

## **Avs n° 2017-123 du 20 novembre 2017 relatif au projet de budget de SNCF Réseau pour l'année 2018**

L'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ci-après « l'Autorité »),

Saisie pour avis par le président du conseil d'administration de SNCF Réseau, par courrier enregistré le 23 octobre 2017, du projet de budget pour l'année 2018 arrêté par le conseil d'administration de SNCF Réseau le 19 octobre 2017 ;

Vu le code des transports, notamment son article L. 2133-5-1 ;

Vu le décret n° 97-444 du 5 mai 1997 modifié relatif aux missions et aux statuts de SNCF Réseau, notamment son article 43 ;

Vu l'avis n° 2016-222 du 14 décembre 2016 relatif au projet de budget de SNCF Réseau pour l'année 2017 ;

Vu l'avis n° 2017-036 du 29 mars 2017 relatif au projet de contrat pluriannuel de performance entre l'Etat et SNCF Réseau pour la période 2017-2026 ;

Vu le contrat pluriannuel 2017-2026 conclu entre l'Etat et SNCF Réseau le 20 avril 2017 ;

Vu le courrier en date du 10 novembre 2017 de la directrice des infrastructures de transport du ministère de la transition écologique et solidaire en réponse à la consultation effectuée par l'Autorité en application de l'article L. 2132-8 du code des transports ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Après avoir auditionné le président du conseil d'administration de SNCF Réseau le 8 novembre 2017 ;

Après en avoir délibéré le 20 novembre 2017 ;

### **ÉMET L'AVIS SUIVANT**

1. Le présent avis est rendu conformément à l'article L. 2133-5-1 du code des transports qui dispose que « *préalablement à l'examen du budget de SNCF Réseau par le conseil d'administration de celui-ci, l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières émet un avis motivé sur ce projet* » et à

l'article 43 du décret n° 97-444 du 5 mai 1997 modifié aux termes duquel « *le projet de budget est arrêté par le conseil d'administration et transmis à l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières, accompagné des éléments nécessaires à la compréhension du projet de budget, qui dispose d'un délai d'un mois pour faire connaître son avis motivé sur ce projet* ».

2. Le projet de budget pour 2018 de SNCF Réseau présente des produits à hauteur d'environ [6 - 7] Md€. La marge opérationnelle s'établirait à un peu moins de [1 - 2] Md€ et le résultat net de l'entreprise à - [200 - 300] M€. Les investissements s'élèveraient à plus de [5 - 5,5] Md€ sur l'exercice. La dette financière nette en norme IFRS de SNCF Réseau serait portée à près de 50 Md€.
3. En réponse à la consultation du 25 octobre 2017 adressée au ministère de la transition écologique et solidaire en application de l'article L. 2132-8 du code des transports, le gouvernement a indiqué n'avoir « *pas d'observation particulière à porter à la connaissance de l'Autorité concernant le projet de budget 2018 de SNCF Réseau* ».

