

... le point d'étape du contrôle budgétaire sur

LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SNCF ET SES PERSPECTIVES

La commission des finances a examiné, le mercredi 29 septembre 2021, la communication de MM. Hervé Maurey et Stéphane Sautarel, rapporteurs spéciaux de la mission « Écologie, développement et mobilité durables », sur le point d'étape de leur contrôle budgétaire sur la situation financière et les perspectives de la SNCF.

Alors que la crise sanitaire frappe durement le groupe, les rapporteurs spéciaux souhaitent s'extraire de ses incidences conjoncturelles pour s'interroger sur la viabilité structurelle de la SNCF et ses perspectives et, par voie de conséquence, sur celles du système ferroviaire.

PRÉAMBULE : DES RÉFORMES INSUFFISANTES POUR EMPÊCHER UNE DÉGRADATION CONSTANTE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SNCF (1997-2017)

En application des nouvelles normes européennes, la **réforme de 1997** crée **réseau ferré de France (RFF)** et transfère une partie de la dette de la SNCF au service annexe d'amortissement de la dette (SAAD). Ce cantonnement est insuffisant et **la dette de RFF double** pour atteindre **40 milliards d'euros en 2014**.

Cette hausse provient largement de **sous-investissements de l'État** sur son réseau dans un contexte de « **tout TGV** ». **De la fin des années 2000 au milieu de la décennie 2010**, les constructions de **nouvelles lignes à grande vitesse (LGV)** se sont multipliées. Le schéma national des infrastructures de transport (SNIT) élaboré en 2011 comportait pas moins de quatorze projets de nouvelles LGV. **Quatre** de ces **projets** ont été réalisés **au prix d'un accroissement considérable de la dette** du gestionnaire d'infrastructure : la deuxième phase de la LGV Est, la LGV Bretagne - Pays de la Loire, la LGV Tours - Bordeaux, et la LGV Nîmes-Montpellier. Dans un rapport, la Cour des comptes¹ a démontré à quel **point les coûts de construction des LGV ont augmenté** passant **de 4,8 millions d'euros par kilomètre** pour la ligne Paris-Lyon à **26 millions d'euros par kilomètre pour la ligne Sud Europe Atlantique (Tours -Bordeaux)**, dont le coût total s'est élevé à 7,8 milliards d'euros.

La **réforme de 2014** porte l'ambition de **maîtriser la dette** du gestionnaire d'infrastructure. Un **groupe ferroviaire unifié intègre SNCF Réseau** qui succède à RFF. Une **règle d'or**, un **contrat de performance** ainsi qu'un suivi renforcé de l'autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER) doivent permettre de maîtriser la dette de SNCF Réseau. Ces mesures, dont la concrétisation s'est fait attendre, s'avèrent **insuffisantes** et **la dette de la SNCF** grimpe à **54,6 milliards d'euros en 2017**.

¹ « La grande vitesse ferroviaire : un modèle porté au-delà de sa pertinence », Cour des comptes, octobre 2014.

1. RÉFORME INDISPENSABLE, LE NOUVEAU PACTE FERROVIAIRE EST CLAIREMENT INSUFFISANT AUJOURD'HUI

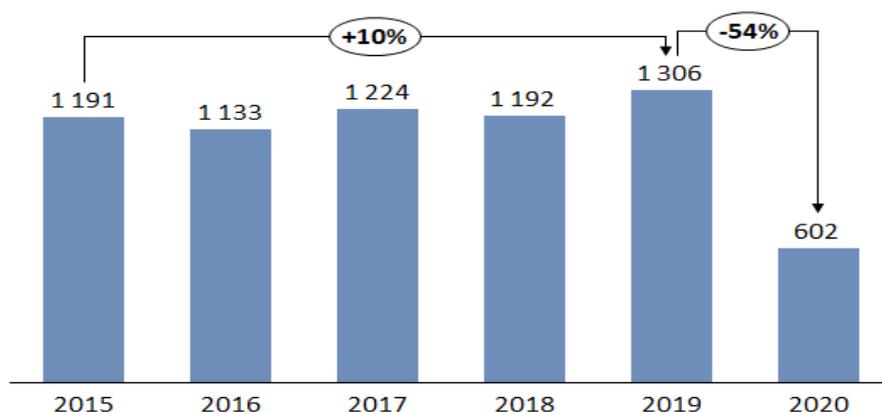
A. VERTUEUSE D'UN POINT DE VUE FINANCIER, LA RÉFORME LAISSE SUBSISTER DES RELATIONS AMBIVALENTES

La réforme de 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire a permis plusieurs avancées donnant **plus de marges de manœuvre à la SNCF** pour **préparer l'ouverture à la concurrence**. Pour permettre à l'opérateur de gagner en compétitivité, la loi du 27 juin 2018 a mis un terme au statut de cheminot pour les nouveaux recrutements à compter de 2020. La **réorganisation du groupe en sociétés anonymes** s'est traduite par des exigences financières renforcées. Plus stricte, la **règle d'or** doit prévenir la reconstitution d'une **dette que l'État s'est engagé à reprendre** partiellement.

