- évolution du pilotage des opérations en maîtrise d'ouvrage déléguée – notamment par des dispositifs d'évaluation et de maîtrise des risques ;
- établissement ou évolutions des référentiels de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre et de méthodes ;
- développement et mise en œuvre effective d'un système de contrôle qualité opérationnel

**Engagement 18 : RFF respecte les engagements pris en matière de programme, coûts et délais, tels que définis en accord avec lui, soit dans les décisions ministérielles spécifiques aux phases de réalisation, soit dans les conventions de financement des phases projet et réalisation.**

Le respect de cet engagement est suivi pour chaque grand projet ; pour les autres projets l'engagement est réputé tenu dès lors qu'il l'est pour 90% des projets.

Dans cette perspective, RFF est prêt à s'engager, notamment avec les autorités organisatrices de transport régional, dans le cadre des financements organisés par les CPER ou tout autre accord spécifique. La visibilité pluriannuelle sur les financements du plan d'affaires permet de peser sur les coûts du développement du réseau.



## 2.9 La stratégie foncière et immobilière

La composante foncière et immobilière prend toute sa part dans la stratégie de revalorisation du réseau, à la fois en termes de consistance et de financement. L'étude stratégique foncière et immobilière, conduite en 2007 par RFF, estime possible, à partir d'hypothèses sur l'évolution de l'utilité des terrains, de mobiliser 3500 à 4000 ha représentant un potentiel de cessions compris entre 3 et 4 Mds€ sur 15 ans. La politique de cession s'appuie sur la rationalisation de la consistance de l'infrastructure, notamment à travers le processus de mutabilité des emprises qui intègre les objectifs et les opportunités de réduction des voies de service et des lignes non-exploitées.

**Engagement 19 : RFF développe une stratégie foncière et immobilière active, au service des enjeux ferroviaires et des objectifs d'aménagement urbain (contribution notamment au programme national de mobilisation de terrains publics, à la construction de logements et à des opérations d'aménagement durable).**

Pour 2008-2012, l'objectif est d'atteindre 1,2 Md€ de cessions immobilières, auxquels s'ajoutent 100 M€ de revenus locatifs annuels (y compris la régularisation de la situation locative du transporteur), ces ressources contribuant ainsi de manière décisive au succès du plan de rénovation.

A cette fin, RFF structure et développe l'offre foncière et immobilière à travers les schémas directeurs du patrimoine ferroviaire, en relation avec les services de l'État et les collectivités territoriales. Il organise le développement de son expertise, et l'amélioration des processus de mutabilité et de valorisation. Il recherche les différentes formes de partenariat appropriées à la conduite de ses projets. Lors des cessions, et dans l'intérêt collectif, RFF veille au bon équilibre entre la mise à disposition de terrains permettant la construction de logements et la préservation de la valeur du patrimoine.

L'appui du Conseil national de valorisation des actifs ferroviaires contribue à l'amélioration des méthodes d'évaluation de l'utilité et de la valeur des biens.



# 3

## VISER L'EQUILIBRE ECONOMIQUE ET ETABLIR UN FINANCEMENT DURABLE

3.1


UN MODELE ECONOMIQUE FONDE SUR LA COUVERTURE DU COUT COMPLET DU RESEAU ET L'AUGMENTATION DES RECETTES COMMERCIALES, PILOTE PAR LE COMPTE DE RESULTAT

3.2

LE PLAN D'AFFAIRES 2008-2012

3.3

DES EQUILIBRES DECLINES PAR SOUS-ENSEMBLE



La recherche de l'équilibre économique et financier et les moyens d'orienter l'entreprise pour l'atteindre revêtent, pour l'État et RFF, une importance particulière à un moment où les transports ferroviaires de marchandises et de voyageurs sont l'un des objectifs prioritaires du développement durable. La responsabilité implique l'ensemble des acteurs. Elle est fondée dans ce contrat sur un nouveau modèle économique dynamique, plus pertinent et plus entrepreneurial, piloté par le compte de résultat. Ce modèle tient compte de la nécessaire rénovation du réseau, de la possibilité de le développer pour améliorer encore l'accessibilité des territoires, et de l'ouverture à la concurrence nécessitant une clarification des règles du jeu.

Des marges de manœuvre sont indispensables pour financer cet ambitieux programme. Mais il s'agit aussi de s'attaquer aux déséquilibres dont souffre l'infrastructure ferroviaire, à la fois par l'augmentation des revenus et une plus grande performance de l'exploitation et de la maintenance. C'est ainsi que l'on pourra revaloriser le réseau comme outil industriel et commercial, contribuer à la maîtrise des coûts, et amorcer une trajectoire vertueuse.

Par ce contrat, l'État et RFF partagent :

- Le modèle économique et les objectifs d'évolution des recettes et des coûts à court et moyen terme.
- Le plan d'affaires pour les années 2008 à 2012.
- Un scénario de trajectoire financière à moyen-long terme.