## 1. SUR LES MODALITES D'EXAMEN DU PROJET DE BUDGET

### 1.1 Sur les évolutions de contexte relatives à l'examen du budget 2018

4. Le projet de budget pour 2018 présenté par SNCF Réseau constitue le premier projet de budget soumis à l'Autorité suivant la signature du contrat pluriannuel de performance entre l'Etat et SNCF Réseau pour la période 2017-2026. L'Autorité peut ainsi, pour la première fois depuis la réforme ferroviaire de 2014, se prononcer sur « *le respect de la trajectoire financière définie par le contrat conclu entre l'Etat et SNCF Réseau* » de ce projet de budget tel que cela est prévu par le code des transports en son article L. 2133-5-1.
5. Indépendamment de l'appréciation qu'elle est amenée à porter, dans le cadre du présent avis, sur le respect de la trajectoire financière définie par le contrat conclu entre l'Etat et SNCF Réseau, l'Autorité réitère les remarques qu'elle avait pu faire, dans son avis n° 2017-036 du 29 mars 2017 relatif au projet de contrat pluriannuel de performance entre l'Etat et SNCF Réseau pour la période 2017-2026, constatant que « *le projet de contrat soumis à l'avis de l'Autorité échoue, sur le fond comme sur la méthode, à remplir les objectifs du législateur* ». Elle invitait dès lors les parties à une révision profonde du projet de contrat avant sa signature et ce afin d'en faire un véritable levier de performance, avec des engagements et des mécanismes d'incitations efficaces pour l'Etat et pour le gestionnaire d'infrastructure ferroviaire. En l'absence de révision de ce projet de contrat avant sa signature, toutes les réserves formulées par l'Autorité restent d'actualité, de sorte que le respect de la trajectoire financière du contrat, si tant est qu'il était avéré, ne saurait être considéré comme un objectif suffisant.
6. L'Autorité sera amenée à se prononcer ultérieurement sur la mise en œuvre du contrat de performance pour l'année 2017 dans le cadre de l'avis qu'elle rendra en application de l'article L. 2111-10 du code des transports qui prévoit que « *SNCF Réseau rend compte chaque année, dans son rapport d'activité, de la mise en œuvre du contrat mentionné au premier alinéa. Ce rapport est soumis à l'avis de l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières* ». Sans anticiper l'avis qui sera rendu par l'Autorité dans ce cadre, le présent avis sur le projet de budget pour 2018 analyse également l'actualisation du budget pour 2017 dans la mesure où il constitue un premier indicateur de la capacité de l'entreprise à respecter les trajectoires futures prévues au contrat pluriannuel de performance.

7. Dans son avis sur le projet de budget pour 2017, l'Autorité avait déploré l'absence de réactualisation des prévisions budgétaires de l'année en cours qui privait l'Autorité d'une référence de comparaison pertinente pour juger des évolutions du budget proposé. Comme l'Autorité avait invité SNCF Réseau à le faire, le projet de budget pour 2018 présenté fait état de variations appréciées tant par rapport au budget de l'exercice 2017 qu'à son actualisation, ou encore à la trajectoire inscrite au contrat pluriannuel de performance. Cette actualisation des prévisions budgétaires a été réalisée sur la base de l'arrêté des comptes au 30 juin 2017 et assure une meilleure appréciation de la pertinence des trajectoires budgétaires prévisionnelles à la lumière des réalisations et des estimations les plus récentes pour l'exercice précédent.

## 1.2 Sur les facteurs d'incertitude propres à la construction budgétaire

8. Le délai imparti à l'Autorité pour rendre son avis sur le projet de budget de SNCF Réseau contraint fortement la profondeur d'analyse. Aussi l'Autorité s'est-elle tenue, dans le cadre du présent avis, à se prononcer dans un premier temps et comme le lui impartit la loi sur « *le respect de la trajectoire financière définie par le contrat conclu entre l'Etat et SNCF Réseau* », avant de mettre en perspective les principaux points saillants au regard des observations et recommandations qu'elle avait formulées dans son avis sur le contrat pluriannuel de performance.
9. Il convient également de tenir compte des limites et incertitudes propres à l'exercice de construction budgétaire. Dans le document soumis pour avis à l'Autorité, SNCF Réseau mentionne en effet plusieurs facteurs d'incertitude. En particulier, et comme l'an dernier, les niveaux de refacturation des prestations internes du groupe SNCF restent provisoires en l'absence d'accord entre les parties à date. Il en est de même concernant le financement des investissements de mise en conformité du réseau dont les derniers arbitrages sont encore en discussion avec l'Etat. A ce titre, l'hypothèse retenue dans le projet de budget est celle du contrat pluriannuel de performance. De même, le projet de budget pour 2018 transmis à l'Autorité ne prend pas en compte les impacts éventuels d'une compensation de la hausse de la contribution sociale généralisée (CSG). Par ailleurs, l'Autorité tient à souligner que les tarifs des redevances relatives à l'accès aux installations de service et aux prestations qui y sont rendues sont toujours en cours d'instruction à la suite des tarifs modifiés dont l'Autorité a été saisie consécutivement aux avis défavorables qu'elle a rendus les 8 et 29 mars 2017. Cependant, l'ordre de grandeur de ces derniers ne remet pas en cause les analyses ci-dessous.
10. De manière analogue à la remarque formulée dans son avis relatif au projet de budget pour 2017, l'Autorité rappelle également que la dépréciation des actifs de SNCF Réseau qui a été comptabilisée lors de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2015 (9,6 Md€) a des conséquences significatives. Ce montant a fait l'objet d'une réserve des commissaires aux comptes qui a été reconduite lors de l'arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2017. En particulier, le rapport des commissaires aux comptes sur l'information semestrielle relève que « *des aléas et des incertitudes majeurs pèsent sur les hypothèses* » retenues pour la détermination de la valeur des actifs.