À hauteur de **35 milliards d'euros**, cette **reprise de dette** de SNCF Réseau doit s'effectuer **en deux temps**. Une première reprise de **25 milliards d'euros** a été réalisée **en 2020**. L'article 40 du projet de loi de finances pour 2022 prévoit une nouvelle reprise de **10 milliards d'euros** qui doit intervenir **au 1^{er} janvier 2022**. Cette reprise de dette est légitime dans la mesure où elle apparaît comme le **résultat du sous-investissement chronique de l'État** dans les infrastructures ferroviaires. Elle était devenue indispensable **pour alléger des frais financiers** devenus totalement **insoutenables pour SNCF Réseau** et le groupe. En **2020**, les **frais financiers** du gestionnaire d'infrastructures ont ainsi été **réduits de plus de la moitié**.

Évolution du coût de la dette de SNCF Réseau (2015-2020)

(en millions d'euros)



Source : commission des finances, d'après les documents financiers de la SNCF

Par ailleurs, en renforçant le **circuit de financement** (instauré par la réforme de 2014) de **SNCF Réseau au moyen des bénéfices générés par SNCF Voyageurs**, la réforme porte l'ambition de créer un système ferroviaire financièrement autoporteur. Toutefois, cette situation ne va pas sans instaurer une **relation ambivalente** entre les deux filiales tandis que **l'indépendance véritable du gestionnaire d'infrastructure** au sein du groupe ferroviaire unifiée interroge.

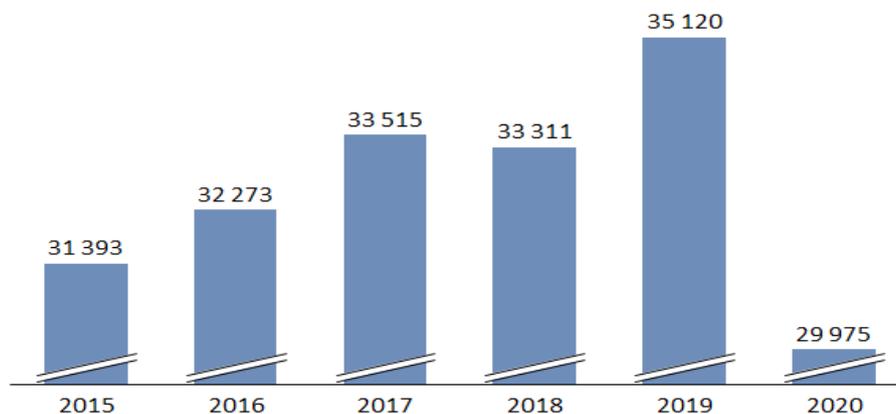
B. LA REMISE EN CAUSE DES HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES À LA RÉFORME FRAGILISE LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DE LA SNCF

Plusieurs des **hypothèses structurantes** de la réforme de 2018 sont aujourd'hui **remises en cause**, la principale étant **la vigueur de l'activité TGV**. Le rebond de la grande vitesse est soumis à des **incertitudes** qui tiennent principalement aux **conséquences de long terme de la crise**.

La crise sanitaire a violemment affecté la situation financière du groupe. En **2020**, elle a eu un effet négatif sur **le chiffre d'affaires** estimé à près de **7 milliards d'euros**. Au cours de la **seule année 2020**, la **SNCF a effacé cinq années de croissance organique**, son chiffre d'affaires tombant à un niveau inférieur à celui constaté en 2015.

Évolution du chiffre d'affaires du groupe (2015-2020)

(en millions d'euros)



Source : commission des finances, d'après les documents financiers de la SNCF

En **2021**, ses conséquences pourraient se chiffrer à **4 milliards** d'euros, soit un effet cumulé sur le chiffre d'affaires de plus de **10 milliards d'euros en deux ans**. La **marge opérationnelle** a quant à elle été affectée à hauteur de **5,4 milliards d'euros en 2020** et pourrait l'être à nouveau de plus de **3 milliards en 2021**. En raison d'un **flux de trésorerie négatif** à hauteur de **2,8 milliards d'euros**, le **groupe a dû se ré-endetter** d'autant en 2020 venant **atténuer les effets attendus de la reprise partielle de dette** de SNCF Réseau et faisant craindre un scénario de reconstitution de la dette du groupe.

