

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

ANNEE 2019

SNCF RÉSEAU

Préambule

L'ordonnance n°2017-1162 du 12 juillet 2017, prise en application de la loi Sapin 2, réorganise les informations à présenter dans le rapport de gestion et dans le rapport du président sur le contrôle interne et la gouvernance. Ainsi, cette ordonnance remplace ce dernier rapport, par le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

Cette évolution concerne, pour les exercices ouverts à compter du 1/01/2017, les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions mais également les autres personnes morales dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Le rapport est établi en application des articles L. 225-37-3 et 4 du Code de commerce et de l'article 621-18-3 du Code monétaire et financier et présente la gouvernance de SNCF Réseau en place au 31 décembre 2019.

Evolutions 2020 liées à la gouvernance

L'ordonnance « gouvernance » a été présentée en Conseil des ministres le 3 juin 2019, et publiée le lendemain au Journal Officiel. Cette ordonnance s'inscrit dans le cadre de la réforme du système ferroviaire français, portée par le Gouvernement à travers la loi pour un nouveau pacte ferroviaire (loi NPF) du 27 juin 2018, loi qui fixe notamment les modalités de création et de fonctionnement du nouveau groupe SNCF.

Les principales dispositions prévues dans le cadre de cette ordonnance gouvernance précisent notamment les missions de la société mère, le fonctionnement de la nouvelle gouvernance du groupe public, désormais constitué par la société nationale SNCF et ses filiales, ainsi que les dispositions sociales relatives à la poursuite des contrats de travail au sein du nouveau groupe public unifié.

- **Formation du Groupe Public Unifié** : cinq Sociétés Anonymes (SA SNCF Réseau, SA SNCF Gares et Connexions, SA SNCF, SA SNCF Voyageurs, SAS SNCF Fret), se substituent aux trois EPIC historiques
- **SNCF Réseau** : détenue à 100% par la société nationale SNCF, SNCF Réseau devient le gestionnaire unifié des gares de voyageurs, via sa filiale Gares & Connexions et le pivot du système ferroviaire.

Le Décret n° 2019-1587 du 31 décembre 2019 approuvant les statuts de la société SNCF Réseau et portant diverses dispositions relatives à la société SNCF Réseau est entré en vigueur le 1er janvier 2020. Les statuts de la SA SNCF Réseau ont été publiés au Journal Officiel des statuts des sociétés au 01/01/2020.

Les principaux changements sont :

- Le Conseil d'Administration est désormais composé de :
 - o 3 membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État (le Président du Conseil d'Administration est désigné parmi ces membres),
 - o 1 représentant de l'État,
 - o 4 membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires,
 - o 4 représentants des salariés.
- En application de l'article 12 des statuts, Il est institué un comité consultatif pour le contrôle des marchés ainsi que trois comités spécialisés permanents établis par le conseil :
 - o Un comité d'audit, des comptes et des risques
 - o Un comité des nominations, rémunérations et de la gouvernance
 - o Un comité de la stratégie et des investissements
- La nomination, le renouvellement et la révocation du Président Directeur Général sont soumis à l'avis conforme préalable de l'Autorité de Régulation des Transports (ART)

- Certaines résolutions spécifiques (stratégie financière, organisationnelle, opérationnelle) ne peuvent être adoptées sans le vote favorable de la majorité des membres désignés par l'assemblée générale, autres que ceux proposés par l'État (hors fonctions essentielles)
- La société nationale SNCF, en tant qu'actionnaire unique, exerce les pouvoirs dévolus par la loi aux Assemblées Générales.

Ainsi, les développements ci-après présentent les situations en place au 31 décembre 2019.

Contexte au 31 décembre 2019

Le Groupe Public Ferroviaire (GPF) a été instauré par la loi n° 2014-872 du 04 août 2014 portant réforme ferroviaire. Cette loi a modifié profondément la gouvernance et l'organisation qui étaient celles du groupe SNCF comme celle de Réseau ferré de France (RFF) au cours de l'exercice 2015.

Aux termes de l'article L.2101-1 du code des transports, la SNCF, SNCF Réseau et SNCF Mobilités constituent le groupe public ferroviaire au sein du système ferroviaire national. Ces trois entités ont un caractère indissociable et solidaire.

Au sein du Groupe :

- SNCF EPIC assure à fin 2019 :
 - o Le contrôle et le pilotage stratégiques, la cohérence économique, l'intégration industrielle, l'unité et la cohésion sociale du GPF,
 - o Des missions transversales nécessaires au bon fonctionnement du système de transport ferroviaire national,
 - o La définition et l'animation des politiques de ressources humaines du GPF,
 - o Des fonctions mutualisées exercées au bénéfice de l'ensemble du GPF.
- SNCF Mobilités regroupe l'ensemble des activités d'exploitation des services de transport.
- SNCF Réseau assure les fonctions de gestionnaire du réseau ferré national. L'EPIC SNCF Réseau a pour missions d'assurer, conformément aux principes du service public et dans le but de promouvoir le transport ferroviaire en France dans une logique de développement durable :
 - o L'accès à l'infrastructure ferroviaire du réseau ferré national, comprenant la répartition des capacités et la tarification de cette infrastructure,
 - o La gestion opérationnelle des circulations sur le réseau ferré national,
 - o La maintenance, comprenant l'entretien et le renouvellement, de l'infrastructure du réseau ferré national,
 - o Le développement, l'aménagement, la cohérence et la mise en valeur du réseau ferré national,
 - o La gestion des infrastructures de service dont il est propriétaire, et leur mise en valeur.

SNCF Réseau est le gestionnaire du réseau ferré national. Sa gestion vise à une utilisation optimale du réseau ferré national, dans des objectifs de sécurité, de qualité de service et de maîtrise des coûts et dans des conditions assurant l'indépendance des fonctions mentionnées au point 1 ci-dessus, garantissant une concurrence libre et loyale et l'absence de toute discrimination entre les entreprises ferroviaires.