## 2. SUR LE RESPECT DES TRAJECTOIRES FINANCIERES DU CONTRAT CONCLU AVEC L'ETAT

### 2.1 Une actualisation budgétaire pour l'année 2017 qui respecte les principales trajectoires du contrat pluriannuel de performance

11. L'année 2017 constituant la première année de mise en œuvre du contrat pluriannuel de performance, le respect de la prévision sur cet exercice constitue un premier indicateur de la capacité de l'entreprise à respecter les trajectoires futures prévues par ce contrat.

12. L'actualisation réalisée par l'entreprise montre une légère baisse des produits par rapport au budget initial (- [50 - 100] M€ soit moins de 1% des produits) provenant principalement d'une baisse des redevances d'infrastructure du fait de trafics plus faibles que prévus notamment sur l'activité de transport de marchandises (- [5 - 7] MTkm) et sur les services à grande vitesse (- [2 - 4] MTkm).
13. La marge opérationnelle (MOP) présente un écart de - [5 - 10] M€ par rapport aux prévisions du contrat de performance. Ce faible écart (- 0,5 %) est, au-delà des différences d'estimation sur les charges qui se compensent globalement, le résultat de décalages et de gels de dépenses pour un montant total de [50 - 100] M€, présentés par SNCF Réseau comme un plan d'économies supplémentaires pour assurer le maintien de la trajectoire opérationnelle en 2017.
14. Le résultat net, qui reste déficitaire, est réduit de moitié dans l'actualisation proposée. En effet, la charge de dotations aux amortissements a été revue à la hausse à hauteur de [30 - 50] M€, afin de prendre en compte un ajustement des hypothèses de mise en service des projets d'investissements, tandis que le résultat financier présente une charge nette moins significative que prévue (- [1 000 - 1 500] M€ au lieu de - [1 300 - 1 600] M€) du fait de l'effet combiné d'un élément non récurrent lié à la modification des contrats sur instruments dérivés et d'une erreur de modélisation des frais financiers pouvant être immobilisés.
15. Sur les investissements bruts, l'actualisation des prévisions est cohérente avec le budget initial, confirmant ainsi la priorité donnée à la régénération du réseau. L'actualisation des trajectoires pour 2017 présente une légère hausse par rapport au budget principalement liée à la réalisation anticipée de certains projets de mise en conformité du réseau ou encore de travaux connexes aux nouvelles lignes à grande vitesse mises en service en 2017. Les hausses sur les investissements contractuels feront l'objet d'un lissage en 2018 et 2019 pour tenir la trajectoire en cumul sur les trois ans.
16. Enfin, si l'actualisation pour 2017 de la dette financière nette en norme IFRS de SNCF Réseau, qui s'élève à [40 - 50] Md€, est contenue en-dessous de la trajectoire contractuelle de plus de 400 M€, cette amélioration est liée à une erreur de comptabilisation dans la trajectoire contractuelle du portage de trésorerie relatif au projet EOLE. La dette nette en valeur de remboursement est pour sa part en légère hausse par rapport au contrat (+100 M€). Le rapport entre la dette nette et la marge opérationnelle (ratio « règle d'or »), qui s'établit à 24,6, ne dépasse que légèrement la trajectoire contractuelle (24,4) mais se situe bien au-dessus du ratio de 18 établi par le décret n° 2017-443 du 30 mars 2017 relatif aux règles de financement des investissements de SNCF Réseau.

