

Avis n° 2026-037 du 7 mai 2026

relatif à la mise en œuvre au titre de l'année 2025 du contrat pluriannuel de performance conclu entre l'État et SNCF Réseau pour la période 2021-2030

L'essentiel

Le contrat de performance constitue l'outil central de pilotage de l'infrastructure ferroviaire, en ce qu'il fixe les trajectoires financières et opérationnelles de SNCF Réseau et donne de la visibilité aux acteurs du secteur. Il a vocation à assurer la cohérence entre les ambitions de trafic, les investissements et la soutenabilité financière du gestionnaire d'infrastructure.

L'Autorité constate à nouveau que le contrat couvrant la période 2021-2030, signé en avril 2022, est obsolète au regard des évolutions économiques et des orientations publiques intervenues depuis sa signature. Quatre ans après sa conclusion, l'absence de mise à jour dans les délais prévus par les textes en réduit la portée et appelle une actualisation rapide.

L'exercice 2025 est marqué par la poursuite de l'assainissement de la situation financière de SNCF Réseau, avec une progression significative de la marge opérationnelle (+17 %) et un flux de trésorerie libre positif pour la deuxième année consécutive. L'Autorité relève que cet assainissement bénéficie notamment de l'arrivée des nouveaux entrants sur le marché de la grande vitesse ferroviaire, dont le développement des circulations porte les deux tiers de la hausse du trafic des services librement organisés en 2025 – permettant à ce dernier de retrouver un niveau comparable à celui de 2019 –, si bien que les péages des opérateurs alternatifs ont représenté près de 80 millions d'euros en 2025. Néanmoins, le ratio de la « règle d'or » reste au-dessus de la cible contractuelle (7,4 vs. 6,3).

Dans ce contexte, l'Autorité recommande de mettre en place un indicateur synthétique d'efficacité globale permettant d'apprécier de manière prospective et rétrospective les trajectoires de performance et, dans ce cadre, veiller à mieux isoler les gains d'efficacité réels dans la maîtrise des charges opérationnelles, en distinguant les effets volumes (unités d'œuvre) des effets prix. Elle constate par ailleurs que le projet de loi-cadre sur le développement des transports reporte à 2028 l'atteinte de la cible de la « règle d'or ».

Sur le plan industriel, si les dépenses d'investissements réalisées (en euros 2025) dépassent les niveaux prévus par le contrat, ils restent insuffisants pour enrayer le vieillissement du réseau et, plus particulièrement, celui des appareils de signalisation. De fait, la dégradation de certains indicateurs, notamment la hausse des suppressions de trains (+38 %) et l'augmentation du linéaire ralenti, témoigne des effets de ce vieillissement sur la performance opérationnelle du gestionnaire d'infrastructure, qui affecte négativement la qualité du service fourni.

Dans ce contexte, l'Autorité recommande (i) à court terme, que les moyens supplémentaires issus de la nouvelle donne ferroviaire soient prioritairement consacrés à la signalisation et (ii) que l'actualisation prochaine du contrat prévoie une trajectoire d'investissements suffisante pour répondre aux besoins de régénération et de modernisation du réseau existant. À cet égard, elle considère comme particulièrement bienvenue l'annonce d'un effort supplémentaire de 1,5 milliard d'euros par an en faveur du réseau à compter de 2028.

L'Autorité réitère enfin les recommandations d'évolution du contrat formulées dans ses précédents avis. Son actualisation devrait ainsi (i) associer plus étroitement les parties prenantes, (ii) reposer sur une modélisation approfondie d'une vision-cible et d'une programmation pluriannuelle des investissements, et (iii) renforcer le suivi de la performance industrielle et financière par des indicateurs revus, en s'efforçant de se conformer aux huit principes méthodologiques identifiés par l'Autorité (pertinence, contrôlabilité, proportionnalité, robustesse, auditabilité, stabilité, comparabilité et intelligibilité).

Cette synthèse a un caractère strictement informatif. Elle ne saurait se substituer aux motifs et conclusions ci-après, qui seuls font foi.

L'Autorité de régulation des transports (ci-après « l'Autorité »),

Saisie pour avis par courriel du président du conseil d'administration de SNCF Réseau enregistré le 04 mars 2026, du rapport d'activité de SNCF Réseau pour l'année 2025 rendant compte de la mise en œuvre du contrat pluriannuel 2021-2030 conclu avec l'État le 6 avril 2022 ;

Vu la directive 2012/34/UE du Parlement européen et du Conseil du 21 novembre 2012 modifiée établissant un espace ferroviaire unique européen et son annexe V ;

Vu le code des transports, notamment son article L. 2111-10 ;

Vu la loi n° 2023-1269 du 27 décembre 2023 relative aux services express régionaux métropolitains ;

Vu le décret n° 2019-1264 du 29 novembre 2019 relatif à l'élaboration et à l'actualisation du contrat entre l'État et SNCF Réseau ;

Vu l'avis n° 2022-009 du 8 février 2022 relatif au projet de contrat de performance entre l'État et SNCF Réseau pour la période 2021-2030 ;

Vu l'avis n° 2024-085 du 5 décembre 2024 relatif au projet de budget de SNCF Réseau pour l'année 2025 ;

Vu l'avis n° 2025-087 du 4 décembre 2025 relatif au projet de budget de SNCF Réseau pour l'année 2026 ;

Vu la décision n° 2024-002 du 18 janvier 2024 relative aux recommandations formulées par l'Autorité dans le cadre de l'actualisation du contrat de performance conclu entre l'État et SNCF Réseau pour la période 2021-2030 ;

Vu l'avis n° 2025-042 du 6 mai 2025 relatif à la mise en œuvre au titre de l'année 2024 du contrat pluriannuel de performance conclu entre l'État et SNCF Réseau pour la période 2021-2030 ;

Vu l'avis n° 2026-010 du 10 février 2026 portant sur la fixation des redevances d'utilisation de l'infrastructure du réseau ferré national pour les horaires de service 2027 à 2029 ;

Vu l'avis n° 2026-011 du 10 février 2026 relatif au document de référence du réseau ferré national pour l'horaire de service 2026 modifié et 2027 ;

Vu la consultation du Gouvernement effectuée par courrier en date du 12 mars 2026 en application de l'article L. 2132-8 du code des transports ;

Après avoir entendu le président-directeur général de la société SNCF Réseau le 9 avril 2026 ;

Le collège en ayant délibéré le 7 mai 2026 ;

Adopte l'avis suivant :

Table des matières

1. Cadre juridique et contexte	5
1.1. Cadre juridique	5
1.2. Le contrat de performance n'a toujours pas été actualisé, au risque de ne plus constituer un outil pertinent de pilotage de l'infrastructure	5
2. Analyse de la mise en œuvre du contrat de performance.....	7
2.1. La situation financière de SNCF Réseau s'est assainie, conformément aux objectifs du contrat de performance	7
2.1.1. SNCF Réseau atteint ses objectifs budgétaires en matière de marge opérationnelle et stabilise son écart à la trajectoire du contrat de performance.....	7
2.1.2. Le chiffre d'affaires progresse sous l'effet de la revalorisation des péages sur le cycle tarifaire 2024-2026 et d'une réalisation du trafic ferroviaire conforme aux prévisions	8
2.1.3. Les efforts de performance sur les achats et charges externes permettent de contenir la hausse globale des charges d'exploitation, malgré le dynamisme de la masse salariale.....	10
2.1.4. L'objectif fixé par le contrat pour le ratio de la règle d'or n'est pas atteint.....	11
2.2. Les efforts d'investissement de SNCF Réseau dépassent les objectifs fixés par le contrat de performance mais s'avèrent insuffisants pour contrer les effets du vieillissement de l'infrastructure sur la qualité de service.....	13
2.2.1. Les investissements diminuent depuis 2021 mais SNCF Réseau parvient à les maintenir au-dessus des objectifs fixés par le contrat de performance	13
2.2.2. La performance industrielle, bien qu'en amélioration, est fragilisée par le développement d'un nouvel outil de production et la dynamique de la masse salariale.....	15
2.2.3. L'insuffisance des investissements de régénération et de modernisation pèse fortement sur la consistance du réseau	16
2.2.4. La dégradation de la qualité de service, caractérisée par une hausse des défaillances de l'infrastructure, est une conséquence directe du vieillissement du réseau.	17
Annexe I– Récapitulatif des recommandations formulées dans le présent avis.....	21
Annexe II- Tableau de suivi des indicateurs du contrat de performance de l'année 2025	22
Annexe III– Tableau de suivi des indicateurs financiers du contrat de performance de l'année 2025	23
Annexe IV: Synthèse des recommandations émises par l'Autorité dans le cadre de sa décision du 18 janvier 2024	24
Annexe V– Rappel des recommandations et principes visant les indicateurs du contrat de performance	26

1. Cadre juridique et contexte

1.1. Cadre juridique

1. L'État et SNCF Réseau ont signé le 6 avril 2022 un contrat pluriannuel de performance pour la période 2021-2030 (ci-après « le contrat de performance »). Conclu pour dix ans, il doit être actualisé tous les trois ans. Aux termes de l'article L. 2111-10 du code des transports, ce contrat « met en œuvre la politique de gestion du réseau ferroviaire et la stratégie de développement de l'infrastructure ferroviaire dont l'État définit les orientations ». À cet effet, il prévoit le suivi de 21 indicateurs industriels et financiers, relatifs au trafic, à la sécurité, au développement durable, à la performance clients, à la consistance du réseau et à la performance industrielle, ainsi qu'à la performance financière.
2. En application des dispositions de l'article L. 2111-10 du code des transports, « SNCF Réseau rend compte chaque année, dans son rapport d'activité, de la mise en œuvre du contrat mentionné au premier alinéa. Ce rapport est soumis à l'avis de l'Autorité de régulation des transports. Le rapport d'activité et l'avis de l'autorité sont adressés au Parlement et au Haut Comité du système de transport ferroviaire ». SNCF Réseau a communiqué à l'Autorité, le 4 mars 2026, son rapport d'activité, qui comprend sept pages relatives à la mise en œuvre du contrat de performance (section 2.8, pages 33 à 40).