Conformément aux dispositions de l'article L621-18-3 du code monétaire et financier, le président du Conseil d'administration de SNCF Réseau rend compte dans un rapport, de la gouvernance et des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tels qu'ils existaient au sein de SNCF Réseau au cours de l'année écoulée.

La démarche retenue par SNCF Réseau pour l'établissement de ce rapport, est conduite sous l'égide de la direction générale finances achats ; cette dernière s'appuie pour ce faire sur un certain nombre de correspondants privilégiés au sein des différentes directions de l'entreprise

mais également sur la direction générale de l'audit et des risques du groupe SNCF, avant de présenter le texte à la direction générale.

Le document finalisé a été soumis par le président de SNCF Réseau à l'approbation du Conseil d'administration du 25 février 2020, après présentation au Comité d'audit des comptes et des risques du 18 février 2020.

Les commissaires aux comptes sont désormais chargés de présenter dans un rapport particulier, leurs observations sur ce rapport.

Ce rapport est composé de trois parties :

- La première partie décrit les éléments relatifs à la composition, au fonctionnement et aux travaux du Conseil d'administration, et de ses comités spécialisés
- La seconde partie traite de la direction générale et de son organisation
- La troisième partie traite des délégations de pouvoirs internes à SNCF Réseau

Enfin, un paragraphe présentera la rémunération du mandataire social, le Président de SNCF Réseau.

La Gouvernance de l'Entreprise à fin 2019

La loi n°2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire a regroupé les fonctions de gestionnaire d'infrastructure jusqu'alors réparties entre Réseau ferré de France, la Direction générale de l'infrastructure de la SNCF (SNCF Infra) et la Direction de la circulation ferroviaire de la SNCF (DCF) au sein d'un gestionnaire d'infrastructure unifié, dénommé SNCF Réseau, ayant le statut d'établissement public national à caractère industriel et commercial (EPIC), depuis le 1er janvier 2015.

SNCF Réseau assure la gestion de l'infrastructure ferroviaire selon une organisation déterminée et dans le but de promouvoir le transport ferroviaire en France dans une logique de développement durable. Il dispose des moyens nécessaires pour mener à bien ses missions ayant pour objet de garantir l'accès à l'infrastructure ferroviaire et la gestion opérationnelle des circulations sur le réseau ferré national. SNCF Réseau assure la maintenance de l'infrastructure du réseau ferré national et des infrastructures de services dont il est propriétaire et promeut leur développement, leur aménagement, leur cohérence et leur mise en valeur.

Etablissement public national à caractère industriel et commercial, SNCF Réseau assure, conformément aux principes du service public et dans le cadre des compétences qui lui sont reconnues par la loi et conjointement avec les établissements publics constituant le groupe public ferroviaire, une mission visant à exploiter le réseau ferré national et à fournir au public un service dans le domaine du transport par chemin de fer.

SNCF Réseau est le gestionnaire du réseau ferré national. Sa gestion vise à une utilisation optimale du réseau ferré national, dans des objectifs de sécurité, de qualité de service et de maîtrise des coûts et dans des conditions assurant l'indépendance des fonctions mentionnées ci-dessus, garantissant une concurrence libre et loyale et l'absence de toute discrimination entre les entreprises ferroviaires.

Les statuts de SNCF Réseau sont fixés par le décret n°97-444 du 5 mai 1997 relatif aux missions et aux statuts de Réseau ferré de France modifié par le décret n° 2015-140 du 10 février 2015 relatif aux missions et aux statuts de SNCF Réseau.

Ils précisent notamment les compétences du Conseil d'administration et de son président et prévoient que le Conseil d'administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs à son président.

1 Le Conseil d'administration

1.1. Composition et attributions

SNCF Réseau est administré par un Conseil d'administration qui arrête les orientations et les décisions stratégiques de l'entreprise.

En application des articles 25, 26 et 26-1 du décret n°97-444 modifié par décret 2015-140 du 10 février 2015, le Conseil est composé de vingt-quatre membres répartis comme suit :

- Le président délégué du Directoire de la SNCF, dont la qualité emporte nomination au sein du Conseil d'administration de SNCF Réseau et nomination en qualité de président de ce Conseil d'administration, comme le prévoit la loi 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire.

Et de quatre collèges d'administrateurs :

- Sept personnalités choisies par la SNCF pour la représenter, nommées par décret pris sur le rapport du ministre chargé des transports, sur proposition du Conseil de surveillance de la SNCF. Au moins, la moitié des représentants SNCF sont désignés parmi les salariés de celle-ci.
- Quatre représentants de l'Etat, nommés par décret pris sur le rapport du ministre chargé des transports, parmi lesquels, un membre désigné sur proposition du ministre chargé des Transports, du ministre chargé du développement durable, du ministre chargé de l'économie, et du ministre chargé du budget.
- Quatre personnalités choisies par l'Etat en raison de leur compétence, nommées par décret pris sur le rapport du ministre chargé des Transports. Parmi elles, un représentant des autorités organisatrices régionales des transports ferroviaires, du Syndicat des Transports Ile de France, des usagers du transport ferroviaire de personnes ou de marchandises et des associations de protection de l'environnement agréées au titre de l'article L141-1 du code de l'environnement.
- Huit représentants des salariés élus dans les conditions prévues au chapitre II du titre II de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Le conseil d'administration est composé de 12 hommes et 12 femmes. Les membres du Conseil d'administration sont affectés dans les commission et comités spécialisés présentés en point 1.6, selon une parité variable.

En application de l'article 41 du décret n°97-444 du 5 mai 1997 et de l'article 50 du décret n°2015-137 du 10 février 2015 relatifs aux missions et aux statuts de la SNCF et à la mission de contrôle économique et financier des transports, le commissaire du Gouvernement ou à défaut son adjoint, le chef de Mission de contrôle économique et financier des transports ou à défaut son représentant, le secrétaire de la commission consultative auprès de SNCF Réseau siègent également au Conseil d'administration et disposent d'une voix consultative.