## 2.2 Un projet de budget pour l'année 2018 également en ligne avec les principales trajectoires du contrat pluriannuel de performance

17. Le projet de budget pour 2018 prévoit une quasi-stabilité des redevances d'infrastructures par rapport à la trajectoire inscrite au contrat pluriannuel de performance. L'Autorité rappelle que le niveau des redevances d'infrastructure liées à l'utilisation du réseau a été fixé pour 2018 au niveau de celles prévues dans le contrat pluriannuel de performance en application de l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 2017-1325 du 7 septembre 2017 modifiant le décret n° 97-446 du 5 mai 1997 relatif aux redevances d'utilisation du réseau ferré national perçues au profit de Réseau ferré de France. Les redevances applicables aux trains de fret retiennent une hausse de +3,8 % incluant une amélioration de la qualité de services associée à ce type de trafics. Cette hausse est compensée par une légère décroissance des trafics associés afin de prendre en compte le repli constaté en 2017. Les autres produits externes présentent une contraction en raison d'une surestimation des produits locatifs dans la trajectoire contractuelle.
18. Concernant la MOP, SNCF Réseau a indiqué à l'Autorité avoir effectué, en accord avec l'Etat, un retraitement de 20 M€ des trajectoires contractuelles. Ce retraitement, sans impact sur le niveau d'endettement, correspond selon SNCF Réseau à la correction d'une erreur de construction des trajectoires du contrat de performance où des dépenses d'exploitation avaient à tort été qualifiées de dépenses d'investissement. Si ce montant est peu significatif sur une année donnée, en cumul sur la

période contractuelle, l'impact est de 200 M€. En tenant compte du retraitement, la marge opérationnelle prévue au projet de budget pour 2018 correspond à celle de la trajectoire contractuelle.

19. Le projet de budget pour 2018 présente une légère baisse des investissements bruts par rapport à la trajectoire fixée au contrat pluriannuel de performance, notamment corollaire aux effets de réalisations anticipées de certains projets en 2017. Cette baisse est atténuée par des études d'avant travaux pour de grands projets nationaux qui ne figuraient pas dans le contrat de performance ([50 - 70] M€ dont [10 - 20] M€ de financement par SNCF Réseau).
20. Concernant le financement des investissements, le contrat pluriannuel de performance n'incluait pas de projets de développement compte tenu de la « règle d'or » qui interdit à SNCF Réseau de contribuer au financement de tels projets si le ratio de sa dette nette rapportée à sa marge opérationnelle est supérieur à 18. Ce ratio étant d'ores et déjà dépassé, seuls sont inclus dans la trajectoire contractuelle les projets qui avaient fait l'objet d'une fixation de leur part contributive par le conseil d'administration de SNCF Réseau avant la publication du décret, soit le projet EOLE. Figurent dans le projet de budget pour 2018 les phases avant travaux d'autres projets d'investissements pour un montant de [40 - 60] M€, dont [30 - 50] M€ subventionnés, alors qu'elles n'avaient pas été incluses dans la trajectoire contractuelle. Ces dépenses correspondent notamment à des études nécessaires à l'évaluation de projets. L'Autorité rappelle que les modalités de financement de ces projets devront respecter les règles définies à l'article L. 2111-10-1 du code des transports et précisées par le décret n° 2017-443 du 30 mars 2017 relatif aux règles de financement des investissements de SNCF Réseau. Compte tenu de ces dispositions, il conviendra que les coûts des études mentionnées ci-avant, dès lors qu'ils porteraient sur des projets d'investissement de développement, soient à terme couverts par les financeurs.
21. La dette financière nette (en norme IFRS ou en valeur de remboursement) de SNCF Réseau continue de progresser de manière encore soutenue en 2018 pour atteindre un peu moins de 50 Md€. Il en ressort un rapport entre la dette nette et la marge opérationnelle (ratio « règle d'or ») de 26, proche de celui prévu au contrat pluriannuel de performance (25,7), mais toujours largement au-dessus du ratio de 18 établi par le décret n° 2017-443.