Par ailleurs, RFF proposera à l'État une déclinaison des équilibres économiques par sous-ensemble du réseau.

### **3.1 Un modèle économique fondé sur la couverture du coût complet du réseau et l'augmentation des recettes commerciales, piloté par le compte de résultat**


**Engagement 20 : Adopter la référence du coût complet pour la tarification de l'infrastructure, afin de fonder son développement sur une base durable et responsable – en complétant les péages par des subventions publiques lorsque les activités ne génèrent pas encore de revenus suffisants – et piloter cet équilibre par le compte de résultat.**

Le rapport de l'Inspection générale des finances et du Conseil général des ponts et chaussées d'août 2007 a proposé la référence du coût complet pour la tarification de l'infrastructure, retenue ensuite par l'État en novembre 2007.

Le montant du coût complet du réseau correspond au coût économique de long terme de l'infrastructure dans la consistance actuelle du réseau ; il intègre les charges d'exploitation courantes, les amortissements économiques (évalués à partir des coûts de renouvellement de long terme de l'infrastructure) et la rémunération du capital. Il est soumis à l'examen du régulateur et révisé si nécessaire. Le coût complet constitue donc un repère de l'équilibre du plan d'affaires pour la durée du contrat et un des outils de pilotage des politiques de maintenance et de productivité.

La tarification de l'infrastructure ferroviaire est en cours de révision. Sa détermination repose désormais sur le coût complet du réseau ; elle peut s'en écarter lorsque la situation économique et commerciale d'un segment de marché le permet, en tarifant l'avantage économique que les opérateurs retirent de l'utilisation du réseau.

Avec le budget pluriannuel 2009-2011, l'État engage une refonte des concours publics versés à RFF. Affectées à l'infrastructure et comptabilisées au compte de résultat, ces recettes budgétaires contribuent à la couverture du coût complet du réseau pour les activités dont les recettes tarifaires sont insuffisantes.



La mise en œuvre de ce nouveau modèle économique et financier pour l'infrastructure ferroviaire doit conduire dès 2008 à revaloriser les actifs de 9 Mds€ et à augmenter d'autant les capitaux propres. A partir de 2009, RFF dégagera un résultat supérieur à 300 M€ et une capacité d'autofinancement opérationnelle (IFRS) de plus de 2,3 Mds€ permettant de financer les frais financiers et l'essentiel du renouvellement du réseau. La structure financière de RFF convergera donc vers un bilan plus équilibré et un compte de résultat semblable à ceux des autres gestionnaires d'infrastructure.

Ce modèle économique et financier est notamment inspiré d'une logique de retour sur investissement appliquée à l'entreprise publique, qui donne toute son importance à la performance opérationnelle de RFF et à sa capacité à créer de la valeur. Il permet d'améliorer la gouvernance économique du système ferroviaire en fixant un cadre de référence simple et en responsabilisant RFF sur son compte de résultat. L'entreprise devra piloter son activité à partir de celui-ci en ayant pour l'ensemble de ses activités une logique de valorisation d'une part et de maîtrise de ses charges d'autre part. Enfin, ce modèle fonde les principes et l'exercice d'une véritable régulation économique, et permet de partager les objectifs de performance avec tous les partenaires et les collaborateurs de RFF.

**Engagement 21 : Le coût complet de l'infrastructure est stabilisé à 6,2 Mds€ (euros 2009) sur la durée du contrat de performance ; la part de ce coût financé par les recettes commerciales passe de 48% en 2008 à 60% en 2012.**

La moitié de ce coût correspond aux charges courantes du compte de résultat (entretien, exploitation, charges internes de RFF).

S'agissant des charges de la gestion déléguée (entretien, exploitation), qui représentent 90% des charges courantes du compte de résultat, l'objectif industriel est une évolution inférieure à l'inflation grâce à la productivité induite par les nouvelles politiques mises en œuvre : pluriannualité de la convention de gestion, rajeunissement des équipements, centralisation des postes d'aiguillage. Le plan de rénovation du réseau joue un rôle clé en contribuant à la sobriété des politiques d'entretien.

De manière permanente, RFF s'emploie à cerner et à évaluer les risques émergents ou avérés ayant un impact sur les coûts, de manière à les réduire ou les compenser, et à préparer l'avenir, notamment la politique contractuelle d'entretien et d'exploitation pour 2011-2015. Toutefois, RFF proposera d'ajuster ses recettes à tout accroissement de charges courantes qui dégraderait substantiellement ses équilibres.

En termes de montant annuel, le montant de 6,2 Mds€ pourra ponctuellement être dépassé au plus haut du plan de rénovation du réseau. La situation pourra être inversée lorsque, toutes choses égales par ailleurs, le rajeunissement des installations et la politique de productivité produiront leurs effets, notamment sur l'entretien et l'exploitation.