Au-delà de ses conséquences immédiates, la crise aura également des effets de long terme sur les habitudes de mobilité des français. Elles ne seront **pas sans incidences sur les perspectives financières** du groupe ferroviaire. La principale crainte tient à la **diminution durable de la demande de voyages d'affaires**. Cette menace, qui affecte la clientèle la plus rentable de la SNCF, fait peser **un risque structurel significatif** sur sa situation financière.

Par ailleurs, si intense soit-elle, **la crise est loin d'être la seule explication des difficultés financières** de la SNCF. Le groupe souffre toujours d'un **déficit de compétitivité** qu'il doit s'employer à résoudre avec volontarisme en actionnant tous les leviers d'efficience à sa disposition, notamment en matière de ressources humaines.

Pour toutes ces raisons, malgré les déclarations rassurantes et les engagements renouvelés de la part de ses responsables, **les rapporteurs s'interrogent sur la capacité du groupe et du gestionnaire d'infrastructure à atteindre les objectifs financiers** fixés en 2018. La poursuite de ces objectifs, déjà ambitieux avant la crise, **ne doit en aucun cas compromettre les investissements dans le réseau**.

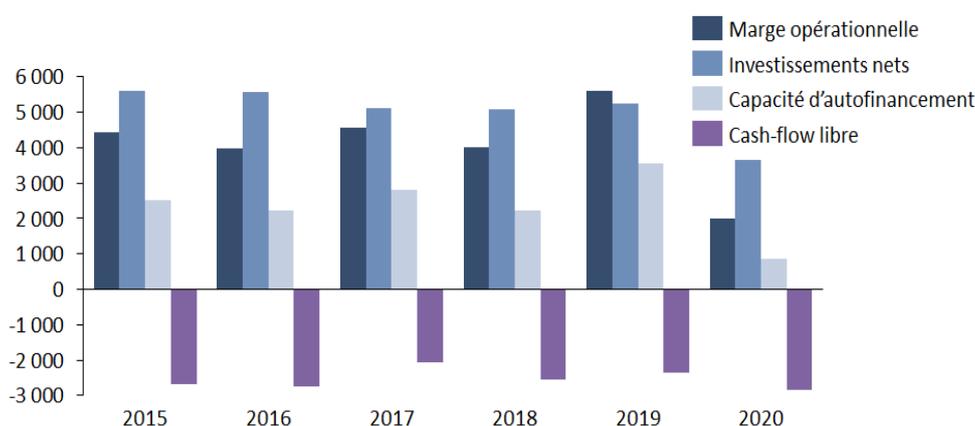
2. LA SNCF ET LE SYSTÈME FERROVIAIRE FRANÇAIS : DES MODÈLES ÉCONOMIQUES EN SURSIS ?

A. LA PERSPECTIVE INCERTAINE D'UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Si la marge opérationnelle du groupe s'était redressée en 2019, sa **situation financière** demeurait **fragile avant la crise** et sa capacité à atteindre ses objectifs très hypothétique. Sa capacité d'autofinancement ne couvrait pas ses investissements et elle affichait chaque année un **flux de trésorerie négatif entre deux et trois milliards d'euros**.

Indicateurs financiers synthétiques du groupe SNCF (2015-2020)

(en millions d'euros)

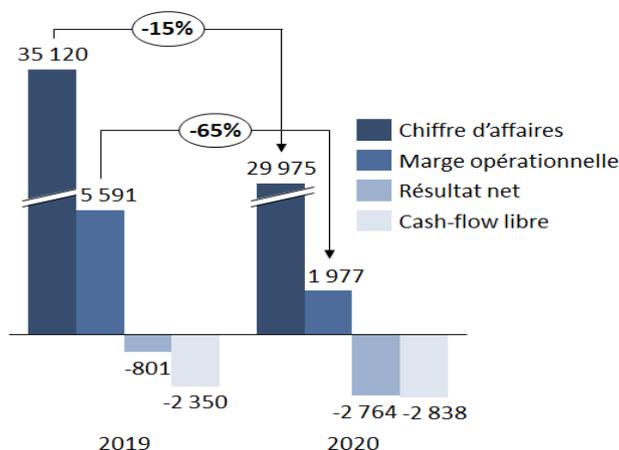


Source : commission des finances, d'après les documents financiers de la SNCF

Les grèves de l'hiver 2019-2020 puis **la crise** sanitaire ont provoqué un **choc sans précédent** sur les activités du groupe ferroviaire dont l'évolution des indicateurs financiers traduit la violence.