Y assistent en outre, le secrétaire du Conseil d'administration ou adjoint et, les membres du Comité exécutif et, en tant que de besoin, tout autre directeur.

Les commissaires aux comptes, lors de l'examen des comptes annuels et semestriels et de la présentation du rapport du président assistent également au Conseil d'administration.

Le président peut également convier à participer à titre consultatif à toute séance du Conseil d'administration toute personne dont les compétences lui semblent de nature à éclairer les décisions du conseil.

Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il évalue les procédures de contrôle interne. Un rapport régulier est fait au conseil d'administration sur la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, sa situation financière, les principales opérations de financement et l'avancement des opérations stratégiques.

Le Conseil d'administration qui est assisté d'une Commission des marchés, peut se doter des comités ou commissions qu'il estime nécessaires au bon accomplissement de ses missions.

1.2 Règlement intérieur

Le Conseil d'administration de SNCF Réseau a adopté le 30 juillet 2015, le règlement intérieur et ses annexes qui définissent les modalités d'organisation du Conseil d'administration de SNCF Réseau ainsi que des comités et commissions nécessaires à son bon fonctionnement.

Le règlement intérieur intègre les dispositions résultant du décret n°97-444 du 5 mai 1997 relatif aux missions et aux statuts de SNCF Réseau modifié par le décret n°2015-140 du 10 février 2015, du décret 2015-137 du 10 février 2015 relatif aux missions et aux statuts de la SNCF et à la mission de contrôle économique et financier des transports, de la loi n°2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, et de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration :

- Précise le rôle des comités spécialisés (comité d'audit, comité industriel et économique, et comité des engagements (Cf. § 1.1.4) ;
- Fixe les modalités de fonctionnement de la Commission des marchés et des achats, prévues par le décret n°97-444 du 5 mai 1997 modifié (Cf. § 1.1.4) ;
- Arrête la charte de l'administrateur qui précise les droits et devoirs de celui-ci regroupés en huit rubriques : administration et intérêt social, respect des lois et des statuts, exercice des fonctions - principes directeurs, indépendance et devoir d'expression, indépendance et conflit d'intérêts, loyauté et bonne foi, professionnalisme et implication, professionnalisme et efficacité.

Une charte des membres du Conseil d'administration a été rédigée, et précise les droits et obligations des administrateurs. Elle a été approuvée par le Conseil d'administration. Chaque administrateur, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil d'administration, s'engage à la respecter.

1.3 Le Président du Conseil d'administration

En application de l'article L2102-9 du Code des transports, la nomination en qualité de président délégué du Directoire emporte nomination au sein du Conseil d'administration de SNCF Réseau et nomination en qualité de président de ce Conseil d'administration.

En application de l'article 39 du décret n°97-444 du 5 mai 1997, modifié par décret 2015-140 du 10 février 2015, le président du Conseil d'administration de SNCF Réseau met en œuvre la politique définie par le Conseil d'administration et assure l'exécution de ses délibérations.

A cet effet, il a tous les pouvoirs nécessaires, dans le respect des dispositions prévues par la réglementation, pour assurer la bonne marche de l'entreprise et pour agir en toutes circonstances en son nom. Il représente SNCF Réseau en justice, devant toute autorité administrative indépendante et dans tous les actes de la vie civile.

Il est responsable de la bonne gestion économique et financière de l'établissement et prend les mesures adéquates pour contrôler cette gestion dans le respect des objectifs assignés à l'entreprise.

Le président du Conseil d'administration peut déléguer une partie de ses compétences dans des conditions fixées par le Conseil d'administration.

Les textes statutaires de SNCF Réseau font que le président tient ses pouvoirs de deux sources.

- Le président dispose de pouvoirs propres, pour la mise en œuvre de la politique définie par le Conseil d'administration ou de l'exécution des délibérations du conseil et au titre de ses pouvoirs de représentation de l'entreprise (actes divers, marchés et contrats, liquidation et ordonnancement des dépenses, nomination et révocation du personnel, ...).
- Le président dispose de pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil d'administration dans différentes matières et/ou selon certains seuils. Par décision du 22 juillet 2015 portant délégation de pouvoir à son président et fixant les conditions générales des délégations

au sein de SNCF Réseau, le Conseil a ainsi autorisé le président à déléguer les pouvoirs qu'il lui a confiés avec faculté de les subdéléguer.

De plus, selon les termes de l'article L. 225-37-4 alinéa 1 du Code de commerce, le Président, mandataire social, n'a exercé aucun mandat, ni fonction dans toute société (appartenant ou non au groupe) durant l'exercice 2019. Il était néanmoins président de deux structures associatives : la fondation SNCF et l'association Fer de France (regroupant la filière ferroviaire).

S'agissant d'un établissement public, la rémunération du président est fixée par décision ministérielle (voir paragraphe 4).

1.4 Secrétariat du Conseil d'administration

Sur proposition du Conseil d'administration, le Conseil désigne un secrétaire. Il assiste de plein droit aux séances du Conseil, des comités et de la Commission des marchés, lorsque celle-ci se réunit pour examiner les marchés répondant aux seuls besoins de SNCF Réseau. En cas d'empêchement, il peut être remplacé dans ses fonctions par son adjoint ou toute autre personne désignée par le Conseil d'administration.

Il a notamment pour mission, d'apporter au président du Conseil d'administration, son assistance pour la préparation des dossiers, de contribuer en collaboration avec les directeurs généraux à la bonne information des membres du Conseil, de garantir le bon déroulement des séances du Conseil, de rédiger et diffuser les procès-verbaux des séances du Conseil et les comptes rendus des réunions des comités, d'assurer l'archivage des documents du Conseil et la traçabilité des processus de décision et d'établir un calendrier prévisionnel des réunions du Conseil et de ses instances spécialisées.