### 2.3 Des premiers signes d'inquiétudes qui émergent de l'analyse des trajectoires

22. Malgré le respect des trajectoires à court terme sur les exercices 2017 et 2018, l'analyse plus détaillée suscite des interrogations sur les risques de dérives à moyen et à long terme et illustre les réserves formulées par l'Autorité dans son avis sur le contrat pluriannuel de performance.

#### a. Sur la sensibilité des prévisions de recettes

23. Alors que le niveau des trafics est en retrait pour l'année 2017, la stabilité des redevances d'infrastructures pour 2018 par rapport à la trajectoire inscrite au contrat pluriannuel de performance soulève des interrogations. Le président du conseil d'administration de SNCF Réseau lors de son audition devant le collège l'a justifiée comme reposant sur l'hypothèse que les actions visant à la rationalisation des plans de transport par les entreprises ferroviaires arrivent à terme, ainsi que par un contexte économique qui devrait être plus favorable pour 2018.
24. Au-delà des incertitudes à court terme, l'Autorité rappelle qu'elle avait émis des doutes sur la crédibilité des trajectoires de recettes à long terme, soulignant que : « les prévisions de recettes de péages du projet de contrat ne sont pas réalistes [...] Il y a donc lieu de les revoir profondément pour fonder une trajectoire de redressement financier crédible, qui soit conforme aux objectifs assignés au contrat par le législateur ». Les fortes progressions des péages présentées dans le cadre du contrat pluriannuel de performance avaient été jugées peu soutenables par les entreprises ferroviaires elles-

mêmes dans le cadre de leurs réponses à la consultation publique organisée par SNCF Réseau sur le projet de contrat de performance<sup>1</sup>.

#### *b. Sur la qualité des modélisations financières*

25. L'établissement du projet de budget pour 2018 a été pour SNCF Réseau l'occasion d'identifier diverses erreurs de construction ou d'estimation des données figurant au contrat de performance qui conduisent à s'interroger sur la rigueur de la modélisation financière de ce dernier. C'est notamment le cas des trajectoires relatives aux dotations aux amortissements ainsi qu'aux charges financières dont les variations significatives par rapport aux trajectoires contractuelles établies il y a moins d'un an posent question. C'est également le cas d'une erreur d'estimation sur les coûts d'exploitation du contrat de partenariat pour les lignes nouvellement mises en service dont le montant budgété est le double de l'estimation contractuelle pour une nature de charge qui semble pourtant prévisible, ou encore de l'erreur sur les modalités de comptabilisation de la créance liée à l'avance de trésorerie du projet EOLE. Par ailleurs, la correction des trajectoires contractuelles pour tenir compte de l'erreur de construction entre charges d'exploitation et charges d'investissements pose également question. L'Autorité ne peut que renouveler la remarque qu'elle avait formulée lors de son avis sur le contrat pluriannuel de performance selon laquelle *« compte tenu des enjeux, l'absence d'un outil de projection financière adapté ne manque pas de surprendre et fait peser des interrogations sur la consistance même de la trajectoire présentée »*.