Évolution d'indicateurs financiers du groupe SNCF entre 2019 et 2020

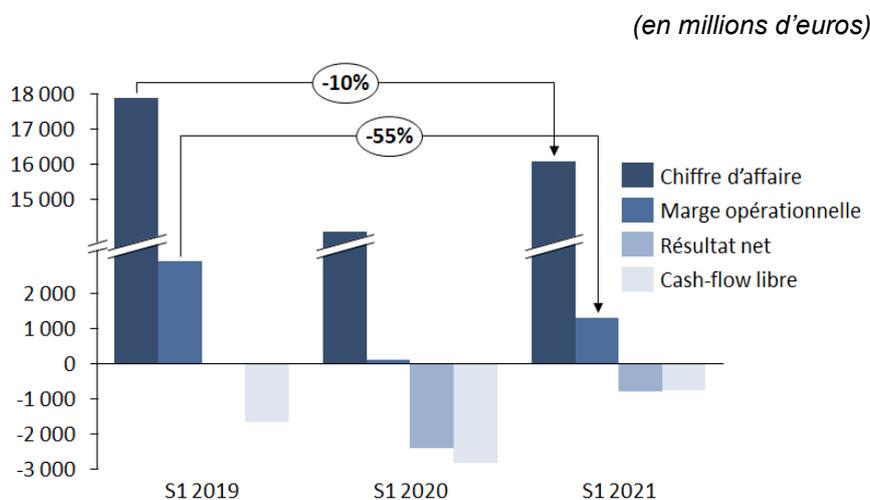
(en millions d'euros)



Source : commission des finances, d'après les documents financiers de la SNCF

Au cours du **premier semestre 2021**, si les indicateurs se redressent par rapport à 2020, ils restent nettement **dégradés au regard** des données constatées en **2019**.

Évolution d'indicateurs financiers du groupe SNCF entre les premiers semestres 2019, 2020 et 2021



Source : commission des finances, d'après les documents financiers de la SNCF

Au-delà de ses conséquences conjoncturelles très sensibles sur la situation et les perspectives financières de court et moyen terme de la SNCF, la crise aura **des effets structurels sur les comportements de mobilité qui pourront affecter de façon durable les comptes** de l'entreprise. **Le recul de la clientèle d'affaire** est un risque majeur pour la SNCF. Dans ces conditions, un retour prochain à l'équilibre financier du groupe apparaît optimiste.

B. UN MODÈLE DE FINANCEMENT DU RÉSEAU EN QUESTIONS

1. La modernisation du réseau n'est pas financée

Le **maintien des performances de l'infrastructure** du réseau est garanti par sa **régénération**, c'est-à-dire l'entretien et le remplacement de ses constituants avant la fin de leur durée de vie. **Le sous-investissement chronique** dans sa régénération jusqu'au début des années 2010 a conduit à une **dégradation avancée** du réseau. Le rapport Rivier¹ avait illustré l'ampleur du phénomène. Il est **fondamental que les engagements de financement** du programme de **régénération** (au moins 2,9 milliards d'euros annuels) **soient tenus**. Ces engagements devront être garantis **dans le contrat de performance** actualisé de SNCF Réseau.

Au-delà de son indispensable régénération, **le réseau ferroviaire doit également être modernisé** par le déploiement d'innovations susceptibles notamment de le rendre plus performant. Cette **modernisation** passe notamment par **deux programmes** principaux.

La commande centralisée du réseau (CCR) doit se traduire par la création de « tours de contrôle » permettant de centraliser la régulation des circulations. La CCR est **un levier d'efficacité considérable**. Son déploiement permettrait de **remplacer les 2 200 postes d'aiguillages actuels par une quinzaine de tours** de contrôles.

L'ERTMS est un **système de signalisation de nouvelle génération**, interopérable au niveau européen et permettant de réduire l'espacement entre deux trains et donc d'augmenter la cadence

¹ Audit sur l'État du réseau ferré national français, septembre 2005.

du trafic, d'accroître la performance du réseau et d'améliorer l'offre de sillons aux opérateurs de fret ferroviaire.

La France est en retard dans la modernisation de son réseau. Il s'agit pourtant d'un enjeu essentiel pour permettre des gains de productivité significatifs. Ce retard s'explique par l'absence de financements publics dédiés, contrairement à ce qui se pratique ailleurs en Europe. Les rapporteurs manifestent leur profond étonnement qu'aucun financement n'ait été prévu pour moderniser le réseau. Ils n'estiment pas raisonnable d'attendre 2025 et un hypothétique retour à l'équilibre de SNCF Réseau pour envisager qu'il puisse financer ces programmes sur ses propres ressources.