1.2. Le contrat de performance n'a toujours pas été actualisé, au risque de ne plus constituer un outil pertinent de pilotage de l'infrastructure

3. **Le contrat de performance 2021-2030 apparaît aujourd'hui obsolète, ce qui rend d'autant plus nécessaire son actualisation rapide, tenant compte des principes et recommandations formulés par l'Autorité depuis 2024.**
4. Le contrat de performance conclu en avril 2022 entre l'État et SNCF Réseau pour la période 2021-2030 a vocation à être l'outil privilégié du pilotage de l'infrastructure ferroviaire. En effet, il doit, d'une part, donner de la visibilité aux acteurs du secteur sur l'évolution des redevances, les trajectoires d'investissement et la vision-cible du réseau à l'horizon de dix ans et, d'autre part, fixer les objectifs de performance industrielle et financière attendus du gestionnaire d'infrastructure.
5. Pour que le contrat puisse pleinement jouer ce rôle, il est impératif d'en actualiser les trajectoires de performance opérationnelle et financière. Depuis sa signature, les orientations publiques ainsi que les hypothèses économiques et réglementaires qui avaient présidé à son élaboration ont sensiblement évolué, rendant obsolètes les objectifs financiers et opérationnels définis :
 - En premier lieu, l'inflation s'est avérée nettement supérieure aux hypothèses retenues dans le contrat de performance, avec une hausse du niveau général des prix de 16 % effective contre une anticipation de 5 % sur la période 2021-2025, ce qui conduit à des écarts très importants sur les trajectoires financières du contrat de performance, exprimées en euros courants ;

- En deuxième lieu, les redevances d'infrastructure pour les horaires de service 2024 à 2026, rendues exécutoires par l'avis 2024-060 susvisé de l'Autorité, progressent plus rapidement que ne le prévoyait le contrat¹, afin d'accélérer le rattrapage du coût complet de gestion de l'infrastructure encouru par SNCF Réseau ;
 - En troisième lieu, la Première ministre a annoncé, en février 2023, une « nouvelle donne ferroviaire » devant conduire, à échéance 2028, à une augmentation de 1,5 milliard d'euros de l'enveloppe d'investissements consacrés à la régénération et à la modernisation du réseau. Cet objectif a été réaffirmé lors de la conférence « Ambition France Transports » de juillet 2025, qui a érigé en priorité la régénération et la modernisation des réseaux. Les dispositions du projet de loi-cadre sur le développement des transports, en cours d'examen au Parlement, visent à rendre effectifs les principes-clés dégagés lors de la conférence. Le mode de financement des investissements supplémentaires demeure néanmoins incertain, au-delà de la hausse des versements en provenance du fonds de concours du groupe SNCF dédiés à l'accélération de la régénération et à la modernisation du réseau ferroviaire (390 millions d'euros en 2025), qui ne permettront pas, à eux seuls, d'atteindre l'objectif annoncé.
6. Le ministre délégué chargé des transports a demandé, par courrier du 17 novembre 2023 adressé au président-directeur général de SNCF Réseau, qu'un travail soit engagé afin d'actualiser le contrat de performance en 2024. Or, le travail d'actualisation mené par SNCF Réseau n'a toujours pas été suivi d'effet : en dépit de l'obligation d'actualisation triennale prévue par les textes, le contrat n'a toujours pas été mis à jour.
 7. En vue de cette actualisation, l'Autorité a par ailleurs formulé, dans sa décision n° 2024-002 susvisée, huit principales recommandations, qui s'inscrivent dans la continuité des positions exprimées dans son avis du 8 février 2022 sur le projet de contrat de performance 2021-2030.
 8. Toutefois, en l'absence d'actualisation du contrat de performance, l'Autorité a depuis affiné ses recommandations relatives à l'évolution des indicateurs de performance qui y sont intégrés : d'une part, dans son avis relatif au projet de budget 2026 de SNCF Réseau, elle a examiné les indicateurs financiers et formulé des propositions d'amélioration ; d'autre part, dans son avis motivé sur le document de référence du réseau, elle a analysé les indicateurs non financiers du contrat.
 9. À cet égard, l'Autorité accueille favorablement les mesures visant à améliorer la visibilité sur la réalisation des investissements et le suivi du contrat présentées par les services de SNCF Réseau au cours de l'instruction de cet avis ainsi que par son président-directeur général lors de son audition du 9 avril 2026, notamment (i) la mise en place d'une programmation triennale des investissements et (ii) la publication en ligne d'un tableau de bord régulièrement actualisé et largement diffusé.

¹ Sur le cycle tarifaire 2024-2026, les hausses annuelles moyennes sont de l'ordre de 6 % pour les services conventionnés (contre 3,6 % de hausse prévue par le contrat de performance), 4 % pour les services librement organisés et 2 % pour les services de fret (contre 1,2 % de hausse prévue par le contrat de performance). Sur le cycle tarifaire 2027-2029, les indexations prévues sont conformes au contrat de performance : à hauteur de l'inflation pour les services librement organisés de transport de voyageurs, 3,6 % par an pour les services conventionnés et à hauteur de l'évolution prévisionnelle des coûts directement imputables pour le fret.

2. Analyse de la mise en œuvre du contrat de performance

10. Le présent avis a pour objet, en premier lieu, d'apprécier la mise en œuvre du contrat de performance en vigueur, en examinant la conformité des trajectoires financières et de la performance opérationnelle aux objectifs qu'il fixe et, en second lieu, de synthétiser les différentes recommandations formulées par l'Autorité en matière de suivi de la performance financière et opérationnelle afin d'éclairer les discussions relatives à l'actualisation du contrat.
11. L'obsolescence des trajectoires de référence limitant la portée de ses analyses, l'Autorité rappelle le caractère indispensable d'une actualisation rapide du contrat de performance qui doit permettre d'assurer la cohérence entre la vision cible du réseau souhaitée par l'État, les projections de trafic, les trajectoires financières et les indicateurs de performance industrielle.

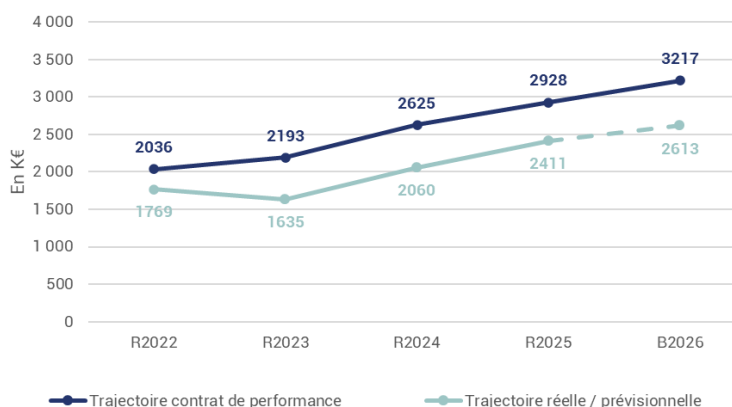
2.1. La situation financière de SNCF Réseau s'est assainie, conformément aux objectifs du contrat de performance

12. L'examen des comptes pour l'année 2025 montre que SNCF Réseau a tenu ses objectifs budgétaires, voire les a dépassés, pour un certain nombre d'indicateurs financiers. Ces observations confirment l'amélioration de la situation financière globale de SNCF Réseau au cours des derniers exercices.

2.1.1. SNCF Réseau atteint ses objectifs budgétaires en matière de marge opérationnelle et stabilise son écart à la trajectoire du contrat de performance

13. **En dépit de son amélioration, la marge opérationnelle de SNCF Réseau demeure inférieure à la trajectoire du contrat de performance.**
14. La marge opérationnelle de SNCF Réseau, indicateur clé de la performance économique, s'établit en 2025 à 2 411 millions d'euros, en forte hausse par rapport à 2024 (+351 millions d'euros, soit +17,1 %), confirmant ainsi son redressement. Cette amélioration résulte à la fois (i) de la revalorisation des redevances d'infrastructure et (ii) du ralentissement de la croissance des charges d'exploitation.
15. L'objectif budgétaire que s'était fixé SNCF Réseau pour l'exercice 2025, à savoir une marge opérationnelle de 2 318 millions d'euros, est ainsi nettement dépassé. Si SNCF Réseau parvient à stabiliser l'écart avec les objectifs contractuels, dans la continuité de l'exercice 2024, sa marge opérationnelle demeure toutefois sensiblement inférieure à la trajectoire du contrat de performance (-517 millions d'euros, -17,6 %).

Figure 1. Marge opérationnelle de SNCF Réseau²



Source : ART, d'après SNCF Réseau

16. La marge opérationnelle pour l'année 2025 a été tirée par la mise en œuvre d'opérations exceptionnelles, donc non reconductibles, ayant permis de réduire de 78 millions d'euros les charges par rapport au budget initial. Ces opérations portent notamment sur des régularisations favorables³ et des annulations ou reprises d'écritures comptables à forte antériorité et devenues sans objet⁴.

2.1.2. Le chiffre d'affaires progresse sous l'effet de la revalorisation des péages sur le cycle tarifaire 2024-2026 et d'une réalisation du trafic ferroviaire conforme aux prévisions

17. La croissance du chiffre d'affaires est portée par les redevances d'infrastructure, soutenues par la revalorisation des péages et l'arrivée des nouveaux entrants, dans un contexte de trafics ferroviaires globalement conformes aux prévisions budgétaires, bien qu'en-deçà de la trajectoire du contrat.

18. En premier lieu, les redevances d'infrastructure de SNCF Réseau – y compris les redevances électriques – s'établissent à 7 259 millions d'euros en 2025. Ce résultat est conforme à la prévision budgétaire et, pour la troisième année consécutive, supérieur à la trajectoire cible du contrat de performance⁵, malgré des trafics ferroviaires nettement inférieurs aux cibles prévues par le contrat. Cette situation s'explique principalement par la revalorisation des péages ferroviaires dans le cadre du cycle tarifaire 2024-2026, supérieure aux hypothèses initiales du contrat de performance⁶ et, dans une moindre mesure, par l'effet de la hausse des coûts de l'énergie sur les redevances électriques.

² Marge opérationnelle hors IFRS16. Le montant 2024 de la marge opérationnelle ne tient pas compte de l'effet négatif de la provision de l'accord sur les fins de carrière du groupe SNCF pour un montant de 101 millions d'euros.

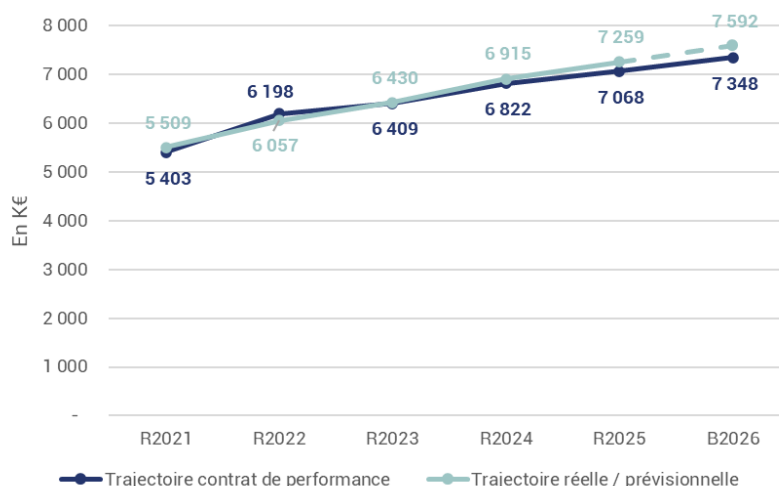
³ D'après SNCF Réseau, il s'agit principalement de reprises de dépréciation clients, de reprises de dépréciation de stocks, de régularisations positives sur les stocks ainsi que sur les subventions d'exploitation et la correction d'une erreur de valorisation sur les stocks.

⁴ D'après SNCF Réseau, il s'agit d'une part (i) de l'annulation de charges anciennes ou devenues sans objet, qui étaient toutefois restées inscrites dans les comptes de la société et (ii) de l'apurement du compte des charges commerciales (qui regroupe les sommes allouées aux incitations commerciales réciproques) effectué à la demande des commissaires aux comptes de la société.

⁵ 7 068 millions d'euros en 2025.