Convaincus de la valeur économique du service rendu par le service public d'infrastructure ferroviaire, l'État et RFF se sont engagés sur l'augmentation de la part des recettes commerciales dans la couverture de ses coûts. Avec un financement davantage assuré sur son propre marché, RFF poursuit sur la voie déjà tracée par de nombreuses autres entreprises publiques : le développement de l'action commerciale favorise l'autonomie de gestion et responsabilise l'entreprise face à ses clients. L'augmentation de la part des recettes commerciales contribue à la valorisation de l'infrastructure, et à rendre visibles les conditions d'un développement durable, notamment la maîtrise des coûts.

### 3.2 Le plan d'affaires 2008-2012

L'amélioration de l'équilibre économique de l'infrastructure engagée sur la durée du contrat de performance permet de confier à l'entreprise le pilotage de cet équilibre en la responsabilisant dès aujourd'hui sur des soldes de gestion classiques, tels le résultat opérationnel et la capacité d'autofinancement.

Le management est alors en mesure de responsabiliser les collaborateurs sur des objectifs ayant de manière visible un impact sur le résultat de l'entreprise : recettes commerciales, coûts des opérations, etc. et de donner un sens à leur action et à leur performance.

RFF assume notamment sa part propre de responsabilité dans la maîtrise des coûts par la maîtrise de ses dépenses courantes, même si ces charges représentent une faible part des charges de fonctionnement (à peine 10%). Les dépenses de fonctionnement, par salarié de RFF et hors charges salariales, resteront stabilisées en € constants sur la durée du contrat.

**Engagement 22 : Sur la base de ce modèle économique, l'objectif est que l'entreprise dégage dès 2011 :**

- un chiffre d'affaire supérieur à 4 Mds€ ;
- un résultat opérationnel courant de 2 Mds€ ;
- un résultat net de 500 M€ ;
- un net cash-flow supérieur à 2,7 Mds€.

Cet engagement est central : c'est lui qui concrétise l'engagement commun de RFF et de l'État dans un fonctionnement fondé sur la performance collective, qui se traduit chaque année dans le compte de résultat.

L'établissement de plans d'affaires pour les principales activités de RFF (infrastructure, commercial, patrimoine) précise la contribution des directions de RFF à cet engagement. Par ailleurs, la dette dont la charge constitue un élément essentiel du compte de résultat de l'entreprise fait l'objet d'une gestion active sur les marchés financiers.

**Engagement 23 : La dette de RFF est gérée de façon à en minimiser la charge pour un niveau de risque fixé chaque année par le Conseil d'administration.**

#### 3.2.1 Le plan d'affaires infrastructure

Ce plan d'affaires traduit l'importance accordée par l'État et RFF à la rénovation du réseau existant. Ce plan de rénovation consiste, dans les meilleures conditions financières, à remettre à niveau le réseau grâce à un programme d'investissements ambitieux et à conduire des actions d'amélioration de la qualité du réseau en matière de sécurité, d'accessibilité et d'environnement. Établi sur une logique industrielle pluriannuelle dans la continuité des orientations adoptées en 2006 après l'audit Rivier, il doit permettre à terme l'optimisation des politiques d'exploitation et de maintenance, afin d'en réduire leur coût :

- Les charges d'infrastructure ne devront que très peu augmenter sur la durée du contrat (moins de 2% par an) grâce aux efforts de productivité dégagés, et à l'action de RFF et de l'État pour obtenir de tels gains.
- RFF investira dans le renouvellement du réseau près de 1,5 Mds€ en 2010 et 1,8 Mds€ en 2012, afin d'assurer notamment le renouvellement de 800 km de voie par an.
- RFF améliorera les niveaux de sécurité, d'accessibilité et de performance environnementale du réseau, grâce aux concours de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France, auxquels devront s'ajouter les cofinancements des collectivités.

<b>Infrastructure (en M€)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Σ</b>
Vente fournitures	20	20	21	21	21	103
CGI hors effets grand livre (montant inflaté au-delà de 2010)	2775	2813	2821	2875	2932	14216
Effets grand livre	-1	-7	-16	-23	-29	-76
Maintenance préventive IdF		15	15	15	15	60
Bonus / malus sur la CGI	6	4	4			14
Convention de gestion des quais	40	40	40	40	40	200
Autres charges d'infrastructure (redevance GSMR, rémunération gestion des programmes, intempéries, malveillance,...)	33	65	68	91	115	371
<b>Total charges d'infrastructure</b>	<b>2852</b>	<b>2930</b>	<b>2932</b>	<b>2998</b>	<b>3073</b>	<b>14785</b>
<b>Résultat infrastructure</b>	<b>-2832</b>	<b>-2910</b>	<b>-2911</b>	<b>-2977</b>	<b>-3052</b>	<b>-14682</b>
Investissements de renouvellement (sur FP y.c. article 4)	1089	1394	1455	1612	1773	7323
Investissements de qualité-amélioration du réseau (sur FP)	188	164	182	214	250	998
<i>dont investissements d'accès aux trains (sur FP)</i>	10	15	23	29	38	114
<i>dont investissements de sécurité : PN, tunnels ... (sur FP)</i>	46	63	75	90	111	385
Investissements de productivité (sur FP)	47	54	52	50	40	243
<b>Total investissements infrastructure</b>	<b>1324</b>	<b>1612</b>	<b>1689</b>	<b>1876</b>	<b>2063</b>	<b>8564</b>