En premier lieu, il conviendrait d'évaluer précisément le coût de ces programmes qui, d'après de premières estimations, pourrait s'élever à 15 milliards d'euros pour la CCR et 20 milliards d'euros pour l'ERTMS. Dans un deuxième temps, sur la base de ces évaluations, il sera nécessaire d'envisager un modèle de financement.

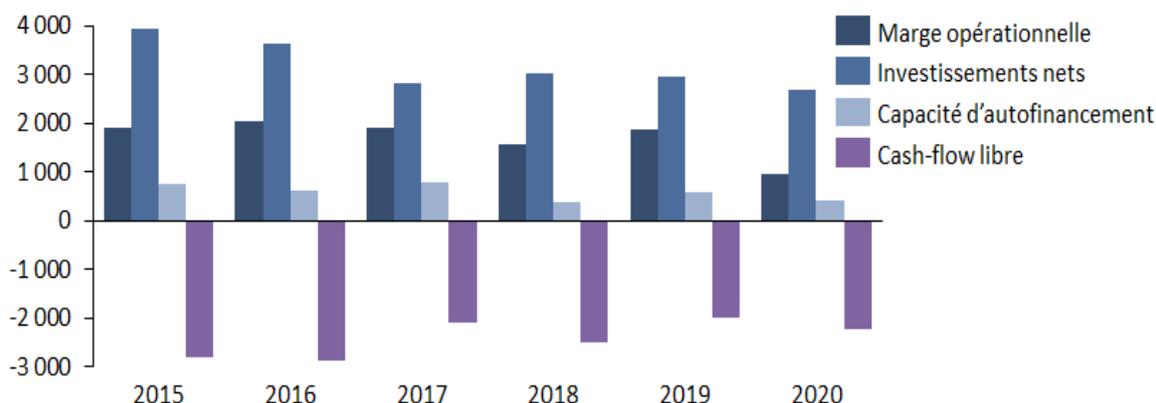
2. Le modèle de financement du réseau et du gestionnaire d'infrastructures en question

Le modèle de financement du réseau français suppose que le gestionnaire d'infrastructures couvre le coût complet du réseau. Cette situation induit une pression financière forte sur SNCF Réseau ainsi qu'un niveau de péages élevé qui nuit à la compétitivité de la mobilité ferroviaire et peut décourager l'entrée de nouveaux opérateurs sur le marché. En avril 2021, Flixtrain a invoqué le coût élevé des infrastructures en France comme principale explication du retrait de son offre. D'après une étude de l'IRG-Rail, en France, le niveau des redevances d'accès par train kilomètre est deux fois plus élevé que la moyenne européenne. Pour la grande vitesse, la France présente le niveau de redevance le plus haut en Europe, trois fois plus élevé qu'en Italie.

Malgré cela, la situation financière du gestionnaire d'infrastructures est de longue date la grande faiblesse du modèle économique ferroviaire. SNCF Réseau perd entre deux et trois milliards d'euros par an et creuse sa dette. Les frais financiers liés à cette dette pesaient à hauteur de 1,3 milliard d'euros dans ce déficit structurel. La reprise de 35 milliards d'euros de son encours par l'État allègera cette charge à condition que cette dette ne se reconstitue pas.

Indicateurs financiers synthétiques SNCF Réseau (2015-2020)

(en millions d'euros)



Source : commission des finances, d'après les documents financiers de la SNCF

Ce modèle de financement du réseau induit une grande vulnérabilité aux chocs conjoncturels. Pour compenser les effets de la crise sur les ressources du gestionnaire d'infrastructures (péages et bénéfices récurrents de SNCF Voyageurs), l'État a dû injecter quatre milliards d'euros pour préserver le programme de régénération du réseau.

Une performance insuffisante au regard de celle de ses homologues européens contribue aussi à la fragilité financière du gestionnaire d'infrastructures. **La réalisation de gains d'efficience est un impératif. Des marges de manœuvre existent** en matière de ressources humaines, de système d'information, de recours à la sous-traitance ou de modernisation du réseau.

3. L'actualisation du contrat de performance de SNCF Réseau se fait toujours attendre

Prévu par la réforme de 2014, le contrat de performance entre l'État et SNCF Réseau n'a été **conclu qu'en avril 2017**. L'ARAFER ainsi que la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable du **Sénat** avaient exprimé à l'époque leurs très **fortes réserves** sur ce contrat dont la **trajectoire financière** était **irréaliste** et les orientations tarifaires déconnectées des réalités économiques. **Dès 2018**, la **remise en cause** de la trajectoire des **péages** a confirmé la caducité des hypothèses sous-jacentes et des perspectives financières définies dans le contrat.

