

Contrat de performance
entre l'État et SNCF Réseau
2024 - 2033

« Développer l'usage du train »

SNCF RÉSEAU

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Table des matières

Table des matières 1
Synthèse 2

I. AMBITION CLIENTS : FAIRE CIRCULER PLUS DE TRAINS SUR LE RÉSEAU 9
I.1 SNCF Réseau renforce son action pour accompagner la hausse des trafics 10
I.1.1 Accords-cadres : garantir de la capacité pour faciliter les projets de développement 10
I.1.2 Ateliers de maintenance : faciliter leur installation et leur exploitation pour accompagner l'augmentation des circulations et l'entrée de nouvelles entreprises ferroviaires 10
I.1.3 Voies de services et installations de services : faire du patrimoine de SNCF Réseau un levier de développement des entreprises ferroviaires 11
I.1.4 Anticiper et concilier au mieux les différents besoins d'usage du réseau avec le dispositif Plateformes Services et Infrastructure et l'élaboration des Plans d'Exploitation 11
I.2 Trafics voyageurs : accompagner la hausse des trafics au plus près des besoins des clients 13
I.2.1 Services librement organisés 13
I.2.2 Services conventionnés 14
I.3 Circulation des marchandises : développer les trafics et améliorer la qualité de service 14

II. UNE TRAJECTOIRE DE RÉNOVATION ET DE MODERNISATION RENFORCÉE POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SERVICE ET SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU TRANSPORT FERROVIAIRE 17
II.1 Un programme d'investissement pour une meilleure pérennité et performance des actifs du réseau 18
II.2 Un programme d'investissement concerté pour une vision partagée de l'état du réseau 23
II.3 Une organisation dédiée à la digitalisation du réseau et un programme de transformation des modes de production de SNCF Réseau pour garantir la montée en puissance 25
II.4 Une vision partagée et une dynamique collective renforcée pour la filière industrielle ferroviaire 28

II.5 Une trajectoire ambitieuse et réactualisée pour les grands projets, des conditions de réussite exigeantes 28
II.6 Une structuration des projets régionaux de développement autour des offres de services majeures, une ambition confirmée pour les lignes de desserte fine du territoire 30
II.7 Un développement des services express régionaux et métropolitains (SERM) au service de la décarbonation de la mobilité dans les territoires métropolitains 31
II.8 Une nouvelle ambition pour le fret, en cours de transcription dans un programme d'investissement renforcé 32
II.9 Répondre aux enjeux de la défense nationale et accompagner le développement de la mobilité militaire 32
II.10 La poursuite des actions relatives à la santé et à la sécurité 34

III. L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE 36
III.1. Impact des aléas climatiques sur le réseau ferré 36
III.2 La démarche stratégique d'adaptation 37
III.3 Les engagements de SNCF Réseau au 3ème plan national d'adaptation au changement climatique 38
III.4 Une gouvernance ouverte aux partenariats 39

IV. LA PERFORMANCE ET SON PILOTAGE 41

V. LA NOUVELLE TRAJECTOIRE FINANCIÈRE ET LES INDICATEURS ASSOCIÉS 46

VI. PRÉVOIR DES MÉCANISMES DE GESTION DES ALÉAS 49
VI. 1 Mettre en œuvre un mécanisme régulier de gestion des écarts 49
VI.2 Procéder aux actualisations triennales du contrat 49
VI.3 Un suivi renforcé du contrat à destination des parties prenantes 50

Synthèse

Élaboré en application de la directive européenne 2012/34/UE et de l'article L. 2111-10 du code des transports, le contrat de performance entre l'État et SNCF Réseau, signé pour une durée de dix ans et actualisé tous les trois ans, a pour ambition majeure de fixer les grands axes stratégiques qui vont permettre le développement durable du mode ferroviaire, sur la base d'un modèle économique soutenable. Dans cette perspective, l'amélioration du réseau existant est une nécessité et les moyens qui y sont consacrés ont crû de façon importante depuis le milieu des années 2000.

Cette démarche, dynamisée par la reprise de 35 milliards€ de dette par l'État en 2020 et 2022, qui a redonné des marges de manœuvre financières à SNCF Réseau, a été confortée par l'aide exceptionnelle de 4,05 milliards€ attribuée à l'entreprise par l'État dans le cadre du plan de relance pour compenser les effets de la crise sanitaire de 2020.

Pour autant, les audits du réseau réalisés régulièrement font apparaître la nécessité d'augmenter encore l'effort de régénération pour garantir l'accessibilité et la performance du réseau. Le conseil d'orientation des infrastructures, dans son rapport de décembre 2022, reprend ce constat et souligne également le besoin de moderniser le réseau. L'autorité de régulation des transports, dans un rapport publié en juillet 2023, estime qu'il faudra accroître les investissements prévus par le contrat pour que le réseau supporte le développement attendu de l'usage du mode ferroviaire.

Ainsi, le gouvernement a décidé en février 2023 une nouvelle donne ferroviaire qui, sans perdre de vue les objectifs en matière de développement du réseau, met l'accent sur les infrastructures existantes, sur la base du rapport du conseil d'orientation des infrastructures.

A la suite de la conférence Ambition France Transport qui s'est déroulée de mai à juillet 2025 et a estimé nécessaire de rehausser le niveau annuel de régénération et de modernisation du réseau ferré à hauteur d'1,5 milliard€ constants supplémentaires, l'État a confirmé la priorité donnée à la régénération et à la modernisation des réseaux existants. Au travers du présent contrat, l'État confirme un rehaussement du niveau des investissements de régénération et de modernisation du réseau pour atteindre d'ici 2028 une augmentation supplémentaire du montant annuel de 1,5 milliard€2028 puis s'y maintenir, pour atteindre dès 2028 et jusqu'à la fin du présent contrat un montant annuel de 4,5 milliards€2028. Les modalités de financement de cette trajectoire seront définies par l'État en étroite collaboration entre les différents financeurs.

Cet effort supplémentaire permettra de stabiliser l'état du réseau structurant et de le moderniser au service de tous ses usages. SNCF Réseau justifiera dans la durée de la cohérence d'ensemble et de la pertinence des opérations réalisées. L'effort supplémentaire bénéficiera à l'ensemble du réseau structurant, pour progresser vers un optimum de fonctionnement sur les segments les plus densément circulés et garantir la pérennité ainsi qu'un niveau de service en adéquation aux besoins de l'ensemble du réseau structurant.

L'objectif est ainsi, à la fin du contrat, pour les segments Mass Transit et Haute performance :

- Pour la voie, d'atteindre et de maintenir l'Indice de Consistance de la Voie à 55 (ICV d'équilibre) ;
- Pour la signalisation, d'amener la part des postes anciens restant à régénérer à moins de 40%.

Pour les segments d'ambitions « Standard 1 » et « Standard 2 », l'ICV sera stabilisé à un niveau suffisant pour assurer globalement la qualité de service attendue [contre une baisse rapide et préoccupante dans le précédent contrat] ; la part des postes de signalisation anciens diminue mais reste supérieure à 60%, avec un effort de régénération centré sur le périmètre de la Commande Centralisée du Réseau (CCR).

Compte tenu de l'importance encore accrue des investissements, un suivi renforcé, articulé avec la fixation d'objectifs calendaires sur l'état du réseau, sera mis en place. Ce suivi sera en particulier matérialisé par une revue contractuelle entre SNCF Réseau et l'État, en lien avec le Groupe SNCF, à laquelle seront présentées annuellement les principales opérations conduites et à venir. La traduction des investissements dans une trajectoire de l'état du réseau par domaine d'actifs à 3 ans est fournie en annexe 4 du présent contrat. Une mise à jour annuelle est présentée au Conseil d'administration incluant des orientations à 10 ans. D'autre part, face au changement climatique qui soumet le réseau à des contraintes de plus en plus fortes, un plan d'adaptation inscrit dans la logique du Plan National d'Adaptation au Changement Climatique (PNACC) a été établi et le présent contrat en présente les principes. La régénération du réseau, avec des composants plus résilients, constitue une brique essentielle de cette stratégie d'adaptation. Autour des enjeux d'atténuation, SNCF Réseau a engagé un plan ambitieux de réduction des émissions directes de gaz à effet de serre et d'amélioration de son empreinte environnementale.

Par ailleurs, le développement des trafics ferroviaires est au cœur de l'ambition du présent contrat. Bien que la période précédente ait globalement enregistré une hausse des trafics (+5,7 % de trains-km entre 2019 et 2024 vs. 8,8% dans le contrat de performance 2021-2030), cette progression masque des fluctuations importantes par activité. En particulier, la crise sanitaire de 2020 et les mouvements sociaux contre la réforme des retraites en 2023 ont entraîné des baisses significatives des trafics ces années-là. Ainsi, le trafic doit encore progresser.

Cette évolution, qui répond à une attente de la société, aussi bien pour les trains de voyageurs que pour les trains de fret, est également nécessaire à l'amélioration de l'équilibre économique de SNCF Réseau, afin d'améliorer le niveau de couverture de ses coûts par des recettes supplémentaires. Aussi, le présent contrat acte le besoin que SNCF Réseau se prépare activement à une évolution des trafics à hauteur de +2,4 % par an, hypothèse sur laquelle se fonde le présent contrat, et fasse le nécessaire pour atteindre cet objectif.

Cela passe tout d'abord par l'optimisation de l'utilisation du réseau et le renforcement de la concertation avec les parties prenantes pour répartir au mieux la capacité disponible. Ainsi, la planification stratégique amont via les plans d'exploitation à horizon moyen/long terme (au minimum 5 ans) a été mise en place en associant largement les parties prenantes au sein des plateformes services et infrastructures (PFSI). Cela a été réalisé dans le but de satisfaire au mieux les demandes, parfois concurrentes, des différents utilisateurs du réseau et les articuler de la façon la plus satisfaisante possible avec les plages à libérer pour la réalisation des travaux, particulièrement nombreux du fait de l'effort engagé pour la régénération et la modernisation du réseau. L'État et SNCF Réseau associeront en tant que de besoin les autres gestionnaires d'infrastructures ferroviaires à la démarche PFSI. SNCF Réseau poursuivra la dynamique d'accords-cadres afin de répondre aux besoins des entreprises ferroviaires.

SNCF Réseau s'engage ensuite à continuer à améliorer l'état des infrastructures spécifiques indispensables à l'augmentation des trafics fret comme voyageurs tout en garantissant la sécurité et la pérennité de l'ensemble du réseau structurant. Cela passera par des investissements ciblés dans la modernisation des installations de service dans la limite des budgets alloués, un meilleur

suivi de l'usage de son patrimoine, une amélioration de la qualité de service, un accompagnement dédié dans l'installation et la gestion des interfaces avec le réseau ferré national des ateliers de maintenance ou encore des actions en faveur du transport combiné.

Enfin, SNCF Réseau renforcera l'accompagnement des clients et des territoires, en particulier par la pleine mise en œuvre du programme de réorganisation Résonances qui vise à permettre des prises de décision au plus proche du terrain, des clients et des partenaires territoriaux. SNCF Réseau proposera aux autorités organisatrices de la mobilité un accompagnement renforcé, en mode projet. Il s'agira de les appuyer pour répondre à leurs demandes d'augmentation d'offre de transport, notamment via les projets de service express régionaux métropolitains (SERM) et d'accueillir les nouveaux opérateurs de trains express régionaux dans le contexte du développement de l'ouverture à la concurrence. Il s'agira également d'accompagner les nouvelles entreprises ferroviaires sur le marché de la grande vitesse et des grandes lignes, ainsi que les demandeurs de capacité de fret, afin de faciliter leur accès au réseau.

Afin de réaliser cette ambition, SNCF Réseau poursuivra les actions relatives à la santé et à la sécurité des personnes intervenant sur le réseau ou le traversant, et des usagers en visant une amélioration notable des indicateurs dédiés.

En parallèle, l'État et SNCF Réseau ont engagé des réflexions visant à définir comment traduire l'objectif de contribuer à l'aménagement du territoire fixé par la loi à SNCF Réseau, visant à concilier l'ouverture à la concurrence des services ferroviaires librement organisés portant les perspectives de développement des trafics tout en veillant à la desserte équilibrée des territoires. A cet effet, le document de référence du réseau 2027-2029 prévoit différents mécanismes de modulation tarifaire incitative pour les dessertes librement organisées d'aménagement du territoire (remises tarifaires pour les trains inter-secteurs en fonction du nombre d'arrêts intermédiaires, diminution de la redevance de marché pour les trains non-aptes à la grande vitesse ainsi que pour 27 gares d'aménagement desservies par des trains à grande vitesse).

Au regard du contexte économique instable, des enjeux liés au changement climatique et de la forte inflation observés ces dernières années, les trajectoires financières et industrielles du présent contrat ont été revues significativement par rapport au précédent.

Les hypothèses prises en termes de croissance des trafics, face à une progression des charges qui reste soutenue, font apparaître une situation tendue. Les efforts de l'entreprise en matière de performance, dont l'ambition a été renforcée par rapport au précédent contrat, permettent de maintenir l'équilibre des cash-flows libres et de stabiliser la dette, et donc au ratio dette nette / EBITDA de décroître.

Afin de mettre en œuvre ce contrat, l'État et SNCF Réseau, en lien avec le Groupe SNCF, poursuivront des échanges réguliers, en transparence, dans un souci de co-construction de l'avenir du ferroviaire.

Pour sa part, l'État s'engage à rechercher les financements utiles au respect des engagements pris dans le présent contrat avec les parties prenantes.





I. AMBITION CLIENTS : FAIRE CIRCULER PLUS DE TRAINS SUR LE RÉSEAU

Depuis la rédaction et la signature du contrat de performance entre l'État et SNCF Réseau pour la période 2021 – 2030, SNCF Réseau a mis en œuvre un certain nombre d'actions avec pour objectif de développer toujours plus l'usage du train.

L'évolution positive du nombre de circulations, malgré une conjoncture difficile, est une excellente nouvelle pour SNCF Réseau et ses clients. De plus, la qualité de service s'améliore, illustrée par l'amélioration continue de la satisfaction des clients ou mesurée à travers d'autres indicateurs (capacitaires ou relatifs à l'exploitation). Le service de SNCF Réseau s'est également adapté aux différents segments de trafic, pour accompagner au mieux les Autorités Organisatrices de la Mobilité et les clients. Une attention spécifique est portée pour améliorer la gestion des circulations de trains de fret en situation perturbée. Enfin, la refonte de la tarification 2024-2026 prend en compte les développements des trafics et la valeur apportée au réseau par les différents types de circulations. Une tarification binomiale a été mise en place pour les trains régionaux conventionnés de voyageurs, permettant des développements d'offres à coût marginal.

Des axes forts de progrès ont été engagés pour accompagner l'ouverture du marché, et seront poursuivis, avec des actions spécifiques pour les activités de voyageurs conventionnées et librement organisées ainsi que pour le fret ferroviaire, conventionnel et combiné. De nouveaux indicateurs ont été définis pour mieux suivre la qualité de service de SNCF Réseau, dans un souci permanent de transparence et d'amélioration continue.

Ce contrat de performance, est l'occasion de mieux inclure les parties prenantes du réseau ferroviaire dans son suivi. Ainsi, un point annuel sera consacré au suivi du contrat de performance chaque année dans le cadre du Comité des opérateurs du réseau (COOPERE), afin d'associer l'ensemble des parties prenantes.

I.1. SNCF Réseau renforce son action pour accompagner la hausse des trafics

I.1.1. Accords-cadres : garantir de la capacité pour faciliter les projets de développement

SNCF Réseau développe depuis 2023 une politique d'accords-cadres pour les activités voyageurs :

- **Sept[1] liaisons à grande vitesse sont pour le moment concernées**, identifiées en fonction des besoins des clients et des critères d'éligibilité définis dans le Document de référence du réseau (point 3.3.1.3). D'autres demandes pourraient venir enrichir cette liste.
- **Les accords-cadres ciblent de manière privilégiée des transporteurs ayant des demandes capacitaires importantes, récurrentes et répétitives.** A titre d'illustration, les demandes pour les activités trains aptes à la grande vitesse (TAGV) concernent des transporteurs souhaitant opérer des liaisons 4 fois par jour dans un même sens, au moins 4 fois par semaine et 40 semaines par an.

Plusieurs accords-cadres ont déjà été signés. Ils permettent d'augmenter le nombre de circulations et de faciliter les projets des opérateurs, actuels ou futurs.