1.5 Séances du Conseil d'administration

Le Conseil s'est réuni onze fois en 2019 (huit fois en 2018), avec un taux de présence de % 76 % en moyenne (83% en 2018), taux relativement faible et impacté par les 3 réunions extraordinaires du Conseil.

Au cours de l'année 2019, et conformément aux dispositions statutaires, le Conseil d'administration de SNCF Réseau a arrêté les comptes sociaux et consolidés de l'entreprise au titre de l'exercice 2018, les comptes annuels de l'année 2018 (rapport de gestion, rapport RSE, rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, rapport de la Commission des Marchés) ainsi que les comptes annuels et consolidés du premier semestre 2019 ; il a aussi approuvé les documents liés à la prévention des difficultés des entreprises au titre de 2018 et du 1^{er} semestre 2019.

Il a également arrêté le budget prévisionnel 2020 de SNCF Réseau avant et après avis de l'Autorité de Régulation des Transports. Au cours de différentes séances du Conseil, ont été présentés pour information certains leviers de performance intégrés dans le plan de performance 2017-2021, comme notamment la performance INFRARAIL/EIV, celle liée au Système Industriel de Production Horaire ou la mise en place d'un programme d'automatisation de la surveillance et de la supervision.

Il a validé le projet stratégique de SNCF Réseau, le mécanisme de reprise de la dette par l'Etat et également le transfert des participations des actifs/passifs des EPICs vers les nouvelles sociétés du Groupe.

Il a fixé le plafond des financements supérieurs à un an pour l'année 2020, reconduit le plafond du programme « Euro Medium Term Note – EMTN » d'émission de titres de SNCF Réseau pour 2020 et autorisé la mise à jour de la documentation obligataire long terme (EMTN) de SNCF Réseau.

Ont été également approuvés notamment la création de la gare de Bry-Villiers-Champigny, la modernisation de ligne Nantes Bordeaux, et autorisé la signature de la convention de financement du projet urbain Bercy-Charenton.

Il a par ailleurs proposé à l'Etat le barème des redevances d'utilisation des infrastructures ferroviaires pour l'année 2019 et adopté le projet de Document de Référence du Réseau (DRR) de 2021 et 2020 modifié.

Suite à la décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne relative à la qualification des quais de voyageurs, il a adopté le complément tarifaire de la redevance de marché proposé pour l'horaire de service 2020, mais également les évolutions tarifaires proposées pour les horaires de service 2021, 2022 et 2023.

Comme chaque année, il a autorisé la passation d'accords-cadres d'annonces et missions de sécurité connexes, de déploiement de câbles télécom pour la période 2019-2025, ou d'entretien, maintenance des installations techniques de bâtiments.

Ont aussi été approuvés le marché de fourniture d'électricité, les marchés de travaux de maintenance des voies en Ile de France, de régénération caténaires dit « suite rapide caténaire », les marchés de travaux ferroviaires liés au projet EOLE, et de maintien condition opérationnelle des postes d'aiguillage informatiques.

La convention de prestations concernant les trains de reconnaissance des LGV a été également adoptée, ainsi que des contrats interEpic spécifiques à la contribution de Optim Services ou de e-SNCF à la coopération entre SNCF et SNCF Réseau.

L'évolution du cout du projet HPGVSE a été approuvée ainsi que la poursuite du projet, ainsi que le projet de développement et de déploiement de NExTEO sur les lignes RER B et D.

Le Conseil d'Administration a, comme chaque année, approuvé la reconversion d'emprises et la passation de marchés relatifs aux opérations de renouvellement, d'entretien, de modernisation ou de développement du réseau.

1.6 Commission des marchés, et comités spécialisés

La commission des marchés s'est réunie onze fois en 2019 avec un taux de participation de 84%.

Le comité d'audit des comptes et des risques s'est réuni onze fois (dont 3 séances extraordinaires) avec un taux de participation de 82%, le comité des engagements neuf fois avec un taux de participation de 81 %, et le comité industriel et économique neuf fois avec un taux de participation de 75 %.

✓ Commission des marchés

En application de l'article 33 du décret 97-444 du 5 mai 1997, modifié par le décret n°2015-140 du 10 février 2015 relatif aux missions et aux statuts de SNCF Réseau, le Conseil d'administration est assisté d'une Commission des marchés dont il fixe la composition. Cette Commission est consultée sur l'attribution des marchés d'un montant supérieur à un seuil fixé par arrêté du ministre chargé des Transports, après avis du Conseil d'administration.

La Commission des marchés est composée de deux collèges différents :

- Le Collège « Marchés métiers SNCF Réseau », compétent pour les marchés qui répondent aux seuls besoins de SNCF Réseau.
- Le Collège « Marchés mutualisés », compétent pour les marchés concernant SNCF Réseau et un ou plusieurs Etablissements du Groupe Public Ferroviaire (Marchés

« mutualisés »), confiés à l'EPIC de tête SNCF en application de l'article 5.2°C du décret n°2015-137 relatif aux missions et aux statuts de la SNCF.

Les membres de chaque Collège sont désignés par le Conseil d'administration de SNCF Réseau sur proposition de son Président. Les membres représentant l'Etat sont désignés sur proposition des ministres chargés de l'Economie, du Budget, de la Concurrence et des Transports.

La Commission des marchés de SNCF Réseau est un organe d'instruction et de proposition du Conseil d'administration. La Commission émet un avis consultatif préalable :

- À l'attribution de tout marché, y compris lorsqu'il résulte d'un accord-cadre au sens rappelé par le règlement des marchés (RDM),
- Lorsqu'il est supérieur à des seuils fixés par arrêté du Ministre chargé des transports.

