



COMMUNIQUE DE PRESSE

Le 4 décembre 2018

ENTITES ET POLITIQUES PUBLIQUES

SNCF RESEAU

Des réformes à approfondir

La réforme ferroviaire de 2014 a doté la France d'un véritable gestionnaire d'infrastructure ferroviaire unifié, SNCF Réseau, disposant de tous les moyens opérationnels pour mener à bien ses missions. En 2018, une nouvelle réforme transforme l'établissement, à compter du 1^{er} janvier 2020, en une société anonyme à capitaux publics rattachée au nouveau groupe SNCF et interrompt à cette date le recrutement des personnels au statut.

Malgré ces réformes et l'apport que représentera également pour SNCF Réseau la reprise par l'État d'une partie de sa dette, la stabilisation de son modèle économique et financier devra être confirmée par une amélioration de la performance de l'entreprise, au risque de voir se reconstituer à l'avenir un endettement excessif. La trajectoire actuelle d'investissement de l'entreprise marque par ailleurs un fléchissement de l'effort de rénovation du réseau, auquel, à taille constante, il sera difficile de remédier sans augmentation de l'aide de l'État.

Un modèle financier en échec

Le constat posé à partir de 2005 du vieillissement et de la dégradation préoccupante du réseau ferroviaire national a conduit l'État à assigner à SNCF Réseau une mission prioritaire de renouvellement de ce réseau. Ces efforts en ont stoppé le vieillissement, mais restent encore insuffisants pour passer le cap d'une stabilisation et d'une modernisation durables. La fiabilité demeure préoccupante en raison des défaillances d'infrastructures, dont les trois quarts portent sur la signalisation.

Alors qu'il conviendrait d'accentuer ces investissements de régénération et de modernisation, l'actuel contrat de performance qui lie l'État et SNCF Réseau pour 2017-2026 entérine en fait un fléchissement de l'effort en euros constants à partir de 2020.

Par ailleurs, les redevances perçues par SNCF Réseau auprès des entreprises de transport utilisatrices ne suffisent pas actuellement pour permettre à l'entreprise d'autofinancer ces investissements, d'autant que les parties les moins utilisées de ce réseau, coûteuses en maintenance, produisent peu de revenus pour l'entreprise. La hausse des redevances pratiquée jusque-là, alors que celles-ci sont déjà au-dessus de la moyenne européenne, a montré ses limites du fait de son effet dissuasif sur les circulations de trains.

Faute de pouvoir s'autofinancer et en l'absence jusqu'ici de soutien financier de l'État à cet effort de renouvellement, SNCF Réseau a eu massivement recours à l'emprunt, provoquant une dérive de sa dette, qui atteignait 46,6 Md€ fin 2017 et devrait s'élever à 62,6 Md€ en 2026.



La reprise annoncée d'une partie de cette dette par l'État, à hauteur de 35 Md€, allégera significativement les charges d'intérêt de l'entreprise, mais ne pourra dispenser l'État de contribuer au financement du renouvellement du réseau.

Une modernisation nécessaire des outils et des méthodes de gestion du réseau

La Cour a passé en revue les trois principales missions de SNCF Réseau : organisation de l'accès au réseau, gestion des circulations et maintenance des infrastructures. Malgré d'importants chantiers de réformes lancés depuis un an, la modernisation des processus industriels de SNCF Réseau reste encore insuffisante ou plus tardive que dans des pays voisins, ce qui pèse sur la performance de l'entreprise et sur ses coûts. La conception de l'horaire de service ne permet pas encore d'exploiter au plus juste les capacités commerciales du réseau. La gestion des circulations continue de reposer sur des procédés insuffisamment automatisés, notamment pour la gestion des aiguillages. L'amélioration des méthodes de maintenance du réseau reste lente, malgré des progrès sensibles en matière d'industrialisation, d'automatisation et d'externalisation. Les retards ou difficultés de plusieurs projets de systèmes d'information handicapent par ailleurs l'évolution des méthodes de SNCF Réseau.

Un équilibre économique durable à instaurer

Pour rétablir durablement son équilibre financier, SNCF Réseau doit engager des mesures de redressement en dégagant de véritables gains de productivité et en maîtrisant ses charges d'exploitation.

Le principal obstacle à la maîtrise des charges d'exploitation concerne les dépenses de personnels, qui tirent leur dynamisme d'un déroulé de carrière rapide, prévu par le statut des cheminots, et d'un intéressement généreux. La rigidité de l'organisation du travail conduit par ailleurs à des surcoûts en heures supplémentaires, en journées de récupération et en emplois. Alors que la modernisation engagée des outils et méthodes de SNCF Réseau, notamment le développement de l'automatisation et du recours à la sous-traitance, auraient dû permettre une diminution des effectifs, on constate une augmentation continue de ceux-ci.

Enfin, l'entreprise a tardé à tirer les conséquences organisationnelles de la réforme de 2014 qui fusionnait trois entités en un établissement unique. Hors Ile-de-France, son organisation a continué à juxtaposer les structures préexistant à sa création, notamment dans les établissements territoriaux. Ce n'est qu'en 2018 qu'a été engagé un effort de réorganisation devant permettre de remédier au cloisonnement et aux doublons observés.

La Cour formule cinq recommandations à l'attention de l'État et/ou de SNCF Réseau.

[Lire le rapport](#)

CONTACTS PRESSE :

Ted Marx □ Directeur de la communication □ T 01 42 98 55 62 □ ted.marx@ccomptes.fr

Denis Gettliffe □ Responsable des relations presse □ T 01 42 98 55 77 □ denis.gettliffe@ccomptes.fr



@Courdescomptes



ccomptes



Cour des comptes