I.1.2. Ateliers de maintenance : faciliter leur installation et leur exploitation pour accompagner l'augmentation des circulations et l'entrée de nouvelles entreprises ferroviaires

Pour les services librement organisés et le transport conventionné, SNCF Réseau met en place des actions concrètes pour répondre à la problématique des différents opérateurs (existants ou nouveaux) dans le but de faciliter la construction de sites de maintenance dont l'existence est essentielle aux entreprises ferroviaires pour déployer une offre de transport optimisée et conséquente :

- **L'aide à l'identification de terrains potentiels d'implantation d'un site de maintenance** (foncier localement disponible, éventuellement déjà embranché au réseau ferré national et impact éventuel sur l'exploitation du réseau) ;
- **Des études d'exploitation pour s'assurer des conditions d'exploitation optimales du projet de site de maintenance et garage en ligne.**

Ces actions ont vocation à être renforcées.

Par ailleurs, SNCF Réseau veillera à clarifier les conditions de raccordement des sites de maintenance au réseau ferré national afin de répondre au mieux au calendrier des différents projets.

Pour le transport conventionné, SNCF Réseau accompagnera le cas échéant le transfert des ateliers de maintenance déjà existants aux autorités organisatrices de mobilité dans le cadre de l'ouverture à la concurrence.

Un guide de conception des interfaces Ateliers de maintenance - Réseau sera fourni par SNCF Réseau, afin de faciliter le raccordement des nouveaux ateliers au réseau.

[1] *Paris-Lyon par LGV (SA 2026), Paris-Lille par LGV (2029), Paris Strasbourg par LGV (2029), publiées en août 2023. Paris Nantes par LGV (2028), Paris Rennes par LGV (2028) et Paris Bordeaux par LGV (2028) publiées le 12 mars 2024. Paris-Nord Wannehain-(Bruxelles) (2029) publiée le 10 janvier 2025.*

I.1.3. Voies de services et installations de services : faire du patrimoine de SNCF Réseau un levier de développement des entreprises ferroviaires

Les voies de services sont indispensables à l'augmentation des trafics, fret comme voyageurs. Les opérateurs en ont besoin pour faire du remisage simple mais aussi pour réaliser des opérations logistiques.

Deux leviers seront mobilisés par SNCF Réseau :

- **La maximisation de l'utilisation du patrimoine SNCF Réseau, via :**
  - La création d'un référentiel et d'une base de données sur les voies de service existantes ;
  - Le développement de systèmes d'informations transverses dédiés aux voies de services, à la réservation de capacité en espace-temps, à la gestion d'occupation réelle et à la facturation ;
  - La production d'indicateurs permettant de suivre la qualité de service et la production pour les voies de services, conformément à la demande de l'ART.
- **La modernisation de ce patrimoine par des remises en état ciblées, en fonction des enveloppes à disposition de SNCF Réseau :**
  - En moyenne, entre 2021 et 2024, les investissements dans les voies de services étaient de l'ordre de 40 millions€/an, en grande partie grâce aux financements issus du plan de relance pour les voies de services fret (environ 35 millions€/an).
  - **Pour les voies de service fret**, SNCF Réseau a signé des **conventions 2025 et 2026** pour des montants totaux de travaux à hauteur de respectivement **37 millions€ et 48,6 millions€ avec l'État.** Une **concertation menée avec les acteurs du fret ferroviaire** a conduit à estimer des besoins dont le montant d'investissement et ses modalités de financement devront être arrêtés par l'État.

I.1.4. Anticiper et concilier au mieux les différents besoins d'usage du réseau avec le dispositif Plateformes Services et Infrastructure et l'élaboration des Plans d'Exploitation

Depuis la première période d'application du présent contrat, le travail effectué dans le cadre des plateformes « services et infrastructures » a conduit à la confection des premiers plans d'exploitation (PE) par SNCF Réseau. Les 27 Plans d'Exploitation de Référence ont été produits.

Ces premiers travaux confortent le dispositif dans ses attendus généraux, à savoir trouver un équilibre dans l'offre capacitaire du réseau entre les besoins en capacité des différents types de trafics (voyageurs et fret) et les travaux de régénération, de modernisation ou de développement :

- **A moyen terme, via les PER à horizon 5 ans, pour optimiser l'usage du réseau en anticipant et résolvant au mieux les conflits entre les sillons voyageurs, les sillons fret et les fenêtres travaux, ainsi que pour établir un cadre de référence en ce sens, en amont du processus de pré-construction ;**
- **A plus long terme, au travers des Plans d'Exploitation Emergents (PEE), pour identifier les leviers d'optimisation de l'utilisation du réseau dans un contexte de croissance de la demande** afin d'assurer la performance des sillons qui seront proposés dans les PER en répondant le mieux possible aux besoins exprimés. La prise en compte des grands projets ferroviaires sur le long-terme permet également d'avoir une vision plus claire sur

la capacité du réseau à répondre aux demandes des transporteurs de voyageurs, de fret et aux besoins de travaux. Ces PEE nécessitent donc une concertation accrue et un travail itératif entre les partenaires financeurs et les besoins exprimés afin de déterminer le meilleur compromis entre la performance de l'infrastructure, les caractéristiques de l'offre de service proposée et les investissements engagés.

Au regard de ces bénéfices, le dispositif d'ensemble est maintenant mieux installé auprès de l'ensemble des acteurs, et sera renforcé, notamment par une stabilisation de la méthode de construction et de validation des PER et PEE, et de leurs formats de restitution, ainsi qu'une coordination et une synchronisation renforcée du travail des différentes plateformes.

La « Plateforme Nationale Fret » (PNF), mise en place en septembre 2023 sous le pilotage de la DGITM, participera à l'amélioration du dispositif. Cet espace de concertation a vocation à permettre une meilleure prise en compte des flux fret de long parcours, qui représentent une part importante des volumes totaux et pour lesquels les PFSI (Plateforme ferroviaire services infrastructure) territoriales ont pu rencontrer des difficultés de traitement à l'occasion des premiers exercices d'élaboration des PE. Les premiers travaux menés en PNF ont notamment permis de constater la nécessité de systématiser les maquettes 24 heures dans les PER et les PEE, sur les lignes où cela est pertinent au regard du niveau de trafic, pour disposer d'une information complète de la capacité allouée aux services de fret ferroviaire.

L'amélioration du dispositif plateformes a été réalisé avec le renforcement des échanges au sein de la « plateforme nationale voyageurs » (PNV) et l'intégration de représentants de l'État et de l'Autorité de régulation des transports en tant qu'observateur dans l'ensemble du dispositif.

SNCF Réseau, sous l'égide et avec un soutien de l'État, poursuivra et achèvera les travaux de production et de suivi des différents plans d'exploitation, anticipera leur révision, développera des méthodes d'intégration de l'ensemble des fenêtres travaux (fenêtres génériques, de surveillance et déformées) dans les PER et contribuera à définir des principes consensuels de répartition prévisionnelle de la capacité entre les différents acteurs et les besoins d'usage notamment travaux.

Ces plans d'exploitation, notamment les plans d'exploitation émergents (validés par l'État) et les stratégies d'axes qui donneront des orientations sur le long-terme, identifieront et planifieront les fonctionnalités et investissements permettant d'obtenir la performance nécessaire pour développer les trafics, et traiter les points de contraintes capacitaires d'ores et déjà perçus ou pressentis sur le réseau.

Les travaux des plateformes associeront en tant que de besoin les gestionnaires des lignes qui sont transférées aux collectivités locales. Notamment SNCF Réseau veillera à la bonne coordination des sillons et des plages travaux aux points frontières entre les gestionnaires d'infrastructure.

En juillet 2025, un « Bilan des plateformes ferroviaires services et infrastructures » produit par l'IGEDD a souligné la pertinence du dispositif et ses bénéfices tout en proposant des recommandations pour améliorer la visibilité des livrables ou encore pour l'intégration d'éléments complémentaires dans les analyses.

I.2. Trafics voyageurs : accompagner la hausse des trafics au plus près des besoins des clients

I.2.1. Services librement organisés

De nombreux projets visant à développer ou créer une offre ferroviaire de services librement organisés (SLO) sont aujourd'hui accompagnés par SNCF Réseau **depuis leur conception jusqu'à la réalisation des circulations via un suivi national et territorial**. Dans le cadre de cet accompagnement, SNCF Réseau est à l'écoute des besoins de ses clients et dans la recherche d'une co-construction des solutions :

- **Présentations des trames capacitaires** afin qu'ils puissent se repérer dans l'organisation capacitaire proposée.
- **Recueil des besoins des clients et développement de scénarios de mobilité,** dans le but d'anticiper le dimensionnement des capacités aux projets futurs des clients.
- Présentation des Plans d'Exploitation de Référence, qui donnent une perspective sur les capacités disponibles sur un horizon de temps de 4 à 5 ans ***(voir supra)*** au fil de l'eau à l'ensemble des clients, dont ceux opérant des services librement organisés.

Plusieurs actions ont été mises en place pour faciliter les projets ferroviaires des clients actuels ou futurs, lorsque SNCF Réseau a la capacité d'agir, et continueront d'être améliorées :

- Les accords-cadres ***(voir supra)***, dont le développement est amorcé, ont pour objectif de garantir des capacités sur les lignes éligibles aux entreprises ferroviaires qui le souhaitent. Ces accords-cadres offrent aux demandeurs des garanties de disponibilité de capacité et sont attendus par les financeurs des transporteurs.
- La facilitation et l'accompagnement dans la recherche de sites pour établir une installation de maintenance de matériel roulant ***(voir supra)***, afin de permettre aux entreprises ferroviaires (ou d'autres acteurs) de bâtir des stratégies industrielles cohérentes avec leurs plans de transports actuels et futurs.

Ces actions visent en partie à répondre aux difficultés auxquelles sont confrontés les nouveaux arrivants, dans la limite des missions attribuées au gestionnaire d'infrastructure :

- Difficultés d'accès à des capitaux et restrictions d'accès au crédit ;
- Difficulté à disposer d'un matériel roulant adéquat et compatible avec une entrée en service rapide ;
- Mise en conformité avec la réglementation de sécurité ;
- Accès à des sites de garage ou des ateliers de maintenance ;
- Accès à une main d'œuvre qualifiée.

Par ailleurs, le projet tarifaire pour 2027-2029 porte des mesures tarifaires visant à favoriser le développement des services voyageurs à grande vitesse sur l'ensemble du territoire, alors qu'ils sont aujourd'hui plutôt polarisés sur la capitale, cela grâce à deux mesures : d'une part, une tarification plus incitative pour les trains à grande vitesse inter-secteurs et, d'autre part, des réductions de péages proposées aux trains à grande vitesse proposant des arrêts dans des gares aujourd'hui peu desservies.

SNCF Réseau veillera à échanger avec SNCF Gares & Connexions pour s'assurer de leur bonne information des développements de trafic envisagés, dans le respect de la confidentialité du droit des affaires et de la réglementation s'appliquant au gestionnaire d'infrastructures. Ce partage

d'information doit permettre le bon dimensionnement des gares et des services associés en vue de ce développement des trafics.

I.2.2. Services conventionnés

Les autorités organisatrices de la mobilité (AOM) manifestent le souhait d'augmenter fortement leurs offres de service, pour certaines à travers les Services Express Régionaux Métropolitains (SERM) mais également via l'augmentation de leurs plans de transport actuels.

Dans ce cadre, SNCF Réseau continuera d'accompagner les autorités organisatrices de la mobilité dans ces augmentations de trafics via :

- **Ses Directions Régionales et ses équipes en territoires, en adaptant l'organisation lorsque cela est nécessaire** ;
- **Des études spécifiques** afin d'apprécier la faisabilité d'un projet de développement de l'offre ferroviaire quand l'AOM et l'opérateur choisi le souhaitent ;

Par ailleurs, à l'occasion du cycle tarifaire 2030-2032 et de l'attribution par l'État du statut de SERM, un travail spécifique d'explicitation de la tarification relative aux SERM sera conduit par SNCF Réseau.

En parallèle, les régions préparent l'ouverture à la concurrence du marché conventionné via la rédaction, la publication et l'attribution d'appels d'offres, certaines régions ayant déjà attribué au moins un lot.

Les Autorités Organisatrices de Mobilités (AOM) ont également exprimé le besoin de stabiliser l'attribution capacitaire de sillons dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des marchés de services conventionnés. Pour cela, SNCF Réseau organisera avec les AOM des groupes de travail sur ce thème à partir du 1er semestre 2027, afin de leur permettre de sécuriser leurs futurs appels d'offre.

SNCF Réseau accompagnera l'ensemble des AOM qui le souhaitent sur ce sujet, notamment via des actions concrètes :

- **Mise en œuvre d'une organisation projet en Direction Régionale pour accompagner** chaque région concernée au plus près de ses besoins ;
- **Clarification des interfaces entre le réseau ferré national et l'accès aux ateliers de maintenance actuels (ou à construire)** ;
- **Présentation au fil de l'eau des Plans d'Exploitation de référence (PER), qui donnent une perspective sur les capacités disponibles sur un horizon de temps de 4 à 5 ans,** aux AOM et à leurs transporteurs. Ils sont une traduction des besoins recensés dans le cadre des Plateformes de Services et Infrastructures (PFSI) dans lesquelles les AOM sont représentées.

Avec une volonté de pilotage renforcé et d'optimisation de la performance du réseau ferré national pour la qualité des services régionaux de voyageurs, et avec un engagement de transparence accrue, SNCF Réseau fournit depuis début 2026, un certain nombre de données supplémentaires sur la régularité des trains en Région. Elles ont pour objectif d'éclairer les AOM sur la régularité des trains et d'alimenter leur réflexion pour déterminer les choix d'Autorité organisatrice des mobilités.

Enfin, SNCF Réseau portera une attention particulière au traitement des sillons pour les trains de nuit et aux points frontières dans le cadre des trafics internationaux.

I.3. Circulation des marchandises : développer les trafics et améliorer la qualité de service

Pour contribuer à la décarbonation du transport de marchandises, l'État a mis en place la Stratégie nationale de développement du fret ferroviaire (SNDFF), approuvée par le décret n° 2022-399 du 18 mars 2022. Dans ce cadre, SNCF Réseau est directement chargée de mettre en œuvre une partie des mesures de cette stratégie, notamment pour améliorer la qualité de son service, en collaboration étroite avec les demandeurs de capacité, entreprises ferroviaires ou non, ainsi que les chargeurs.

Les démarches suivantes seront poursuivies pour améliorer la qualité et augmenter la quantité de sillons fret :

- Le plan de sécurisation des sillons (210 millions€) en place depuis 2021 dans le cadre du plan de Relance de l'État, jusqu'à utilisation totale de l'enveloppe financière associée. L'État et SNCF Réseau travailleront conjointement à la poursuite des objectifs du plan de sécurisation des sillons afin d'accompagner la croissance envisagée des trafics.
- Le projet de Planification Agile pour nos Clients et les Travaux (PACT), qui améliore et fluidifie le dialogue capacitaire en amont et qui donne plus de visibilité aux clients.
- La prise en compte du fret ferroviaire dans les plans d'exploitation (voir supra). Ces derniers sont présentés aux clients au fil de l'eau.
- Le développement d'outils et de processus numériques afin d'améliorer la qualité de service. Par exemple, SNCF Réseau construira un outil de numérisation de la commande de sillons de dernière minute afin d'apporter une réponse plus rapide à ses clients.
- La démarche d'amélioration de la ponctualité des trains de fret, lancée en 2021, qui repose sur la mise en place de procédures au départ des trains ainsi que sur un meilleur suivi des trains en ligne. Des actions spécifiques seront également prévues afin d'améliorer la gestion et les niveaux de circulation des trains de fret lors de situations perturbées (équipes mobiles d'aiguilleurs, procédures de coordination/information renforcées, mise en service temporaire de postes d'aiguillage …). *L'offre premium de suivi des circulations les plus critiques, lancée en 2025 et déjà commercialisée auprès de plusieurs clients, vient renforcer cette démarche générale d'amélioration de la performance.*
- La déclinaison du nouveau règlement[2] européen sur l'utilisation de la capacité, publié en juin 2026, permettra d'expliciter les règles d'arbitrage entre sillons et travaux.

La hausse des investissements dans les infrastructures nécessaires au service de fret ferroviaire permettra de répondre à l'exigence de qualité de service tout en accroissant les capacités pour le fret :

- **La modernisation des installations de tri à la gravité** fait l'objet d'un programme d'investissement de 139 millions€ entre 2024 et 2027 financé par des fonds européens, l'État et SNCF Réseau.
- **La démarche collective entre l'État, SNCF Réseau et les acteurs du fret ferroviaire sera poursuivie,** permettant de prioriser les infrastructures dont la modernisation est particulièrement opportune pour le développement du fret ferroviaire (projet Ulysse fret).