Ce **contrat aurait dû être actualisé en 2020** mais cette mise à jour indispensable est **sans cesse reportée**. Elle est désormais annoncée au printemps 2022... Cette situation inexplicable et inqualifiable est regrettable tant elle prive de visibilité sur l'avenir du secteur. **C'est d'autant plus préjudiciable que ce contrat est au cœur du modèle économique du secteur ferroviaire et détermine** très largement **les perspectives financières de la SNCF**. Le contrat actualisé devra **éviter les écueils de son prédécesseur**. La **trajectoire financière** devra être **crédible** et les **objectifs de performance** fixés à SNCF Réseau **ambitieux**.

C. LA SITUATION DE SNCF VOYAGEURS POURRAIT FAIRE DÉRAILLER LE MODÈLE DE FINANCEMENT

En raison des restrictions aux déplacements, **la situation financière de SNCF Voyageurs a été très affectée par la crise**. Dépendantes de l'ouverture à la concurrence des transports domestiques de voyageurs et des conséquences structurelles de la crise, **ses perspectives financières sont incertaines**. **La progression très rapide de sa dette** (+ 1,4 milliard d'euros et en hausse de 80 % en 2020) pourrait compromettre ces perspectives tandis que la très **forte contraction de ses investissements pourrait obérer sa compétitivité** et l'affaiblir face aux nouveaux entrants.

Alors que l'activité TGV est le moteur financier du secteur ferroviaire et que 60 % du bénéfice récurrent de la société finance SNCF Réseau, **une dégradation durable de la santé financière de SNCF Voyageurs remettrait en cause l'ensemble des équilibres financiers** déterminés en 2018.

D. STRUCTURELLEMENT EN DÉFICIT, FRET SNCF DÉPEND DES AIDES DE L'ÉTAT

La situation financière de Fret SNCF est structurellement dégradée. Sa **marge opérationnelle est négative** et elle perd entre **200 et 400 millions d'euros par an**. À l'occasion de la réorganisation du groupe et de son changement de statut, sa **dette** a été **intégralement reprise par la société mère**. Cette décision, contestée au regard de l'encadrement des aides d'État, fait actuellement l'objet d'un **recours auprès de la Commission européenne** dont l'issue sera déterminante pour les perspectives financières de la société.

Le **retour à l'équilibre** escompté par Fret SNCF **dépendra** très largement **des concours apportés par l'État** à une activité de fret ferroviaire structurellement déficitaire, notamment dans sa dimension wagon isolé.

En annonçant le **13 septembre** dernier sa **stratégie nationale pour le fret ferroviaire**, le **Gouvernement s'est engagé à prolonger au moins jusqu'en 2024 les aides** prévues en loi de finances pour 2021. Cette prorogation était une condition *sine qua non* à l'amélioration des perspectives financières de la société.

E. LE FINANCEMENT DE LA DESSERTE DES TERRITOIRES NE DOIT PAS PESER SUR LA SNCF

Les lignes de dessertes fines du territoire, aussi appelées « **petites lignes** », relèvent d'une **mission de service public qui doit être assumée** financièrement **par l'État et les régions**. La généralisation des « **contrats petites lignes** » constitue une avancée dans la mesure où ils participent à **clarifier les conditions de financement** de ces lignes et la position de SNCF Réseau.

Alors que la **gestion** de l'infrastructure de ces lignes est aujourd'hui **déficitaire** pour SNCF Réseau, leur **transfert aux régions** pourrait être **une opportunité d'en optimiser le coût**. Plus largement, les petites lignes génèrent des coûts qui pourraient être compensés par des subventions publiques (État et/ou collectivités) intégrant l'équilibre économique global des lignes de desserte fine.

F. DES RESSORTS DE RÉSILIENCE ET DE COMPÉTITIVITÉ

1. Nécessaires, la diversification et la mondialisation des activités de la SNCF ne doivent pas conduire à négliger son « cœur ferroviaire français »

La SNCF poursuit une **stratégie de diversification et de mondialisation** de ses activités. Cette stratégie **se concrétise** de plus en plus clairement **dans les indicateurs financiers** du groupe.