⁶ Les tarifs pour les horaires de service 2024, 2025 et 2026 augmentent en moyenne, de respectivement, (i) 8,0 %, 6,0 % et 4,1 % pour les services conventionnés, (ii) 7,6 %, 2,5 % et 1 % pour les services librement organisés et (iii) 2,7 %, 1,7 % et 1 % pour le fret ferroviaire.

Figure 2. Redevances d'infrastructure de SNCF Réseau y compris redevances électriques



Source : ART, d'après SNCF Réseau

19. En second lieu, les « autres produits »⁷ de SNCF Réseau contribuent également à la croissance du chiffre d'affaires (hausse de +73 millions d'euros par rapport au budget et de +21 millions d'euros par rapport à l'atterrissage).
20. Enfin, l'Autorité relève positivement que pour la première fois depuis la crise sanitaire, les trafics ferroviaires, exprimés en millions de trains-kilomètres, sont conformes à la prévision budgétaire pour 2025 et très légèrement supérieurs à la prévision actualisée en cours d'année. Ils progressent ainsi de 2 % par rapport à 2024, du fait notamment de l'ouverture à la concurrence du segment des services librement organisés (SLO).
21. Cette dynamique tient en particulier à la reprise du trafic à grande vitesse, qui retrouve un niveau comparable à celui de 2019 sous l'effet du développement des circulations des nouveaux entrants. En l'absence de ces derniers, le trafic serait resté globalement stable par rapport à 2024. La hausse du trafic grande vitesse est portée à près des deux tiers par les opérateurs alternatifs, alors même qu'ils représentaient moins de 2 % des volumes en trains.km. Cette croissance est majoritairement portée par l'opérateur Trenitalia, dont le trafic progresse de 70,6 % entre 2024 et 2025 (+2 millions de trains.km), grâce notamment au renforcement de la desserte sur l'axe Paris-Lyon et au développement de l'offre sur l'axe Paris-Marseille. En 2025, les péages des opérateurs alternatifs ont ainsi représenté près de 80 millions d'euros.
22. Toutefois, les objectifs fixés par le contrat en matière de circulations sur le réseau ne sont pas atteints pour le transport de voyageurs, se situant 5,3 % en deçà de l'objectif fixé à 439 millions de trains.km pour l'année 2025. S'agissant plus spécifiquement du segment des SLO, le déploiement du système européen de gestion du trafic ferroviaire (ERTMS), conjugué à l'arrivée des nouveaux entrants, devait permettre d'atteindre une croissance de 7 % des circulations LGV entre 2022 et 2030. Malgré le retard conséquent pris dans ce déploiement – en 2024, à peine 20 % de l'objectif européen pour 2030 est atteint (soit 1 156 km de ligne équipée contre 5 800 km attendus) –, les deux tiers de la cible de trafic fixée pour les nouveaux entrants est atteinte, soit 4 millions de trains-kilomètres pour 6 millions initialement prévus.

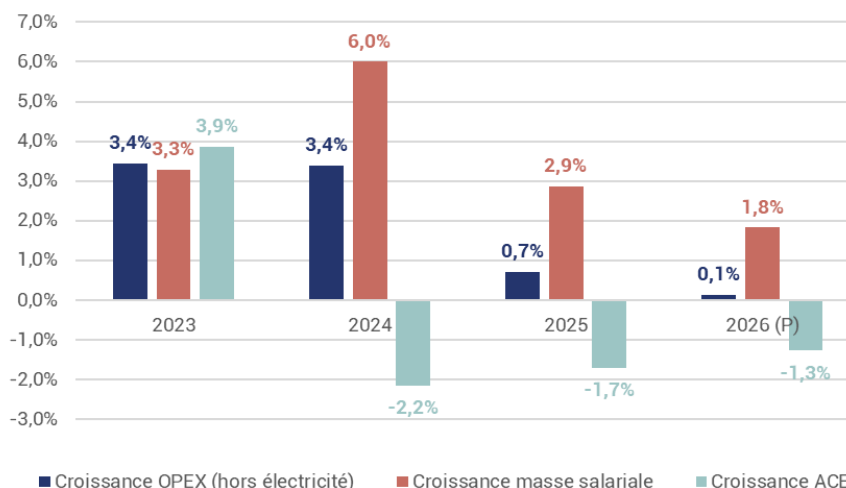
⁷ Les autres produits de SNCF Réseau proviennent principalement de prestations d'études et de travaux (principalement pour le compte d'autres sociétés du groupe SNCF), incluent également la vente de matériaux usagés ainsi que des revenus locatifs.

2.1.3. Les efforts de performance sur les achats et charges externes permettent de contenir la hausse globale des charges d'exploitation, malgré le dynamisme de la masse salariale

23. Les efforts de performance, notamment sur les achats et les charges externes, permettent de contenir au global les charges d'exploitation malgré le dynamisme des dépenses de personnel, mais méritent d'être poursuivis.

24. Les charges d'exploitation (hors électricité de traction) s'établissent en légère hausse par rapport à 2024 (+39 millions d'euros⁸, +0,7 %). Cette évolution résulte de la baisse des achats et charges externes de -1,7 % (-41 millions d'euros), plus que compensée par la progression des charges de personnel de 2,9 % (+81 millions d'euros). Bien que ces dernières soient conformes à la prévision budgétaire, elles dépassent sensiblement l'atterrissage – qui anticipait une hausse deux fois moindre – en raison notamment de l'octroi de primes exceptionnelles pour un montant de 43 millions d'euros décidé postérieurement à l'établissement de l'atterrissage⁹. À cet égard, l'Autorité relève que, depuis 2021, le coût moyen agent de SNCF Réseau a crû de 21 % alors que, sur la même période, l'inflation a augmenté de 16 %.

Figure 3. Croissance des charges d'exploitation de SNCF Réseau depuis 2023



Source : ART, d'après SNCF Réseau

25. Dans ce contexte, la quasi-stabilisation des charges d'exploitation repose sur la baisse des achats et charges externes, reflet des efforts de performance engagés par SNCF Réseau, notamment dans le cadre du programme #1 relatif à la conception des projets et aux achats, depuis plusieurs années. Ce programme génère à lui seul, cette année encore, la moitié de la performance, soit 99 millions d'euros.

26. Si SNCF Réseau indique mesurer la performance à isopérimètre et iso-inflation, il n'est aujourd'hui pas en capacité d'isoler ses gains d'efficacité, en distinguant ce qui relève des effets volumes (unités d'œuvre) de ce qui relève des effets prix, ni d'en apporter la démonstration à l'Autorité. À titre d'exemple, des baisses de charges liées à des volumes inférieurs ou une inflation plus faible qu'anticipée peuvent difficilement être considérées comme relevant d'efforts de performance.

⁸ Une fois les 78 millions d'économies non reconductibles explicitées au point 16 prises en compte.

⁹ Il s'agit de primes de partage de la valeur annoncées par le groupe SNCF en fin d'année 2025, que SNCF Réseau a été conduit à verser à ses agents postérieurement l'établissement des prévisions d'atterrissage de l'exercice 2025.

27. Dans la continuité de son avis n° 2026-010 du 10 février 2026 relatif à la fixation des redevances d'utilisation de l'infrastructure du réseau ferré, l'Autorité recommande par ailleurs, dans un même objectif de suivi de la performance, de mettre en place, lors de l'actualisation du contrat de performance, un indicateur synthétique d'efficacité globale, communément désigné comme un « facteur X », permettant d'apprécier, de manière prospective et rétrospective, l'évolution des charges par rapport à une trajectoire de référence (hors performance) explicite et partagée.

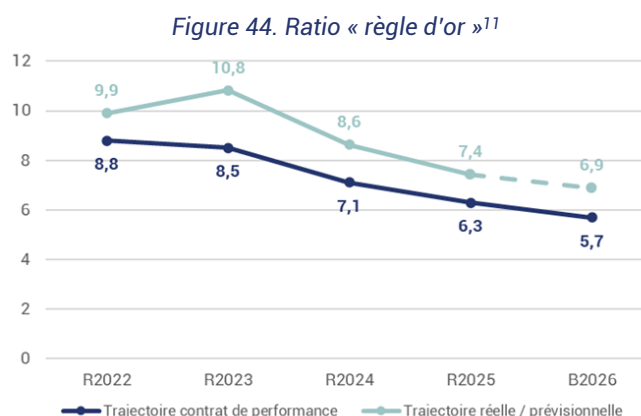
N°	Recommandation	Échéance
1	Mettre en place un indicateur synthétique d'efficacité globale permettant d'apprécier de manière prospective et rétrospective les trajectoires de performance et, dans ce cadre, veiller à mieux isoler les gains d'efficacité réels dans la maîtrise des charges opérationnelles, en distinguant les effets volumes (unités d'œuvre) des effets prix.	Actualisation du contrat de performance

2.1.4. L'objectif fixé par le contrat pour le ratio de la règle d'or n'est pas atteint

28. En 2025, le ratio « règle d'or », qui correspond au rapport entre la dette financière nette et la marge opérationnelle, demeure supérieur de 1,1 point à l'objectif contractuel, en raison d'une marge opérationnelle insuffisante, malgré une dette nette inférieure à la trajectoire contractuelle et le maintien d'un flux de trésorerie libre positif pour la deuxième année consécutive.

29. Le ratio « règle d'or » s'établit à 7,4 en 2025, contre une prévision budgétaire de 7,6. La progression de la marge opérationnelle de SNCF Réseau permet de compenser l'effet négatif sur ce ratio de l'alourdissement de la dette financière nette, lié à des effets de réévaluation de la juste valeur¹⁰ des instruments de couverture de la dette de SNCF Réseau. Cette dette reste toutefois inférieure à la cible du contrat.

30. Le ratio « règle d'or » est ainsi en amélioration par rapport à 2024 (8,6), bien que supérieur à l'objectif contractuel fixé à 6,3 pour l'exercice 2025, en raison d'une marge opérationnelle inférieure à la trajectoire.



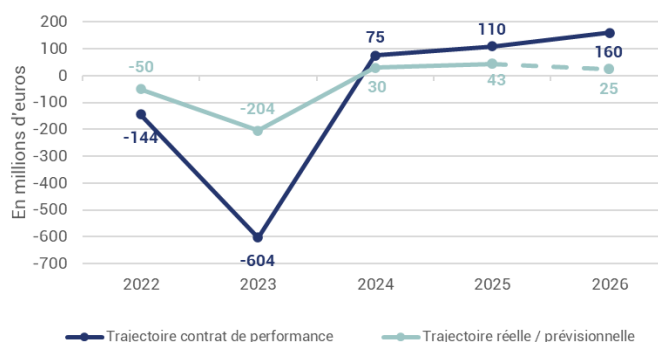
Source : ART, d'après SNCF Réseau

¹⁰ À la clôture des comptes 2025, SNCF Réseau a procédé à une réévaluation de la valeur de ses instruments de couverture liée aux opérations ayant fait l'objet d'une renégociation des taux par le passé, en fonction de l'évolution du marché. Cette réévaluation a un effet négatif en 2025 de -197 millions d'euros sur la dette financière nette de SNCF Réseau.

¹¹ Hors effet de l'accord sur les fins de carrière sur la marge opérationnelle pour l'exercice 2024.