[2] *Règlement (UE) 2026/1184 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2026 sur l'utilisation des capacités de l'infrastructure ferroviaire dans l'espace ferroviaire unique européen, modifiant la directive 2012/34/UE et abrogeant le règlement (UE) n° 913/2010.*

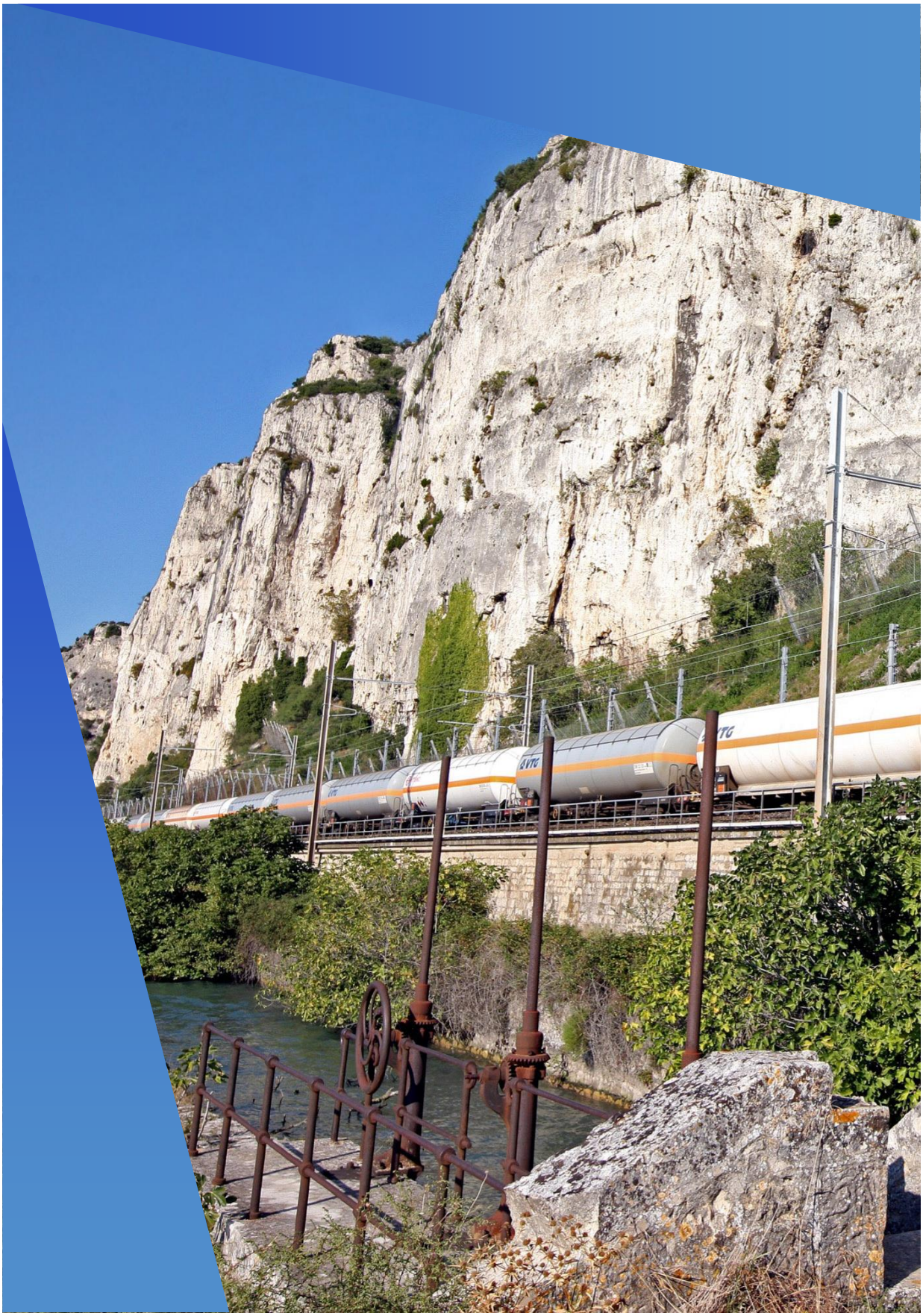
- A noter que les investissements de SNCF Réseau dans la régénération du réseau structurant ainsi que les projets de ligne nouvelle bénéficient à la fois aux activités fret et voyageurs.

Enfin, **pour faciliter les projets de développement en matière de fret ferroviaire, plusieurs actions sont mises en place :**

- **Pour les installations de services**, essentielles pour les opérateurs de fret ferroviaire, SNCF Réseau travaille à améliorer sa qualité de service à travers la constitution d'indicateurs concrets et faisant l'objet d'un suivi *(supra)* ;
- **Les accords-cadres fret** sont également une solution afin de garantir de la capacité pour faciliter les projets de développement *(voir supra)* ;
- **Pour les Plans d'Exploitation** *(voir supra),* SNCF Réseau met en place une organisation spécifique au fret ferroviaire via la Plateforme nationale fret et la constitution de « plans de transport cible » pour le long parcours et sur les grands axes du fret ferroviaire comprenant une maquette 24h.

En plus des actions relatives à l'ensemble des circulations de fret, SNCF Réseau agit plus spécifiquement pour le transport combiné :

- **SNCF Réseau précisera sa vision en matière de Terminaux de Transports Combiné, dans le cadre de la démarche conduite par l'État sur le Schéma Directeur National du Transport Combiné.** L'objectif est de s'appuyer sur les sites existants, en renforçant leurs capacités quand cela est possible. Cela sera réalisé en coordination avec l'identification des zones susceptibles d'accueillir de nouveaux sites de transport combiné pour aboutir à un maillage de terminaux pertinents, avec une utilisation éventuelle des cours de marchandises.
- **Dans le cadre de la démarche de programmation des investissements fret à horizon 2032, des investissements seront destinés à accompagner le développement du transport combiné. Ces investissements seront financés en priorité par les acteurs privés.** D'autres investissements sont aussi envisagés sur les volets facilitation des accès aux terminaux, voies d'évitement de 850 mètres de long ainsi que dans des études avancées pour différents projets.
- **La coopération avec d'autres acteurs en faveur du report modal** (Voies navigables de France, l'ADEME et les chargeurs routiers notamment) s'inscrira également dans cette dynamique de développement du transport combiné.



II. UNE TRAJECTOIRE DE RÉNOVATION ET DE MODERNISATION RENFORCÉE POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SERVICE ET SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU TRANSPORT FERROVIAIRE

II.1. Un programme d'investissement pour une meilleure pérennité et performance des actifs du réseau

A l'issue des travaux de la conférence de financement en 2025, l'État a confirmé sa nouvelle ambition pour la régénération et la modernisation du réseau structurant (encadré 1), afin d'assurer la pérennité de l'infrastructure, de garantir l'impératif de sécurité ferroviaire du patrimoine et d'améliorer la qualité de service ferroviaire d'ici à la fin du contrat de performance.

A partir de 2028, la part des investissements de régénération et de modernisation atteindra 4,5 milliards€2028 par an jusqu'à la fin du contrat, tel que défini à l'annexe 3, sous les conditions (1) d'identifier de manière détaillée la nature et la localisation de ces investissements pour s'assurer de leur pertinence au regard de l'offre ferroviaire actuelle et projetée, de la sécurité et de la pérennité des installations et pour qu'ils se traduisent in fine par une augmentation de la part modale ferroviaire, et (2) d'optimiser leurs coûts.

Cet effort d'investissement doit permettre à l'échéance du contrat une amélioration de la pérennité du patrimoine d'ouvrages d'art, la stabilisation de l'indice de consistance des voies sur l'ensemble du réseau structurant à un niveau qui assure leur pérennité. Cet investissement permettra également une diminution de la proportion de caténaires obsolètes ou hors d'âge. Il permet en outre d'accroître la résilience du réseau aux phénomènes climatiques extrêmes grâce au traitement d'une centaine de zones de vulnérabilité hydraulique. L'instauration de cette dynamique dans le domaine des ouvrages en terre se traduira dans un premier temps par une montée en charge significative des études. L'annexe 4 – « Synthèse de la politique des investissements de régénération et modernisation » donne le détail par domaine d'actifs de la vision à 3 ans du réseau. Une mise à jour annuelle est présentée au Conseil d'administration incluant des orientations à 10 ans.

Ce nouveau programme (cf. annexes 3 et 4) doit également permettre une accélération de la digitalisation du réseau avec, à l'horizon 2033, 89 secteurs circulation CCR mis en service et la préparation de la mise en service de l'ERTMS sur les lignes à grande vitesse Nord et Atlantique.

La modernisation du réseau ferroviaire comprend la mise au point et la mise en œuvre des technologies de signalisation européenne (ERTMS) selon le plan de déploiement national validé par le Ministère en charge des Transports et présenté à la Commission Européenne. Ceci inclut la remise à niveau technique nécessaire à la mise en œuvre de ces technologies sur l'ensemble des actifs concernés par le déploiement de l'ERTMS ou par une situation d'obsolescence (installations de signalisation, télécommande des postes d'aiguillage, commande et contrôle des circulations, télécommunications). Sont également inclus dans ce périmètre les investissements du gestionnaire d'infrastructure nécessaires à l'exploitation et à la maintenance de ces équipements (les engins et outillages).

L'effort de déploiement de la CCR se concentrera sur les segments Mass Transit, Haute Performance et Standard 1, en priorisant Mass transit et Haute Performance, afin de soutenir les

objectifs de qualité d'exploitation des offres ferroviaires denses, particulièrement exigeantes. A l'issue du contrat, la dérive du vieillissement des appareils de signalisation devrait ainsi être ralentie : les postes anciens représenteront moins de 40% des équipements du segment Mass Transit contre 55% en 2021.

Cet investissement doit conduire, à l'horizon 2033, à améliorer la performance du réseau en terme d'incidentologie technique, avec une attention toute particulière donnée sur la période du contrat au traitement des causes d'irrégularité sur les segments Haute Performance et Mass Transit, sur lesquels les impacts des incidents (de signalisation en particulier) sont particulièrement handicapant pour les usagers. Toutefois, la conjonction d'impacts externes, nouveaux par leur ampleur (événements météorologiques extrêmes, évolution du changement climatique, risques végétation) et de la poursuite du vieillissement des actifs signalisation conduisent à réviser temporairement à la hausse l'objectif d'irrégularité pour les trois années à venir, soit 4,3% de 2025 à 2030, pour revenir ensuite progressivement à une valeur de 4% en 2033.

SNCF Réseau préparera les marchés pluriannuels dans ses relations avec la filière afin de mettre en œuvre les investissements nécessaires à la réalisation des trajectoires d'investissement.

Le réseau ferré national est composé :

- Du réseau structurant, comprenant :
    - Les lignes à grande vitesse ;
    - Les lignes classées dans les catégories UIC 2 à 6 qui relèvent du régime de sécurité n°2019-525 (décret Sécurité Interopérabilité) ;
    - Depuis le 1er janvier 2024, les 14 lignes de desserte fine du territoire reprises par SNCF Réseau dans le cadre du Plan « petites lignes » présenté par l'État le 20 févier 2020 ;
    - Les lignes classées UIC 7 à 9 AV mais ne relevant pas des lignes de desserte fine du territoire ;
- Des lignes classées UIC 2 à 6 qui relèvent du régime de sécurité du décret n°2017-440 (décret relatif aux transports guidés), du décret n° 2017-439 du 30 mars 2017 relatif à la sécurité des circulations ferroviaires sur certaines voies ferrées locales supportant du transport de marchandises ou du décret n° 2022-664 du 25 avril 2022 relatif à la sécurité de l'exploitation de services locaux de transport ferroviaire de voyageurs[3] ;
- Des lignes de desserte fine du territoire (dont la liste est en annexe 6) ;
- Des lignes capillaires fret (lignes classées UIC 7 à 9 SV).

Les investissements de régénération pris en charge par SNCF Réseau sont ciblés sur le réseau structurant précédemment défini, ainsi que les lignes UIC 2 à 6 qui relèvent du régime de sécurité

[3] *Le décret 2017-440, dit décret STPG concerne 7 lignes du RFN, à savoir :*
- *Ligne 132 000 : Mulhouse – Lutterbach (tramway et tram-train)*
- *Ligne 958 000 : T4 (tram-train)*
- *Ligne 960 000 : T11 (tram-train)*
- *Ligne 990 000 : T13 (tram-train)*
- *Ligne 600 000 : Salbris – Valençay/Blanc Argent (voie métrique)*
- *Ligne 896 000 : Saint Gervais – Vallorcine (voie métrique)*
- *Ligne 669 000 : Villefranche – Latour de Carol/Train Jaune (voie métrique)*

Concernant le décret n°2022-664, aucune ligne du RFN n'est actuellement exploitée sous ce régime de sécurité.

des décrets n°2017-440 (transports guidés), 2017-439 et 2022-664. Ceux relatifs aux lignes de desserte fine du territoire ainsi qu'aux lignes capillaires fret sont conduits sur la base des cofinancements dans le cadre des projets régionaux de développement.

Les politiques de gestion des actifs étaient jusqu'à présent définies sur la base d'une segmentation principalement technique du patrimoine voie (classification UIC), qui retenait comme unique critère de différenciation des politiques de gestion, les tonnages circulés.

Afin d'offrir un cadre de gestion du réseau répondant mieux aux besoins et aux attentes de chacun de ses clients, fret, transport du quotidien et transport longue distance de voyageurs, SNCF Réseau a complété ce cadre avec une nouvelle segmentation fondée sur les usages (profils et volumes de circulation par type de client).

Cette segmentation décrit une partition du réseau en segments homogènes en matière d'usages et d'ambition de qualité de service pour chaque type de client. Pour chaque segment, l'explicitation des attentes des clients et de leur modèle économique devient une donnée d'entrée pour définir des politiques de maintenance et d'exploitation optimisées pour ces usages et dimensionnées au juste besoin.

Par exemple, l'exploitation en zone dense doit favoriser le débit en premier lieu, alors que l'exploitation longue distance doit avant tout présenter une fiabilité suffisante de bout en bout. De même, les choix techniques sont différents sur une section de ligne densément exploitée que sur une section dont les installations sont manœuvrées moins souvent, mais avec une exigence forte de fiabilité.

La segmentation du réseau structurant a vocation à orienter les choix en matière de régénération du réseau en alimentant des programmes de régénération et des politiques techniques cohérents, par axe et étoile, pour les différents domaines techniques. Elle a également vocation à s'appliquer aux politiques d'exploitation et de maintenance courante, selon un principe d'allocation optimale des moyens aux usages et ambitions des clients. Elle n'est pas d'application mécanique, mais une aide à la décision.

Elle constitue donc un cadre pour appliquer les politiques les plus adaptées à chaque client, et porte ainsi une intention de ciblage des décisions techniques au plus près des attentes. Enfin, contrairement au cadre plus contraint du précédent contrat, la nouvelle trajectoire d'investissement permet à SNCF Réseau de s'engager sur la pérennité de l'ensemble du réseau structurant, ce qui comprend l'ensemble des segments qui pourront ainsi être traités au plus près des besoins propres des clients qu'ils accueillent. La mise en place d'une telle segmentation, plus précise, est une condition nécessaire à l'optimisation de la répartition des crédits d'investissement au bénéfice de l'ensemble du réseau structurant.

Ainsi dans le souci de répondre au mieux aux enjeux des clients et des partenaires institutionnels, les indicateurs de suivi des infrastructures sont reportés par ambition mais intègrent toujours le triptyque sécurité/pérennité/performance.

La liste des indicateurs de consistance du réseau et de performance industrielle figure dans le tableau ci-après.