La Commission se prononce sur la régularité des procédures et les conditions économiques des marchés. Elle est également saisie pour avis sur :

- Tout avenant à un marché préalablement examiné par la Commission, dès lors que cet avenant a des incidences financières au-delà du montant-plafond ;
- Tout avenant qui modifie le montant initial du marché auquel il se rapporte en le rendant supérieur aux seuils fixés par arrêté du ministre chargé des transports ;
- Les autres actes portant dépassement du montant autorisé des marchés qui ont été examinés par la Commission ;
- Tout projet de modification du Règlement des Marchés de SNCF Réseau.

Par ailleurs, la Commission est saisie pour information :

- Des stratégies d'achat d'opérations ou programmes importants,
- Des comptes rendus d'exécution des marchés les plus importants,
- Des états périodiques des règlements des marchés relatifs aux principales opérations.

La présidence du collège « marchés métiers SNCF Réseau » est assurée par le président du Conseil d'administration ou son représentant. Cette présidence est actuellement assurée par un membre de la Cour des Comptes.

La présidence du collège « Marchés mutualisés » est assurée par un administrateur salarié, membre du Conseil de Surveillance de SNCF. L'administrateur représentant SNCF Réseau est le rapporteur devant le Conseil d'administration, des décisions du collège « Marchés mutualisés » de la Commission des marchés.

Afin de disposer de l'indépendance requise dans le cadre des choix effectués par la commission des marchés et des achats, et dans le souci de promouvoir tant l'efficacité nécessaire à une entreprise industrielle que le bon emploi des fonds publics, la présidence de cette commission est assurée par Philippe HAYEZ, conseiller maître à la Cour des Comptes.

Ont figuré à l'ordre du jour de la COMA en 2019, 103 dossiers dont 45 pour information, et 58 pour avis, données comparables à celles de 2018.

Ces 58 dossiers sont valorisés à 2,2 Mds d'euros, inférieurs de 1 Md aux montants des dossiers approuvés en 2018. La commission des marchés n'a émis que deux avis défavorables (comme en 2018), sur le relèvement du montant plafond de l'accord cadre « régénération des appareils de voies 2016 » (+3,6 Me) et sur le relèvement du montant plafond de l'accord cadre SIPH (+24 Me).

- ✓ Comité d'audit, des comptes et des risques.

Le Comité d'audit, des comptes et des risques est un organe d'instruction et de proposition du Conseil d'administration qui réunit des membres en raison de leurs compétences. Il a pour mission de préparer les travaux et décisions du Conseil d'administration en émettant des avis, propositions et recommandations sur les dossiers qui lui sont soumis.

Le Comité examine les dossiers à grands enjeux économiques et financiers ou ayant des incidences significatives sur les comptes de l'entreprise.

A ce titre, le Comité a notamment pour mission d'examiner les comptes sociaux annuels et semestriels, ainsi que les comptes consolidés, accompagnés de leurs annexes. Il apprécie dans le cadre de cet examen les options comptables retenues et les changements de méthodes comptables. Il valide les opérations financières majeures (situation de trésorerie, endettement, montages financiers...) ainsi que les risques financiers et engagements hors bilan significatifs. Il examine également les propositions de désignation, de renouvellement et de rémunération des commissaires aux comptes, la qualité de leur travail, et le respect des dispositions légales et réglementaires qui leur sont applicables.

Il a un rôle d'étude et de préparation des délibérations du Conseil d'administration entrant dans son domaine de compétence, à qui il soumet ses avis, propositions et recommandations.

Le président du Comité est désigné par le Conseil d'administration parmi les membres du Comité. Il est le rapporteur du Comité devant le Conseil d'administration.

Le Comité d'audit, des comptes et des risques se saisit, ou peut être saisi par le Conseil d'administration et son président de toute question entrant dans son domaine de compétence.

Participent de droit, avec voix consultative, aux travaux du Comité :

- Le commissaire du Gouvernement ou son représentant
- Le chef de la Mission de contrôle économique et financier des transports ou son représentant.

Assistent aux séances :

- Les administrateurs intéressés sur invitation du président du Conseil d'administration
- Le secrétaire du Conseil d'administration. Il peut être assisté ou, en cas d'empêchement, remplacé par l'un de ses collaborateurs
- Le Directeur Général des Audits et des Risques (DGAR) en tant que de besoin
- Les commissaires aux comptes en tant que de besoin.
- Les membres de la direction générale, en tant que de besoin

Les séances du Comité d'audit, des comptes et des risques font l'objet de comptes rendus synthétiques établis par le secrétaire du Conseil d'administration ou l'un de ses collaborateurs, sous la responsabilité du président. Les comptes rendus sont remis à chaque membre avant leur approbation lors d'une séance ultérieure.

Le président du Comité présente, lors des séances du Conseil d'administration, la synthèse des débats du Comité, les avis rendus et les recommandations formulées.

Le Comité rend un avis sur le programme d'audit annuel sur proposition de la direction générale et est destinataire d'un suivi de son avancement comme de la synthèse des rapports d'audit interne émis.

Au titre des fonctions mutualisées citées à l'article 5 du décret N° 2015-137 du 10 février 2015, la mission d'audit interne est confiée à la Direction Générale de l'Audit et des Risques (DGAR) de l'EPIC SNCF pour le compte du groupe public ferroviaire, Les prestations assurées par la DGAR sont définies par contrat avec SNCF Réseau.

Son Directeur rattaché aux Président et Président délégué du Directoire, entretient un lien fonctionnel avec les Présidents des Comités d'audit, des comptes et des risques de chacun des EPIC.

La DGAR agit en toute indépendance et objectivité et ses activités sont encadrées par une charte d'audit approuvée par les organes de gouvernance. Tous les auditeurs internes s'engagent à respecter les règles de déontologie du Cadre de Référence International des

Pratiques Professionnelles (CRIPP) édité en France par l'IFACI (Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne).