31. L'Autorité relève que, pour le second exercice consécutif depuis la crise sanitaire, SNCF Réseau dégage un flux de trésorerie libre¹² positif (+43 millions d'euros), porté par la hausse de la marge opérationnelle et de moindres frais financiers, alors même que le budget le prévoyait à l'équilibre. Comme anticipé lors de l'atterrissage 2025, le flux de trésorerie libre est toutefois pénalisé par (i) des retards de versements de subventions¹³, en particulier pour les projets EOLE et CDG Express, (ii) un montant d'impôt sur les sociétés supérieur au budget et (iii) un niveau de cessions immobilières inférieur aux prévisions. Ces éléments sont toutefois en partie compensés par des variations favorables du besoin en fonds de roulement (BFR).

Figure 55. Flux de trésorerie libre de SNCF Réseau¹⁴



Source : ART, d'après SNCF Réseau

32. Pour mémoire, la loi et les statuts de SNCF Réseau prévoient l'atteinte d'un niveau de 6 du ratio « règle d'or » au plus tard le 1^{er} janvier 2027. Dans son avis sur le projet de budget 2026 de SNCF Réseau, l'Autorité avait pris acte de l'abandon de cet objectif par SNCF Réseau et avait invité à corriger cette situation par une évolution de la loi ou du règlement, afin de ne pas aggraver la dette technique du réseau ferroviaire qu'induirait un ajustement à la baisse des investissements tel que prévu par les statuts dans pareil cas. Dans ce contexte, elle prend note des dispositions de l'article 4 du projet de loi-cadre sur le développement des transports, qui prévoient un report de deux années de l'objectif de ratio « règle d'or » à 6.

¹² En 2025 les premiers personnels de SNCF Réseau ont pu bénéficier des dispositions de cessation anticipée dans le cadre de l'accord sur les fins de carrière. Le flux de trésorerie libre 2025 de 43 millions d'euros prend en compte l'impact négatif de l'accord sur les fins de carrière pour un montant de 2,6 millions d'euros.

¹³ L'Autorité avait déjà relevé ce risque dans son avis n° 2024-085 relatif au projet de budget 2025 de SNCF Réseau, voir point 46.

¹⁴ Le flux de trésorerie de 2025 prend en compte l'impact négatif de l'accord sur les fins de carrière pour un montant de 2,6 millions d'euros en 2025.

2.2. Les efforts d'investissement de SNCF Réseau dépassent les objectifs fixés par le contrat de performance mais s'avèrent insuffisants pour contrer les effets du vieillissement de l'infrastructure sur la qualité de service

33. L'Autorité estime, comme indiqué dans ses avis du 8 février 2022 et du 6 mai 2025 susvisés, que le projet de contrat de performance a été élaboré avec des moyens financiers permettant difficilement d'assurer le maintien de la consistance du réseau à l'horizon 2030, ce qui a nécessairement un impact sur la qualité du service rendu aux usagers et inscrit le réseau dans une spirale de paupérisation industrielle. En effet, en dépit d'efforts investissement et de performance, le vieillissement du réseau pèse significativement sur son coût d'entretien, et partant, sur la performance industrielle, dégradant les capacités d'autofinancement de SNCF Réseau pour assurer la régénération et la modernisation de ce réseau.

2.2.1. Les investissements diminuent depuis 2021 mais SNCF Réseau parvient à les maintenir au-dessus des objectifs fixés par le contrat de performance

34. Malgré des investissements globalement supérieurs aux niveaux prévus par le contrat de performance, mais en deçà du budget et orientés à la baisse en euros constants depuis 2021, l'effort consenti demeure insuffisant pour résorber la dette technique du réseau, ce qui appelle une révision de la trajectoire d'investissement lors de l'actualisation du contrat en cohérence avec la consistance attendue du réseau et les financements supplémentaires annoncés à compter de 2028.

35. Les investissements de SNCF Réseau, exprimés en euros constants 2025, se stabilisent à 5,7 milliards d'euros¹⁵, soit un niveau supérieur à celui de 2024. Ils demeurent toutefois inférieurs à l'objectif fixé au budget, qui prévoyait 5,8 milliards d'euros. Cet écart s'explique notamment par une réduction des dépenses relatives aux grands projets (- 115 millions d'euros) et des opérations de mise en conformité du réseau (- 15 millions d'euros).

36. En baisse de 8,4 % entre 2021 et 2025 en euros constants, les investissements suivent la trajectoire décroissante prévue par le contrat de performance, tout en demeurant supérieurs aux niveaux qui y sont fixés. Les investissements de renouvellement s'élèvent ainsi à 3 324 millions d'euros constants 2025, contre 2 856 millions d'euros constants 2025 prévus au contrat, tandis que ceux consacrés aux grands projets dépassent de 645 millions d'euros constants 2025 le montant prévu par le contrat.

37. Le financement du programme d'investissements de SNCF Réseau, notamment en matière de renouvellement et de performance, reste tributaire des versements du fonds de concours du groupe SNCF à sa filiale. Ceux-ci s'élèvent à 1 489 millions d'euros en 2025, soit 47 % des investissements de renouvellement et de performance. Si les financements consacrés à l'accélération de la régénération et à la modernisation du réseau ferroviaire augmentent grâce à la « nouvelle donne ferroviaire » (+ 90 millions d'euros en 2025), le montant total du fonds de concours diminue néanmoins de 49 millions d'euros par rapport à 2024.

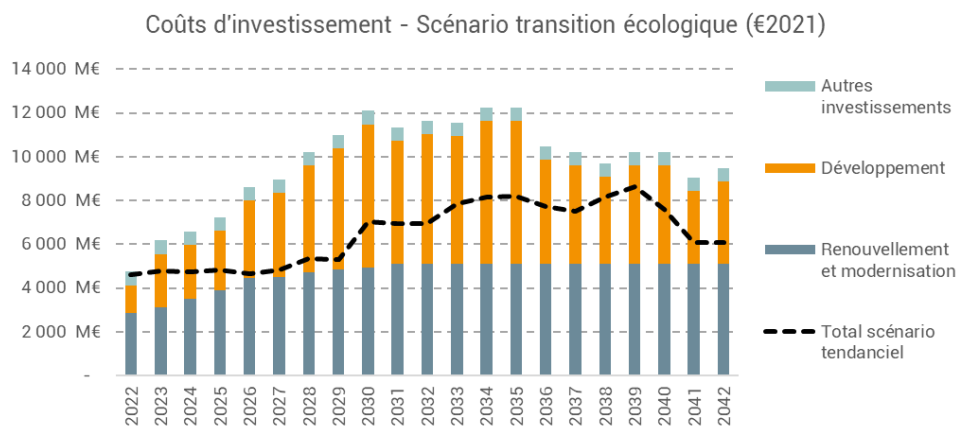
¹⁵ Hors dépenses relevant des catégories SNCF Réseau « investissements industriels » (systèmes d'information, matériel et outillage pour la modernisation de l'outil industriel, bâtiments et infrastructures nécessaires au fonctionnement de l'entreprise) et « autres » (projet stoppés, dépenses reclassées dans d'autres catégories).

38. Cet effort demeure cependant insuffisant pour apurer la dette technique du réseau ferroviaire. Dans son étude sur les scénarios de long terme du réseau (2022-2042)¹⁶, l'Autorité estimait à 1,5 milliard d'euros (constants 2021) par an le montant de financements supplémentaires nécessaires pour mettre en œuvre la trajectoire dite de « planification écologique » du conseil d'orientation des infrastructures, qui doit permettre :

- d'une part, d'enrayer, grâce à un effort accru de renouvellement des actifs, la dynamique de vieillissement de l'infrastructure, évitant ainsi les pertes de trafic liées à la dégradation de l'infrastructure ;
- d'autre part de moderniser le réseau, en déployant la CCR¹⁷ sur la quasi-totalité du réseau à l'horizon 2042, et en accélérant la mise en œuvre de l'ERTMS sur le cœur du réseau transeuropéen de transport.

Cette trajectoire d'investissement permettrait au réseau ferré national d'absorber une augmentation de 36 % des trains.km totaux d'ici 2042, compatible avec l'objectif de doublement de la part modale du fret et des circulations voyageurs fixé par la loi¹⁸.

Figure 6. Trajectoire des coûts d'investissement dans le scénario transition écologique (en € 2021)



Source : ART

39. À l'occasion de la conférence « Ambition France Transports », durant laquelle elle a été auditionnée, l'Autorité a mis à jour ses scénarios de long terme et en a tiré les enseignements suivants :

- Les financements supplémentaires nécessaires pour régénérer et moderniser le réseau existant, conformément aux ambitions de la trajectoire dite de « planification écologique », s'établissent à 1,8 milliard d'euros₂₀₂₈ par an ;
- Les croissances des trafics et de la part modale ferroviaires ne paraissent atteignables qu'avec un investissement supplémentaire d'environ 1,3 milliard d'euros₂₀₂₈ par an ;
- Un niveau d'investissement de 1,3 milliard d'euros₂₀₂₈ supplémentaire par an est le seuil à partir duquel une dynamique industrielle de productivité devient possible. En deçà, le coût d'exploitation global ou ramené au kilomètre parcouru ne baisserait pas ;

¹⁶ Rapport de l'Autorité de régulation des transports « Scénarios de long terme pour le réseau ferroviaire français (2022-2042), Juillet 2023.

¹⁷ Commande Centralisée du Réseau

¹⁸ L'article 131 de la loi climat et résilience du 22 août 2021 fixe pour objectif de « tendre vers le doublement de la part modale du fret ferroviaire [...] dans le transport intérieur de marchandises d'ici 2030, en mobilisant l'ensemble des acteurs publics et privés concernés ».

- Un niveau d'investissement de 1,3 milliard d'euros²⁰²⁸ supplémentaire par an est le seuil permettant d'endiguer la dégradation des lignes les moins circulées et de maintenir la desserte actuelle des territoires.

40. Dans ce contexte, l'Autorité recommande que la prochaine actualisation du contrat prévoie une trajectoire d'investissements suffisante pour répondre aux besoins, prioritaires, de régénération et de modernisation du réseau existant.

41. Par ailleurs, elle estime que l'actualisation du contrat de performance devra tenir compte des concours financiers supplémentaires qui seront mobilisés en faveur de la régénération et de la modernisation du réseau, annoncés à hauteur de 1,5 milliard d'euros par an à compter de 2028¹⁹, pour ajuster en conséquence la vision industrielle cible pour le réseau (envergure, débit, etc.) et

N°	Recommandation	Échéance
2	Prévoir une trajectoire d'investissements suffisante pour répondre en priorité aux besoins de régénération et de modernisation du réseau existant.	Actualisation du contrat de performance

2.2.2. La performance industrielle, bien qu'en amélioration, est fragilisée par le développement d'un nouvel outil de production et la dynamique de la masse salariale

42. La performance industrielle des investissements de régénération s'améliore en matière de maîtrise des coûts et des délais, comme en témoigne la progression de la part des opérations réalisées sans surcoût et l'atteinte quasi complète des objectifs de production. Elle demeure toutefois fragilisée par des hausses de coûts unitaires, notamment en Île-de-France, ainsi que par une dynamique de hausse du coût de la main-d'œuvre insuffisamment compensée.