	Domaine	Indicateurs de consistance du réseau	Périmètre	Unité	Évolution par rapport au contrat précédent	Réalisé 2024	Cible 2033
État et performance des actifs	Voie	Indice de consistance de la voie (ICV)	Mass transit + Haute Performance (MT + HP)	Indice	Modification référence	54,3	55,2
			Standard 1 - Standard 2 (Std1 - Std 2)	Indice	Modification référence	52,7	53
		Disponibilité du réseau à la vitesse nominale (linéaire de ralentissements patrimoine)	MT + HP	Km	Modification référence	271	133
			Std 1 - Std 2	Km	Modification référence	882	537
		Disponibilité du réseau à la vitesse nominale (en proportion)	MT + HP	%	Modification référence	98,49%	99,26%
			Std 1 - Std 2	%	Modification référence	95,32%	97,15%
	Ouvrages d'art, ouvrages en terre et ouvrages hydrauliques	Nombre cumulé d'opérations d'investissement réalisées sur Ouvrage d'Art	Réseau structurant	Nb d'opérations	Nouveau	30	469
		Nombre d'études engagées sur les Ouvrages en Terre, les ouvrages Hydrauliques (OTH) et les Zones de Vulnérabilité Hydraulique (ZVH)	Réseau structurant	Nb d'études	Nouveau	41	99
	Signalisation	Pourcentage de postes d'aiguillages anciens	HP	%	Nouveau	49,45%	38,87%
			Std 1	%	Nouveau	65,62%	61,48%
			HP	%	Nouveau	32,28%	20,18%

		Pourcentage de blocks d'espacement anciens	Std 1	%	Nouveau	32,97%	25,76%
		Nombre de secteurs circulation sous CCR mis en service	Réseau structurant	Nb de secteurs circulation	Nouveau	55	89
				% de secteurs circulation	Nouveau	16,7%	27,1%
		Age moyen des postes anciens en service sur le réseau	Std 1	Années	Nouveau	55	59
	Installations fixes de traction électrique	Linéaire de caténaires anciennes restant à régénérer	Réseau structurant	Km	Nouveau	18 159	16 077
Niveau et performance de la production	Production	Linéaire de caténaires régénérées dans l'année avec des moyens industriels	Réseau structurant	Km	Nouveau	268	330
		Dépense moyenne d'entretien par kilomètre de voie du réseau	Total réseau	K€2024 / km	Modification référence	52,6	48,4
		Volume de GOPEQ produits par an	Réseau structurant	GOPEQ	Nouveau	872	911
		Ratio annuel GOPEQ	Réseau structurant	M€2024 / GOPEQ	Nouveau	2,13	2,27
		Part des opérations d'investissement réalisées	Sans surcoût	% d'opérations	Inchangé	87%	90%
			Sans retard	% d'opérations	Inchangé	95%	95%

II.2. Un programme d'investissement concerté pour une vision partagée de l'état du réseau

La nouvelle trajectoire de financement de la régénération et de la modernisation conforte les acquis du précédent contrat de performance et permet d'inscrire le réseau structurant dans une dynamique de pérennisation de ses actifs et d'amélioration de la performance délivrée pour ses clients, à condition de poursuivre l'effort au-delà de 2033. Le nouveau programme « augmenté » d'opérations de régénération doit répondre à trois grands objectifs :

- Continuer à travailler au rattrapage des retards structurels et des risques patrimoniaux majeurs générés par la dette grise cumulée en matière d'investissements sur le RFN notamment sur les 14 lignes de desserte fine du territoire intégrées au réseau structurant, rails anciens, ouvrages d'art… ; cela permettra de ralentir le vieillissement sans pour autant l'arrêter ;
- Optimiser dans la durée le couple performance-coût (CAPEX+OPEX), en toute sécurité. Cela passe en particulier par une répartition optimale des ressources entre chaque domaine d'actifs et par une stratégie de production équilibrée entre moyens industriels et chantiers courants. Il s'agit aussi de combiner une trajectoire OPEX fortement impactée par l'état du RFN (réseau structurant et LDFT) et les choix d'investissements consentis par l'ensemble des partenaires institutionnels concernés ;
- Hiérarchiser les investissements par la segmentation du réseau structurant en tenant compte de la qualité de service au plus proche du niveau souhaité par les clients en adoptant et valorisant une approche par les territoires.

En outre, dans chaque domaine d'actifs, les réponses techniques et les programmes adoptent désormais explicitement des objectifs de résilience au changement climatique et de réduction de leur impact environnemental, en application du cadre stratégique élaboré par SNCF Réseau en 2024. C'est le cas en particulier pour les domaines particulièrement émissifs en CO_2 (travaux de voie), sensibles aux phénomènes climatiques (caténaires, appareils de signalisation) et exposés aux risques majeurs (plateformes et ouvrages en terre) pour certains des actifs concernés.

Le programme de modernisation, qui concerne en premier lieu la signalisation et porte l'enjeu de digitalisation de l'exploitation du réseau, est quant à lui basé sur une accélération et une mise à jour des schémas directeurs CCR, étroitement articulés au plan national de déploiement de l'ERTMS notifié par l'État à la Commission européenne le 15 juin 2024. Le programme ne permettra pas à l'issue du contrat de répondre à l'ambition du règlement[4] européen pour un réseau transeuropéen de transport (RTE-T) de 2024.

L'ambition de l'État pour la régénération et la modernisation se traduit ainsi dans une trajectoire de production pour les principaux actifs du réseau : voie, caténaire, signalisation. Ce sont ainsi, sur la base des trajectoires de financement décrites dans le présent contrat, plus de 5500 km de lignes, plus de 3278 km de caténaires et 39 secteurs circulations supplémentaires qui seraient traités entre 2024 et 2033. Cette prévision s'entend aux conditions économiques 2028 du contrat. Pour les années 2028-2033, cette prévision est valable sous réserve de l'affectation effective des financements aux domaines telle que définie dans le présent contrat. En cas de modification non significative, SNCF Réseau s'efforcera de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires afin de

[4] *Règlement (UE) 2024/1679 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur les orientations de l'Union pour le développement du réseau transeuropéen de transport, modifiant les règlements (UE) 2021/1153 et (UE) n° 913/2010 et abrogeant le règlement (UE) n° 1315/2013.*

tenir ces objectifs de production. Les conséquences significatives feront l'objet d'une adaptation des résultats des indicateurs de consistance du réseau et seront discutés en revue annuelle de contrat.

SNCF Réseau rendra compte annuellement de l'avancement des plans de régénération et de modernisation, notamment par des indicateurs de production industrielle et de coût, comme de l'exécution du présent contrat, en réunion formelle avec les services de l'État concernés, puis dans le cadre de son rapport financier présenté conformément à ses organes de gouvernance. Les facteurs de maîtrise ou de dérive des coûts feront l'objet d'une analyse partagée avec l'État et l'ART selon des modalités qui seront définies ultérieurement afin de documenter la productivité des activités d'investissement industriel de SNCF Réseau.

Pour rendre compte de la façon la plus précise possible de la bonne allocation des crédits de régénération en fonction des besoins de clients du réseau, ces indicateurs seront déclinés, pour ceux pour qui ceci est pertinent, avec les notions de segmentation du réseau structurant (haute performance, mass transit, standard 1 et 2).

La mise en œuvre de cette ambition exige en outre la poursuite de l'effort de mise à niveau de l'outillage industriel de SNCF Réseau, notamment dans les domaines de la *supply chain,* comprenant les engins ferroviaires nécessaires à l'activité du GI, et de l'équipement numérique.

La maîtrise des conditions de réalisation des travaux, notamment le fait de disposer de plages de travaux de durée suffisante pour assurer l'efficacité des outils industriels, est un facteur clef de performance économique. Dans le cadre des Plateformes de Services à l'Infrastructure, l'État apportera son soutien à SNCF Réseau pour conduire une concertation capacitaire de qualité avec les autorités organisatrices des mobilités, les demandeurs de capacité ou leurs associations professionnelles, dans l'intérêt commun des parties prenantes du transport ferroviaire.

SNCF Réseau veillera à sécuriser les sillons fret lors de la réalisation de travaux. Dans certaines régions, le volume de travaux met en effet sous tension les sillons. Aussi, en Ile-de-France, une démarche est en cours pour identifier les leviers permettant de concilier le volume conséquent de travaux et la circulation des trains de marchandises et de voyageurs.

En application de la loi du 27 décembre 2023 relative aux services express régionaux métropolitains et sur recommandation de l'Autorité de Régulation des Transports, la programmation 2026-2028 des opérations de régénération industrielle et de modernisation les plus dimensionnantes est annexée au présent contrat. La liste des opérations demeure à ce stade susceptible de modifications en cas de survenue d'événements externes ou d'incompatibilité majeure avec la programmation d'opérations de développement, particulièrement intenses sur certains territoires. Une version de cette programmation couvrant une période de 10 ans sera fournie lors de la prochaine actualisation du contrat. Cette programmation est élaborée sur la base de modèles de vieillissement des actifs et de cibles de modernisation, dans le cadre d'un processus visant à optimiser le coût de chaque actif sur son cycle de vie au regard du niveau de performance attendu. Cela s'effectue en recherchant une allocation optimale des ressources par domaine d'actif à partir d'une enveloppe financière fixée. Cette méthode constitue une contribution au modèle attendu par l'ART aux termes de sa recommandation 2024-2 du 18 janvier 2024.

A compter de l'exercice 2027, dans le cadre du dialogue territorial, SNCF Réseau portera à connaissance des parties prenantes le programme prévisionnel pluriannuel d'investissement, pour chaque région, incluant les principales opérations de régénération et de modernisation et les principales opérations de développement, et précisera leur impact sur l'état du réseau et leur contribution aux enjeux spécifiques (transport régional et transport longue distance de voyageurs, fret). Un compte rendu des travaux réalisés lors de l'exercice précédent sera également présenté dans le même cadre.

II.3. Une organisation dédiée à la digitalisation du réseau et un programme de transformation des modes de production de SNCF Réseau pour garantir la montée en puissance

L'enjeu majeur de digitalisation du réseau est confié à une direction de programme en charge d'établir les schémas directeurs CCR et ERTMS, d'en définir le financement (le cas échéant avec les partenaires publics lorsque ces projets sont imbriqués avec des projets de développement) et d'en piloter la mise en œuvre. Cette direction de la digitalisation de la signalisation est appuyée d'une direction industrielle, qui rassemble l'ensemble des compétences internes de conduite de projet, d'études et de réalisation, autour de méthodes revisitées et standardisées. Cette nouvelle organisation devra permettre à la fois de consolider les phases amont des projets, où se joue la pertinence du programme et du chiffrage, et de maîtriser pleinement les délais et conditions d'étude et de réalisation des opérations.

La capacité à définir de façon robuste les programmes fonctionnels et techniques des opérations de CCR est une condition fondamentale pour assurer la réalisation effective du programme dans le respect des coûts et des délais. Ces opérations sont souvent imbriquées avec des opérations de développement. L'État apportera son soutien à l'objectif stratégique de SNCF Réseau de stabiliser les programmes à l'issue des études préliminaires, après concertation avec les parties prenantes du territoire.

Plus largement, SNCF Réseau poursuivra un programme de transformation de ses méthodes et organisations afin de porter sa capacité de production au niveau exigé par la nouvelle trajectoire et de garantir une programmation robuste et performante de ses opérations.

Cette transformation concerne quatre grandes thématiques :

- Maîtriser la performance du patrimoine et ses risques, en plaçant la gestion des actifs au cœur des processus de décision, de management et de concertation avec les parties prenantes ;
- Construire l'acceptabilité des travaux et leur soutenabilité pour ses clients en structurant la politique capacitaire et sa concertation dès la phase amont et en optimisant les méthodes, pour gérer le risque capacitaire et maîtriser l'impact sur les recettes ;
- Fiabiliser la programmation des investissements pour accroître la capacité de SNCF Réseau à tenir son ambition, en révisant ses processus de planification et ses stratégies de ressources le plus en amont possible ;
- Outiller et organiser la production pour passer à l'échelle en renforçant la continuité des chaînes de valeur des investissements et en industrialisant les processus de production, pour disposer d'un appareil de production performant, standardisé, cohérent et pilotable, permettant de déployer la programmation et d'éviter une désoptimisation de l'ensemble de la chaîne.

Face à l'accroissement des investissements de régénération, de modernisation mais également de développement, particulièrement nombreux notamment dans le Sud de la France, cette démarche est une condition nécessaire pour garantir la promesse faite à l'État et aux collectivités qui portent les projets.

Par ailleurs, SNCF Réseau poursuit la digitalisation de ses processus et de ses activités dans les domaines des travaux, de la supervision et de la surveillance des infrastructures, de la circulation, de la relation commerciale, du fret et des transports exceptionnels. A titre d'illustration :

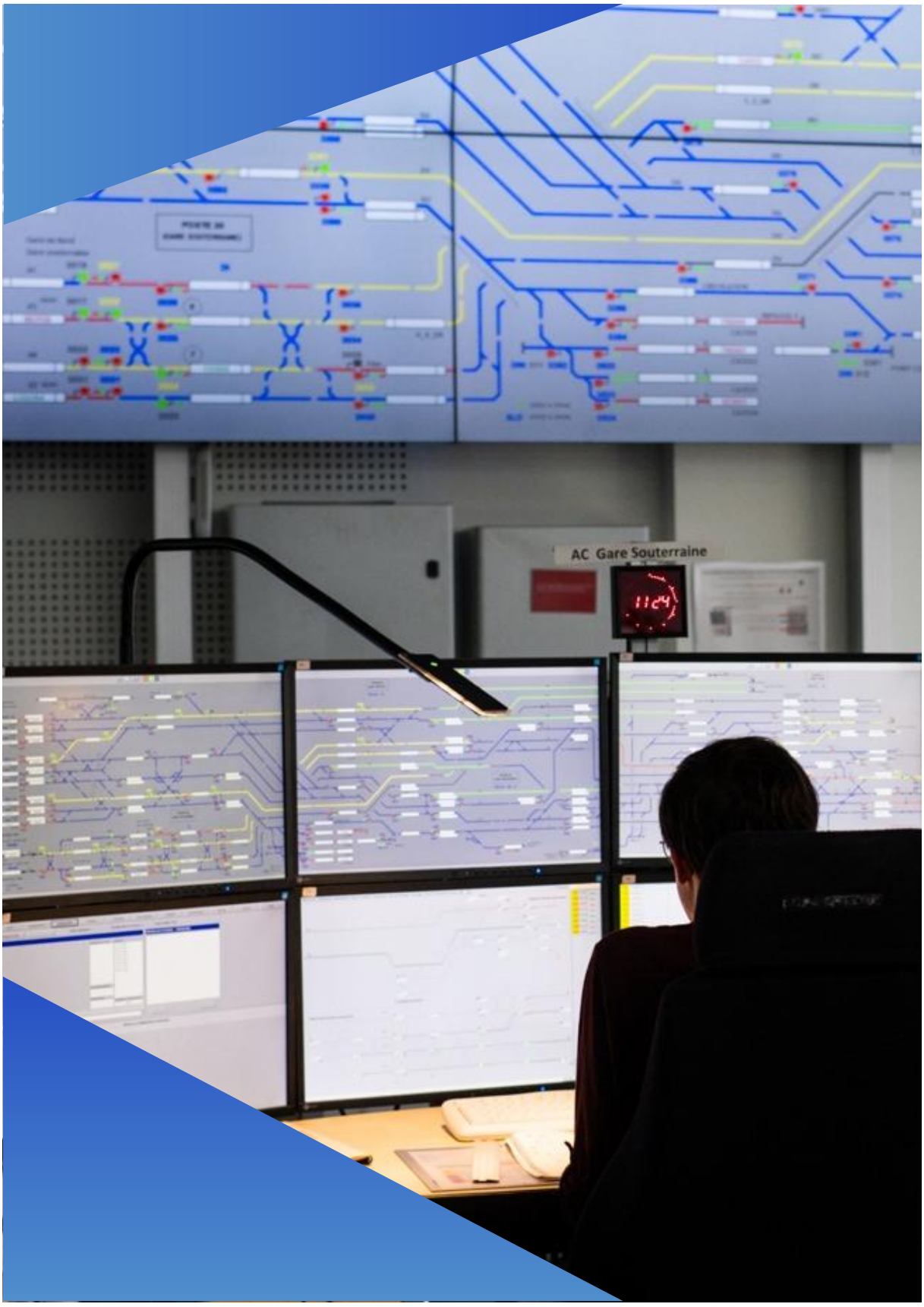
- Digitalisation des échanges entre les équipes d'intervenants sur les voies et les équipes gérant les circulations ainsi que l'alimentation électrique du réseau ;
- Extension des collectes et traitements d'informations de surveillance du réseau (drones, engins de mesures, capteurs fixes, nouveaux algorithmes et croisements de données, …) ;
- Digitalisation des échanges entre le sol et le bord ;
- Poursuite de la digitalisation des interactions avec les EF dans une logique « parcours client digital » ;
- Dans le domaine spécifique du fret, poursuite de la digitalisation du réseau permettant de mieux actualiser les gabarits des ouvrages et des voies de services.