Les missions d'audit interne s'inscrivent dans le cadre du plan d'audit de SNCF Réseau fondé sur les cartographies des risques majeurs de SNCF Réseau. Le plan d'audit de SNCF Réseau est établi à l'issue d'entretiens entre le Directeur Général de l'Audit et des Risques et les dirigeants de SNCF Réseau. Ce plan annuel est soumis au Comité d'audit, des comptes et des risques, puis est approuvé par le Comité exécutif. A la demande d'un directeur général, des audits flash peuvent être réalisés complétant ou modifiant le plan prévisionnel d'audit.

Les audits relatifs à l'exercice des fonctions essentielles relèvent de cette disposition dans le respect du plan de gestion des informations confidentielles prévu au décret.

Pour le compte de SNCF Réseau, et selon le plan annuel, la Direction de l'audit et des risques a réalisé en 2019 une vingtaine de missions d'audit. Les rapports, assortis de recommandations proposant des pistes d'amélioration, ont été restitués aux responsables concernés. Les rapports font systématiquement l'objet d'une note du directeur des Audits, transmise au Président de SNCF Réseau.

Parmi les audits réalisés par la Direction de l'audit et des risques, on peut citer :

- Sur le périmètre SNCF Réseau :
 - o Suivi audit SFERIS
 - o SIPH, Système Industriel de Production Horaire
 - o GMAO et performance réseau
 - o Risque de non pérennité des fournitures industrielles de SNCF Réseau
 - o Qualité des composants de signalisation
 - o Externalisation et partenariat industriel
 - o Adaptation changement climatique
 - o Sécurité Post Nouvel'R
 - o Bilan Vigirail
 - o Accueil Nouveaux Embauchés

- Sur le périmètre GPF, et donc concernant Réseau :
 - o Prise en charge du phénomène migratoire
 - o Politique d'alternance du GPF
 - o Evaluation des plans de performance du GPF
 - o Processus de cession des actifs fonciers et immobiliers
 - o Programme du renouveau du socle numérique
 - o Suivi audit RGPD

De plus, 36 audits de sécurité, y compris ceux liés à la sécurité du personnel, la sécurité de conception et ceux liés à des thématiques propres (PN et train touristique CFTVA) ont été réalisés pour le compte de SNCF Réseau par la Direction des Audits de Sécurité, sur la campagne d'audit 2019, aussi bien en établissements que dans quelques entités de direction.

La cartographie actualisée des risques a également été présentée lors du dernier conseil d'administration 2019.

✓ Comité des engagements

Le Comité des engagements est un organe d'instruction et de proposition du Conseil d'administration qui réunit des membres désignés en raison de leurs compétences.

Il a pour mission de préparer les travaux et décisions du Conseil d'administration en émettant des avis, propositions et recommandations sur les dossiers qui lui sont soumis.

Le Comité est compétent pour les sujets relatifs aux investissements ou comportant un engagement financier de SNCF Réseau, en particulier les programmes d'investissement, les projets de développement (politique de développement et aspects financiers), et les projets relatifs au patrimoine immobilier (acquisitions, cessions ou échanges d'immeubles).

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 juillet 2015 portant délégation des pouvoirs du président et fixant les conditions générales des délégations au sein de l'établissement, certains projets et programmes sont soumis à l'accord du comité des engagements avant approbation par le Président.

Le président du Comité est désigné par le Conseil d'administration parmi les membres du Comité. Il est le rapporteur du Comité devant le Conseil d'administration.

Y participent de droit, avec voix consultative, le commissaire du Gouvernement ou son représentant, le chef de la Mission de contrôle économique et financier des transports ou son représentant.

Assistent aux séances :

- Les membres de la direction générale, en tant que de besoin
- Les administrateurs intéressés sur invitation du président du Conseil d'administration
- Le secrétaire du Conseil d'administration, assisté ou en cas d'empêchement, remplacé par l'un de ses collaborateurs.

✓ Comité industriel et économique

Le Comité industriel et économique est un organe d'instruction et de proposition du Conseil d'administration qui réunit des membres en fonction de leurs compétences. Il a pour mission de préparer les travaux et décisions du Conseil d'administration en émettant des avis, propositions et recommandations sur les dossiers qui lui sont soumis. Les dossiers concernés portent sur les grands enjeux notamment économiques et sur la politique industrielle de SNCF Réseau comme les études du Document de référence du réseau, de la tarification, du suivi du contrat avec l'Etat, prévu à la loi du 4 août 2014.

Le président du Comité est désigné par le Conseil d'administration parmi les membres du Comité. Il est le rapporteur du Comité devant le Conseil d'administration.

Y participent de droit, avec voix consultative, le commissaire du Gouvernement ou son représentant, le chef de la Mission de contrôle économique et financier des transports ou son représentant.

Assistent aux séances :

- Les administrateurs intéressés sur invitation du président du Conseil d'administration
- Les membres de la direction générale, en tant que de besoin
- Le secrétaire du Conseil d'administration, assisté ou, en cas d'empêchement, remplacé par l'un de ses collaborateurs.

2 La Direction Générale et l'organisation générale de l'entreprise

La direction générale est chargée du pilotage général de l'entreprise dont elle assure collectivement la responsabilité devant le Conseil d'administration.

Elle prépare les orientations et décisions du Conseil d'administration et en définit les conditions de mise en œuvre. Elle élabore les grandes options stratégiques et les positions de l'entreprise sur les questions générales, et prend les décisions de portée générale relatives à l'organisation et à la gouvernance.

Lors du Conseil d'administration du 30 juillet 2015, et en application de l'article 31 du décret n°97-444 du 5 mai 1997 relatif aux missions et aux statuts de SNCF Réseau modifié par le décret n° 2015-140 du 10 février 2015, le Conseil d'administration a approuvé la structure générale de l'Etablissement.