43. S'agissant des opérations d'investissement réalisées sans surcoût, le niveau atteint progresse significativement par rapport à l'exercice précédent. Après deux années consécutives de dégradation, cet indicateur passe en effet de 84 % à 87 %, traduisant une amélioration significative. Il reste toutefois inférieur à la cible contractuelle, fixée à 90 %.

44. S'agissant du coût de renouvellement d'un kilomètre de voie, exprimé en euros 2020 (mesuré par le coût du Gopeq²⁰), ce dernier se stabilise pour les lignes catégorisées en UIC 2 à 6 tandis qu'il augmente pour les lignes à grande vitesse (LGV) ainsi qu'en Île-de-France. Sur le territoire francilien, l'augmentation marquée du coût (+15 % par rapport à 2024), qui le porte au-delà de la cible contractuelle, s'explique par un changement de prestataire²¹ et la phase de transition liée au déploiement du nouvel outil de production « Suite Rapide V80 » (SR V80), dont la capacité se trouve limitée en zone dense²².

¹⁹ Notamment par le ministre des transports en conclusion de la conférence « Ambition France Transports ».

²⁰ Le GOPEQ (grande opération programmée équivalente) est l'unité d'œuvre permettant de quantifier les travaux de voie. 1 GOPEQ correspond au renouvellement complet de la voie (rail, traverse et ballast) sur 1 km.

²¹ Comme évoqué par le président-directeur général de SNCF Réseau lors de son audition du 9 avril 2026.

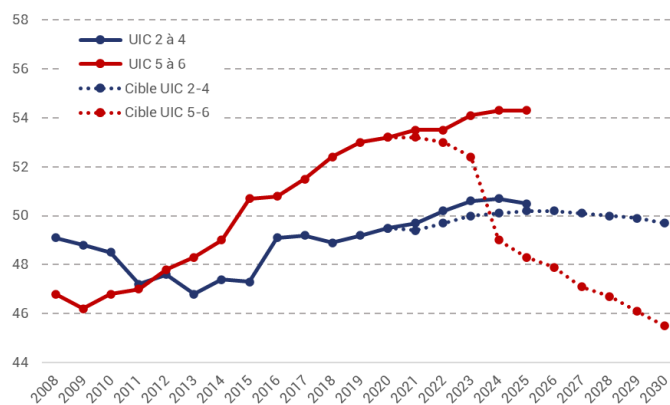
²² Le nouvel outil industriel de la SR V80, mis en œuvre en lieu et place de la suite rapide zone dense, requiert - en zone francilienne - d'adapter la base arrière (plateforme qui orchestre la réception des matériaux, la préparation des convois et la maintenance des engins), afin d'éviter des contraintes de circulation accrues, à l'entrée comme à la sortie du chantier. Ceci a pour conséquence de réduire le temps de travail effectif en zone dense.

45. Si l'objectif de production de renouvellement de la voie (exprimé en nombre de Gopeq) prévu au budget 2025 est atteint à 99 % au global²³, la phase d'adaptation au nouvel outil SR V80 se traduit par un niveau de production inférieur de 5 % à l'objectif du budget sur les suites rapides (soit 266 Gopeq contre 279). Ce point sera examiné avec attention par l'Autorité lors du prochain rapport d'activité afin de s'assurer que l'augmentation des coûts unitaires induite par le déploiement du nouvel outil de production reste temporaire.
46. Enfin, les mesures en faveur du pouvoir d'achat, qu'elles résultent des négociations annuelles obligatoires (NAO) ou des dispositifs exceptionnels de partage de la valeur ajoutée, exercent une pression à la hausse sur les dépenses d'entretien (exprimées en euros constants 2020), qui dépassent l'objectif contractuel de 2 %. En effet, si l'expression des dépenses en euros constants 2020 permet de neutraliser l'évolution de l'indice des prix à la consommation, elle ne compense que partiellement la hausse du coût moyen agent. Autrement dit, même après correction de l'inflation, les dépenses continuent d'augmenter dès lors que les coûts salariaux progressent plus rapidement que les prix à la consommation, comme évoqué au point 23.

2.2.3. L'insuffisance des investissements de régénération et de modernisation pèse fortement sur la consistance du réseau

47. L'amélioration de la consistance du réseau reste contrastée, entre des progrès sur les voies et un vieillissement préoccupant des appareils de signalisation, ce qui appelle à réorienter une partie des investissements en leur faveur.
48. S'agissant des voies, l'amélioration de leur consistance observée en 2024 ne se confirme pas en 2025 : l'indicateur de consistance de la voie (ICV)²⁴ recule légèrement pour les voies UIC 2 à 4 (50,5 contre 50,7 en 2024) et demeure stable pour les voies UIC 5 à 6 (54,3). Si ces résultats sont sensiblement supérieurs aux objectifs fixés par le contrat²⁵, l'Autorité relève qu'ils demeurent toutefois inférieurs au seuil de 55, nécessaire pour assurer la pérennité de la voie et limiter les coûts de maintenance et de régénération.

Figure 7. Evolution de l'indice de consistance de la voie.



Source : ART, d'après SNCF Réseau

²³ L'objectif de production présenté à l'Autorité lors de l'examen du projet de budget a été corrigé d'une erreur matérielle en juillet 2025 relative à la prise en compte de chantiers surnuméraires en cas d'aléas. Cette rectification a conduit à un objectif de production corrigé de 745 Gopeq.

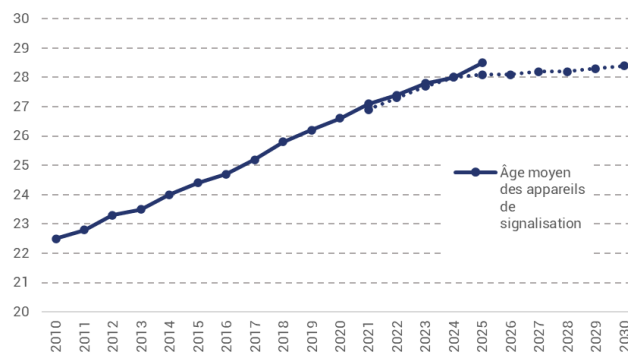
²⁴ L'ICV est un indicateur composite d'âge moyen relatif de la voie ferrée au regard de sa durée de vie théorique, qui dépend des caractéristiques physiques de la voie ainsi que de l'intensité de son utilisation. Un tronçon neuf a une valeur de 100 et un actif en fin de vie prend la valeur de 10. L'ICV décroît de façon linéaire en fonction de l'âge ; au-delà de la fin de vie, il décroît plus rapidement, la valeur 0 étant atteinte après 5 ans supplémentaires.

²⁵ Respectivement 50,1 et 49,0.

49. S'agissant des appareils de signalisation²⁶, l'Autorité constate une dégradation de l'âge moyen en 2025, passant de 27,6 à 28,5 ans et dépassant ainsi l'objectif fixé (27,6 ans). À cet égard, SNCF Réseau souligne que « la trajectoire actuelle de régénération de la signalisation et des postes d'aiguillage dans le cadre des CCR reste insuffisante pour permettre un retour durable vers l'objectif fixé et une réduction significative de l'âge moyen des appareils de signalisation »²⁷, ce qui apparaît particulièrement préoccupant. Au vu de ces éléments, l'Autorité recommande que les moyens supplémentaires issus de la nouvelle donne ferroviaire soient prioritairement consacrés à la signalisation, au risque d'affecter les performances opérationnelles du gestionnaire d'infrastructure.

N°	Recommandation	Échéance
3	Consacrer prioritairement les moyens supplémentaires issus de la nouvelle donne ferroviaire à la signalisation.	2027

Figure 8. Évolution de l'âge moyen des appareils de signalisation (en années)



Source : ART, d'après SNCF Réseau.

2.2.4. La dégradation de la qualité de service, caractérisée par une hausse des défaillances de l'infrastructure, est une conséquence directe du vieillissement du réseau

50. **Les objectifs de disponibilité du réseau définis dans le contrat de performance ne sont pas davantage tenus en 2025 qu'ils ne l'avaient été les années précédentes, et la performance en matière de commercialisation des capacités est contrastée.**
51. Les deux indicateurs relatifs à l'exploitation ferroviaire se dégradent nettement par rapport à 2024 et demeurent inférieurs à l'objectif fixé au contrat. D'une part, l'irrégularité des circulations imputable à SNCF Réseau croît de 0,3 point ; d'autre part, les suppressions totales au départ, pour des causes pourtant maîtrisables par SNCF Réseau, augmentent de 38 % (+ 4 157 trains supprimés). SNCF Réseau attribue le surcroît de ces suppressions de trains aux défaillances de la signalisation (42 %²⁸), de la plateforme (20 %²⁹) et de l'alimentation électrique (12 %), mais également aux aléas météorologiques de plus en plus nombreux.

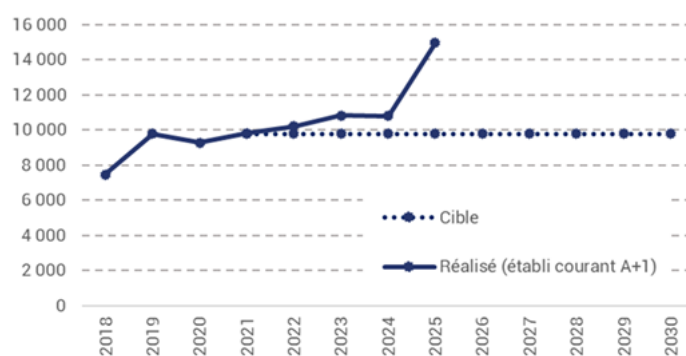
²⁶ Les appareils de signalisation ferroviaire regroupent les équipements de sécurité ferroviaire, de détection et de contrôle des trains, et de communication d'indications ou d'ordres aux conducteurs des trains tels que les enclenchements, les circuits de voies et les compteurs d'essieux, les signaux lumineux, les balises, etc.

²⁷ Cf. page 35 du rapport d'activité.

²⁸ Dont 7 % pour les passages à niveau.

²⁹ Dont 5 % pour la végétation.

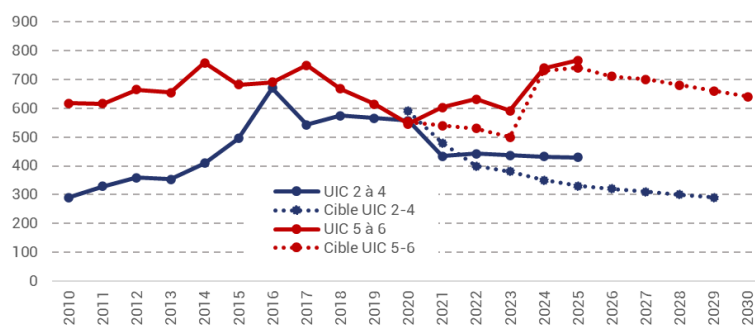
Figure 9. Trains de voyageurs totalement supprimés pour causes maîtrisables par SNCF Réseau



Source : ART, d'après SNCF Réseau

52. Parallèlement, la trajectoire de résorption des ralentissements ne semble plus pouvoir être tenue d'ici le terme du contrat pour les lignes classiques les plus circulées du réseau structurant³⁰, faute de régénération suffisante de la voie³¹. Les voies les plus circulées, appartenant aux groupes UIC 2 à 4, demeurent affectées par des ralentissements que SNCF Réseau peine à résorber, et dont le niveau excède désormais sensiblement la trajectoire de résorption du contrat (+ 100 km environ). Une situation comparable est observée sur les voies des groupes 5 et 6, qui enregistrent 767 km de ralentissements en 2025. Le transfert en 2024 de 14 lignes, en bon état, des groupes 7 à 9 vers les groupes 5 et 6, a permis une amélioration ponctuelle de la situation, et donc un rattrapage conjoncturel de la trajectoire du contrat. Toutefois, la situation se dégrade à nouveau en 2025, à rebours des objectifs fixés par le contrat. Les lignes à grande vitesse restent, quant à elles, exploitées en totalité à leur vitesse nominale depuis 2021.