Pour les usages spécifiques à l'entreprise, l'IA est expérimentée sur plusieurs cas d'application, comme la documentation commerciale et technique, la synthèse et l'analyse des évènements liés à des situations exceptionnelles ou portant plus généralement sur l'infrastructure.

SNCF Réseau renforce également ses actions autour de la cybersécurité, qui ont déjà donné des résultats dans la préparation et la tenue des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Les actions pour la suite sont les suivantes :

- Renforcer la veille sur les menaces et les tentatives de cyberattaques ;
- Étoffer les outils de traitement des cybermenaces ;
- Regénérer les systèmes anciens (obsolètes) qui, par nature, présentent des failles non couvertes par des correctifs ;
- Gagner en expérience sur des exercices de simulations de crise cyber ;
- Se préparer à des modes de fonctionnement perturbés.

Sur le plan réglementaire, SNCF Réseau adaptera ses pratiques et ses outillages aux dispositions prévues par la réglementation NIS 2.



II.4. Une vision partagée et une dynamique collective renforcée pour la filière industrielle ferroviaire

Le nouveau programme d'investissement voulu par l'État sur le réseau ferré national constitue une ambition très forte pour la filière industrielle ferroviaire, qui porte 80% environ de la charge de production des investissements sur le réseau, en études, fournitures et travaux.

De nombreux liens ont été construits entre SNCF Réseau et la filière ferroviaire. Les animations récurrentes à l'initiative de SNCF Réseau s'articulent autour de 6 thèmes principaux : sécurité, enjeux du ferroviaire, stratégie par domaine, gestion contractuelle, enjeux techniques, réponses digitales. Sur cette base, SNCF Réseau et la filière ont approfondi leur coopération en 2023 sur cinq thématiques de progrès :

1) Améliorer la visibilité de la filière sur la charge à court, moyen et long terme ;
2) Renforcer l'attractivité de la filière ferroviaire, y compris le dispositif de formation ;
3) Collaborer davantage pour répondre aux enjeux de transition écologique ;
4) Rechercher une meilleure efficience de la filière ;
5) Encourager l'innovation.

Avec le soutien de l'État, et en ligne avec la révision du contrat stratégique de filière en cours de finalisation, SNCF Réseau renforcera sa coopération avec la filière sur ces différentes dimensions, dans l'objectif d'une meilleure attractivité, d'une performance économique accrue et d'une dynamisation de l'innovation. SNCF Réseau s'appuiera sur la revisite réalisée en 2024 de sa politique industrielle à l'horizon 2030, qui définit les priorités et les stratégies de mobilisation de la filière industrielle.

La création de l'Alliance des Industries et Ingénieries du réseau ferroviaire a concrétisé une partie de ce travail en 2025. La poursuite du travail partenarial reste un enjeu essentiel pour SNCF Réseau.

Pour investir et se préparer, les acteurs de la filière ont besoin d'une assurance minimale sur les perspectives financières, nécessaires pour embaucher et former le personnel, obtenir les habilitations ou qualifications nécessaires et viabiliser des investissements industriels lourds. Cette exigence est particulièrement critique pour les activités intensives en capital telles que les lignes de production industrielles, et le développement des produits nouveaux nécessaires à la digitalisation du réseau.

L'État apportera en outre son appui pour la mobilisation des parties prenantes de l'éducation et de la formation, ainsi qu'à travers un partenariat renforcé sur toutes les dimensions de la démarche de transition écologique.

Cette démarche doit apporter une contribution essentielle à la mise en œuvre du programme de digitalisation du réseau, qui exige le développement et l'implantation à grande échelle de produits technologiques nouveaux, ainsi qu'à la réussite du déploiement de nouvelles lignes de production industrielle pour la régénération de la voie et des caténaires.

II.5. Une trajectoire ambitieuse et réactualisée pour les grands projets, des conditions de réussite exigeantes

En cohérence avec les décisions et orientations du Gouvernement et des acteurs publics sur les grands projets de développement du réseau, la trajectoire d'investissements du présent contrat

de performance inclut les grands projets en cours d'études ou de réalisation, sur la base des estimations financières connues à date et des conventions d'ores et déjà signées. Les éventuels ajustements dans la planification des projets et la mobilisation des financements correspondant seront pris en compte en gestion au fil de l'eau. L'État souhaite à ce titre rappeler qu'il souhaite prioriser sur la durée du contrat les investissements en régénération et modernisation par rapport au lancement de grands projets au regard de l'état de dégradation du réseau et d'un contexte budgétaire contraint.

Le présent contrat de performance retient l'absence de contribution financière de SNCF Réseau pour ces investissements sur les grands projets de sorte que cette composante des CAPEX est sans impact sur le *cash-flow libre* conformément à la règle d'or définie dans la loi de 2018 et à la non-atteinte, d'ici la fin de la période du contrat, de la couverture du coût complet par SNCF Réseau. Ceci est conforme également à la priorité donnée à SNCF Réseau de financer la régénération et la modernisation du réseau ferroviaire. Cette absence de contribution n'exonère pas SNCF Réseau de ses responsabilités de maitre d'ouvrage en cours d'exécution des projets.

Ces grands projets concernent en particulier :

- En Ile-de-France, l'aboutissement du projet EOLE de prolongation de la ligne de RER E de la gare Saint-Lazare jusqu'à Mantes-la-Jolie, la réalisation de la liaison Charles-de-Gaulle Express (CDG X) jusqu'à la gare de l'Est, la mise en œuvre du nouveau système d'exploitation NExTEO sur les lignes B et D du RER en lien avec la RATP, la liaison entre l'Aéroport de Roissy et Amiens (Projet Roissy Picardie), l'aménagement de la ligne Massy-Valenton secteur Ouest, la construction de la gare nouvelle de Villiers-Champigny-Bry.
- En dehors de l'Ile-de-France, l'interconnexion et la réalisation de la gare nouvelle internationale de Saint-Jean-de-Maurienne, dans le cadre de la réalisation de la section internationale de la liaison Lyon-Turin, sous maîtrise d'ouvrage de TELT, le projet de Ligne Nouvelle Provence Côte d'Azur et le lot 1 du volet ERTMS (Haute Performance Marseille Vintimille), ainsi que les aménagements ferroviaires au sud de Bordeaux et au Nord de Toulouse.

De plus, la modernisation des axes Paris-Orléans-Limoges-Toulouse et Paris-Clermont ainsi que l'adaptation de la Transversale Sud, en lien avec l'arrivée des nouveaux matériels roulants des trains d'équilibre du territoire, fera l'objet d'un suivi particulier de la part de l'État et de SNCF Réseau.

Par ailleurs, les projets suivants font l'objet d'études :

- En Île-de-France, le saut-de-mouton de Saint-Lazare, la désaturation du complexe Paris Gare de Lyon / Bercy, le projet RER E Est+, la gare d'Orly-Pont de Rungis et la modernisation ferroviaire du Val d'Orge.
- Hors Île-de-France, la Ligne Nouvelle du Sud-Ouest (LNSO), la ligne nouvelle Montpellier-Perpignan (LNMP), les nouveaux accès français de la liaison Lyon-Turin s'articulant avec la modernisation de la ligne Dijon-Modane, le Contournement Ferroviaire de l'Agglomération Lyonnaise (CFAL), des opérations au sein de l'étoile ferroviaire lyonnaise comme la mise à 4 voies de l'axe Saint-Fons-Grenay, des études du projet de ligne nouvelle Paris-Normandie (LNPN), sur les sections prioritaires, et les Liaisons Nouvelles Ouest-Bretagne-Pays de la Loire (LNOBPL).

La trajectoire d'investissements qui sera réalisée par SNCF Réseau intègrera également les décisions prises par l'État en 2026 concernant les projets LNSO et LNMP. Le tableau en annexe 2 ne présente à ce stade, dans l'attente des résultats des appels d'offres de conception-réalisation, que les montants des études, passations de marchés et travaux préparatoires.

De manière générale, la visibilité sur les financements à venir sera clé pour que SNCF Réseau puisse mettre en œuvre des moyens d'études et de travaux suffisants pour permettre la bonne réalisation des investissements liés à ces projets. Cette exigence nécessite une visibilité 24 mois à l'avance afin de prendre en compte le nécessaire équilibre entre les différentes activités de production de SNCF Réseau : grands projets et projets régionaux de développement, régénération et modernisation, exploitation et maintenance courantes. L'État, aux côtés de SNCF Réseau, portera une attention particulière au réalisme industriel de la trajectoire de production prise dans son ensemble.

II.6. Une structuration des projets régionaux de développement autour des offres de services majeures, une ambition confirmée pour les lignes de desserte fine du territoire

L'État confirme les objectifs du contrat en matière de projets régionaux de développement : contribuer à la pérennité des lignes de desserte fine du territoire, investir dans les infrastructures utiles au développement du fret ferroviaire et au réseau ferré stratégique de défense (RFSD) et mettre en œuvre les autres projets de développement décidés par l'État et les financeurs publics.

La rénovation des **lignes de desserte fine du territoire (périmètre précisé en annexe 6)**, dont la dynamique est en place, est appelée à se poursuivre dans le cadre des CPER 2023-2027, et au-delà. De ce fait, la trajectoire financière inscrite dans ce contrat de performance est susceptible d'ajustements en fonction des ambitions de l'État et des Régions dans chacun des territoires. Il conviendra de notifier les financements dans les délais nécessaires au projet fournis par le maître d'ouvrage pour acheter et mobiliser moyens et ressources nécessaires et fiabiliser les capacités dans le cycle du processus capacitaire avec les EF (avec au minimum 12 mois de préavis). Toute notification tardive entrainera des risques de modifications substantielles des coûts et plannings de l'opération.

Par ailleurs, la mission du préfet Philizot, lancée en septembre 2025 à la demande du ministre des Transports, afin de dresser un bilan du plan d'actions en faveur des petites lignes, est toujours en cours et pourra conduire à des décisions sur les LDFT postérieurement à l'adoption du contrat de performance.

SNCF Réseau poursuivra la recherche de solutions d'exploitation et de travaux adaptées aux lignes de desserte fine, en lien avec une logique de juste dimensionnement, de modernisation et de capacité à maintenir vis-à-vis des besoins exprimés par l'État et les Régions. Un point d'attention sera à porter pour les lignes de desserte fine du territoire entrant par ailleurs dans le périmètre des SERM.

Par ailleurs, SNCF Réseau poursuivra son accompagnement des Régions qui s'engagent dans la reprise de la gestion de lignes éligibles à un transfert au titre de l'article 172 de la loi LOM, en veillant à la préservation de la sécurité et la cohérence d'ensemble de la gestion du réseau, tout en veillant au respect de ses intérêts financiers dans le cadre de cette démarche. SNCF Réseau et l'État soutiendront, en outre, les projets régionaux de développement sur le réseau structurant,

dans une vision coordonnée avec les projets de régénération, dans la mesure où plus de 80% des circulations TER sont réalisées sur le réseau structurant.

Pour ce qui concerne les 14 ex-lignes de desserte fine du territoire qui ont intégré le réseau structurant en 2024, SNCF Réseau assurera la poursuite des travaux de leur remise à niveau dans le cadre du programme de régénération et de modernisation.

II.7. Un développement des services express régionaux et métropolitains (SERM) au service de la décarbonation de la mobilité dans les territoires métropolitains

Pour répondre au double besoin de décarboner la mobilité et de rendre les territoires métropolitains plus accessibles, SNCF Réseau contribuera à la mise en œuvre des ambitions portées par l'État et les collectivités territoriales en matière de développement de **services express régionaux et métropolitains (SERM)**, dans les conditions définies par la loi 2023-1269 du 27 décembre 2023, telles qu'elles sont appelées à se traduire dans les contrats de plan État-Région.

En particulier, SNCF Réseau apportera son expertise en matière de conception et de réalisation de l'exploitation du réseau, au titre et dans le cadre de sa compétence de gestionnaire de l'infrastructure que constitue le réseau ferré national (RFN), dans une vision systémique, au bénéfice de tous les utilisateurs du ferroviaire (TER mais aussi TAGV, Intercités, fret …). L'objectif est que chacun des nouveaux services voulus par les collectivités territoriales et l'État soient délivrés avec un niveau et une qualité atteignant les attentes et promesses, en plaçant la robustesse de l'exploitation comme priorité et en intégrant pleinement la dimension intermodale des nouveaux services.

Lorsque ceux-ci nécessitent des travaux d'infrastructures, SNCF Réseau et Gares et Connexions auront vocation, si les AOM et financeurs le souhaitent et dans des conditions à déterminer, à déployer également leur savoir-faire en matière de maîtrise d'ouvrage de projets pour les travaux sur le réseau exploité ou sur les barreaux neufs et gares nouvelles. SNCF Réseau, Gares et Connexions et le cas échéant la Société des Grands Projets sur les barreaux neufs apporteront de façon coordonnée et complémentaire leur expertise aux collectivités pour des offres de service et des modèles économiques optimisés.

Une direction de programme commune SNCF Réseau – SNCF Gares et Connexions a été mise en place à l'été 2023 pour impulser et coordonner les démarches nécessaires au déploiement rapide et maîtrisé de ces nouveaux services, aussi bien en interne que vis-à-vis de tous les partenaires.

L'initiative d'un SERM revenant aux collectivités en fonction de leur ambition et de la maturité des échanges, la connaissance des réflexions et avancées dans les territoires permet d'esquisser les SERM qui pourraient faire l'objet d'études voire le cas échéant de travaux pour des étapes de mises en service d'ici 2028 :

- Bordeaux, Strasbourg ou Leman Express sont des SERM lancés, qui ont fait l'objet de premières mises en service : d'autres étapes sont à venir ;
- Marseille, Toulon et Nice, sans avoir défini un projet de SERM précis à ce stade, vont pouvoir s'appuyer sur le projet LNPCA, et en particulier la nouvelle gare souterraine de Marseille – Saint-Charles dont les études techniques sont lancées ;

- A des tailles et des niveaux d'avancement différents, Lille, Grenoble, Lorraine – Luxembourg, Mulhouse – Bâle, Tours, Toulouse, Montpellier, Nantes, Rennes, Rouen, le Pays basque ou Lyon ont des projets en cours. Leur réalisation dépendra du succès de la mobilisation de financements.

II.8. Une nouvelle ambition pour le fret, en cours de transcription dans un programme d'investissement renforcé

Au-delà de l'ambition inscrite dans le contrat de performance pour la période 2021-2024 et dans la continuité des activités déjà prévues par le contrat, notamment la maîtrise d'ouvrage des projets spécifiques au fret (préservation des infrastructures existantes, développement d'activités à fort potentiel de croissance), SNCF Réseau poursuivra, aux côtés de l'État, son action en faveur de la mise en œuvre de la stratégie nationale pour le fret ferroviaire approuvée par décret le 18 mars 2022. Cette action concerne en particulier la performance des infrastructures de développement du fret et la qualité de service.

Le plan de relance mis en place par l'État a constitué une première étape d'investissements spécifiques aux services du fret ferroviaire. La poursuite de cette dynamique d'investissement est demandée par les entreprises ferroviaires et SNCF Réseau a apporté son expertise afin d'éclairer certains investissements à réaliser dans les dix prochaines années, ainsi que les conditions techniques, économiques et organisationnelles de leur mise en œuvre.

SNCF Réseau a réalisé les études portant sur l'analyse, l'expertise et la proposition d'une trajectoire d'investissements fret dont il est maître d'ouvrage pour les dix prochaines années. SNCF Réseau participe également étroitement, en mobilisant son expertise, aux exercices de schéma directeur national du transport combiné et de stratégie d'aménagement du réseau ferré pour le transport des semi-remorques pilotés par l'État. L'ensemble de ces travaux a permis d'aboutir à une proposition de trajectoire, divisée en 6 catégories correspondants aux grandes familles d'investissements, sur la base d'une expression de besoin des opérateurs : les lignes capillaires fret, les voies de service et triages, les gabarits, les aménagements pour trains lourds et longs, les aménagements capacitaires essentiels aux services de fret ferroviaires et les terminaux multimodaux.

Le programme d'investissement « Ulysse Fret », priorisé à 2032 en concertation entre l'État, SNCF Réseau et les acteurs, a été publié début 2025. Son financement et ses modalités de mise en œuvre devront être définis entre les différents partenaires (État, Collectivités territoriales, Union européenne, acteurs privés …) en tenant notamment compte du contexte budgétaire contraint. Ces modalités de financement ne sont pas intégrées aux trajectoires d'investissement du présent contrat de performance 2024-2033 L'État et SNCF Réseau continueront d'associer la filière fret à la définition du plan de financement, au suivi de l'exécution de ce programme et aux décisions liées à sa mise en œuvre.