A ce titre, suite à la nomination en Conseil des ministres du Président Délégué du Directoire de SNCF et Président Directeur Général de SNCF Réseau, mais également à la suite du projet d'entreprise Nouvel'R, le Conseil d'administration de SNCF Réseau, lors de la séance du 24 juillet 2019, a actualisé la liste des dirigeants, à savoir :

- Le Président et Directeur général ;
- Le Directeur général délégué Stratégie, Economie et Sûreté ;
- Le Directeur général délégué Projets et Performance industrielle ;
- Le Directeur général adjoint Clients et Services ;
- Le Directeur général adjoint Ile-de-France.

Nouvel R présente une nouvelle organisation plus transversale, qui a pour objectif de positionner les clients au centre de notre stratégie. Ses valeurs sont la responsabilité, la coopération et l'ouverture. Cette organisation vise à rénover en priorité le réseau le plus circulé en poursuivant une stratégie industrielle de gestion à long terme de tous nos actifs.

Dans la note d'organisation générale diffusée en juillet 2018, suite à la mise en place du projet Nouvel'R, l'entreprise a précisé son organisation interne. Ce référentiel définit la constitution de la direction générale, chargée du pilotage général de l'entreprise dont elle assume collectivement la responsabilité notamment devant le Conseil d'administration. Elle prépare les orientations et décisions du Conseil d'administration et en définit les conditions de mise en œuvre. Elle élabore les grandes options stratégiques et les positions de l'entreprise sur les questions générales et prend les décisions de portée générale relatives à l'organisation et à la gouvernance.

La direction générale est constituée par :

- Le président ;
- Deux directeurs généraux délégués qui ont pour mission de seconder le président dans le pilotage opérationnel de l'entreprise et assurent la suppléance du président dans sa fonction exécutive.
 - o Le directeur général délégué Stratégie, Economie et Sûreté ainsi que le directeur général délégué Projets et Performance industrielle assument par ailleurs la responsabilité de leurs directions.
 - Au Directeur général délégué Stratégie, Economie et Sûreté, sont rattachées la direction juridique et de la conformité et la direction sécurité, sûreté, risques au titre de la sûreté
 - Au directeur général délégué Projets et Performance industrielle, est rattachée la direction digital et innovation,
 - Le directeur général délégué Projets et Performance Industrielle assume également la responsabilité de la direction générale de la stratégie, de la programmation et de la maîtrise d'ouvrage ainsi que de la direction générale industrielle et ingénierie ;
- Le directeur général sécurité qui seconde le président dans le pilotage du management général de la sécurité
- Les directeurs généraux adjoints qui assument la responsabilité de leurs directions, à savoir :
 - o Des directions générales techniques et commerciales :
 - La direction générale exploitation système ;
 - La direction générale opérations et production ;
 - La direction générale clients et services ;
 - La direction générale Ile de France.
 - o Des directions générales et directions transverses :
 - La direction générale ressources humaines ;
 - La direction générale finances et achats ;

- La direction générale de la communication et du dialogue territorial ;

Le Groupe SNCF développe une politique de sécurité avec pour objectifs d'assurer :

- À ses clients et à la collectivité un service ayant le niveau de sécurité attendu ;
- À ses partenaires et à son personnel la sécurité dans leurs interventions.

2.1 Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif (COMEX) de SNCF Réseau définit la position de l'entreprise sur les thèmes d'actualité. Il organise la contribution des activités de l'entreprise à l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés. Il pilote la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de l'entreprise, et assure le suivi global de la performance et son bon fonctionnement managérial. Il valide les propositions communicables à l'extérieur de l'entreprise, que ces positions répondent à des commandes de l'Etat ou à des initiatives propres.

Le COMEX qui se réunit hebdomadairement est composé du président, des directeurs généraux délégués, du directeur général sécurité, des directeurs généraux adjoints, du directeur de cabinet ainsi que des directeurs des zones de production. Le directeur de cabinet assure la rédaction du relevé de conclusions.

Au 31/12/2019, le COMEX est composé de 17 personnes, 15 hommes et 2 femmes.

Au plan géographique, SNCF Réseau dispose d'établissements métiers, rattachés aux zones de production de la direction générale opérations et production, et à la direction générale Ile de France pour le territoire concerné, et qui exécutent les missions opérationnelles de gestion d'infrastructure.

Il dispose également de directions territoriales, qui couvrent le territoire national hors Ile de France. Elles assurent la représentation de SNCF Réseau au plan territorial. Elles garantissent la qualité de service due aux différents types de clients à l'échelon territorial, en temps normal comme en temps de crise.

2.2 Les comités internes, autres instances de management

2.2.1 Comité National des Investissements et des Engagements

Le Comité National des Investissements et des Engagements (CNIE) est une instance de gouvernance permettant de dégager une vision exhaustive des engagements qu'il s'agisse des engagements globaux de la commande stratégique, des émergences, des projets, des marchés ou des engagements industriels, juridiques et financiers.

Il autorise les engagements financiers d'un montant compris entre cinquante et cent millions d'euros. Au-delà de ce montant, il analyse les dossiers et autorise la saisine du Conseil d'administration.

Ce Comité National est présidé par le directeur général délégué économie et stratégie qui autorise les engagements ou, selon les cas, la saisine du Conseil d'administration (ou de ses comités spécialisés), sans dessaisir les porteurs de projets des responsabilités qui sont les leurs dans l'exécution des engagements autorisés.

Le président du CNIE fixe les modalités et règles de fonctionnement de l'instance, notamment en matière de seuils. Il se réunit selon la nature de l'engagement en différents formats (engagements globaux, opérations, marchés, investissements industriels). Il veille également à la mise en place d'instances zonales chargées de se prononcer sur les engagements liés aux émergences, aux projets et marchés ne relevant pas des seuils de saisine du CNIE.

En dessous des seuils de compétence du Comité National (engagements inférieurs à cinquante millions et supérieurs à cinq millions), les engagements sont autorisés par des

comités zonaux. Ces derniers se réunissent selon des formats différents (émergence -à partir de deux cent mille euros-, projets, marchés), instances présidées par les directeurs de zones de production de zone ingénierie et les directeurs territoriaux.