Figure 10. Indisponibilité du réseau à vitesse nominale (km)



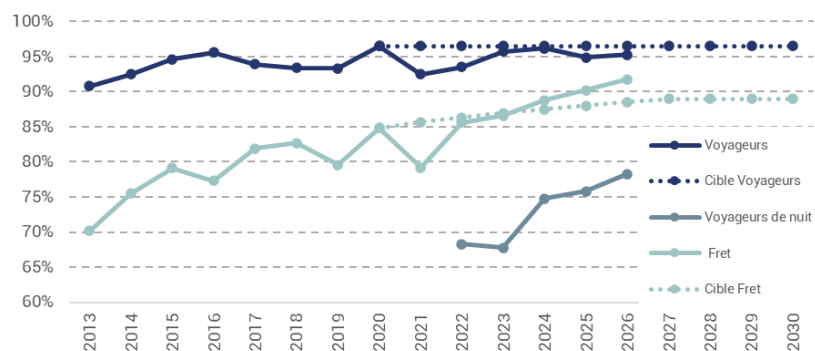
Source : ART, d'après SNCF Réseau

53. Enfin, la performance de SNCF Réseau en matière de commercialisation des capacités est contrastée : si le taux d'attribution des sillons pour le transport de voyageurs demeure inférieur à l'objectif, il progresse, tandis qu'il dépasse nettement la cible pour le fret ferroviaire. Le taux de maintien des sillons effectivement attribués présente également de bonnes performances : il s'établit à un niveau stable pour le transport de voyageurs et en progression pour le fret, au-dessus de l'objectif fixé par le contrat dans les deux cas.

³⁰ Les lignes du réseau structurant sont regroupées selon leur intensité d'utilisation en 3 catégories : les lignes LGV, les UIC 2 à 4 et les UIC 5 à 6.

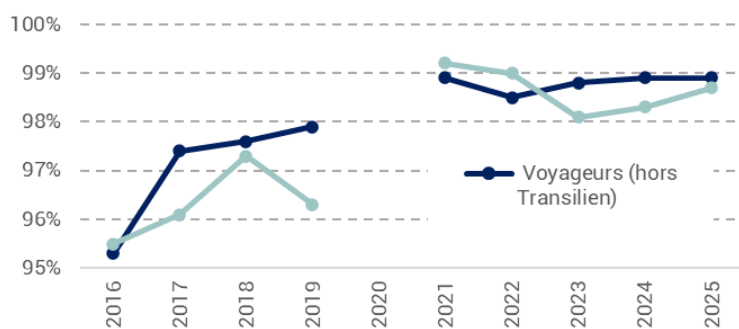
³¹ A fin 2024, la voie était à l'origine de 95% des ralentissements.

Figure 11. Taux d'attribution des sillons à l'arrêté de l'HDS



Source : ART, d'après SNCF Réseau

Figure 12. Taux de maintien par SNCF Réseau à fin d'HDS des sillons attribués



Source : ART, d'après SNCF Réseau

*

Le suivi des indicateurs du contrat de performance figure en annexe du présent avis.

Le présent avis sera notifié à SNCF Réseau et publié sur le site internet de l'Autorité. Il sera également transmis au ministre des Transports, au ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique, au président de la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale ainsi qu'au président de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable du Sénat.

L'Autorité a adopté le présent avis le 7 mai 2026.

Présents :

Monsieur Thierry Guimbaud, président ;
Madame Florence Rousse, vice-présidente ;
Monsieur Patrick Vieu, vice-président ;
Madame Sophie Auconie, vice-présidente ;
Monsieur Charles Guené, vice-président.

Le président

Thierry Guimbaud

ANNEXE I – RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE PRÉSENT AVIS

N°	Recommandation	Échéance
1	Mettre en place un indicateur synthétique d'efficacité globale permettant d'apprécier de manière prospective et rétrospective les trajectoires de performance et, dans ce cadre, veiller à mieux isoler les gains d'efficacité réels dans la maîtrise des charges opérationnelles, en distinguant les effets volumes (unités d'œuvre) des effets prix.	Actualisation du contrat de performance
2	Prévoir une trajectoire d'investissements suffisante pour répondre aux besoins de régénération et de modernisation du réseau existant.	Actualisation du contrat de performance
3	Consacrer prioritairement les moyens supplémentaires issus de la nouvelle donne ferroviaire à la signalisation.	2027

ANNEXE II- TABLEAU DE SUIVI DES INDICATEURS DU CONTRAT DE PERFORMANCE DE L'ANNÉE 2025

X : cible non atteinte ; ! : point de vigilance ; V : cible atteinte

Thème	Indicateurs du contrat de performance		Unité	Réalisé 2025	Réalisé 2024	Objectif 2025	Cible 2030
Trafic	Trains de voyageurs		Trains-km	416	407 ↑	439 X	441 X
	Trains de fret		Trains-km	59	58 ↑	-	-
Sécurité	Fréquence des accidents significatifs		Nb accidents significatifs pour 100 millions de trains-km	29,4	31,1 ↑	28,4 X	27,2 X
	Fréquence des accidents significatifs accidents avec arrêt de travail (nombre d'accidents par million d'heures travaillées)		Nb accidents pour 10 millions d'heures	8,4	8,5 ↑	6,9 X	6,2 X
Développement durable	Réduction des émissions carbone dues aux matériaux dimensionnants de la voie (tCO2e), par rapport à 2018		Tonne de CO ₂ 2018	39,6%	39,6% →		25% ✓
Performance clients	Attribution des sillons à la date de publication de l'HDS	Trains de voyageurs	Taux de sillons attribués	95%	95% ↑	96,5% X	96,50% X
		Trains de voyageurs de nuit	Taux de sillons attribués	78%	76% ↑		
		Trains de fret	Taux de sillons attribués	92%	90% ↑	88,0% ✓	89,0% ✓
	Maintien par SNCF Réseau des sillons tels qu'attribués à la date de publication de l'HDS	Trains de voyageurs (hors Transilien)	% sillons-jours maintenus	99%	99% →	98,2% ✓	98,5% ✓
		Trains de fret	% sillons-jours maintenus	98,7%	98,3% ↑	97,6% ✓	98,0% ✓
	Irrégularité pour causes SNCF Réseau (retards > 5'59")		%	4,4%	4,1% ↓	4,0% X	4,0% X
	Trains de voyageurs totalement supprimés pour causes maîtrisables par SNCF Réseau		Nombre de trains	14 967	10 810 ↓	9 782 X	9 782 X
Consistance du réseau et performance industrielle	Indice de consistance de la voie	UIC 1-4	ICV	50,5	50,7 →	50,2 ✓	49,7 ✓
		UIC 5-6	ICV	54,3	54,3 →	48,3 ✓	45,5 ✓
	Âge moyen des appareils de signalisation	UIC 2-6	Année	28,5	27,6 ↓	28,1 X	28,4 X
	Disponibilité du réseau à la vitesse nominale	LGV	%	100%	100% →	100% !	100% !
		UIC 1-4	%	97,3%	97,2% ↑	98,0% !	98,3% X
		UIC 5-6	%	95,0%	95,2% →	95,2% !	95,9% !
	Ralentissement en km de voie	LGV	km	0	0 →	0 ✓	0 ✓
		UIC 1-4	km	429	439 ↑	330 X	280 X
		UIC 5-6	km	767	743 ↓	740 X	640 X
	Dépense moyenne d'entretien par kilomètre de voie du réseau		k€(2020)/km	60,4	60 ↓	59,3 X	56,3 X
	Coût moyen de renouvellement d'un kilomètre de voie sur le réseau structurant (€2020)	LGV	k€(2020)/km	1207	1047 ↓	1376 ✓	1376 ✓
		UIC 1-6	k€(2020)/km	1604	1601 ↓	1713 ✓	1797 ✓
		IdF	k€(2020)/km	2066	1804 ↓	1961 X	1961 X
Part des opérations d'investissement réalisées	Sans surcoût	% des opérations	87%	84% ↑	90% X	90% X	
	Sans retard	%	100%	95% ↑	95% ✓	95% ✓	

ANNEXE III– TABLEAU DE SUIVI DES INDICATEURS FINANCIERS DU CONTRAT DE PERFORMANCE DE L'ANNÉE 2025

	2025				Δ Réalisé / Contrat	Δ Réalisé / Budget	Δ Réalisé / Atterrissage
	Contrat	Budget	Atterri.	Réalisé			
Redevances	7 068	7 282	7 262	7 259	+190	-23	-4
MOP	2 928	2 318	2 451	2 411	-517	+94	-40
Ratio MOP / Redevances	41,4%	31,8%	33,8%	33,2%	-8 pts	+1 pt	-1 pts
Ratio dette nette / MOP	6,3	7,6	7,3	7,4	+1,1	-0,2	+0,2
MOP - CAPEX nets	439	143	367	260	-179	+118	-106
Flux de trésorerie libre	110	0	7	43	-67	+43	+36
Couverture coût complet	80%	80%	81%	82%	+2 pt	+2 pt	+1 pt

Source : ART, d'après SNCF Réseau

- L'indicateur « redevances » correspond aux redevances (y compris redevances électriques) payées par les entreprises ferroviaires afin de pouvoir accéder au réseau ferré et qui représentent la majorité des revenus de SNCF Réseau.
- L'indicateur « marge opérationnelle » (ou MOP) correspond au solde entre les produits d'exploitation (dont les redevances d'infrastructures) et les charges d'exploitation décaissées de SNCF Réseau. Il mesure la capacité de SNCF Réseau à autofinancer ses investissements et/ou réduire son endettement financier, indépendamment de tout autre source de financement externe, grâce à sa propre création de valeur.
- Le ratio « MOP/redevances » est le moyen d'exprimer la rentabilité de SNCF Réseau, ce qui revient à comparer la capacité de SNCF Réseau à créer de la valeur (la MOP) par rapport aux revenus dégagés (les redevances).
- Le ratio « dette /MOP³² », également appelé ratio « règle d'or », mesure le nombre d'années nécessaires à SNCF Réseau pour rembourser sa dette financière en tenant compte de ses capacités de création de valeur (sans intégrer toutefois ses besoins d'investissements).
- L'indicateur « MOP – Capex nets », sert à mesurer la capacité de SNCF Réseau à financer les investissements qui restent à sa charge grâce à sa marge opérationnelle. S'il est positif, SNCF Réseau peut financer les investissements qui restent à sa charge. S'il est négatif, SNCF Réseau ne crée pas assez de valeur pour autofinancer ses propres investissements. Cet indicateur ne tient toutefois pas compte du rythme (i) des encaissements et des décaissements réels, (ii) des frais financiers à la charge de SNCF Réseau et (iii) de ses produits de cession ou de tout autre flux exceptionnel.
- Les flux de trésorerie libre³³ tiennent compte de l'ensemble des dépenses d'exploitation et d'investissement supportées par SNCF Réseau et des ressources internes et externes qu'il perçoit. La capacité de désendettement de SNCF Réseau repose sur cet indicateur : s'il est négatif, l'entreprise doit s'endetter pour faire face à ses obligations, s'il est positif l'entreprise dégage de la trésorerie qui peut servir à son désendettement.
- Le taux de couverture du coût complet est un indicateur spécifique à la régulation qui permet de s'assurer que les ressources de SNCF Réseau permettent de couvrir l'ensemble de son coût complet.