#### *c. Sur la maîtrise des dépenses et les gains de productivité*

26. Au-delà de la question de la qualité des projections, les erreurs et les variations d'estimations dans les trajectoires déjà identifiées par SNCF Réseau devraient avoir un impact à la hausse sur les trajectoires de charges à l'avenir. SNCF Réseau est parvenu à présenter un projet de budget pour 2018 qui respecte néanmoins les trajectoires contractuelles, grâce à l'effet favorable des écarts d'inflation et de gains de productivité supplémentaires dégagés.
27. En effet, l'hypothèse d'inflation du projet de budget est significativement plus faible que celle retenue dans le contrat de performance (-60 points de base). Ainsi, pour l'exercice budgétaire 2018, cette évolution permet à SNCF Réseau de bénéficier d'un effet favorable en limitant la hausse de ses charges alors même que les montants des redevances ne sont pas affectés en application du barème forfaitaire prévu au contrat. Comme l'avait déjà souligné l'Autorité dans son avis sur le contrat de performance, *« le recours à une évolution forfaitaire des recettes et des dépenses formalise un transfert de risques, positifs ou négatifs, relatifs à l'évolution des paramètres macroéconomiques vers le gestionnaire de l'infrastructure, bien qu'il ne puisse les maîtriser »*.
28. Concernant les gains de productivité, SNCF Réseau a mis en place un plan de performance pour la période 2017-2021. Ce plan comprend 39 leviers identifiés et suivis par le comité exécutif de SNCF Réseau. S'il permet de dégager [100 - 150] M€ d'économies comparativement aux 117 M€ prévus dans la trajectoire contractuelle pour 2017, il doit surtout permettre en 2018 de dégager [200 - 250] M€ de productivité contre 175 M€ prévus dans la trajectoire contractuelle, soit une hausse de presque 20 %.

---

<sup>1</sup> « la courbe [des péages] particulièrement dynamique [...] paraît difficilement conciliable avec ce que permet le marché en terme d'évolution de prix, dans un contexte d'intensification de la concurrence. [...] A terme, la non soutenabilité par le marché du niveau des redevances aggraverait la diminution du volume de trafic réalisé ». Réponse de SNCF Mobilités à la consultation publique organisée par SNCF Réseau sur le projet de contrat de performance pour la période 2017-2026

29. Si l'on peut saluer le volontarisme de SNCF Réseau pour dégager des gains de productivité complémentaires, la forte variation des gains de productivité présentés comme atteignables entre la signature du plan et aujourd'hui renforce les interrogations sur la pertinence des trajectoires. Comme l'Autorité l'avait déjà relevé dans son avis relatif au contrat pluriannuel de performance, « *on peut s'interroger sur les raisons qui auraient conduit à ne pas intégrer directement cet effort dans la construction d'une trajectoire financière* ». En outre, le volontarisme des objectifs fixés ne conduit pas nécessairement à la réalisation effective des gains de productivité. Il apparaît ainsi, dans l'actualisation du budget, que les gains inscrits au budget pour 2017 au titre des transactions entre les entités du groupe public ferroviaire ([40 - 50] M€) ne seront pas pleinement atteints.
30. Par ailleurs, au titre de l'année 2017, le maintien de la marge opérationnelle est lié en grande partie au gel et au report de certaines dépenses. L'analyse détaillée des investissements de renouvellement par catégories montre également que, si un effort complémentaire est porté en 2017 puis en 2018 sur le renouvellement des voies, d'autres investissements relatifs notamment à la signalisation, aux ouvrages d'art et ouvrages en terre, aux gares et aux infrastructures télécom ont été retardés. Selon SNCF Réseau, l'effort plus important sur le renouvellement des rails est lié à un coût du rail plus important que prévu et à des surcoûts liés aux conditions d'intervention. Les baisses constatées sur les autres investissements correspondent à des décalages dans le temps des programmes de renouvellement.
31. L'Autorité avait déjà exprimé ses réserves sur les carences des indicateurs de performance du contrat, seuls moyens de s'assurer que le niveau de dépenses est bien en lien avec les objectifs opérationnels attendus. A ce titre, l'Autorité note avec intérêt que SNCF Réseau s'est engagé dans une démarche de mise en place d'indicateurs de performance en appui de son plan et souligne l'importance de ce suivi et la nécessité de poursuivre et améliorer cette démarche. Les documents présentés à l'Autorité montrent que pour 2017, sur 17 indicateurs, la tendance était à la vigilance pour la moitié d'entre eux en raison de niveaux inférieurs aux attentes.
32. Enfin, en l'absence de plan au-delà de 2021, les interrogations que l'Autorité avait exprimées dans le cadre de son avis relatif au contrat pluriannuel de performance sur le réalisme des gains sur la durée du contrat restent entières.