II.9. Répondre aux enjeux de la défense nationale et accompagner le développement de la mobilité militaire

Le contexte géopolitique remet le sujet de la défense au centre des enjeux européens. Il en ressort que la mobilité militaire, et tout particulièrement ferroviaire, constitue un axe majeur des politiques initiées à la maille nationale, européenne et otanienne.

SNCF Réseau, comme les autres gestionnaires ferroviaires européens, se doit de s'inscrire dans cette évolution afin d'accompagner les armées dans leur processus de déploiement, mais

également les opérations de soutien à nos partenaires comme l'Ukraine. La position géographique de la France conduit à ne pas devoir seulement satisfaire les besoins de mobilité des armées françaises, mais également des armées alliées devant faire acheminer leurs unités à travers l'hexagone.

Les actions à conduire en matière d'investissement et d'exploitation par SNCF Réseau doivent s'articuler autour des deux axes :

- La mise en œuvre des orientations européennes définie par le RTE-T Militaire, et en particulier les opérations de développement à conduire autour des 4 corridors prioritaires, dont deux concernent le territoire français, et les hotspot associés. A cette fin, une stratégie devrait être élaborée par l'État avec SNCF Réseau pour proposer à la Commission européenne les projets à financer dans le cadre des programmes qui découleront du Plan REARM présenté en 2025.
- Les investissements de régénération et de maintenance des lignes et installations militaires au titre des articles 10 et 11 du décret n°97-444. En particulier, SNCF Réseau assure une prévision pluriannuelle à 5 ans des besoins d'investissement à réaliser sur les lignes relevant de l'article 10 (lignes à usages exclusifs de la Défense, civile et militaire), ainsi que des charges de maintenance et d'exploitation. Cette trajectoire est construite en lien avec l'expression des besoins formulées par le ministère des Transports et le ministère des Armées. En contrepartie, l'État assure, comme le définit le cadre réglementaire, le financement de ces dépenses, et notamment les charges d'entretien, sur la base du périmètre de ligne relevant de ce cadre de gestion. L'État s'engage à préciser les modalités de la couverture de ces charges.

En parallèle, en complément d'une remise à jour du réseau stratégique de défense avec l'approbation d'une nouvelle convention précisant les lignes et les modalités associées, le devenir des « ponts de secours » devra être précisé. Cela concerne la consistance du parc, de sa localisation et surtout de l'élimination des équipements non utilisables, avec les modalités financières associées.

A cette fin, SNCF Réseau consolide son organisation autour des fonctions régaliennes liées aux missions de Défense afin d'assurer un pilotage d'ensemble des attentes de l'État autour des enjeux de mobilité militaire.

II.10. La poursuite des actions relatives à la santé et à la sécurité

L'atteinte de la trajectoire de l'indicateur du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt s'appuiera sur le programme Nos Vies Notre Priorité, déjà existant au sein de SNCF Réseau et de ses partenaires. Ce programme réduit l'exposition au risque ferroviaire des personnes intervenant sur le réseau (internes ou externes à SNCF Réseau) à travers le respect de règles comportementales (connues par tous, portées par les managers et par les collectifs de travail), mais également d'organisation et d'équipement. SNCF Réseau a décidé fin 2025 d'inclure la diminution du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt dans ce programme, pour travailler avec tous les acteurs dans la même dynamique. D'autres leviers complémentaires seront travaillés et déployés d'ici 2028 pour permettre de poursuivre la baisse.

Concernant les personnes traversant le réseau et les usagers, SNCF Réseau investit en moyenne 130 millions€ par an sur des programmes liés à la sécurité. Les travaux menés ces dernières années ont contribué à l'amélioration de la sensibilisation des usagers aux risques aux passages à niveau, à la sécurisation des parcours d'approche, et ont consisté également en investissements d'amélioration de la sécurité des passages à niveau, notamment par :

- Une dynamique de la réalisation des diagnostics routiers aux passages à niveau (conduits conjointement par SNCF Réseau et les gestionnaires de voirie) ;
- Des travaux d'investissements à hauteur de 36 millions€ en 2024, conduits par SNCF Réseau, pour supprimer des passages à niveau et renforcer la sécurité aux passages à niveau ;
- Des expérimentations de nouveaux équipements destinés à améliorer la visibilité du passage à niveau et l'attention des usagers de la route : marquages au sol à des fins routières et piétonnes, dispositif d'alerte piéton ;
- L'équipement d'environ 160 sites en filets sous barrières et l'installation de 150 caméras vidéo et 15 détecteurs d'obstacle aux passages à niveau, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de relance de l'état (lié au plan de sécurisation 2019).

Les investissements sur les risques en gares seront renforcés pour réaliser des suppressions des traversées voie piétons, remplacées par des passerelles et complétées de travaux de quais.

Les investissements liés à la sûreté sont réalisés au titre d'une meilleure protection physique des actifs constitutifs du réseau ferré vis-à-vis des actes de malveillance : protection physique de sous-stations d'alimentation électrique de traction et des centres d'exploitation associés, renforcement du niveau de sûreté des triages, sécurisation de locaux en particulier des postes d'aiguillage, protection des câbles contre le risque de vol, renforcement de la résistance de certains composants ferroviaires installés aux passages à niveau (en particulier les guérites hébergeant les installations électriques en ligne), déploiement de dispositifs d'alarmes mobiles… La pose de clôtures s'est également intensifiée pour protéger contre le risque de heurts en lignes.



III. L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le ferroviaire est l'un des modes de transports les plus respectueux de l'environnement : le développement du train est une des réponses principales à la demande croissante de se déplacer tout en limitant son impact sur l'environnement.

Le réseau ferroviaire français, l'un des plus anciens d'Europe, représente 28 000 km de lignes principales. Les voies, tunnels, remblais, postes d'aiguillages, caténaires, éléments de signalisation, etc. sont depuis toujours exposés aux intempéries et aux risques liés à la végétation, mais le sont de plus en plus à cause du changement climatique.

III.1. Impact des aléas climatiques sur le réseau ferré

Les premiers effets du changement climatique sont déjà visibles : la végétation est plus abondante, la mortalité des arbres a augmenté et, depuis l'année 2024, il est observé plus de glissements de talus. Ces événements risquent de gagner en ampleur et en intensité. La qualité de service s'en trouverait alors affectée. Les études conduites par SNCF Réseau ont permis d'envisager l'impact sur l'infrastructure ferroviaire d'une quinzaine d'événements climatiques redoutés.

Sept aléas majeurs (directs ou induits) sont présents sur une large partie du territoire métropolitain avec un potentiel de dégradation ou de destruction de certains actifs ferroviaires : cinq d'entre eux avaient été étudiés au niveau national dès 2023 : fortes chaleurs, feux de végétation, retrait et gonflement des argiles, inondations par débordement de cours d'eau et inondations par ruissellement. Deux aléas supplémentaires ont été inclus en 2025 : inondations par remontée de nappes et glissement de terrains, pour donner suite à des événements qui ont mis en lumière les risques associés (rôle des remontées de nappes dans les inondations des Hauts-de-France fin 2023/début 2024, déraillements liés à des glissements de terrain en 2024). Les risques pour les talus, tunnels et ponts, construits parfois au XIXème siècle, face au cycle de l'eau, font par ailleurs l'objet d'une attention particulière.

Deux autres types d'événements peuvent avoir des impacts considérables localement : les vents et tempêtes ; la mer entre submersion marine et recul du trait de côte (avec une élévation prévue d'ici 2100 de +65 centimètres).

Les études conduites par SNCF Réseau montrent que si le sujet de court terme concerne la végétation, des risques supplémentaires prennent de l'importance à moyen terme dans deux autres domaines :

- Des risques de chaleur et de canicule qui impactent les conditions de travail des personnels, et qui sur le plan technique peuvent d'une part affecter les équipements électriques, d'autre part contribuer à des départs de feux aux abords des voies ;
- Des risques liés au cycle de l'eau avec les différents types d'inondations qui mettent notamment sous pression les ouvrages en terre et les ouvrages hydrauliques.

III.2. La démarche stratégique d'adaptation

En sa qualité de gestionnaire d'un réseau nativement exposé aux intempéries, SNCF Réseau a d'ores et déjà commencé à adapter ses pratiques et renforce sa logique d'anticipation face à l'instabilité climatique croissante pour conserver un haut niveau de performance et de qualité de service.

L'entreprise déploie une stratégie d'adaptation au changement climatique fondée sur une analyse prospective des risques et des coûts. Après s'être dotée d'une cartographie nationale des risques, SNCF Réseau continue à réaliser des études précises de vulnérabilité dans les zones géographiques les plus sensibles, à identifier les coûts induits et des actions possibles en faveur de la résilience. De telles études sont en cours dans les régions Bretagne et Pays-de-la Loire, ainsi que sur l'axe Dijon Modane.

La stratégie d'adaptation au changement climatique adoptée par SNCF Réseau en février 2024 prévoit que la démarche d'adaptation mise en œuvre s'attache à rechercher un optimum entre les coûts engagés et les gains de résilience attendus liés à des actions à prioriser par ordre de mérite. Elles se répartissent en trois axes :

- **Axe 1** : adaptation de l'entretien et de la surveillance, en ciblant prioritairement les zones les plus vulnérables ; par exemple : maintenance des rails et des caténaires pour anticiper les vagues de chaleur, surveillance des ouvrages en terre à la suite de fortes pluies, entretien des ouvrages hydrauliques ou encore des arbres à risque, en cherchant un équilibre avec la préservation de la biodiversité. SNCF Réseau travaillera aussi, en parallèle, sur l'adaptation des conditions de travail des agents, notamment en période de canicule ;
- **Axe 2** : adaptation de l'exploitation et des fonctionnalités du réseau – comme cela est déjà fait par exemple en annulant préventivement certaines circulations en cas d'avis de tempête, ou en ralentissant la vitesse des trains en cas de canicule pour limiter le risque d'arrachement de certaines caténaires, qui peuvent être détendues par la chaleur ;
- **Axe 3** : adaptation des actifs, en profitant autant que possible des cycles de régénération déjà prévus et des projets de développement. Cette adaptation peut selon les cas se traduire par de petits ajustements (exemples : peindre en blanc les installations électriques, ou parfois les climatiser ; assurer la maintenabilité de la végétation dans la durée, intégrée à la conception même des actifs) ou des travaux de grande ampleur (allant jusqu'à la création de viaducs pour assurer la transparence hydraulique sur le Contournement de Nîmes et Montpellier ou dans les projets futurs comme la Ligne Nouvelle Montpellier Perpignan). Les normes et les technologies les plus récentes produisent, à dire d'expert, une infrastructure a priori résiliente aux aléas météorologiques prévisibles à l'horizon 2040-2050. En revanche il n'est pas certain aujourd'hui que l'ensemble du catalogue technique actuel permette une résilience face au dérèglement attendu en 2100.

III.3. Les engagements de SNCF Réseau au 3ème plan national d'adaptation au changement climatique

Le 3ème plan national d'adaptation au changement climatique lancé par le gouvernement le 10 mars 2025 prévoit un ensemble d'actions concrètes pour adapter le territoire aux impacts visibles et attendus du changement climatique. La mesure n° 30 de celui-ci vise à assurer la résilience des transports et des mobilités.

Conformément à cette mesure n° 30 :

- SNCF Réseau mettra à jour l'étude de vulnérabilité macroscopique selon la trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC). Plusieurs études locales sont également en cours, en utilisant les données de la TRACC (axe Dijon-Modane, Bretagne-Pays de la Loire). De nouveaux besoins d'études de vulnérabilité pourront être identifiés pour affiner localement les résultats de l'étude macroscopique. Depuis 2024, la TRACC est en effet est considérée dans les hypothèses des études de vulnérabilité réalisées par SNCF Réseau et constitue une base de travail pour la révision des référentiels techniques. Ces nouvelles études de vulnérabilité seront réalisées avec la TRACC comme scénario climatique.
- SNCF Réseau s'est dotée en février 2024 d'une feuille de route 2024 – 2026 pour passer d'une logique d'adaptation « réactive » à une logique « proactive » afin de conserver un haut niveau de performance et de minimiser les impacts sur la qualité de service. Cette feuille de route est une des composantes de la stratégie d'adaptation au changement climatique de SNCF Réseau, publiée en août 2024. Les actions d'adaptation identifiées portent à la fois sur l'adaptation des actifs, de l'entretien et de la surveillance, de l'exploitation et des fonctionnalités du réseau. SNCF Réseau rendra compte annuellement de l'avancement de cette feuille de route, permettant une mise à jour si nécessaire.
- SNCF Réseau a d'ores et déjà renforcé considérablement ses dépenses d'entretien de la végétation (passage de 119 millions€ en 2020 à 226 millions€ en 2024). On estime que 50 millions€ environ de ces coûts supplémentaires sont liés au changement climatique. De nouvelles augmentations de ce budget doivent intervenir à hauteur de 30 millions€ par an pour renforcer le traitement des arbres en bord de voies.
- SNCF Réseau approfondit la question des coûts actuels et futurs du changement climatique :
    - Dépenses opérationnelles (de l'ordre de 139 millions€ par an, hors traitement de la végétation),
    - Montants des dommages liés aux intempéries (environ 40 millions€ en 2024 mais variable d'une année sur l'autre),
    - Pertes de recettes en opérationnels (moins de 10 millions€/an) mais aussi liées à des fermetures longues de lignes (35 millions€ de pertes de péages estimées pour l'éboulement de la Maurienne, hors coûts des travaux).
- L'entreprise poursuivra ses analyses[5] pour aboutir à une estimation la plus complète possible des coûts actuels et projetés des intempéries, en incluant les coûts indirects, avec notamment la construction d'un outil d'évaluation coûts-bénéfices des actions d'adaptation. Pour éviter de subir ces coûts croissants, la priorité identifiée est

[5] *Y compris sur les impacts indirects.*

d'augmenter les investissements en matière de régénération du réseau ferroviaire. Les principales orientations dans ce domaine ont été présentées lors de la conférence de financement de l'été 2025 :

- Le renforcement de la régénération des voies avec notamment la mise en œuvre lorsque c'est pertinent des « travaux connexes » que sont la remise en état des ouvrages hydrauliques et le traitement de la végétation à l'occasion des opérations de renouvellement voie-ballast.
- La régénération spécifique de certains ouvrages en terre et hydrauliques pour la suppression de « zones d'évolution rapide » (souvent des zones boueuses).
- Un effort supplémentaire de renouvellement des caténaires les plus sensibles à la chaleur (anciennes caténaires 1 500 Volts).
- En complément, la modernisation de la signalisation (Commande Centralisée du Réseau et système de signalisation européen ERTMS) et la régénération des ouvrages d'arts apportent par elles-mêmes, sans surcoût, de la résilience au réseau.

- Enfin, afin de s'assurer que les choix d'investissements et les arbitrages de SNCF Réseau prennent en compte les risques liés au changement climatique, l'entreprise développe un label pour la résilience des projets (de régénération comme de développement) : l'analyse de la vulnérabilité des projets aux aléas naturels est déjà intégrée dans les études d'impact, elle sera complétée par des propositions de mesures d'adaptation examinées lors des passages devant le comité national des investissements et des engagements (CNIE) pour tous les projets importants.
- SNCF Réseau s'engage à traduire la trajectoire d'adaptation au changement climatique dans un référentiel national intégré dans le système de références SNCF Réseau, et pouvant servir d'appui aux rédacteurs des référentiels techniques ; SNCF Réseau entamera la mise à jour les référentiels techniques pour renforcer l'éco-conception résiliente des infrastructures, en commençant par élaborer un calendrier de mise à jour des référentiels d'ici 2026.