³² Le montant de dette financière retenue par SNCF Réseau pour le calcul du ratio « règle d'or » ne tient pas compte des dépenses résultant d'une opération de renégociation de ces instruments de couverture.

³³ Le flux de trésorerie libre en 2025 prend en compte l'effet négatif de l'accord sur les fins de carrière, estimé par SNCF Réseau à 2,6 millions d'euros, à la suite de l'entrée dans le dispositif de cessation anticipée d'activité des premiers agents de SNCF Réseau en 2025.

ANNEXE IV: SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS ÉMISES PAR L'AUTORITÉ DANS LE CADRE DE SA DÉCISION DU 18 JANVIER 2024

Dans une optique de synthèse, la présente annexe rappelle les recommandations formulées par l'Autorité dans sa décision du 18 janvier 2024 relative au contrat de performance de SNCF Réseau et regroupe ainsi des éléments d'analyse déjà publiés. Elle ne comporte pas d'éléments nouveaux.

Dans sa décision n° 2024-002 du 18 janvier 2024³⁴, l'Autorité avait fait le constat de plusieurs insuffisances du contrat de performance conclu entre SNCF Réseau et l'État. Elle relevait, en particulier, (i) la faiblesse du processus d'élaboration du contrat, (ii) le manque d'une véritable vision industrielle pour le réseau ferroviaire et un effort de régénération et de modernisation insuffisant, et (iii) une vision exclusivement financière de la performance, et enfin (iv) une absence de véritables incitations à la performance du gestionnaire d'infrastructure en matière de maîtrise des coûts et de qualité de service. Pour remédier à ces insuffisances, l'Autorité a émis une série de recommandations, dans la perspective de l'actualisation du contrat.

En premier lieu, les parties prenantes doivent être plus étroitement associées à l'élaboration et au suivi du contrat de performance. L'Autorité rappelle que le contrat de performance ne peut pas être un simple document bilatéral entre l'État et SNCF Réseau, mais doit impliquer l'ensemble des parties prenantes du système ferroviaire. Or celles-ci ne participent réellement ni à son élaboration - la consultation publique intervenant alors que les principaux arbitrages sont déjà rendus -, ni à son suivi, qui reste peu transparent.

L'Autorité recommande donc :

- **d'associer les parties prenantes en amont de l'actualisation du contrat**, au moyen d'ateliers thématiques et d'une consultation publique menée en amont des travaux d'actualisation du contrat, dans une véritable démarche de co-construction.
- **d'assurer un suivi plus robuste et transparent du contrat**, en associant étroitement l'Autorité et les acteurs du système ferroviaire, afin d'en renforcer l'effectivité.

En deuxième lieu, le contrat de performance doit reposer sur une modélisation approfondie d'une vision-cible détaillée et d'une programmation pluriannuelle des investissements. L'Autorité constate l'absence de corrélation, dans le contrat de performance actuel, entre la vision-cible du réseau, les trajectoires industrielles et les trajectoires financières. Pour qu'il puisse devenir le support d'une vision industrielle cohérente du réseau, à même d'orienter les choix publics, de donner de la visibilité à la filière et de traduire concrètement les ambitions de la politique ferroviaire, **l'Autorité recommande que le contrat de performance puisse :**

- **définir une véritable vision-cible du réseau ferroviaire**, en précisant à l'horizon du contrat sa consistance technique, ses fonctionnalités, ses capacités, ses performances attendues et les choix retenus pour répondre aux objectifs de la politique des transports.
- **s'appuyer sur un modèle transparent, robuste et paramétrable, fondé sur des hypothèses explicites**, afin de relier les investissements, l'état du réseau, les charges d'exploitation, les redevances d'infrastructure et les projections de trafic.
- **annexer une programmation ferme et détaillée des investissements sur trois ans**, conformément aux exigences de la loi relative aux services express régionaux métropolitains, qui devra être étendue, dans un second temps, à un horizon de dix ans, afin d'aligner la visibilité sur les investissements avec la durée du contrat de performance et avec les besoins de la filière et des utilisateurs du réseau.

³⁴ Reprenant elle-même, dans une large part, les recommandations émises par l'Autorité dans son avis du 8 février 2022 sur le projet de contrat de performance 2021-2030

En troisième lieu, le contrat de performance doit devenir un outil de régulation incitative à la performance. L'Autorité considère que le contrat, au-delà de fixer des objectifs financiers à SNCF Réseau, doit permettre d'apprécier la performance industrielle et la qualité de service du gestionnaire d'infrastructure, et constituer un véritable levier d'incitation à la performance.

Dans cette perspective, il importera, lors de l'actualisation du contrat, de :

- **renforcer le suivi de la performance et de la productivité de SNCF Réseau**, en définissant des objectifs d'efficacité industrielle s'appuyant sur des indicateurs pertinents, et en rattachant les gains de productivité à des trajectoires financières de référence exprimées en euros constants.
- **compléter les indicateurs de qualité de service**, afin de couvrir l'ensemble des processus industriels du gestionnaire d'infrastructure, et les assortir de mécanismes incitatifs crédibles, à même de responsabiliser effectivement le gestionnaire d'infrastructure en cas d'écart aux objectifs.

ANNEXE V – RAPPEL DES RECOMMANDATIONS ET PRINCIPES VISANT LES INDICATEURS DU CONTRAT DE PERFORMANCE³⁵

La présente annexe vise à rappeler les recommandations et principes relatifs aux indicateurs du contrat de performance, exposés dans des avis antérieurs de l'Autorité, notamment dans l'avis n° 2025-087 relatif au projet de budget 2026 et dans l'avis n° 2026-011 relatif au document de référence du réseau ferré national pour les horaires de service 2026 modifié et 2027. Elle ne comporte pas d'éléments nouveaux.

L'Autorité a recommandé que la définition et la mise en œuvre des indicateurs du contrat de performance respectent les huit principes suivants, afin d'en garantir la robustesse et la qualité :

- **Pertinence** : les indicateurs retenus doivent être adaptés aux spécificités des activités de SNCF Réseau et permettre d'évaluer fidèlement l'atteinte des objectifs inscrits au contrat ;
- **Contrôlabilité** : ils doivent permettre à SNCF Réseau de disposer de leviers d'actions identifiables et, le cas échéant, distinguer l'effet de facteurs exogènes ;
- **Proportionnalité** : ils doivent couvrir les enjeux essentiels sans précisions excessives ;
- **Crédibilité/Robustesse** : les indicateurs retenus ainsi que leurs projections doivent reposer sur un modèle complet intégrant (i) l'ensemble des données d'entrée, (ii) les résultats chiffrés et illustrés des projections et (iii) les formules de calcul ayant permis la construction des cibles de chaque indicateur ;
- **Auditabilité** : ils doivent être définis de façon à pouvoir être suivis, autant que possible, à partir des publications de SNCF Réseau ainsi que pouvoir faire l'objet d'une vérification par un tiers ;
- **Stabilité dans le temps** : ils doivent permettre une continuité méthodologique et limiter les retraitements afin d'assurer la comparabilité des trajectoires dans la durée ;
- **Comparabilité** : ils doivent permettre la comparaison, autant que possible, entre réseaux et gestionnaires d'infrastructures, en recourant à des méthodes et concepts normalisés et équivalents à l'échelle européenne ;
- **Intelligibilité/simplicité** : ils doivent pouvoir être aisément compréhensibles pour l'ensemble des parties prenantes, clairement définis et leurs limites méthodologiques explicitées.

Dans la perspective de l'actualisation du contrat, l'Autorité a déjà conduit une analyse des indicateurs de performance financière, publiée en annexe de son avis n° 2025-087 relatif au projet de budget 2026 de SNCF Réseau, ainsi qu'une analyse des indicateurs de performance opérationnelle, publiée en annexe de son avis n° 2026-011 relatif au document de référence du réseau ferré national pour l'horaire de service 2026 modifié et 2027. Ces travaux identifient, pour chaque indicateur du contrat ; ses principales limites méthodologiques et proposent des pistes d'améliorations. Ils sont rappelés dans les deux tableaux suivants.

³⁵ Exposés pour la première fois dans l'avis n° 2025-087 relatif à l'avis sur le projet de budget 2026 de SNCF Réseau.

Tableau 1. Analyse des indicateurs financiers du contrat de performance

Indicateur existant	Limites identifiées	Pistes d'amélioration
Redevances d'infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Cet indicateur ne représente qu'une part de l'activité de SNCF Réseau. • Il ne permet pas d'identifier aisément les différents effets liés à son évolution (volume, révision des tarifs, changement de structure des trafics). • L'inclusion des redevances électriques, indépendante de la performance de SNCF Réseau et de sa marge opérationnelle, fausse la signification de l'évolution de cet indicateur. 	<ul style="list-style-type: none"> • SNCF Réseau pourrait compléter cet indicateur par un suivi distinct de ses autres recettes. • Des sous-indicateurs par principaux segments permettraient de mieux rattacher ces derniers aux évolutions de trafic. • Les redevances électriques pourraient être suivies séparément.
Marge opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Cet indicateur manque d'une définition précise, ce qui le rend peu lisible. Sa proximité avec d'autres indicateurs, notamment, comme l'EBITDA et l'EBE (qui sont aussi suivis par SNCF Réseau, respectivement, pour sa gestion et la préparation de ses comptes annuels), génère de la confusion. • Des retraitements de normes comptables sont nécessaires pour correctement refléter la performance de SNCF Réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cet indicateur devrait bénéficier d'une définition univoque et normée pour le distinguer des notions conceptuelles proches et assurer sa stabilité dans le temps. • Le niveau des charges d'exploitation pourrait faire l'objet d'un indicateur spécifique pour identifier plus aisément les surcoûts et les efforts de productivité.
Ratio marge opérationnelle/redevances d'infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Ce ratio n'a pas la consistance suffisante pour être interprété puisque la marge opérationnelle de SNCF Réseau est la combinaison de deux activités distinctes : la gestion d'infrastructure et d'autres activités complémentaires génératrices de recettes propres. • Il compare une marge opérationnelle, calculée au périmètre de SNCF Réseau, aux seules redevances d'infrastructure, qui ne constituent qu'une fraction des recettes générées par l'ensemble des activités de ce dernier. • La prise en compte des redevances électriques dans l'indicateur redevances d'infrastructure déforme la rentabilité de SNCF Réseau mesurée par ce ratio, car celles-ci n'entrent pas dans le calcul de la marge opérationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une réflexion devrait être menée sur l'opportunité de suivre séparément les marges contributives de chacune des deux principales activités de SNCF Réseau en vue de conserver cet indicateur. • À défaut, il conviendra de s'assurer de la cohérence des périmètres retenus pour le calcul des numérateur et dénominateur du ratio.

Marge opérationnelle – CAPEX nets de subventions	<ul style="list-style-type: none"> • Cet indicateur est peu usuel en gestion financière d'entreprise et difficilement appréhendable car il se situe à la frontière entre la marge opérationnelle et la génération de flux de trésorerie. • Le mélange des différents types de subventions, entre celles obtenues auprès de co-financeurs dans le cadre de projets spécifiques (en particulier de développement) et celles provenant du fonds de concours, nuit à la lisibilité de cet indicateur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il pourrait être opportun de réaliser des suivis spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> ○ Au titre de la régénération et de la modernisation du réseau, des niveaux d'investissements bruts et nets du fonds de concours ; ○ Au titre du développement, des niveaux d'investissements bruts et nets des co-financements.
Ratio dette financière/marge opérationnelle (« règle d'or »)	<ul style="list-style-type: none"> • La dette financière nette est suivie dans deux référentiels comptables par SNCF Réseau (normes françaises « CRC » et internationales « IFRS »). • La situation des opérations de marché ayant un effet exceptionnel sur la dette financière nette (notamment la renégociation des instruments de couverture du taux d'intérêt intervenue en 2023) doit être précisée. 	<ul style="list-style-type: none"> • La définition de la dette financière nette doit être mieux normée pour bien identifier les différentiels comptables et les opérations de marché exceptionnelles.
Cash-flow libre	<ul style="list-style-type: none"> • Cet indicateur reflète imparfaitement la performance de SNCF Réseau, puisqu'il dépend des abondements du fonds de concours, dont le niveau est largement indépendant des propres décisions du gestionnaire d'infrastructure et fortement fluctuant en fonction des besoins de régénération et de la capacité contributive des pourvoyeurs de fonds. • Cet indicateur ne suit pas précisément les variations de trésorerie qui conduisent à celle de la dette financière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les versements au titre du fonds de concours devraient être isolés de cet indicateur pour mieux suivre la performance propre à SNCF Réseau. • Le suivi séparé de la trajectoire du fonds de concours face aux montants de régénération permettrait de mieux objectiver la performance de SNCF Réseau (voir plus haut).
Couverture du coût complet par les ressources de SNCF Réseau	<ul style="list-style-type: none"> • La définition du coût complet de SNCF Réseau est confuse, mêlant une approche réglementaire et comptable pour répondre aux exigences européennes (article 8 §4 de la directive 2012/34/UE) et nationales (article L. 2122-7-1-1 du code des transports). • Le périmètre du calcul (SNCF Réseau ou prestations régulées) génère des confusions lors de son suivi par les acteurs, notamment lors de l'instruction, par l'Autorité, de son avis conforme sur les redevances d'utilisation du réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • La signification de l'indicateur devrait être clarifiée, arbitrée selon une approche réglementaire ou d'équilibre financier. • L'indicateur devrait être construit selon une définition rigoureuse, explicite et facilement auditable. • Le périmètre de calcul du taux de couverture devrait être apprécié en tenant compte des différentes activités de SNCF Réseau (cf. commentaires <i>supra</i>).

Tableau 2. Analyse des indicateurs non financiers du contrat de performance

Indicateurs existants	Limites identifiées	Pistes d'amélioration
<p>Consistance du réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indice de consistance de la voie (ICV) (UIC 1-4, UIC 5-6 et UIC 7-9) • Âge moyen des appareils de signalisation (années) • Disponibilité du réseau à la vitesse nominale (LGV, UIC 1-4 et UIC 5-6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs ne mesurent pas la fiabilité des composants critiques (ex. postes d'aiguillage, signalisation, voie, plateforme, systèmes d'information, etc.) dont la disponibilité est pourtant un déterminant majeur du niveau de service. • Les indicateurs ne mesurent pas l'adaptation progressive du réseau à la consistance cible désirée dans le cadre de la stratégie nationale de développement du fret ferroviaire ou du plan national de mise en œuvre du système de signalisation européen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire des indicateurs de fiabilité des composants critiques de l'infrastructure (taux de disponibilité). • Introduire des indicateurs de consistance liés à la consistance cible du réseau, notamment concernant le déploiement de la commande centralisée du réseau (CCR), de l'ERTMS, des gabarits LGP 400 ou M (militaire).
<p>Performance industrielle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépense moyenne d'entretien par kilomètre de voie du réseau (k€2020 par km) • Coût moyen de renouvellement d'un kilomètre de voie du réseau structurant (k€2020 par km) (LGV, UIC 1-6 et IdF) • Part des opérations d'investissement réalisées (% sans surcoût et sans retard) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'indicateur de dépense moyenne par kilomètre de voie rend compte des moyens engagés et non de leur efficacité. Il ne reflète pas non plus le niveau de dépense réelle au regard du besoin anticipé compte tenu de l'âge des voies. • L'indicateur relatif au coût d'investissement ne porte que sur l'actif voie. Faisant état du niveau de coût, il ne met pas en évidence les gains de productivité, l'évolution de l'efficacité des processus industriels ni les leviers d'optimisation mobilisés par SNCF Réseau. Il n'aborde pas non plus d'autres coûts d'investissements de premier ordre tels que ceux relatifs aux appareils de voies et à la signalisation. • La performance de l'entretien de l'infrastructure n'est pas abordée sous l'angle de l'ampleur des capacités commerciales neutralisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichir les indicateurs de coût par des informations relatives à la dispersion des coûts kilométriques observés (min., max, médiane, quartiles, etc.) et neutraliser les effets prix (inflation relative aux matières premières et à la main d'œuvre, notamment) en recourant à des indices macroéconomiques de référence. • Compléter les indicateurs de coût par des indicateurs d'efficacité mesurant les gains de productivité et l'évolution des processus industriels (massification des chantiers, mécanisation, standardisation, innovations organisationnelles). • Introduire un indicateur permettant de rapporter la masse de travaux réalisés à la capacité commerciale rendue indisponible.

Indicateurs existants	Limites identifiées	Pistes d'amélioration
<p>Performance clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attribution des sillons à la date de publication de l'HDS – Taux de sillons attribués (trains de voyageurs et trains de fret) • Maintien par SNCF Réseau des sillons tels qu'attribués à la date de publication de l'HDS (hors transilien) – Sillons fret et voyageurs (% sillons jour maintenus) • Irrégularité pour causes SNCF Réseau (% irrégularité) • Trains de voyageurs totalement supprimés pour causes maîtrisables par SNCF Réseau (nombre) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'indicateur relatif à l'attribution des sillons mesure l'efficacité du traitement administratif des demandes de sillons formulées avant le début de l'HDS. Il ne mesure pas l'efficacité du traitement des demandes de sillons formulées ultérieurement (demandes dites « tardives », « d'adaptation » et « de dernière minute »). Il ne mesure pas non plus en quoi les sillons attribués satisfont les besoins des candidats et correspondent aux attentes et contraintes d'exploitation exprimées (notion d'adéquation selon la terminologie de SNCF Réseau). • L'indicateur relatif au maintien des sillons tels qu'attribués à la publication de l'HDS conduit à ne plus inciter SNCF Réseau à la stabilité des sillons attribués ou demandés après cette échéance. Par ailleurs, l'indicateur ne renseigne pas sur la part des modifications importantes imputable à SNCF Réseau. • L'indicateur d'irrégularité, c'est-à-dire d'absence de ponctualité, ne repose pas sur les indicateurs définis spécifiquement à cette fin dans le cadre du système d'amélioration des performances, ce qui pourrait conduire à des incitations contradictoires. • L'indicateur relatif aux suppressions de trains ne concerne que les circulations de voyageurs ; il n'est pas exprimé en proportion de l'ensemble des circulations ou des flux. • En définitive, aucun indicateur relatif à la performance clients ne mesure directement la satisfaction des utilisateurs du réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter l'indicateur relatif à l'attribution des sillons par une mesure de l'efficacité de la réponse de SNCF Réseau à l'ensemble des demandes de sillons retranscrivant la distribution fine des délais de réponse effectifs. • Introduire un indicateur évaluant l'adéquation des sillons attribués aux besoins exprimés par les candidats aux différentes phases du processus de gestion des capacités, en le restituant par typologie de flux (voy./fret, long/court parcours, etc.). • Introduire un indicateur mettant en exergue la différence entre les vitesses de parcours théoriques (compte-tenus des caractéristiques nominales de l'infrastructure) et les vitesses effectives observées, éventuellement déclinée par catégorie de lignes et de trains. • Remplacer l'indicateur d'irrégularité par ceux suivis dans le cadre du système d'amélioration des performances. • Étendre le suivi des suppressions de trains aux trafics fret et rapporter le nombre de suppressions au volume total de circulations de chaque segment de marché. • Introduire un indicateur qualitatif quant à la qualité perçue par les clients de la relation avec SNCF Réseau et de la performance des processus structurants.

Indicateurs existants	Limites identifiées	Pistes d'amélioration
<p>Trafic :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulation commerciale de trains voyageurs (millions de trains.km) • Circulation commerciale de trains fret (millions de trains.km) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces indicateurs volumétriques présentent une forte dépendance à la dynamique du marché aval (demande, concurrence intermodale) et à la disponibilité effective du réseau et ne permettent pas d'apprécier, au premier ordre, la performance du gestionnaire d'infrastructure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restituer les volumes globaux en les décomposant par segments de marché (services conventionnés, librement organisés, grande vitesse, trains de nuits, transport combiné de fret, wagon isolé, trains complets, etc.).
<p>Sécurité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des accidents significatifs (nombre d'accidents significatifs pour 100 millions de trains-km) • Fréquence des accidents avec arrêt de travail (nombre d'accidents par million d'heures travaillées) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'indicateur relatif aux accidents du travail, déterminant important de la performance d'un acteur industriel, apparaît ici très global au regard de la diversité des métiers au sein de SNCF Réseau, dont l'accidentologie typique peut être très différente. Il ne permet pas de comparer la performance de SNCF Réseau à des secteurs d'activités analogues (activités travaux par rapport au secteur de la construction, activités de gestion opérationnelle des circulations par rapport aux entreprises ferroviaires, fonctions support par rapport au secteur tertiaire, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Restituer l'indicateur relatif aux accidents du travail en le décomposant par typologie d'activité ou de métier, en isolant notamment la réalisation des travaux sur l'infrastructure, la gestion opérationnelle des circulations et l'exploitation des installations de service.
<p>Développement durable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Émission carbone dues aux matériaux dimensionnants de la voie (tonne CO₂éq.) par rapport à 2018 	<ul style="list-style-type: none"> • Cet indicateur se focalise sur le processus d'entretien de l'infrastructure, sans couvrir les autres activités de SNCF Réseau. • Les hypothèses et méthodes de calcul apparaissent peu documentés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la contextualisation de l'indicateur en explicitant la part des émissions totales liées aux matériaux dimensionnants et les hypothèses de calcul au regard des choix à la main du gestionnaire de réseau.