### **3. SUR L'URGENCE D'INITIER LES TRAVAUX PREPARATOIRES A UNE REVISION DU CONTRAT DE PERFORMANCE**

33. L'Autorité appelait en conclusion de son avis sur le projet de contrat pluriannuel de performance à « *une révision profonde du projet de contrat* », demande guidée par le fait que « *le projet de contrat repose [...] sur des hypothèses économiques fragiles, qui sont peu crédibles en l'état. Ces hypothèses, qu'elles portent sur l'évolution des redevances, sur l'augmentation des concours de l'Etat ou encore sur la maîtrise des dépenses, conduisent à définir une trajectoire peu réaliste au-delà des trois premières années du contrat et déconnectée des réalités économiques du secteur* ».
34. L'examen du projet de budget pour 2018, incluant l'actualisation du budget pour l'année 2017 et portant ainsi sur les deux premières années de la trajectoire pluriannuelle définie dans le contrat signé entre l'Etat et SNCF Réseau, confirme certains des constats formulés précédemment par l'Autorité.
35. Si l'Autorité note les efforts qui ont été réalisés ainsi que les outils mis en place par SNCF Réseau tant pour assurer le suivi de l'exécution budgétaire que pour réaliser les objectifs de productivité, ces outils doivent être affinés ou complétés pour permettre un suivi des productions réalisées au regard des dépenses engagées et s'assurer que le respect des trajectoires contractuelles ne se fait pas au détriment de la qualité.

36. Les efforts réalisés permettent à court terme de respecter les trajectoires contractuelles. Cependant, les éléments développés précédemment tendent à montrer que le respect de ces trajectoires à moyen et long terme pourra s'avérer plus complexe. En outre, l'Autorité note – tout comme elle en avait déjà fait la remarque dans son avis sur le contrat pluriannuel de performance – que ne figurent au contrat que peu de mécanismes incitatifs et « *pas de disposition propre à responsabiliser efficacement le gestionnaire d'infrastructure sur l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés* ».
37. La persistance de ces constats doit conduire les parties à rouvrir rapidement les travaux permettant de transformer le contrat pluriannuel de performance en un véritable contrat incitatif qui doit contribuer à la redynamisation du transport ferroviaire à travers l'affirmation de priorités claires de l'Etat pour le réseau ferré national ainsi que l'engagement du gestionnaire d'infrastructure sur des objectifs de performance réellement ambitieux.
38. L'Autorité ne peut que souligner à nouveau que la préparation d'un contrat de performance ambitieux et crédible nécessite des travaux de concertation et un audit en profondeur des données de l'opérateur, notamment en recourant à des contre-expertises. Ces travaux doivent être initiés au plus vite afin de préparer les renégociations à venir de ce contrat devant intervenir au plus tard dans le cadre de sa révision triennale, sauf à devoir déplorer à nouveau le manque de crédibilité des trajectoires financières.

Le présent avis sera transmis au président du conseil d'administration de SNCF Réseau et sera publié sur le site internet de l'Autorité.

*L'Autorité a adopté le présent avis le 20 novembre 2017.*

***Présents : Monsieur Bernard Roman, président ; Madame Anne Yvrande-Billon, vice-présidente ; Mesdames Marie Picard et Cécile George ainsi que Messieurs Yann Pétel et Michel Savy, membres du collège.***

Le Président

Bernard Roman