A partir des seuils de compétence du CNIE, l'autorisation préalable des instances zonales n'est pas requise.

2.2.2 La Commission Sécurité du Réseau

La Commission Sécurité du Réseau traite de toute question relative à la sécurité de l'infrastructure ferroviaire et de son exploitation y compris à ses interfaces ainsi qu'à la sécurité du personnel (y compris les prestataires) hors risques psychosociaux, à la sûreté (y compris la sécurité des systèmes d'information) et à la sécurité incendie.

Elle définit la politique générale, les orientations et les objectifs de SNCF Réseau dans le domaine de la sécurité défini ci-dessus, ainsi que des politiques thématiques de sécurité.

Elle désigne les animateurs de risques et définit les actions utiles à la mise en œuvre de la politique de sécurité et à l'atteinte des orientations et des objectifs.

Les décisions ou orientations prises sont adressées pour application et déclinaison correspondante aux participants et aux entités centrales ou locales pour prise en charge par chacun sur les domaines les concernant.

Cette Commission est présidée par le directeur général sécurité pour le compte du président. Participent à cette commission les directeurs généraux dont les directions portent des missions de sécurité.

3. Le système de délégations

Les statuts de SNCF Réseau précisent notamment les compétences du Conseil d'administration et de son président, et prévoient que le Conseil d'administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs à son président, ce qu'il a fait par une décision du 22 juillet 2015 précitée. Ces pouvoirs délégués par le Conseil d'administration portent sur différentes matières et/ou selon certains seuils.

Les conditions, dans lesquelles le président peut ainsi déléguer ses compétences aux directeurs généraux ainsi qu'aux autres responsables de l'entreprise, sont les suivantes :

- Le président peut déléguer une partie de ses pouvoirs à ses collaborateurs, et donner mandat et procuration à des tiers, tant au titre de ses compétences propres telles qu'elles sont définies au décret précité, que de celles qui lui ont été déléguées par le Conseil d'administration, ceci avec ou sans faculté de subdélégation ;
- Les délégations accordées sont en rapport exclusif avec le champ de compétence du délégataire concerné et portent sur des catégories d'affaires limitativement énumérées. Toutefois, le président peut désigner l'un ou plusieurs de ses collaborateurs pour le remplacer en cas d'absence ou d'empêchement.

Cette délégation de pouvoirs conduit à un transfert de responsabilités au niveau le plus pertinent.

Une responsabilisation forte des dirigeants est mise en place avec une distribution de responsabilités auprès des Directeurs Généraux Délégués, Directeurs Généraux Adjointes, et au Directeur Général Sécurité qui les répercuteront à leurs collaborateurs. Chaque délégant doit également s'assurer que le délégataire est bien en mesure d'exercer les missions qui lui sont déléguées, et notamment veiller à ce que l'exercice de la délégation se fasse dans le respect des procédures et règlements en vigueur (achats, engagements...).

Dans la mesure où l'organisation de SNCF Réseau est construite sur un schéma d'une responsabilisation forte des délégataires, l'essentiel des délégations prend la forme de

délégations de pouvoirs. Des délégations de signature sont également accordées notamment en cas d'absence ou d'empêchement du délégataire.

Les directeurs métiers en responsabilité sur l'Ile de France, placés sous l'autorité hiérarchique du Directeur Général Adjoint Ile de France, assurent sur leur périmètre, les mêmes missions opérationnelles que les métiers nationaux sur le territoire national. Ils disposent de délégations en conséquence.

Les délégations de pouvoirs ainsi que les quelques délégations de signature publiées au Bulletin Officiel sont les délégations :

- Du Président aux Directeurs Généraux Délégués, Directeurs Généraux Adjoints, Directeur de cabinet et de la communication ainsi qu'au Directeur Général Sécurité (placé directement auprès du Directoire et des présidents de SNCF Mobilités et SNCF Réseau)
- De ces Directeurs à leurs directeurs rattachés
- Du Directeur Général Adjoint Clients et Services aux directeurs territoriaux.

4. Rémunération des dirigeants

En matière de rémunération des mandataires sociaux, un texte spécifique a été pris pour les établissements publics. L'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales prévoit les modalités de fixation et publication de la rémunération des mandataires sociaux :

- Leur rémunération est plafonnée à un plafond brut ;
- Les éléments de rémunération et les avantages de toutes natures liés à l'activité ainsi que les éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de leur cessation d'activité ou de leur changement de fonctions ou postérieurement sont contrôlés ;
- Les décisions ou approbations des ministre(s) compétent(s) en la matière sont rendues publiques.

Seul le Président de SNCF Réseau est assimilable à un mandataire social, selon l'analyse menée par la Direction Juridique et de la Conformité de SNCF Réseau.

Le tableau ci-dessous présente les éléments de la rémunération versée au Président de SNCF Réseau, Patrick JEANTET au titre de l'année 2019 et pour rappel, les éléments 2018. Ne sont repris que les éléments de rémunérations versées,
Les montants des rémunérations sont en données brutes et exprimées en Euros (€).

Rémunérations dues et versées au 31/12/2019										
	montants versés						montants dus			
En €	Rémunération fixe	Rémunération variable annuelle	Rémunération variable différée /pluriannuelle	Rémunération exceptionnelle	Avantages en nature	sous Total	Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Total général
Jeantet Patrick										
Dus										
Versés										
	330 000	105 588			16 464	452 052				
Total rémunérations						452 052				452 052
Rémunérations dues et versées au 31/12/2018										
	montants versés						montants dus			
En €	Rémunération fixe	Rémunération variable annuelle	Rémunération variable différée /pluriannuelle	Rémunération exceptionnelle	Avantages en nature	sous Total	Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Total général
Jeantet Patrick										
Dus										
Versés										
	330 000	80 000			16 214	426 214				
Total rémunérations						426 214				426 214