III.4. Une gouvernance ouverte aux partenariats

Comme précisé dans la feuille de route d'adaptation au changement climatique 2024-2026, SNCF Réseau développera les interactions avec les différents partenaires, au-delà de celles internes au groupe SNCF, notamment :

- **Avec les territoires :** les directions régionales de SNCF Réseau se coordonneront avec les conférences des parties régionales, afin de permettre à chaque niveau territorial de se saisir du plan d'adaptation, avec prise en compte des spécificités propres à chaque territoire. Par ailleurs, elles solliciteront en tant que de besoin les autorités chargées de la gestion des milieux aquatiques et de la prévention des inondations (GEMAPI), certaines solutions permettant de conforter la résilience du ferroviaire, en particulier la maîtrise des ruissellements étant à rechercher au-delà des emprises SNCF. Également, SNCF Réseau participera aux travaux d'élaboration des études multimodales de vulnérabilité du système de transport territorial dans les régions qui lancent ce type d'initiatives, et contribuera aux SRADDET, tant pendant leur phase d'élaboration que pour leur mise en œuvre. Enfin, des initiatives seront prises, en fonction des sujets, avec d'autres

collectivités (départements, métropoles, communes, intercommunalités…) et avec les agences d'urbanisme ;

- **Avec la filière industrielle :** le premier objectif du travail déjà engagé avec les industriels, notamment réunis au sein de l'Alliance de l'Industrie et de l'Ingénierie des Réseaux Ferroviaires, lancée lors du salon SIFER 2025, est de construire une vision partagée des priorités. La réflexion sur l'atténuation des émissions de CO_2 dans la fabrication de l'acier ou du béton est déjà bien avancée. La recherche de solutions d'adaptation au changement climatique fait partie des démarches à lancer ;
- **Avec d'autres gestionnaires d'infrastructures** (RTE, autoroutiers, etc.), notamment via la participation au réseau sur l'adaptation des transports et des mobilités face au changement climatique (action n°5 de la mesure n°30 du PNACC 3) ;
- **Avec les entreprises ferroviaires,** qui déploient leurs propres mesures d'adaptation au changement climatique en interface avec le réseau.

En conclusion, SNCF Réseau mettra en œuvre la stratégie et les mesures décrites ci-dessus pour rendre le système ferroviaire plus résilient au changement climatique. Les actions se poursuivront sur la durée du contrat de performance en lien avec le plan national d'adaptation au changement climatique.



IV. LA PERFORMANCE ET SON PILOTAGE

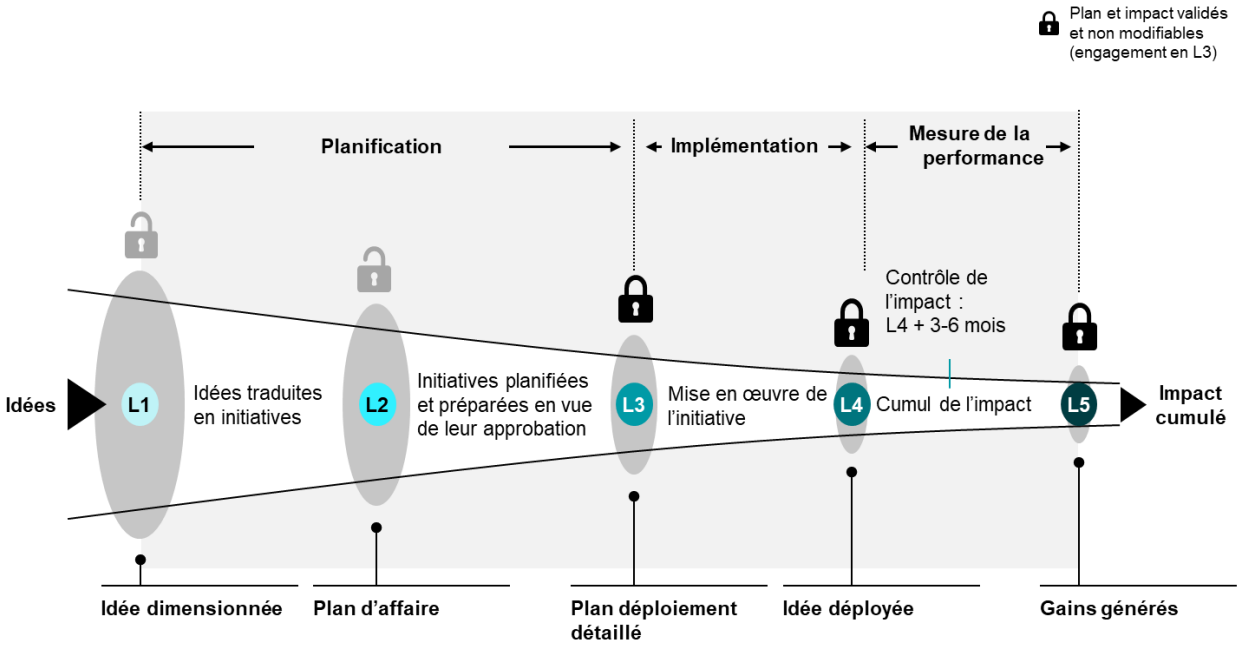
La loi dispose que le contrat expose « les dépenses de gestion de l'infrastructure, comprenant les dépenses d'exploitation, d'entretien, de renouvellement et de développement, dont les dépenses de modernisation, ainsi que les mesures prises pour maîtriser ces dépenses et les objectifs de productivité retenus ».

La couverture des coûts du réseau suppose que ces coûts soient optimisés. Pour ce qui relève des leviers à sa disposition, SNCF Réseau a engagé à partir de 2017 un effort de performance de grande ampleur, avec l'objectif d'atteindre 1,2 milliard€ de performance sur les dépenses d'investissement et les charges d'exploitation à fin 2026.

Progressif, le plan s'appuyait sur les leviers de performance suivants :

- Augmentation de la productivité portée par la croissance du volume de régénération et la mise en œuvre de leviers d'efficacité industrielle (innovation technologique, réingénierie des processus, analyse de la valeur des projets, allongement des plages travaux de nuit) ;
- Réinvestissement des gains de productivité dans la maintenance du réseau ;
- Diminution des dépenses d'entretien à partir de 2021, conséquence des investissements de régénération du réseau ;
- Optimisation des charges commerciales (amélioration constante de la qualité de service) ;
- Diminution des frais généraux administratifs.

Les gains de performance, constatés en OPEX ou en CAPEX, sont déclarés et mesurés par chacune des directions de l'entreprise ; ces gains sont ensuite déclinés par levier de performance et par année, sur la base des plans de déploiement de chacun des leviers :



Les règles d'imputation et de suivi de la performance ont été définies comme suit :

- La performance s'exprime en euros courants,
- La construction budgétaire conduit à défalquer ex ante le montant de la performance de celle prévue pour l'année suivante,
- L'impact final de la performance CAPEX sur le CFL dépend du volume de travaux / projets, il est partagé avec l'État et les régions sur les projets cofinancés (environ 12% de la performance est ainsi reversée aux co-financeurs). La performance réalisée en CAPEX sur les projets financés en fonds propres est immédiatement réinjectée dans des investissements supplémentaires.

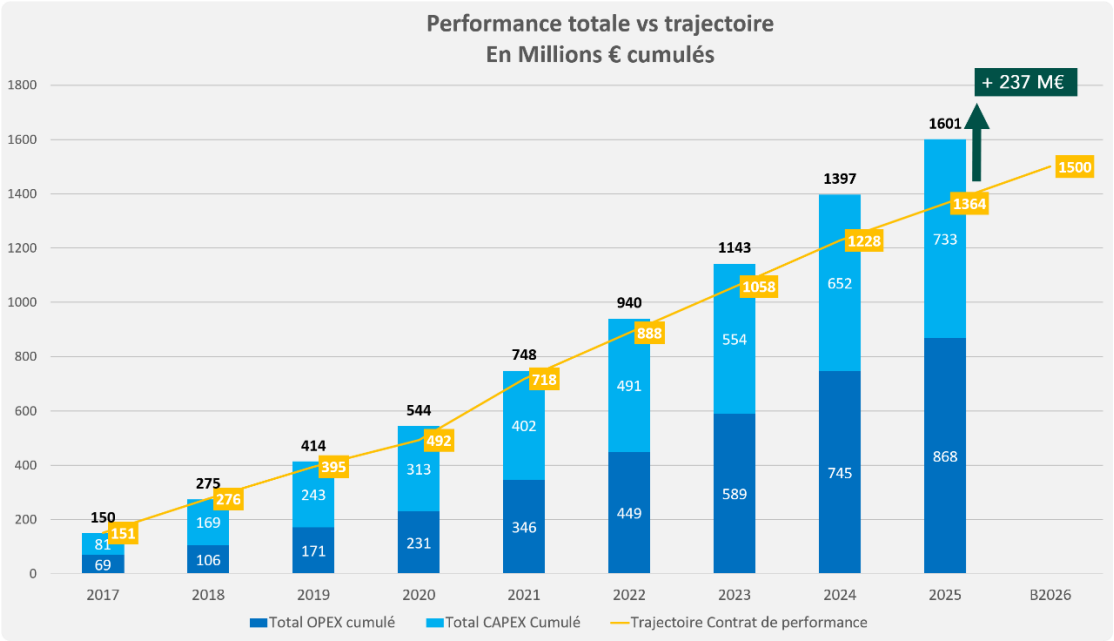
La performance réalisée se constate dans les comptes de l'entreprise : elle concourt à l'amélioration observable des cash flows. Ces éléments sont présentés chaque année au conseil d'administration et mis en regard des résultats opérationnels de l'entreprise.

Les gains attendus du plan de performance sont sécurisés car prélevés chaque année à la source dans le budget global de SNCF Réseau : la performance s'impute et se cumule année après année sur les budgets des entités.

En 2022, la signature du nouveau Contrat 2021-2030 avec l'État a revu à la hausse l'objectif de performance. L'ambition de performance a été revue à 1,5 milliard€ courants entre 2017 et 2026 (c'est à dire 1,5 milliard€ de baisse des coûts en 2026 en comparaison avec les coûts 2016), avec une accélération des économies entre 2021 et 2024, puis une poursuite des actions de performance sans mobiliser de nouveaux leviers à partir de 2025.

Depuis 2022, le plan de performance fait l'objet d'un dispositif dédié de pilotage par le Comité exécutif de SNCF Réseau et d'un compte-rendu de ses résultats dans le rapport financier qui est publié chaque année.

Les actions et le pilotage resserrés de son plan de performance par SNCF Réseau ont permis de délivrer une performance supérieure aux engagements du contrat 2021-2030 : la performance à fin 2025 atteint 1 601 millions€ (868 millions€ en OPEX et 733 millions€ en CAPEX), soit près de 107% de l'objectif 2026 du contrat, avec une avance de 237 millions€ à date :



Le surplus de performance est intégralement utilisé chaque année à soutenir les résultats, en couvrant le coût supplémentaire lié aux effets règlementaires, climatiques et économiques, et à améliorer les indicateurs de performance financière.

Dans ce contexte, l'objectif de performance est réaffirmé dans le contrat de performance 2024-2033 :

- Réduire la base de coûts chaque année, sans dégrader la qualité.
- Accélérer progressivement la performance pour compenser une partie de l'inflation, en dehors des effets de périmètre.

Cette performance industrielle s'appuiera sur les axes suivants :

- Une politique d'offre industrielle maximisant le potentiel des infrastructures existantes ;
- Un développement des programmes industriels les plus porteurs de performance et d'économies notamment dans le domaine de la surveillance digitalisée du réseau ;
- La modernisation de l'exploitation avec l'allocation de capacité (programme SIPH) et la gestion de la circulation (programme CCR) ;
- L'adaptation de la maintenance aux niveaux de performance attendus des différents segments du réseau (asset management) ;
- Une politique d'achats conciliant animation du tissu concurrentiel et le développement des partenaires industriels pour favoriser l'innovation et déployer des technologies nées à l'extérieur du système ferroviaire ;
- Une politique d'innovation et de transformation digitale pour simplifier et faciliter le travail des opérateurs de terrain et concentrer les efforts sur l'accélération du déploiement des innovations digitales qui apportent de la performance opérationnelle et économique ;
- Une optimisation des processus de l'entreprise et une réduction des coûts des fonctions support et des frais de siège.

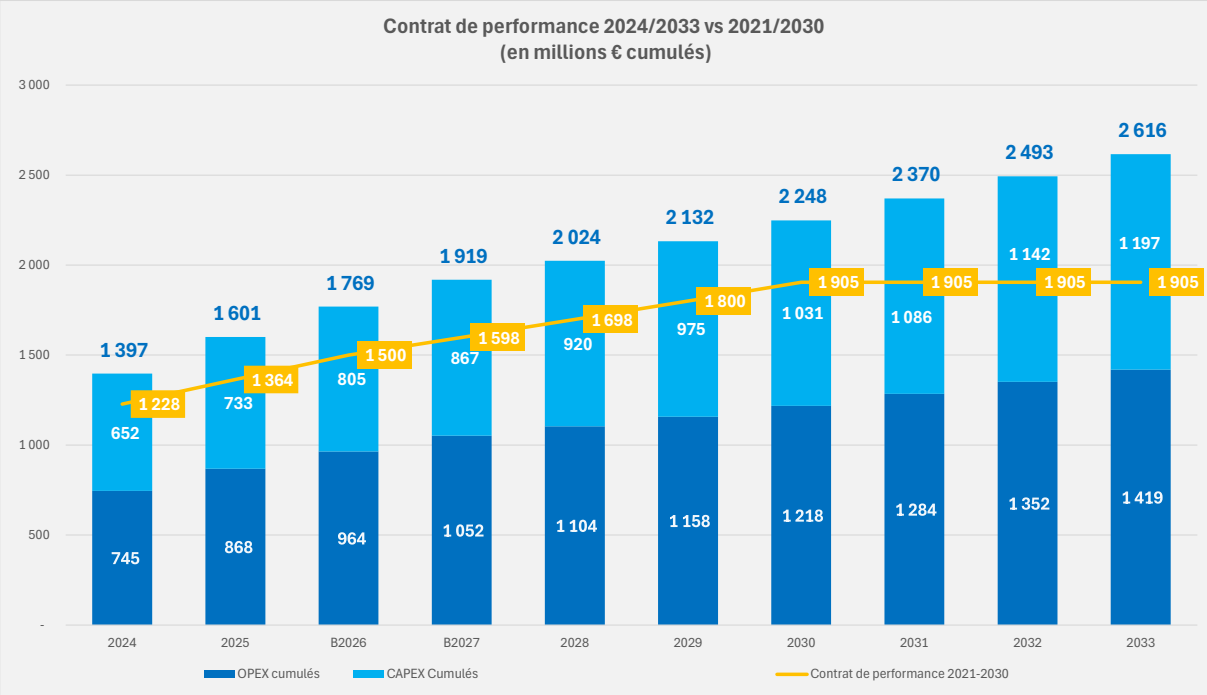
En outre, d'ici 2028, SNCF Réseau s'engage à développer des indicateurs complémentaires permettant de quantifier les gains de productivité effectués par l'entreprise dans le cadre de ses opérations d'investissement dans le renouvellement du réseau existant. Ces indicateurs seront présentés annuellement lors des réunions formelles avec les services de l'État concernés, prévues à la partie II du présent contrat.

La structure des programmes de performance est conservée avec des objectifs redimensionnés :

Programme	Intitulé	Objectifs
#1	Optimisation de la conception, des spécifications et des achats	Transformer l'approche globale d'achats et renforcer le suivi d'exécution des marchés
#2	Optimisation du volume d'entretien et de régénération	Optimiser le volume global de maintenance et d'entretien à réaliser : rationaliser les actifs exploités, ré-évaluer les fréquences de maintenance et de régénération des actifs
#3	Optimisation de l'entretien et des travaux	Transformer la manière de produire la maintenance et les travaux notamment : réorganiser la structure de production ; redéfinir les processus, les organisations, les compétences et les outils ; saisir les opportunités offertes par les technologies innovantes
#4	Optimisation de l'exploitation du réseau	Exploiter autrement le réseau pour améliorer la mise en œuvre des sillons et la contribution à la maintenance et aux travaux du réseau via la transformation des postes d'aiguillage et une plus grande efficacité des organisations et des processus
#5	Optimisation des fonctions de siège	Ré-évaluer les missions réalisées par les sièges de direction et poursuivre l'effort déjà engagé sur les fonctions support et transverses
#6	Pilotage des contrats de prestations inter-SA	Mettre sous contrôle la facturation entre SA du Groupe et engager les partenaires internes vis-à-vis du plan de performance de SNCF Réseau ; maitrise le volume de prestations inter-SA
#7	Adaptation des coûts de personnel	Optimiser et industrialiser le processus de formation afin de générer des gains en jours de production par agent
#8	Optimisation des activités d'ingénierie	Améliorer l'efficience des études au service des programmes #2, #3 et #4 : gestion de la demande, lean engineering, stratégie d'externalisation, structure de production…
#9	Optimisation et accélération de la production de services numériques	Sécuriser et accélérer la production de services numériques performants, en déclinaison de la stratégie d'entreprise
#10	Augmentation du volumes de circulations et de recettes au-delà de la trajectoire prévue	Reconquérir le volume de recettes / trafics, augmenter la vente de services autres et sécuriser les recettes

La part respective des différents programmes à l'objectif global de performance est en cours de définition sur la base de l'analyse de la réalisation du programme de performance précédent, qui s'achèvera fin 2026. En effet, certains leviers de performance actuels continueront à être activés (par exemple, le déploiement des CCR), en même temps que de nouveaux leviers tels que l'actualisation des prescriptions d'ingénierie et de maintenance ou l'usage de l'intelligence artificielle seront déployés.