Les activités internationales de transport public de **Keolis** et le logisticien **Géodis contribuent à la croissance et à la résilience financière du groupe**. Ce phénomène a été particulièrement sensible en période de crise. Les **bons résultats de Géodis**, et même records au premier semestre 2021, sont caractéristiques. En 2020, **les deux filiales** ont représenté **48 % du chiffre d'affaires** du groupe (50 % au premier semestre 2021) et **59 % de sa marge opérationnelle**.

Cette stratégie **ne doit pas se traduire par des effets d'éviction au détriment du « cœur ferroviaire français »** de l'entreprise qui doit demeurer sa priorité absolue. La SNCF doit continuer de veiller à garantir l'effectivité de cette priorité. Aujourd'hui, **90 % des investissements** de l'entreprise restent **concentrés sur le ferroviaire en France**.

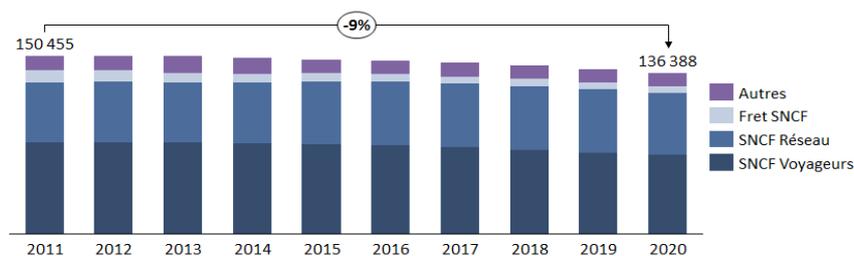
2. Des leviers de performance du côté de ses ressources humaines

Après la **mise en extinction du statut** de cheminot, dont le surcoût qu'il génère va progressivement s'éroder, la SNCF a la responsabilité de mettre en œuvre des mesures visant à la rendre plus compétitive. Elle devrait actionner de **nouveaux leviers d'efficience** qui passent notamment par une modernisation de sa gestion des ressources humaines.

Alors que des situations de **sureffectifs** perdurent, la trajectoire de **diminution d'effectifs** (9 % depuis dix ans) devrait être maintenue en dépit de la **baisse des départs naturels** (-35 % depuis 2016). Alors que sur la période les effectifs de Fret SNCF et de SNCF Voyageurs ont été réduits de respectivement 48 et 14 %, ceux de SNCF Réseau ont augmenté de 4 %.

Évolution des effectifs (2011-2020)

(en ETP)



Source : commission des finances, d'après les réponses de la SNCF au questionnaire des rapporteurs spéciaux

Le programme d'**optimisation des fonctions transverses** devrait être approfondi pour que l'entreprise rejoigne les standards européens. Les gains potentiels pourraient dépasser le milliard d'euros.

La **polyvalence** des agents, en particulier chez SNCF Réseau, gagnerait à être renforcée. Le développement de l'**externalisation**, principalement en ce qui concerne les chantiers d'infrastructures, représente un **gisement d'efficience** à ne pas négliger même si son bilan est aujourd'hui contrasté.

Un autre enjeu de compétitivité renvoie à la nécessaire **décentralisation des négociations collectives**. La **SNCF a souhaité procéder de façon progressive** et ne pas passer d'un accord d'entreprise à l'échelle du groupe à des accords spécifiques à chaque activité. Il apparaît néanmoins nécessaire qu'elle se dirige dans cette voie à l'issue de la validité des accords actuels. Il est également essentiel que le groupe achève la **dénonciation des derniers accords locaux** qui pèsent sur sa compétitivité.

Quand bien même le PDG de la SNCF a déclaré ne pas vouloir ouvrir ce débat sensible, les rapporteurs ont le sentiment que le système des **facilités de circulation à la SNCF pourrait être interrogé**. Un récent rapport a évalué son coût annuel pour le groupe à **105 millions d'euros**. Aujourd'hui, le dispositif se caractérise par son **opacité** et par un **traitement fiscal et social illégal**. Par ailleurs, le **périmètre** du dispositif, qui s'étend jusqu'aux grands parents du partenaire de l'agent, **mériterait d'être questionné**.

G. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE REMIS EN CAUSE ?

Les modèles économiques de la SNCF et du système ferroviaire français dépendent de la **bonne santé du TGV** et même **des seuls 50 % de lignes à grande vitesse rentables**. Cette dépendance au TGV repose sur une **triple péréquation**. Premièrement les profits dégagés sur les **lignes TGV rentables** permettent de **compenser les pertes constatées sur les autres**. Deuxièmement, au moyen de deux taxes, **la grande vitesse finance le déficit d'exploitation des trains intercity**. Troisièmement, 60 % du **bénéfice de SNCF Voyageurs**, lui-même dégagé par l'activité TGV, **financent SNCF Réseau** via un fonds de concours qui transite par le programme « Infrastructures et services de transports ».

Au-delà de « l'accident industriel » conjoncturel subi par l'activité TGV, les rapporteurs craignent que des **effets durables de la crise compromettent sa rentabilité**. **L'atonie des voyages d'affaires** constitue une **menace** sur la **profitabilité** de la grande vitesse. Le panier moyen des clients professionnels est supérieur au panier moyen de l'ensemble des voyageurs. Cette évolution devrait se traduire par une **hausse du taux d'occupation** à partir duquel le TGV devient **rentable**.

Cette situation a conforté la SNCF dans sa **stratégie** visant à **développer les volumes au détriment du taux de marge** dégagé par l'activité grande vitesse. Cette stratégie était déjà à l'œuvre à travers le développement de **l'offre Ouigo**. Elle a été amplifiée cet été avec la mise en œuvre d'une nouvelle **politique tarifaire**. Ce pari de la relance du TGV par les volumes repose sur des **objectifs ambitieux de report modal** au détriment de la voiture individuelle. Pour réussir son pari, la SNCF doit notamment **proposer de nouvelles offres commerciales attractives** pour les clientèles loisirs mais aussi professionnelle et cibler tout particulièrement les voyageurs soucieux de maîtriser l'empreinte carbone de leur mobilité. Les **modèles économiques** du groupe et du système ferroviaire se trouvent **suspendus au succès de cette stratégie**.

L'ouverture à la concurrence des transports domestiques de voyageurs **est une chance** pour l'ensemble des acteurs du système ferroviaire et il faut veiller à ce que toutes les conditions de sa mise en œuvre effective soient réunies. Si elle doit servir d'**aiguillon à la SNCF pour gagner en compétitivité**, elle devrait se traduire par une baisse des prix et des marges. Les **profits de SNCF Voyageurs** pourraient être affectés, ce qui contribuerait à **fragiliser le financement du réseau par les bénéfices** dégagés par l'opérateur.

Face aux risques qui pèsent sur ses perspectives et aux incertitudes liées aux évolutions des habitudes de mobilité, la **SNCF a un besoin impératif de visibilité** à moyen-terme concernant notamment les **engagements financiers de l'État** dans le ferroviaire. Cet impératif s'accommode mal du principe d'annualité budgétaire. Toutefois, il ne s'oppose pas à ce que, sous certaines formes, des engagements crédibles soient pris et respectés. Ces engagements doivent notamment être **traduits avec rigueur et sincérité dans le contrat de performance de SNCF Réseau** qui doit présenter une **trajectoire financière fiable**.

Ces engagements peuvent aussi se matérialiser dans **des stratégies nationales** comme celle récemment présentée en faveur du fret ferroviaire qui prévoit des engagements de crédits budgétaires de l'État jusqu'en 2024.

Cet effort consenti par l'État pour donner de la visibilité au groupe ne doit pas être sans contrepartie. La SNCF doit impérativement gagner en compétitivité et mettre en œuvre des objectifs d'**économies ambitieux** qui doivent être **suivis et évalués** de façon rigoureuse, systématique et transparente.

À l'occasion de ce point d'étape, les rapporteurs ont mis en valeur devant la commission leurs **principaux questionnements** avant de formuler des **recommandations dans** le cadre du **rapport final** qu'ils rendront **en février** prochain. Ce point d'étape a également contribué à nourrir leur **réflexion de problématiques soulevées** par les membres de la commission.

À ce stade de leurs travaux, **les principales pistes de réflexions** des rapporteurs portent sur :

- les conditions de financement du réseau et de sa modernisation ;
- l'avenir du modèle économique de la SNCF et du système ferroviaire ;
- les gisements d'efficience du groupe à mobiliser, en particulier du côté des ressources humaines et de la performance du gestionnaire d'infrastructures ;
- leur impatience quant à l'actualisation, sans cesse reportée, du contrat de performance de SNCF Réseau ;
- une nécessaire vigilance quant à l'évolution de la situation de SNCF Voyageurs ;
- la nécessité que l'ouverture à la concurrence soit réelle et bénéfique au système ferroviaire ;
- l'indépendance de SNCF Réseau et ses relations avec SNCF Voyageurs.



Hervé MAUREY
Rapporteur spécial
Sénateur (Union Centriste)
de l'Eure



Stéphane SAUTAREL
Rapporteur spécial
Sénateur (Les Républicains)
du Cantal

Commission des finances
<http://www.senat.fr/commission/fin/index.html>
Téléphone : 01.42.34.23.28