### 3.2.2 Le plan d'affaires commercial

Le plan d'affaires de l'entreprise prévoit que le coût complet d'infrastructure est d'abord couvert par les recettes commerciales qui passent de 3 Mds€ en 2009 à 4 Mds€ en 2012, finançant ainsi 60 % du coût complet. Les niveaux de redevances sont conformes à la décision interministérielle du 20 mai 2008 et à la lettre du 13 avril 2007 adressée par la SNCF et RFF à leurs ministres de tutelle.

Les prévisions de progression des trafics sont prudentes : si la demande de transport est en augmentation régulière, voire soutenue dans certains secteurs (grande vitesse et transport régional), cette croissance ne se traduit pas jusqu'ici nettement par une augmentation du nombre de trains (ou trains.km) : la croissance de la demande est absorbée par la productivité et les marges des transporteurs, et les effets de l'introduction de la concurrence sur le réseau ne seront qu'amorcés pendant la période. C'est donc encore dans cette période les niveaux de tarification qui assurent l'augmentation du chiffre d'affaires.

<b>Commercial (en M€)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Σ</b>
Redevances (hors RCTE)	2866	3056	3278	3777	3976	16953
<i>dont impact trafic hors investissements</i>	23	33	26	18	25	126
Recettes ITE	13	14	16	18	20	82
<b>Total des recettes commerciales</b>	<b>2879</b>	<b>3070</b>	<b>3294</b>	<b>3795</b>	<b>3996</b>	<b>17035</b>
Régime de performance	-	-	0	0	0	0
<b>Résultat commercial</b>	<b>2879</b>	<b>3070</b>	<b>3294</b>	<b>3795</b>	<b>3996</b>	<b>17035</b>
Investissements ITE (sur FP)	1	5	5	5	5	21
Investissements commerciaux fret (sur FP)	7	20	20	15	10	72
<b>Total des investissements commerciaux</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>93</b>

### 3.2.3 Le plan d'affaires patrimoine

Grâce à une stratégie plus ambitieuse et plus professionnelle d'exploitation des ressources foncières de l'entreprise, RFF retient l'objectif de dégager 330 M€ par an de produits du patrimoine, soit un doublement par rapport aux années précédentes. En accord avec l'Etat, cette ressource brute de 1,7 Mds€ sur la durée du contrat contribuera au financement des investissements de renouvellement, au plus haut du plan de rénovation.

Patrimoine (en M€)	2008	2009	2010	2011	2012	Σ
<b>Patrimoine hors GID</b>						
Revenus locatifs	78	85	90	95	100	448
Produits de cession	162	200	250	300	300	1212
Total des produits du patrimoine	240	285	340	395	400	1660
Charges externes pour les cessions	5	6	7	8	7	34
Charges externes de gestion	17	19	20	19	17	93
<b>Résultat patrimoine hors GID</b>	<b>217</b>	<b>260</b>	<b>313</b>	<b>368</b>	<b>375</b>	<b>1533</b>
<b>Investissements de valorisation (sur FP)</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>163</b>
<b>Patrimoine utilisé par l'infrastructure</b>						
Charges de gestion externalisée	47	47	47	47	47	235

### 3.3 Des équilibres déclinés par sous-ensemble

Le modèle économique fixe le cadre de référence du pilotage macroéconomique de l'équilibre de RFF. Sa déclinaison par sous-ensemble (investissements de développement, sous-réseaux, activités conventionnées avec les autorités organisatrices) permet d'affiner ce pilotage à un niveau microéconomique.

#### 3.3.1 L'équilibre des investissements de développement du réseau

L'article 4 du décret du 5 mai 1997 dispose que l'engagement financier de RFF dans un investissement demandé par un tiers ne peut déséquilibrer ses comptes sur la durée de vie de l'équipement concerné.

**Engagement 24 : Le suivi financier des projets de développement sera organisé et mis en œuvre, de manière à réduire le risque de déséquilibre des comptes de RFF.**

Pour assurer la bonne application de l'article 4 du décret précité en phase de construction du financement des projets, RFF a déjà mis en place des principes et une méthodologie approuvés par son Conseil d'administration. Au-delà, c'est l'ensemble des investissements de capacité ou de modernisation qui doivent progressivement, et selon des modalités adaptées à leur consistance, être soumis au calcul économique avant décision.


Un suivi global permet déjà d'analyser l'équilibre du compte « investissements de développement » en distinguant selon le montant de l'opération les projets « standard » et les grands projets. Les modalités de suivi financier des différents projets seront d'abord précisées en vue d'améliorer le pilotage de chacun de leurs équilibres et de fournir un retour d'expérience pour l'évaluation *ex ante*. Ces modalités de suivi seront ensuite mises en œuvre selon le type de projet :

- suivi statistique autorisant une mutualisation des résultats pour les nombreux projets « standard » ;
- suivi spécifique des grands projets en tenant compte du bilan *ex post* de la LGV Méditerranée et de l'audit de la LGV Est-européenne par l'Inspection générale des finances et du Conseil général des ponts et chaussées.

#### 3.3.2 Déclinaison du modèle économique aux sous-réseaux et aux activités conventionnées avec les autorités organisatrices

RFF et l'État s'accordent sur la nécessité de mieux appréhender l'hétérogénéité des résultats économiques sur le réseau ferré national.

**Engagement 25 : Les systèmes d'information et les instruments de contrôle de gestion seront mis en place afin d'établir un bilan économique des recettes et des coûts par sous-réseau.**



La poursuite des travaux engagés sur les comptes économiques par sous-réseaux, par exemple dans le cadre de l'audit conduit sur le réseau parcouru par Transilien, et la déclinaison des politiques par sous-réseau doivent conduire à une meilleure approche des coûts, afin d'améliorer leur adaptation aux besoins et leur efficacité.

La segmentation du réseau constituée sur la base de critères fonctionnels (usage du réseau) a vocation à constituer le cadre du pilotage des politiques de l'entreprise sur le réseau et de la mise au point des outils d'analyse stratégique, des scénarios d'amélioration des équilibres économiques des sous-réseaux, et des différentes politiques de gestion déclinées par sous-réseau.

Ces équilibres par sous-réseau seront déclinés par activité, afin de préciser le niveau de coût complet que la tarification devrait couvrir. Pour les réseaux majoritairement utilisés par les trafics régionaux, cette démarche est l'une des voies de développement du dialogue avec les autorités organisatrices régionales.







# 4

## ORGANISER UN PILOTAGE DYNAMIQUE ET ASSURER UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE

4.1

LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE A LA GOUVERNANCE DU SYSTEME FERROVIAIRE

4.2

GOUVERNANCE, ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET STRATEGIE DE COMPETENCE

## 4.1 La contribution de l'entreprise à la gouvernance du système ferroviaire

Le rôle, donc les responsabilités, de RFF comme acteur de l'ouverture et de la transformation du système ferroviaire au niveau national et européen sont maintenant reconnus. Il s'agit bien de rénover, d'ouvrir et d'équilibrer le réseau pour relancer ou poursuivre la croissance des activités ferroviaires dans le cadre des enjeux et de la politique de développement durable, exprimée notamment lors du Grenelle de l'environnement. C'est en ces termes que, bien au-delà du respect de dispositions législatives et réglementaires dont il anticipe l'application, RFF envisage l'exercice de sa responsabilité sociale.

Cette responsabilité utilise des leviers nouveaux ou récents dans le monde ferroviaire : l'innovation, la régulation et le partage du pilotage stratégique, l'action territoriale et le développement de l'expertise citoyenne.

**Engagement 26 : RFF applique intégralement la charte de développement durable des établissements publics et entreprises publiques.**

Signataire de cette charte, RFF s'est engagé à :


- mener une réflexion stratégique de développement durable permettant d'identifier les enjeux, de les partager et de définir les objectifs associés ;
- traduire cette réflexion dans sa politique, ses projets, son management, et sa façon d'en rendre compte, en impliquant les personnels et les parties prenantes ;
- élaborer un document stratégique de développement durable reprenant ces engagements et diffusé largement ;
- élaborer et piloter dans ce cadre un plan d'actions intégrant les bonnes pratiques de gouvernance : concertation et relations constructives avec les collectivités territoriales, les décideurs et les citoyens, cohérence managériale, gestion des ressources humaines respectueuse des enjeux de diversité et de développement des compétences, encouragements à l'autonomie et à l'innovation.

**Engagement 27 : RFF définit, produit, suit, publie des indicateurs de développement durable et met en œuvre les actions permettant d'améliorer la valeur de ces indicateurs.**

Ces indicateurs mesurent la traduction dans ses politiques et ses actions des engagements de la charte qu'il a signée et des valeurs sur lesquelles RFF fonde son identité développement durable : vérité économique (coûts et prix, valeur), accessibilité (pour tous et pour chacun), sobriété (des comportements et des consommations), proximité (concertation), innovation. Ces indicateurs seront rapprochés des bonnes pratiques européennes.

**Engagement 28 : RFF propose aux autorités organisatrices régionales une concertation sur les enjeux régionaux de performance de l'infrastructure, qui peut se traduire par un contrat pluriannuel.**

La valeur ajoutée des directions régionales de RFF dans la modernisation de l'organisation ferroviaire est aujourd'hui reconnue. Elles sont à la fois le levier de déploiement de la stratégie de l'entreprise, et la marque de l'engagement de RFF sur les valeurs de proximité et d'accessibilité. A partir de leur engagement politique et financier dans les opérations d'investissement, RFF propose aux autorités régionales de transport d'organiser globalement un dialogue stratégique et opérationnel sur les enjeux et l'avenir du transport régional



et de l'infrastructure ferroviaire, sa consistance, son économie et sa qualité de service. Ce dialogue se concrétise par trois plans pluriannuels régionaux de modernisation (Midi-Pyrénées, Limousin et Auvergne) ou d'autres engagements, tel le contrat portant sur la performance du réseau en Ile-de-France. Leur position de clients, à partir de 2010, au travers de la commande de sillons donne aux autorités régionales une dimension complémentaire à ce dialogue.

**Engagement 29 : L'État et les instances de régulation (CRAF et EPSF) veillent, avec le concours et l'expertise de RFF, à l'effectivité de la sécurité et de l'équité entre les entreprises ferroviaires, notamment en matière d'attribution de sillons, de concurrence et de transparence des coûts, et de politique tarifaire.**

La mise en place des instances de régulation – EPSF pour la sécurité, CRAF pour la régulation de la concurrence – est une opportunité majeure pour le système ferroviaire par la clarification des responsabilités qu'elle organise et la diversité de points de vue qu'elle légitime. RFF apporte ainsi son entier concours à leur action.

L'ouverture institutionnelle, économique et industrielle à l'œuvre dans cette période donne à RFF des responsabilités importantes, et appelle de son organisation et de ses collaborateurs un engagement d'autant plus déterminants que RFF, dans l'équilibre actuel, pilote et fait faire plus qu'il ne produit directement.

Au-delà de ses obligations juridiques et autant que de besoin, RFF apporte son expertise et rend compte de son activité devant les différentes instances de l'État (administration, représentation nationale ...) et de régulation (CRAF, EPSF).

#### **4.2 La gouvernance, l'organisation de l'entreprise et la stratégie de compétence**

**Engagement 30 : L'exécution du contrat et le plan d'affaires pluriannuel font l'objet d'une discussion en Conseil d'administration une fois par an.**

Le présent contrat, qui traduit avec le plan stratégique la stratégie de l'entreprise partagée avec l'État, guide le fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise et constitue la « feuille de route » de ses responsables. Les résultats concernant les objectifs commerciaux, industriels et financiers sont présentés au Conseil d'administration en même temps que les comptes de l'exercice. Le suivi de l'activité et des éléments clés de la performance opérationnelle (indicateurs des annexes 1 et 2) font l'objet au moins deux fois par an d'une information du Conseil d'administration.

Par ailleurs, RFF proposera régulièrement au Conseil d'administration une note de conjoncture foncière et immobilière. Le suivi des recommandations relevant des compétences de Réseau Ferré de France produites par la Cour des comptes lors du contrôle effectué pour les années 2003-2007 est également organisé par le système de gouvernance.

La gouvernance de l'entreprise évoluera encore, notamment à travers une gestion plus efficace des instances de pilotage et de contrôle, et l'auto-évaluation régulière des instances de gouvernance.

L'État et RFF conviennent que ce contrat est signé sur des bases correspondant à l'environnement économique, financier, institutionnel et juridique prévalant au premier semestre 2008, et aux projections d'évolution de cet environnement à la même date. Ils conviennent de réexaminer le contrat, en cas de modification importante de l'environnement dans lequel s'exercent les responsabilités de RFF, afin de déterminer les inflexions qu'il conviendrait de lui apporter.

**Engagement 31 : Les politiques et les outils fondamentaux de l'entreprise, notamment les systèmes d'information, le management de la qualité et de la sécurité et l'organisation du partage des données et des connaissances, sont organisés en fonction des orientations et des priorités du présent contrat.**

Le management et les outils collectifs de partage et de mise en commun de données et de méthodes, notamment les systèmes d'information, constituent pour les cinq prochaines années des clés essentielles de cohérence et de cohésion de l'action de RFF, donc de sa capacité de leadership et de succès, notamment en matière de management de la sécurité, de capitalisation des données (gestion électronique des documents) de la qualité de la maîtrise d'ouvrage, et du développement durable. Une nouvelle gouvernance du système d'information va être définie et l'élaboration d'un schéma directeur, entreprise.

RFF rénove son processus de contrôle de gestion en cohérence avec les objectifs du contrat portés par toutes les directions de l'entreprise. RFF met en place un dispositif de pilotage et de contrôle interne destinés à assurer le respect des objectifs et des indicateurs dans le présent contrat. Ce dispositif s'inscrit dans ce processus de contrôle de gestion rénové, s'appuie notamment sur des fiches d'engagement pilotées par les différents managers, et sur les leviers et indicateurs de progrès qu'elles contiennent. Par ailleurs, la direction de l'audit a la responsabilité d'auditer la mise en œuvre du dispositif de gouvernance du contrat de performance dans le cadre de la charte de l'audit interne.

**Engagement 32 : Dans tous les domaines de responsabilité de l'entreprise, RFF définit et organise, une politique ouverte de management de l'innovation.**

Dans le domaine du transport ferroviaire, l'innovation est une condition nécessaire du développement durable: nouveaux services commerciaux, nouveaux modèles économiques et industriels (tels les opérateurs de proximité), technologies nouvelles plus respectueuses de l'environnement et économes en énergie, exploitation et maintenance plus productives et moins coûteuses, innovation financière, interopérabilité technique et commerciale, approche renouvelée de l'évaluation des projets d'infrastructure cohérente avec les choix collectifs de long terme, tous les domaines de l'action de RFF sont concernés.

La politique de recherche et d'innovation est donc réorganisée et un véritable management de l'innovation, valorisant les initiatives et les succès opérationnels est développé sur la durée du contrat. Pour les domaines d'intérêt commun, cette politique est déclinée en étroite coopération avec la SNCF.

**Engagement 33 : RFF fonde sa politique de ressources humaines sur une stratégie de compétence valorisant le développement et la performance individuels pour atteindre ses objectifs collectifs et continuer à attirer et mobiliser des collaborateurs efficaces et engagés.**

Ni entreprise de production, ni cabinet d'ingénierie, ni bailleur immobilier, ni conseil en stratégie... RFF est cependant tout cela à la fois, au service des clients du réseau, des financeurs de projets d'investissements et des citoyens, de l'État. RFF produit, étudie, conçoit, aménage, pilote, gère, anime, prévoit. Compte tenu de l'envergure financière de l'entreprise et de ses projets, les enjeux économiques et financiers portés par chaque collaborateur sont exceptionnels et les défis de la qualité et de l'équilibre sont considérables.

Lorsque 85% de l'entreprise est constitué de cadres, souvent expérimentés et de haut niveau, et 85% relèvent de contrats de droit privé, les synergies entre stratégie de compétences et parcours professionnels, entre leviers collectifs de performance et développement individuel constituent des enjeux majeurs pour l'efficacité et la cohésion. Cet engagement est d'autant plus important pour l'avenir que le marché de l'emploi des cadres est de nouveau très compétitif.



Pour s'enrichir en créativité, agilité et leadership, RFF définit et met en œuvre une stratégie de compétence cohérente avec les orientations et les objectifs du plan stratégique et du présent contrat de performance.

Il s'agit :

- d'anticiper les savoirs et les savoir-faire clés pour sa croissance et l'exercice de ses responsabilités ;
- d'enrichir l'organisation traditionnelle de la description des postes d'une vision transversale et prospective de l'organisation et de la gestion des compétences et des emplois ;
- d'organiser pour la développer la diversité des profils, des recrutements et des parcours professionnels dans l'entreprise, notamment par la mobilité interne et l'encouragement à l'initiative et la prise de responsabilité ;
- de mettre en œuvre les processus d'accompagnement individuels et collectifs nécessaires pour développer les compétences et les mettre en harmonie avec les objectifs de l'entreprise, et proposer aux salariés des parcours professionnels motivants.

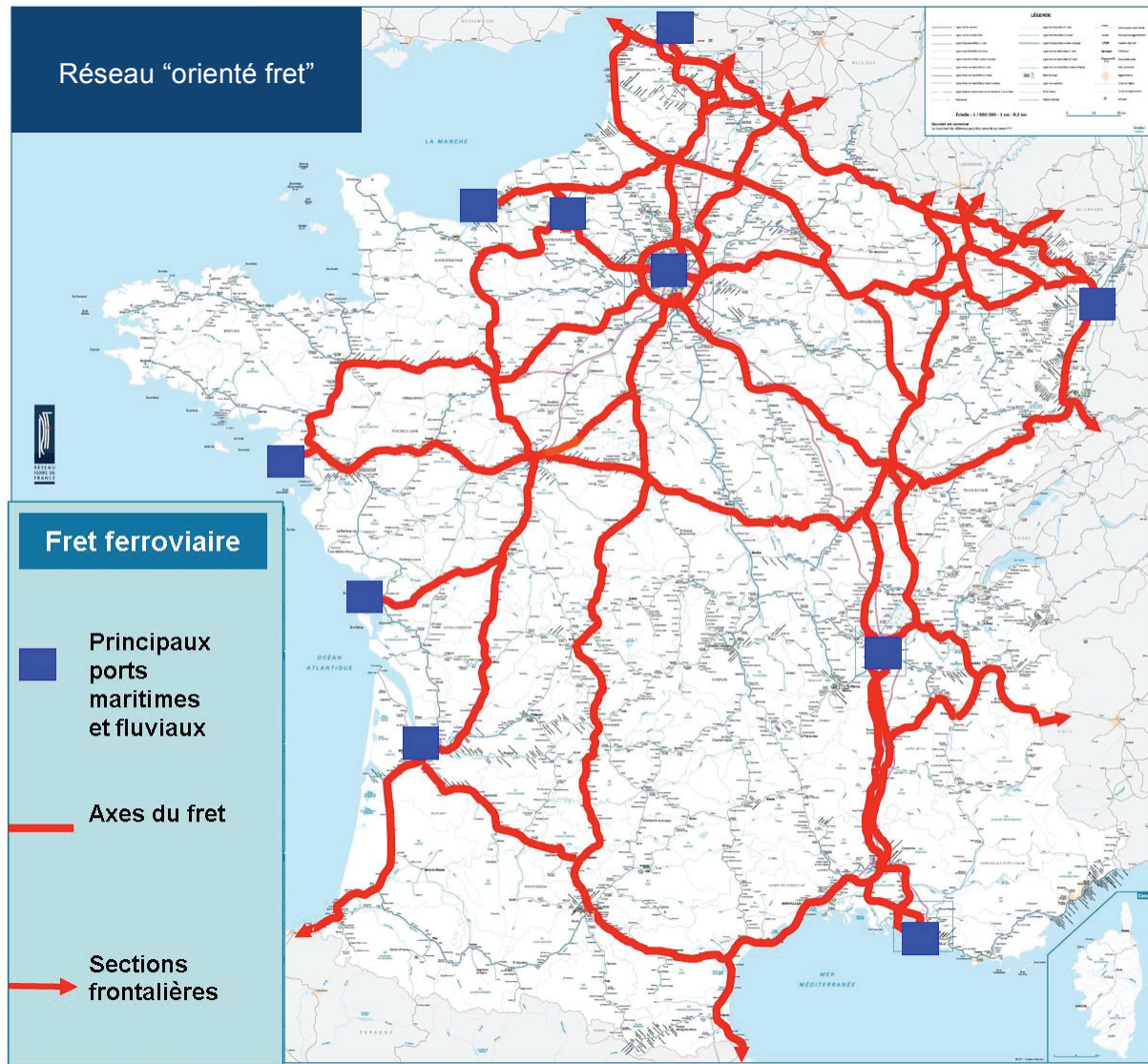
Cette stratégie utilise les leviers de la concertation et de la réflexion collective, de la reconnaissance des résultats, de la politique salariale (intéressement et valorisation des réussites individuelles), de la mobilité, de la formation et de la capitalisation des connaissances et des compétences à travers les outils encourageant les modes collaboratifs.

La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), conduite dans le cadre du dialogue social, se situe également dans cette perspective.

Recruteur sur plusieurs secteurs du marché de l'emploi, RFF devient également « fournisseur » de compétences, soit lorsque certains de ses collaborateurs choisissent de poursuivre leur parcours dans une autre entreprise, soit lorsque des collaborateurs contribuent à l'enrichissement d'autres organisations, par exemple par la formation : en matière de compétence aussi RFF assume le défi de l'ouverture.

Le management évolue également en profondeur, avec l'évolution des missions de l'entreprise, l'accroissement de ses responsabilités, l'augmentation de ses effectifs. L'organisation de la déconcentration arrive à maturité, avec notamment les pratiques de contrats de collaboration entre directions comme relais des engagements de performance. Le déploiement de ce contrat, notamment les engagements opérationnels précisés dans les fiches d'engagement en déclinaison des indicateurs de performance et la fixation des objectifs individuels explicitent la cohérence stratégique de l'entreprise et contribuent à développer la culture d'entreprise, le professionnalisme, l'initiative et l'innovation. Les évolutions d'effectifs des activités sont progressivement décidées dans le cadre des plans d'affaires des activités ou, pour les projets d'investissement, de leur financement.

## LA CARTE DU RESEAU “ORIENTE FRET”



Carte du réseau « orienté fret » adoptée dans le cadre du Grenelle de l'environnement (rapport final du COMOP 5, page 26)

RFF considère cette carte comme la première référence pour établir et mettre en œuvre sa politique de services à haut niveau de qualité pour le fret ferroviaire. RFF révisera régulièrement cette carte dans le cadre du dialogue avec ses clients, et en fonction des réalités de l'évolution du marché du fret.