L'objectif de performance globale (OPEX et CAPEX) de la période 2017-2030 est réhaussé de 343 millions€ / +18% par rapport à la trajectoire définie dans le contrat de performance précédent (2022), dont 174 millions€ de plus (OPEX et CAPEX) entre 2025 et 2030. Cela correspond à une performance moyenne de 1,2% par an sur les dépenses en OPEX entre 2025 et 2033. Le suivi du taux de performance n'est pas déclinable sur les CAPEX car la performance CAPEX est directement intégrée dans la trajectoire des investissements.



Le respect de cet objectif de performance repose sur une absorption par SNCF Réseau des contraintes règlementaires (en matière de sécurité, lutte contre la végétation, obligations de débroussaillement…) et des risques liés aux sinistres dus au changement climatique sans augmentation à due concurrence des OPEX alors même que le vieillissement du réseau ne sera pas stabilisé avant le début des années 2030.

Le respect de l'objectif de performance retenu en matière d'OPEX et de CAPEX dépend du niveau de régénération et de modernisation, ainsi que de la capacité industrielle à réaliser celui-ci. A défaut, le réseau continuera de vieillir et les coûts de maintenance augmenteront tendanciellement.

V. LA NOUVELLE TRAJECTOIRE FINANCIÈRE ET LES INDICATEURS ASSOCIÉS

Le maintien d'un équilibre économique de l'infrastructure durable conditionne la soutenabilité du modèle ferroviaire français et le rétablissement de marges de manœuvre financières pour le gestionnaire d'infrastructure. Cet objectif doit être conclu dans des conditions de performance et de soutien public qui permettront dans la durée de concilier équilibre économique, qualité de service et haut niveau d'investissements.

L'État et SNCF Réseau s'engagent sur la mise en œuvre d'une trajectoire financière équilibrée et pérenne, dans la continuité du redressement des comptes affiché depuis 2022. Le respect de cette trajectoire sera assuré par un contrôle des cash-flows et du niveau d'endettement.

La trajectoire financière du présent contrat de performance :

- Définit les paramètres fondamentaux engageant l'entreprise sur le rétablissement de son équilibre économique ;
- Détaille l'enveloppe totale du programme pluriannuel des investissements de SNCF Réseau pour le renouvellement du réseau, sa mise en conformité avec la réglementation, sa modernisation et son développement ;
- Donne à SNCF Réseau une projection à date sur la réalisation attendue des investissements financés par subventions (grands projets nationaux, projets régionaux, investissements pour le fret, travaux pour tiers, etc.) qui devra être complétée au fur et à mesure des décisions à venir sur les grands projets et les projets régionaux de développement, notamment loi cadre et examen du COI en fin d'année ;
- Détermine le niveau et la trajectoire d'efforts de productivité à réaliser ;
- Fixe les principes qui seront appliqués pour la détermination de la tarification de l'infrastructure, et l'évolution prévisionnelle des redevances d'utilisation de l'infrastructure.

Cette trajectoire consacre une vision cohérente entre, d'une part, les objectifs de transport poursuivis, la consistance du réseau souhaitée par l'État, les orientations soutenant la stratégie industrielle de l'entreprise – tels qu'énoncés aux chapitres précédents – et, d'autre part, les moyens garantis à SNCF Réseau et les efforts auxquels elle s'engage.

Conformément aux engagements pris dès 2018 et actés dans le contrat de performance 2021-2030, SNCF Réseau a équilibré pour la première fois son cash-flow libre en 2024 avec un résultat positif à +30 millions€, malgré le retrait important des trafics par rapport aux prévisions initiales et l'impact de l'inflation sur les coûts et les frais financiers.

Depuis la signature du contrat précédent en 2022, le contexte économique français n'a pas retrouvé la stabilité attendue en sortie de la crise sanitaire. La guerre en Ukraine déclenchée en février 2022 et la poussée inflationniste concomitante, ont entrainé une détérioration du contexte économique, avec une hausse durable du coût de l'énergie et des autres facteurs de production, notamment salariaux, une crise immobilière et le ralentissement de la croissance. SNCF Réseau a ainsi dû faire face à une forte hausse des coûts supportés pour exploiter, entretenir et maintenir le réseau.

Par ailleurs, la crise a également eu un impact sur l'ouverture du marché du transport de voyageurs en France avec un report de l'arrivée des nouveaux entrants sur le réseau français mais également avec une progression plus faible qu'attendu des circulations chez les opérateurs historiques, principalement pour défaut de matériel et adaptations de plans de transport.

La Conférence Ambition France Transports a validé la nécessité d'augmenter les investissements en matière de régénération et de modernisation afin d'atteindre un montant d'investissements supplémentaire de 1,5 milliard€ en 2028 par rapport à la trajectoire socle du contrat de performance précédent, ce qui permet d'atteindre un montant d'investissements annuels de 4,5 milliards€ à partir de 2028, indexé à l'IPCH à partir de 2029. Cette trajectoire de régénération est présentée dans l'annexe 3.

Au-delà, la loi-cadre sur les transports qui sera présentée prochainement au Parlement devrait instaurer le principe d'un financement des modes de transport carbonés vers les transports décarbonés, matérialisé par le fléchage d'une partie des péages autoroutiers vers le ferroviaire à partir de 2032. Des dispositions seront également proposées pour faciliter le recours aux mécanismes de financement innovants actuellement à l'étude : partenariats publics privés et schéma SQE pouvant être mobilisés pour le financement du réseau.

Ainsi, le contrat de performance 2024-2033 est basé sur une trajectoire financière qui intègre les conséquences pour SNCF Réseau de ces éléments exogènes :

- La prise en compte de la nouvelle donne ferroviaire avec la prise en compte d'un accroissement annuel de la régénération et de la modernisation de 1,5 milliard€2028 à partir de 2028 et la poursuite de ces investissements complémentaires pour les années suivantes.
- Une progression ralentie du chiffre d'affaires, du fait de la moindre hausse des plans de transport, du décalage de l'arrivée de la concurrence, ainsi qu'une baisse des autres produits en raison du report des cessions immobilières.
- Les conséquences de la hausse des coûts constatée entre 2021 et 2023 sur les années suivantes (le niveau atteint reste élevé) ainsi qu'une émergence d'une boucle prix salaires, des taux d'intérêt plus élevés qui augmentent les coûts de financement court terme et long terme.
- Des tensions nouvelles apparues sur les financements publics destinés à l'investissement.

Les principales hypothèses retenues dans la trajectoire financière du contrat de performance 2024-2033 sont les suivantes :

- Sur le chiffre d'affaires et les trafics, la grande vitesse ne revient à son niveau 2019 qu'à partir de 2026 pour rejoindre la trajectoire du précédent contrat à partir de 2031 ; le marché du fret ferroviaire se redresse plus lentement que prévu depuis la fin des grèves de 2023 ; les transports régionaux connaissent également une croissance plus modérée qu'escompté initialement.
- Le niveau des investissements de régénération et de modernisation du réseau est relevé pour atteindre, d'ici 2028, une augmentation du montant annuel de 1,5 milliard€2028, par rapport au montant prévu au contrat 2021-2030 et se maintenir à 4,5 milliards€2028 par an.

- L'impact de l'inflation sur la hausse des coûts a été en partie compensé par une hausse de l'indexation des tarifs (progressive et partielle). Les hypothèses de croissance des tarifs intègrent les décisions du DRR 2027-2029. Pour les années suivantes, pour le secteur conventionné, une évolution moyenne annuelle a été arrêtée, en tant qu'hypothèse jusqu'en 2032, à un montant de 3,6 %, en considérant l'effort à fournir via la tarification pour couvrir les coûts complets imputables à ce segment de marché. Elle est ramenée à l'inflation au-delà. Pour les SLO, la hausse est limitée à l'inflation.
- SNCF Réseau a décidé de mettre en œuvre des actions volontaristes de réduction des coûts et de hausse de l'objectif de performance pour réduire l'impact de l'inflation sur ses indicateurs de résultat (EBITDA et CFL notamment).
- Il est prévu également la prise en charge progressive des nouvelles contraintes notamment règlementaires, exigeant une augmentation de la maintenance (loi Didier, décret SECUFER renforçant les mesures de sécurité Végétation avec le traitement des arbres en bordure de voies, ouvrages en terre et risque éboulements en cas de fortes intempéries, remplacement préventif en maintenance de rails en attendant leur renouvellement, traitement accru de la végétation et multiplication des phénomènes météorologiques). Les nouvelles contraintes réglementaires (notamment sur voies de service et ouvrages d'art) sont déployées progressivement sur la durée du contrat pour garantir la sécurité technique à court terme tout en maitrisant la croissance des dépenses opérationnelles dans un objectif de respect de l'objectif d'équilibre des comptes sur le long terme.
- SNCF Réseau a décidé de mettre en œuvre une politique de sobriété sur les autres dépenses.

Dans un contexte de vieillissement du réseau et d'impact croissant du changement climatique, les efforts de performance significatifs sous-jacents à la trajectoire financière, notamment en matière d'entretien du réseau, feront l'objet d'un suivi particulier au regard de la sécurité et de la qualité de service, et pourront être revus au regard de l'atteinte des indicateurs y afférents.

Cette trajectoire confirme la capacité de l'entreprise à dégager un cash-flow libre positif et croissant sur la période couverte par le contrat de performance : le cash-flow libre est proche de l'équilibre sur la période 2026-2027 et croît progressivement à partir de 2028.

La dette nette en normes CRC est stabilisée à une valeur légèrement inférieure à 18 milliards€ jusqu'en 2028, le désendettement est amorcé en 2029, la dette nette atteint 13,7 milliards€ fin 2033.

Le ratio dette nette (en normes CRC) / EBITDA atteint 6 en 2028 puis décroit progressivement pour atteindre 2,7 en 2033.

VI. PRÉVOIR DES MÉCANISMES DE GESTION DES ALÉAS

La loi dispose que le contrat expose *« les mesures correctives que SNCF Réseau prend si une des parties manque à ses obligations contractuelles et les conditions de renégociation de celles-ci lorsque des circonstances exceptionnelles ont une incidence sur la disponibilité des financements publics ou sur la trajectoire financière de SNCF Réseau ».*

VI.1. Mettre en œuvre un mécanisme régulier de gestion des écarts

Les objectifs en matière d'indicateurs financiers seront appréciés avec une marge pour aléas raisonnable sur le chiffre d'affaires (hors redevances électriques), l'EBITDA et le CFL.

En cas de non-atteinte, constatée ou anticipée, pour une année donnée, des objectifs assignés par le contrat en termes d'EBITDA et de CFL ou de respect de la trajectoire d'investissements, SNCF Réseau soumet à l'État et à son conseil d'administration les mesures correctives appropriées et les ajustements éventuels de la trajectoire financière, la trajectoire ainsi revue devenant la trajectoire de référence.

En cas de décision relative aux tarifs des prestations minimales à partir de 2030 différente de celle prise en hypothèse dans le présent contrat, la trajectoire financière du contrat sera révisée dans les meilleurs délais, en veillant à préserver la cible de régénération.

VI.2. Procéder aux actualisations triennales du contrat

L'État et SNCF Réseau s'attacheront à procéder aux actualisations triennales du présent contrat au regard des paramètres structurants de l'économie de SNCF Réseau tels que :

- Les évolutions tendancielles du marché du transport ferroviaire, selon ses différents segments, et les évolutions liées aux projets de développement du réseau ;
- Les évolutions de la consistance linéaire du réseau, notamment les transferts de gestion de lignes au profit des autorités organisatrices régionales ;
- Les évolutions de la substance des actifs du réseau, notamment celles liées :
    - À la mise en œuvre des normes relatives à l'interopérabilité, notamment le déploiement de l'ERTMS ;
    - Aux perspectives de renouvellement des éléments structurants des LGV (voie et IFTE notamment) ;
- L'évolution possible du niveau et des modes de financement des investissements ou des activités courantes de l'entreprise ;
- Le renforcement des obligations s'imposant à SNCF Réseau, que ce soit quant aux caractéristiques attendues des infrastructures ferroviaires ou à leur gestion (par exemple les obligations environnementales, de protection des riverains ou de gestion des interfaces avec d'autres infrastructures) ;
- Les éléments de risques pesant sur SNCF Réseau, notamment les facteurs structurants de coûts (conditions de financement, évolution des prix des fournisseurs et prestataires, cotisations sociales, etc.) ;

- Les recommandations de l'Autorité de régulation des transports ;
- Les éventuels changements de normes comptables impactant les indicateurs financiers.

Lors de la préparation d'une actualisation du contrat, SNCF Réseau veillera à échanger avec les parties prenantes dans le cadre d'ateliers thématiques spécifiques.

D'ici la prochaine actualisation du contrat, il devra être examiné comment :

- Élaborer une vision-cible du réseau qui en détaille la consistance technique et les fonctionnalités à l'horizon du contrat, en cohérence avec les grands objectifs de la politique des transports.
- Davantage détailler la programmation des investissements, afin de couvrir une période de 10 ans.
- SNCF Réseau travaillera à labelliser les investissements de régénération qui contribuent à l'adaptation au changement climatique ; la prochaine programmation triennale des investissements montrera les investissements dédiés au changement climatique.
- La mise en place d'indicateurs complémentaires afin de couvrir l'ensemble des processus industriels de SNCF Réseau et de leur adjoindre des mécanismes plus incitatifs.
- L'analyse plus fine des cash-flows générés par les différentes unités génératrices de trésorerie pour identifier à terme l'éventuelle capacité de SNCF Réseau à financer de manière croissante la régénération, tout en poursuivant son désendettement, en mettant en balance les objectifs de désendettement, de régénération et de modernisation du réseau, ainsi que de soutenabilité des redevances. Dans l'attente de cette analyse plus fine, la génération de cash-flow est affectée au désendettement financier de SNCF Réseau, étant précisé qu'un équilibre entre réduction de la dette financière et financement de la régénération du réseau sera recherché à travers l'objectif précédemment énoncé.
- Se doter d'un modèle financier transparent, permettant d'assurer la cohérence et la traçabilité des trajectoires financières du contrat.
- Etudier l'éventuelle mise en œuvre d'un dispositif incitatif associant tout ou partie des objectifs de performance, après définition d'un référentiel et neutralisation des facteurs exogènes.

VI.3. Un suivi renforcé du contrat à destination des parties prenantes

Afin d'assurer une communication sur la mise en œuvre du contrat, SNCF Réseau s'engage à :

- Des présentations et des échanges dans le cadre des instances de consultation du secteur, notamment le COOPERE, portant en particulier sur le réalisé de l'horaire de service précédent. La définition d'autres indicateurs spécifiques au fret, dont les modalités de calcul et le périmètre d'application seront concertés avec la filière et suivis dans le cadre du COOPERE fret. En particulier, la vitesse moyenne des sillons fret pourra être suivie par portefeuille de sillons sur les principaux axes. Le principe conducteur général sera de ne pas dégrader les résultats des indicateurs, pour ceux ne faisant pas l'objet d'objectifs chiffrés dans le contrat de performance.
- Un tableau de bord permettant le suivi des indicateurs du contrat mis en ligne sur le site Internet de SNCF Réseau, régulièrement actualisé et faisant l'objet d'une publicité large.

- Un rapport complet de suivi annuel de la mise en œuvre du contrat de performance, qui rendra compte de l'avancement des engagements contractuels, des écarts aux trajectoires prévues, de leurs causes et des mesures correctrices envisagées. Ce rapport communiquera également les impacts liés au changement climatique. Il fera l'objet d'une présentation dans les instances existantes, notamment lors des comités des parties prenantes, permettant ainsi à ces dernières de faire part de leurs observations, dans la perspective de la révision triennale du contrat. Il rendra compte annuellement du coût de réalisation des opérations majeures de plus de 10 M€ présentées dans la programmation triennale d'investissement en annexe 4.



SNCF RÉSEAU

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité