



95^{ème} SEANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5 avril 2007



- 4 -

**Rapport du président sur la gouvernance
au titre de l'exercice 2006**

TABLE DES MATIÈRES

- I. **Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration**
 1. Statut et missions de Réseau ferré de France
 - 1.1. Etablissement public national
 - 1.2. Relations avec la SNCF
 - 1.3. Modalités de financement
 2. Composition et fonctionnement du conseil d'administration
 - 2.1. Composition
 - 2.2. Attributions
 - 2.3. Délégations de pouvoirs accordées au président par le conseil d'administration
 - 2.4. Comités spécialisés du conseil d'administration
 3. Organisation générale de l'établissement
 - 3.1. Organes de directions
 - 3.2. Organisation de l'établissement
 - 3.3. Délégations de compétences
- II. **Procédures de contrôle interne mises en place par l'établissement**
 1. Objectifs généraux de contrôle interne de Réseau ferré de France
 2. Environnement de contrôle
 3. Evaluation et traitement des risques
 4. Activités de contrôle interne
 - 4.1. Activités d'exploitation et d'entretien du réseau, politiques tarifaires et maîtrise des coûts de réalisation des nouveaux ouvrages
 - 4.2. Gérer et minimiser les risques financiers
 - 4.3. Assurer la fiabilité des informations comptables et financières
 5. Organisation du pilotage de l'établissement et de son contrôle interne
 - 5.1. Le comité exécutif
 - 5.2. Le comité d'audit
 - 5.3. Le délégué aux risques
 - 5.4. Le service du contrôle de gestion
 - 5.5. Le directeur délégué au système d'information
 - 5.6. La mission audit
 6. Politique de Réseau ferré de France en matière d'assurance

Depuis 2004, Réseau ferré de France a entrepris une évolution importante de ses modes de gouvernance pour gagner en réactivité, en cohérence et en transparence, tant vis-à-vis de son conseil d'administration que de ses autorités de tutelle.

Compte tenu de l'importance des flux financiers et en tant que porteur de décisions publiques en matière de développement et d'aménagement des territoires, Réseau ferré de France veut intégrer dans son mode de fonctionnement les bonnes pratiques, recommandations et dispositions résultant à la fois du mouvement général de clarification dans le gouvernement des entreprises, en particulier la loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 (loi de sécurité financière), et la charte de la gouvernance présentée par l'agence des participations de l'Etat le 12 juillet 2004.

Ainsi, par référence à l'article L.225-37 du code de commerce, le président rend compte, dans le présent rapport, **des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration de Réseau ferré de France**, ainsi que **des procédures de contrôle interne en vigueur au sein de Réseau ferré de France**.

I. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

1. STATUT ET MISSIONS DE RÉSEAU FERRE DE FRANCE

1.1. Etablissement public national

Réseau ferré de France (RFF) est un établissement public national à caractère industriel et commercial créé par la loi n° 97-135 du 13 février 1997 modifiée.

Trois décrets du 5 mai 1997 précisent ses missions et statuts, la définition de son patrimoine et les modalités de fixation des redevances d'utilisation du réseau ferré national.

Propriétaire et gestionnaire des infrastructures du réseau ferré national, Réseau ferré de France doit en assurer, conformément aux principes de service public et dans une logique de développement durable :

- l'entretien et l'exploitation,
- l'aménagement et le développement.

Le décret n° 2003-194 du 7 mars 2003 le charge de répartir les capacités d'infrastructures du réseau ferré national et de veiller à ce que toute entreprise ferroviaire satisfaisant aux conditions réglementaires ait accès sans discrimination au réseau ferré national. Ce rôle est renforcé par l'ouverture à la concurrence en mars 2006 du réseau ferré national aux services de fret domestique, déjà effective pour le fret international depuis 2003.

Réseau ferré de France est maître d'ouvrage des opérations d'investissement sur le réseau qu'il peut mandater dans les conditions prévues par la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique. En effet, bien que la SNCF dispose encore d'un rôle particulier, notamment en matière de maîtrise d'œuvre sécurité, depuis décembre 2006, l'exercice de sa maîtrise d'ouvrage par RFF relève pleinement de cette loi. Depuis la loi du 5 janvier 2006, RFF peut également recourir aux partenariats public-privé (PPP) pour financer et réaliser ses grands projets d'infrastructures.

En matière de patrimoine, la répartition entre les actifs de l'établissement et ceux de la SNCF a été finalisée au cours de l'année 2006. RFF a par ailleurs décidé d'exercer pleinement son rôle de propriétaire en ouvrant à la concurrence la gestion de son patrimoine.

Il gère la dette du système ferroviaire qui lui a été transférée lors de sa création.

Réseau ferré de France est soumis en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises industrielles et commerciales. Il est soumis au contrôle administratif et technique de l'Etat par l'intermédiaire des services du ministre chargé des transports, le contrôle économique et financier étant assuré par la mission de contrôle économique et financier des transports (MCEFT), pour le compte des ministres chargés de l'économie et du budget. La mission de contrôle est, en outre, chargée d'un rôle d'information et de conseil auprès de l'établissement dans les domaines budgétaires, comptables et financiers, procède à la vérification des sommes que l'Etat et les autres collectivités publiques versent à RFF et veille au respect des procédures de mise en concurrence. Elle exerce un contrôle préalable sur la passation des marchés les plus importants.

1.2. Relations avec la SNCF

La loi du 13 février 1997 prévoit que, compte tenu des impératifs de sécurité et de continuité du service public, la SNCF assure, pour le compte de Réseau ferré de France, la gestion du trafic et des circulations sur le réseau ferré national ainsi que le fonctionnement et l'entretien des installations techniques et de sécurité de ce réseau.

Pour l'exercice de ces missions, la loi prévoit qu'une convention est conclue entre Réseau ferré de France et la SNCF. Elle fixe notamment les conditions d'exécution de contrôle et de rémunération de ces missions.

1.3. Modalités de financement

Réseau ferré de France supporte les frais d'entretien et d'exploitation du réseau. Ses dépenses sont couvertes par les recettes des péages versés par les entreprises ferroviaires, et par une contribution aux charges d'infrastructure versée par l'Etat.

Les opérations de renouvellement des infrastructures font l'objet d'une subvention d'investissement de l'Etat. Les contrats de projets Etat-Région 2007-2013 devraient également prévoir la participation des régions à certaines de ces opérations.

Les opérations d'aménagement et de développement du réseau sont financées par Réseau ferré de France avec le concours des collectivités publiques afin d'assurer une neutralité sur les comptes pendant la période d'amortissement (article 4 du décret n° 97-444 du 5 mai 1997).

Le budget de l'Etat comporte enfin une subvention destinée à couvrir la charge de la dette de Réseau ferré de France considérée comme non amortissable.

2. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1. Composition

Réseau ferré de France est administré par un conseil d'administration, organe de décision et d'orientation de l'établissement.

Il est composé de :

- **sept représentants de l'Etat**, deux désignés sur proposition du ministre chargé des transports, un désigné sur proposition du ministre chargé du budget, un désigné sur proposition du ministre chargé de l'économie (agence des participations de l'Etat), un désigné sur proposition du ministre chargé de l'aménagement du territoire (délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires), un désigné sur proposition du ministre chargé du plan et un désigné sur proposition du ministre chargé des collectivités territoriales.
- **cinq personnalités choisies en raison de leurs compétences** : parmi elles, deux détenteurs d'un mandat électoral local sont choisis en raison de leur connaissance des aspects régionaux, départementaux ou locaux des questions ferroviaires, un membre est choisi en raison des aspects sociaux et professionnels du transport ferroviaire et un membre est nommé en qualité de représentant des usagers.
- **six représentants élus par les salariés de l'établissement** selon les modalités de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Les représentants de l'Etat et les personnalités choisies en raison de leurs compétences sont nommés par décret. Les représentants des salariés sont élus dans les conditions prévues par la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Le **président du conseil d'administration** est nommé parmi ses membres, sur proposition de ceux-ci, par décret pris en conseil des ministres. Michel Boyon a exercé cette fonction du 1^{er} octobre 2005 au 23 janvier 2007.

La durée du mandat des membres du conseil est de cinq ans. Le mandat d'administrateur est gratuit.

Le commissaire du Gouvernement ou, à défaut, le commissaire du Gouvernement adjoint, siège au conseil d'administration avec voix consultative. Depuis juin 2005, il s'agit respectivement du directeur des transports ferroviaires et collectifs et du sous-directeur des infrastructures de transports ferroviaires et collectifs.

Le commissaire du Gouvernement peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour d'une réunion ordinaire du conseil. Il peut demander une réunion extraordinaire du conseil sur un ordre du jour déterminé.

De même, le chef de la mission de contrôle économique et financier des transports siège avec voix consultative au conseil d'administration, ainsi qu'aux comités et commissions qu'il a créés.

La mission de contrôle formule un avis sur toutes les propositions soumises au conseil d'administration relatives au budget d'exploitation et d'investissement, aux comptes de l'exercice, ainsi qu'aux projets particuliers d'investissement soumis à approbation ministérielle.

Les commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions qui portent sur l'examen et l'arrêté des comptes annuels.

Les membres du conseil d'administration au 31 décembre 2006 sont les suivants :

Ministre chargé des transports	Michel Boyon - Président	Conseiller d'Etat
	Olivier Paul-Dubois-Taine	Ingénieur général honoraire des Ponts-et-Chaussées
Ministre chargé du budget	Hélène Eyssartier	Sous-directeur Direction du budget
Ministre chargé de l'économie	Sébastien Moynot	Direction du trésor Agence des participations de l'Etat
Ministre chargé de l'aménagement du territoire	Jean-Benoît Albertini	Directeur, adjoint au délégué interministériel à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
Ministre chargé du plan	En attente de nomination	
Ministre chargé des collectivités territoriales	Daniel Barnier	Direction générale des collectivités locales Sous-directeur des compétences et des institutions locales
Représentant choisi en fonction de sa connaissance des aspects sociaux et professionnels du transport ferroviaire	Alain Bonnafous	Professeur à l'IEP de Lyon et à l'université Louis-Lumière Lyon II Vice-président du conseil national des transports
	Jacques Chauvineau	Consultant Ancien membre du conseil économique et social Ancien directeur de l'action régionale à la SNCF
Représentant des usagers	Jean-Claude Berthod	Ancien président de Novatrans
Détenteur d'un mandat électoral	François Gerbaud	Sénateur de l'Indre Maire de Bouges-le-Château
	Adrien Zeller	Président du conseil régional d'Alsace
Représentants des salariés	Patrick Castan	
	Joseph Giordano	
	Marie Sennery	
	Bernard Sulpis	
	François Tainturier	
	Didier Thomas	
Commissaire du gouvernement	Patrick Vieu	Ministère des transports Directeur des transports ferroviaires et collectifs (DTFC)
Commissaire du gouvernement adjoint	Marc Papinutti	Ministère des transports Chargé de la sous-direction des infrastructures de transports ferroviaires et collectifs
Mission de contrôle économique et financier des transports (MCEFT)	André Barilari	Inspecteur général des finances Chef de la MCEFT

2.2. Attributions et fonctionnement

▪ Attributions

Le conseil d'administration délibère sur les affaires relatives à l'objet de l'établissement. Il dispose des compétences prévues à l'article 31 du décret n° 97-444 du 5 mai 1997 précité et les exerce selon les modalités prévues par ce même décret.

En particulier,

- il détermine la structure générale de l'établissement public ;
- il décide de la prise, de l'extension ou de la cession de participations financières et de la création ou de la cession de sociétés filiales ;
- il arrête les programmes généraux d'activité et d'investissement, les états prévisionnels des recettes et dépenses, les comptes de l'établissement ;
- il autorise la signature des conventions avec la SNCF ;
- il propose à l'Etat le barème des redevances d'utilisation des infrastructures ferroviaires ;

- il détermine les conditions générales de passation des contrats, conventions et marchés et les règles générales d'emploi des disponibilités et des réserves ;
- il autorise, dans les conditions qu'il détermine, la conclusion des emprunts, la passation des marchés, conventions et mandats, les acquisitions, classements, déclassements, aliénations, échanges et constructions d'immeubles, l'occupation temporaire du domaine public de l'établissement, les prises ou cessions à bail de tous biens immobiliers ;
- plus généralement, il fixe les conditions dans lesquelles Réseau ferré de France assure la gestion de son patrimoine.
- il délibère sur le principe de recours à un partenariat public-privé pour un projet d'infrastructure d'intérêt national ou international et autorise la signature du contrat.

Conformément à l'article 39 du décret n° 97-444 du 5 mai 1997, le conseil d'administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs à son Président.

▪ **Fonctionnement**

Le règlement intérieur du conseil d'administration adopté le 20 janvier 2005 explicite ou complète les dispositions légales ou statutaires, précise les règles de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés (commission des marchés, comité d'audit, comité stratégique) ainsi que les principales règles déontologiques et prudentielles qui s'imposent aux administrateurs dans l'exercice de leur mandat.

En dehors des situations d'urgence, le conseil d'administration est convoqué, au moins huit jours avant la date de la réunion, sur un projet d'ordre du jour arrêté par le président.

Un calendrier prévisionnel des ordres du jour permet de disposer d'une visibilité sur deux ou trois mois des dossiers soumis à l'examen du conseil d'administration.

Chaque membre du conseil d'administration reçoit l'ensemble des dossiers nécessaires à l'examen des sujets qui lui sont soumis ainsi qu'un projet de délibération. En cas d'urgence, certains dossiers peuvent être adressés en version électronique. Lors du deuxième semestre 2006 a été mis en place un système informatique de partage d'information entre les administrateurs et le secrétariat du conseil d'administration afin de faciliter la diffusion des dossiers.

Le conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Si ce nombre n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué dans un délai de vingt jours sur le même ordre du jour : les délibérations sont alors valables quel que soit le nombre des membres présents. Cette situation ne s'est pas présentée en 2006.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Tout membre du conseil d'administration peut déléguer par mandat spécial à un autre administrateur la faculté de voter en son lieu et place sur les questions portées à l'ordre du jour.

Les délibérations du conseil d'administration sont exécutoires de plein droit, sauf si le commissaire du Gouvernement demande en séance qu'il soit procédé à un second examen lors de la réunion suivante du conseil d'administration.

Il est établi un procès-verbal de chaque séance qui est soumis à l'approbation du conseil lors d'une séance suivante.

Les délibérations du conseil d'administration font l'objet d'avis publiés au bulletin officiel de RFF, document électronique accessible par le site Internet de l'établissement <http://www.rff.fr>.

▪ Bilan de l'activité du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de l'établissement l'exige et au moins quatre fois par an en séance ordinaire.

En 2006, le conseil d'administration s'est réuni dix fois en séance ordinaire. En outre, il a été réuni en séance extraordinaire sur les suites à donner aux conclusions du débat public Bordeaux-Toulouse.

Le taux de présence des administrateurs aux séances du conseil d'administration est, en moyenne, pour 2006, de 78,7%.

Conformément aux dispositions statutaires, le conseil d'administration a arrêté les programmes généraux d'investissement, les documents budgétaires ainsi que les comptes annuels de l'année 2005 et les comptes du premier semestre 2006. Il a par ailleurs proposé à l'Etat le barème des redevances d'utilisation des infrastructures ferroviaires pour l'année 2008.

Comme les années précédentes, le conseil d'administration a adopté l'édition du document de référence national pour l'horaire de service 2007.

Il a en outre consacré plusieurs séances à la politique de valorisation du patrimoine ferroviaire de l'établissement, en particulier dans le cadre du transfert à la société immobilière SOVAFIM, créée en application de l'article 63 de la loi de finance pour 2006, des biens immobiliers propriétés de RFF inutiles à ses missions de service public ferroviaire.

Le conseil d'administration fait le point, une fois par an, sur son fonctionnement et les améliorations à y apporter.

2.3. Délégations de pouvoirs accordées au président par le conseil d'administration

Par délibération du 9 juillet 2002 complétée le 18 novembre 2004, le conseil d'administration a accordé à son président de larges délégations pour assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie de l'établissement et la gestion courante.

Les pouvoirs sont accordés par le conseil d'administration à son président sous réserve pour lui d'agir dans le cadre des programmes de l'établissement et dans la limite des crédits ouverts par ses budgets et de rendre compte de sa gestion au conseil d'administration.

Le président dispose ainsi de délégations dans les domaines suivants :

1. Pouvoirs généraux

Il s'agit principalement d'autoriser la passation des conventions, contrats, marchés, protocoles ou traités, ainsi que leurs avenants éventuels lorsque leur montant ne dépasse pas 16 millions d'euros, et de représenter Réseau ferré de France auprès des pouvoirs publics.

2. En matière juridique

Est délégué au président le pouvoir d'agir au nom de Réseau ferré de France devant toute juridiction tant en demande qu'en défense dans toutes matières ainsi que traiter tous litiges et conduire toutes procédures contentieuses ou de transaction, conclure toute convention d'arbitrage.

3. En matière de projets d'infrastructure ferroviaire

Le président approuve les projets d'investissement d'un montant inférieur à 23 millions d'euros, sous réserve que la part de financement apportée par Réseau ferré de France à la réalisation des projets correspondants soit inférieure à 8 millions d'euros, et autorise la signature des éventuelles conventions partenariales correspondantes relatives au financement des études de projet et de la réalisation des travaux.

Il peut solliciter des autorités et instances compétentes l'engagement des procédures, requises par le code de l'environnement et le code de l'expropriation, préalables à la finalisation des projets et la mise au point des dossiers correspondants. Lui a également été délégué le pouvoir de fixer les modalités de la concertation organisée au sens de l'article L.300-2 du code de l'urbanisme et, à l'issue de celle-ci, d'en arrêter le bilan.

4. En matière de patrimoine immobilier de Réseau ferré de France

Le président autorise les aliénations et acquisitions en particulier pour les opérations relatives à la construction d'une ligne nouvelle à grande vitesse ; il autorise le classement et le déclassement du domaine public de l'établissement de tout bien immobilier.

5. Dans le domaine financier

Le président dispose des pouvoirs de décider de toutes opérations de financement, en France ou à l'étranger, en quelques devises ou unités de compte que ce soit, dans les limites fixées annuellement par le conseil d'administration et sous réserve de lui en rendre compte.

Pour 2006, le conseil d'administration a fixé, en particulier, lors de sa séance du 15 décembre 2005, à 2,3 milliards d'euros le plafond des émissions à moyen et long terme pour l'année 2005.

Le président peut utiliser tous instruments financiers en vue d'assurer la gestion des engagements financiers actifs ou passifs, présents ou futurs, de l'établissement.

Il est prévu qu'en cas d'urgence et sous réserve d'en rendre compte au conseil d'administration lors de la première séance suivant cette décision, le président peut décider toute opération excédant les limites fixées par le conseil d'administration, l'appréciation des circonstances motivant l'urgence étant de sa compétence. Cette faculté n'a pas été utilisée pendant l'année 2006.

Enfin, le décret prévoit qu'en cas d'empêchement ou d'absence du président, les pouvoirs délégués consentis par le conseil peuvent être exercés par l'administrateur désigné par le président parmi les représentants de l'Etat pour présider le conseil en application de l'article 38 du décret du 5 mai 1997 précité.

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

Le président du conseil d'administration peut être assisté d'un directeur général qu'il nomme après avis du conseil d'administration.

Un dispositif formalisé de comptes-rendus mensuels des délégations consenties par le président a été mis en place à partir du mois de juillet 2005 afin notamment de donner une vision claire sur le volume d'activité de l'établissement et la répartition des engagements financiers dans l'établissement.

2.4. Comités spécialisés du conseil d'administration

Le travail préparatoire aux séances du conseil d'administration s'effectue au sein de comités spécialisés que le décret n° 97-444 du 5 mai 1997 a prévus ou que le conseil d'administration peut créer, s'il les estime nécessaires au bon fonctionnement de ses missions.

Conformément à la charte de la gouvernance de l'agence des participations de l'Etat, le conseil d'administration a mis en place en 2005 un comité d'audit et un comité stratégique, en plus de la commission des marchés prévue par l'article 33 du décret n° 97-444 du 5 mai 1997.

▪ Le comité d'audit

Le comité d'audit examine les dossiers à grands enjeux financiers et comptables. Il procède à l'évaluation des risques et de la qualité du contrôle interne de l'entreprise.

Il donne un avis sur tout sujet de nature comptable ou financière dont il est saisi ou dont il jugera nécessaire de se saisir. Il a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil d'administration à qui il soumet ses avis, propositions et recommandations.

Il a pour mission d'examiner :

- la pertinence des choix des options comptables,
- les comptes sociaux et leurs annexes,
- les opérations financières significatives du groupe et les risques d'engagement hors bilan significatifs,
- les procédures budgétaires,
- les procédures de contrôle, notamment les programmes et travaux d'audit interne,
- l'état des contentieux importants,
- les propositions de désignation, de renouvellement et de la rémunération des commissaires aux comptes, la qualité de leur travail, la mise en œuvre de leurs recommandations et le respect des dispositions légales et réglementaires qui leur sont applicables.

Il entend le responsable de l'audit interne en l'absence de la direction générale et donne son avis sur l'organisation du service chargé de l'audit interne. Il est destinataire d'un suivi d'avancement du plan d'audit et de la synthèse des rapports d'audit internes émis.

Depuis sa création, sont membres du comité d'audit :

- le président choisi parmi les administrateurs indépendants,
- l'administrateur représentant le ministre du budget,
- l'administrateur représentant le ministre chargé de l'économie,
- un administrateur représentant les salariés.

Participent de droit avec voix consultative :

- le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint,
- le chef de la mission du contrôle économique et financier des transports ou son représentant.

Le comité d'audit peut entendre d'autres personnes, internes ou externes, après information du président du conseil d'administration de RFF. Il peut se faire communiquer tout document interne et toute information nécessaire à son bon fonctionnement. Il peut se réunir en dehors de la présence des dirigeants de l'entreprise.

Un règlement intérieur adopté le 7 avril 2005 et annexé à celui du conseil d'administration en précise les modalités de fonctionnement.

Le comité d'audit se réunit chaque fois qu'il le juge nécessaire et au moins trois fois par an. Au cours de l'année 2006, le comité d'audit s'est réuni six fois.

Outre les comptes semestriels et annuels de RFF, le comité d'audit a examiné l'adoption par l'établissement des normes comptables IFRS dont l'application est prévue en 2007 ainsi que la politique de RFF en matière d'assurances.

▪ Le comité stratégique

Le comité stratégique assiste le conseil d'administration en étudiant et en préparant les discussions et décisions sur les orientations stratégiques, notamment le budget, ainsi que la politique d'investissement et la programmation pluriannuelle d'investissement de l'entreprise.

Il est saisi du plan stratégique pluriannuel, des EPRD initiaux et modificatifs, des politiques et projets d'investissement, notamment ceux présentés au conseil d'administration au titre de l'article 4 du décret n° 97-444 du 5 mai 1997, de la tarification de l'infrastructure et des dossiers présentant un intérêt stratégique particulier.

Il a pour mission d'éclairer le conseil d'administration sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et de ses filiales, d'apprécier, dans les domaines de compétences qui sont les siens, les conséquences des décisions stratégiques les plus importantes proposées au conseil d'administration. Il veille à l'application de la politique stratégique de RFF et à sa mise en œuvre au niveau des filiales.

Depuis sa création, sont membres du comité stratégique :

- le président choisi par les administrateurs indépendants,
- l'administrateur représentant le ministre du budget,
- l'administrateur représentant le ministre chargé de l'économie,
- un administrateur représentant le ministre chargé des transports,
- un administrateur représentant les salariés.

Participent de droit avec voix consultative :

- le commissaire du gouvernement ou le commissaire du gouvernement adjoint,
- le chef de la mission du contrôle économique et financier des transports ou son représentant.

Le comité stratégique peut entendre d'autres personnes, internes ou externes, après information du président du conseil d'administration de RFF. Il peut se faire communiquer tout document interne et toute information nécessaire à son bon fonctionnement.

Un règlement intérieur adopté le 7 avril 2005 et annexé à celui du conseil d'administration en précise les modalités de fonctionnement.

Le comité stratégique se réunit chaque fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par trimestre. En 2006, il s'est réuni dix fois.

Le comité stratégique a examiné la mise en place d'un référentiel méthodologique d'application de l'article 4 du décret n° 97-444 du 5 mai 1997, qui sera finalisé au cours du premier semestre 2007, ainsi que les modalités de mise en œuvre par RFF des premiers partenariats public-privé. Il a en outre examiné la participation financière de RFF pour la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône branche Est.

▪ La commission des marchés

L'article 33 du décret n° 97-444 du 5 mai 1997 prévoit que le conseil d'administration est assisté d'une commission des marchés présidée par le président du conseil d'administration ou son représentant.

La commission des marchés est composée, à parts égales, de neuf membres répartis ainsi qu'il suit :

- le président du conseil d'administration ou son représentant,
- quatre administrateurs dont deux personnalités choisies en raison de leurs compétences, deux parmi les représentants de salariés,
- quatre fonctionnaires désignés par les ministres chargés de l'économie (agence des participations de l'Etat), du budget, de la concurrence (direction générale la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) et des transports

Le président du conseil d'administration a confié la présidence au directeur général de RFF.

Y siègent également avec voix consultative le commissaire du Gouvernement ou son représentant et le chef de la mission de contrôle économique et financier des transports ou son représentant.

La commission des marchés est consultée sur l'attribution des marchés d'un montant supérieur à 7,6 millions d'euros (arrêté du 5 décembre 1997 modifié). Son avis est porté à la connaissance du conseil d'administration chaque fois que celui-ci se prononce sur une autorisation de passation de marché.

Elle est convoquée huit jours avant sa séance sur un ordre du jour déterminé assorti d'un dossier comprenant les projets de marchés et les rapports techniques, sur lesquels est sollicité son avis.

A l'issue de la séance, un relevé de conclusions est établi et soumis, lors d'une séance ultérieure, à l'approbation de ses membres.

Un règlement intérieur adopté le 18 octobre 2005 et annexé à celui du conseil d'administration en précise les modalités de fonctionnement.

La commission des marchés se réunit chaque fois que son président le juge nécessaire et au moins une fois par trimestre. En 2006, la commission des marchés s'est réunie dix fois.

La commission des marchés a examiné en 2006, outre les projets d'avenants et les autorisations à poursuivre, une quarantaine de dossiers de passation des marchés. Elle a par ailleurs examiné le nouveau règlement général des marchés de l'établissement.

3. ORGANISATION GENERALE DE L'ETABLISSEMENT

Le 19 juin 2006, le président de Réseau ferré de France a mis en place une nouvelle organisation générale de l'établissement afin de lui permettre d'assumer pleinement son rôle de gestionnaire du réseau ferroviaire, de maîtriser l'ensemble de ses activités et de tirer le meilleur parti de la présence territoriale de l'entreprise.

Ce projet s'inscrit dans la logique du projet d'entreprise « RFF 2007 » et confirme le choix de la structure régionale et de la déconcentration des responsabilités, tout en permettant de renforcer le rôle de pilotage des directions centrales.

Dans cette organisation, la structure des organes de direction et la répartition des compétences étaient les suivantes :

3.1. Organes de direction

Le **président du conseil d'administration de Réseau ferré de France** met en œuvre la politique définie par le conseil d'administration et assure l'exécution de ses délibérations.

A cet effet, il dispose de tous les pouvoirs nécessaires pour assurer la bonne marche de l'établissement public et pour agir en toutes circonstances en son nom. 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 représente RFF en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Il a notamment qualité pour :

- convoquer le conseil d'administration,
- passer tous actes, traités ou marchés,
- liquider et ordonnancer toutes dépenses, recevoir les sommes dues à RFF, donner tous reçus, quittances et décharges,
- nommer et révoquer le personnel de l'établissement public,
- prendre, en cas de nécessité et avec l'accord de la mission de contrôle économique et financier des transports, dans l'intervalle des séances du conseil d'administration, des décisions modificatives de l'état prévisionnel des recettes et dépenses à condition qu'elles ne comportent ni augmentation du montant total des dépenses, ni transfert entre les prévisions en matière de redevances, d'investissement et de fonctionnement, et sous réserve d'un compte rendu au conseil d'administration lors de la première séance qui suit cette décision.

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

Le président du conseil d'administration peut être assisté d'un **directeur général** qu'il nomme après avis du conseil d'administration.

Le **directeur général** assure aux côtés du président et sous son autorité, la conduite opérationnelle de l'établissement. Il supplée le président, dans la limite des délégations données par le conseil d'administration.

Il est particulièrement chargé de l'animation et de la coordination du travail collectif, entre les directions et services du siège aussi bien qu'entre le siège et les directions régionales, notamment pour la préparation des décisions et leur mise en œuvre.

Il pilote et anime le réseau et l'action des directions régionales ; les directeurs régionaux lui sont directement rattachés.

Il coordonne les relations de l'établissement avec la SNCF.

Il représente Réseau ferré de France au sein de l'association européenne des gestionnaires d'infrastructures ferroviaires (EIM).

3.2. Organisation de l'établissement

L'organisation générale de Réseau ferré de France, modifiée le 19 juin 2006, est la suivante :

1 - La présidence et la direction générale, à laquelle sont directement rattachés la **direction de l'audit**, et le délégué à l'accessibilité.

Le **cabinet** est commun au président et au directeur général.

2 - La direction de la prospective, de la stratégie et du développement durable, qui prépare le plan stratégique pluriannuel et assure le suivi de son application, coordonne les études relatives à l'évolution du réseau ferré national, pilote les phases préliminaires des projets de développement, propose, anime et met en œuvre la politique d'environnement et de développement durable de l'établissement, pilote la réflexion prospective sur l'évolution du système ferroviaire.

3 - La direction de l'exploitation, qui assure l'allocation optimisée des capacités d'infrastructure en définissant un schéma structuré de l'offre de sillons, établit la tarification d'infrastructure et assure la gestion des redevances, définit et pilote la mise en œuvre des politiques d'exploitation, d'entretien, de renouvellement et de mise aux normes du réseau, ainsi que la politique technique du réseau, organise et assure les missions de RFF en matière de sécurité ferroviaire.

4 - La direction des projets de développement, chargée du pilotage de l'activité de maîtrise d'ouvrage des opérations d'investissement et de l'animation de la mise en œuvre de la politique de la qualité de la maîtrise d'ouvrage de RFF.

Lui sont rattachées les missions et directions d'opérations des grands projets en phase de projet ou de réalisation (ligne à grande vitesse Est européenne, ligne à grande vitesse Rhin-Rhône, ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique, projet de contournement Nîmes-Montpellier).

5 - La direction du patrimoine, qui définit la politique de l'établissement en matière de valorisation et de gestion de son patrimoine, et en organise la mise en œuvre, pilote les actions de Réseau ferré de France en matière d'aménagement et d'urbanisme.

6 - La direction financière, qui définit la stratégie financière de l'établissement et est chargée des fonctions : budget et comptes, financement et programmation des investissements, évaluation de la rentabilité financière des projets et de la part de financement de Réseau ferré de France, gestion de la dette, de la trésorerie et du contrôle de gestion.

7 - La direction des ressources humaines, qui définit et organise la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines au sein de l'établissement, ainsi que celle des relations sociales; elle définit, organise et met en œuvre la politique en matière de moyens généraux de l'établissement.

8 - La direction de la communication, qui définit la politique en matière de communication interne et externe, pour l'ensemble des activités de l'établissement, et en assure l'animation et le contrôle, au plan national et régional.

9 - Le secrétariat général, qui organise le fonctionnement institutionnel de l'établissement et veille à sa bonne gouvernance, propose et coordonne la mise en œuvre des actions de l'établissement à l'égard des institutions européennes, nationales et régionales, assure la maîtrise et le développement du système d'information de RFF, pilote l'activité juridique de l'établissement ainsi que la politique de concertation et de débat public.

10 - Les directions régionales, qui assurent la représentation de RFF dans les régions et entretiennent les relations avec les partenaires locaux, mettent en œuvre les politiques sectorielles de RFF dans tous les domaines, contribuent à la définition des politiques nationales et à la vision prospective de l'évolution du réseau, élaborent une stratégie régionale de développement des activités ferroviaires en cohérence avec les politiques nationales.

Les directions régionales sont au nombre de douze.

3.3. Délégations de compétences

Le président a consenti des délégations de signature aux principaux responsables de l'établissement : directeur général, directeurs du siège, directeurs régionaux, chefs de service, chefs de département, etc.

Ces délégations portent sur les différentes activités de l'établissement et correspondent aux missions et attributions qui sont confiées aux délégataires :

- domaine financier et comptable,
- approbation des étapes de projets d'infrastructure,
- acquisition de biens immobiliers pour la réalisation des projets,
- gestion patrimoniale et domaniale,
- représentation en justice.

Ce sont pour l'essentiel des délégations que le président tient du conseil d'administration et dont celui-ci a défini les conditions :

1. Le président peut déléguer sa signature tant au titre de ses compétences propres, qu'à celui des compétences qui lui ont été déléguées par le conseil d'administration.
2. Les délégations ainsi accordées sont en rapport exclusif avec le champ de compétence du délégataire concerné ; elles revêtent un caractère nominatif.
3. Les délégations portent sur des catégories d'affaires limitativement énumérées.
4. Les délégations accordées sont exclusives de la possibilité de prendre des décisions de portée générale.
5. Pour les décisions ayant une portée financière, les délégations sont limitées par un critère de seuil.

Des délégations de pouvoirs relatives à la préparation, la passation et l'exécution des marchés sont également consenties par le président aux directeurs du siège.

Depuis le 1^{er} avril 2006, les directeurs régionaux bénéficient de délégations de pouvoirs leur permettant d'exercer pleinement leurs missions au plan local avec des équipes renforcées. Ces délégations portent sur les domaines suivants : gestion des ressources humaines ; hygiène et sécurité au travail ; gestion foncière et immobilière (hors projets d'investissement) ; préparation, passation et exécution des marchés ; traitements informatisés des données, dans le cadre de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ; représentation de RFF.

Ces délégations de pouvoirs sont par ailleurs accompagnées de délégations de signatures, en particulier dans le cadre de la réalisation des opérations d'investissement.

Des comptes-rendus mensuels de l'utilisation des délégations consenties par le président ont été mis en place à partir du mois de juillet 2005. Ces comptes-rendus mensuels donnent lieu, chaque année, à un bilan des délégations permettant au président et au directeur général de disposer d'une vision claire sur le volume d'activité de l'établissement et de la répartition des engagements financiers dans l'établissement.

Afin de leur conférer une valeur juridique pleine et entière, les délégations de pouvoirs et de signature sont publiées au bulletin officiel de RFF, disponible sur le site internet de l'établissement www.rff.fr, ainsi qu'au bulletin officiel du ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer.

II. Procédures de contrôle interne mises en place par l'établissement

L'année 2006 s'est inscrite dans la continuité des exercices précédents, essentiellement par la mise en œuvre des dispositifs de contrôle des risques identifiés en 2004 et 2005 et l'application des procédures de contrôle interne mises en place sur la même période.

L'établissement s'est également attaché à élaborer en 2006 un plan stratégique pluriannuel. Les orientations de ce plan visent à répondre plus efficacement aux besoins des clients et à mieux connaître leurs attentes, à adapter et améliorer les performances du réseau et à asseoir l'équilibre financier de RFF. Elles donneront un nouveau cadre d'ensemble pour déterminer les objectifs de contrôle interne de l'établissement.

1. OBJECTIFS GENERAUX DE CONTROLE INTERNE DE RESEAU FERRE DE FRANCE

Les procédures de contrôle interne sont intégrées dans l'ensemble des procédures de gestion de l'établissement. Elles visent à assurer :

- la réalisation et l'optimisation des opérations d'investissement, d'exploitation, de gestion du patrimoine et de la dette dans le respect des orientations fixées par l'Etat et conformément aux objectifs arrêtés par le conseil d'administration,
- la fiabilité des informations financières et comptables,
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Ces procédures fournissent une assurance raisonnable que ces objectifs sont atteints, elles n'apportent pas une garantie absolue.

2. ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

L'environnement de contrôle est un élément important du dispositif de contrôle interne de l'établissement, il en constitue le fondement.

Il s'appuie sur les éléments suivants :

- un conseil d'administration très actif puisqu'il s'est réuni onze fois en 2006. Il est constitué pour partie de représentants de l'Etat et pour partie de membres indépendants choisis en raison de leurs compétences pour les questions relatives au réseau ferré national. Sa composition est une garantie d'indépendance vis-à-vis du comité exécutif. Son règlement intérieur comprend une charte de l'administrateur soulignant notamment les devoirs des administrateurs en matière d'intégrité et d'éthique.
- deux comités spécialisés du conseil : un comité stratégique et un comité d'audit (cf. partie I du rapport).
- le déploiement progressif, notamment dans les régions, d'un système de management par objectifs avec ses corollaires que sont la responsabilité par délégation, l'évaluation, le reporting et le contrôle a posteriori.
- la formalisation des pratiques et des processus dans un objectif de mise en qualité à travers le projet Synchrone.
- la mise en œuvre du projet dit « Modernisation et sécurisation des actes » visant à contrôler la production d'actes juridiques de RFF et à sécuriser la conservation des documents.

Un code de la déontologie est en cours de finalisation et sera mis en place au premier semestre 2007.

3. EVALUATION ET TRAITEMENT DES RISQUES

Un travail de mise à jour et d'approfondissement de la cartographie des risques de 2004 est en cours sous la responsabilité du délégué aux risques. Une cinquantaine d'entretiens ont été réalisés. Ces entretiens permettent également de développer et de partager une culture du risque au sein de l'établissement et une appropriation par le management des outils de la gestion des risques. Le processus de synthèse est en cours. Il débouchera sur un plan d'action pour l'amélioration de la maîtrise des risques de RFF.

Facteurs de risques :

- **Risques de marché :**

- *Risque de taux* : fin 2006 la dette nette de RFF atteignait 26,8 milliards d'euros. La situation financière de l'établissement est donc sensible à l'évolution des taux. Le conseil d'administration a défini un cadre de gestion de la dette et RFF a structuré son organisation de façon à maîtriser ce risque. Il définit ainsi chaque année la structure de la dette par nature de taux (taux fixe, variable, indexé sur l'inflation) en définissant un niveau de risque maximum parmi les structures de dette efficientes. La salle des marchés ne peut s'écarter de cette structure cible de plus de 10%. Un département « contrôle-reporting » contrôle l'application de ces règles.
- *Risques de contrepartie et de signature* : étant donné le nombre d'opérations effectuées par RFF et les montants traités, une attention particulière a été portée au dispositif de maîtrise du risque de contrepartie. Les risques de contrepartie et de signature sont contrôlés par

différents dispositifs dont notamment une notation minimale et un risque valorisé maximum dans le cadre de principes et limites d'intervention sur les marchés validés par le conseil d'administration. Le département « contrôle reporting » contrôle l'application de ces principes.

- *Risque de change* : RFF afin d'optimiser ses conditions de financement a mis en place en 2006 des financements en devises qui ont fait l'objet d'un retour systématique en euro afin de couvrir le risque de change.

- **Risques juridiques :**

L'ouverture à la concurrence en mars 2003 du réseau ferré national pour le trafic international des trains de fret et l'ouverture en mars 2006 à la concurrence pour le trafic national des trains de fret sont un facteur puissant de développement du trafic. Parallèlement elles obligent RFF à mettre en œuvre et à renforcer les mesures permettant d'assurer l'égalité de traitement des opérateurs ferroviaires et la transparence de son fonctionnement.

Un dispositif de contrôle a été mis en place sur ces aspects. Il s'appuie sur des normes (document de référence, contrat d'utilisation type) et des processus de contrôle (guichet unique, mesures de confidentialité, politique de transparence dans l'allocation des sillons par exemple). La déconcentration vers les directions régionales (et leurs services de gestion du réseau) permettra d'améliorer le suivi du traitement opérationnel, par la SNCF Infrastructure, des circulations des opérateurs fret, pour un meilleur pilotage par RFF.

Le cadre réglementaire de RFF a évolué et donne notamment à l'établissement l'opportunité de choisir de nouveaux partenaires dans le cadre de certaines de ses missions. C'est le cas des futurs contrats de concession ou de partenariat (c'est également le cas pour la gestion du patrimoine). RFF veille particulièrement à la sécurité juridique de ces futurs contrats, des dispositifs de contrôle renforcés ayant été mis en place dans ce sens.

- **Risques techniques :**

Suite à l'audit sur l'état du réseau ferré réalisé en 2005 par l'Ecole polytechnique de Lausanne, faisant état d'un sous-investissement et d'une insuffisante rationalisation des opérations d'entretien, RFF a engagé en 2006 la première phase de son plan d'action pour le renouvellement du réseau. Ainsi les travaux réalisés ont permis de lever 340 km de ralentissements et le renouvellement des voies a été augmenté en 2006 de 10%. Le plan d'action prévoit une accélération de ces travaux pour 2007 et 2008. Le risque de perte de consistance du réseau sera donc réduit progressivement, au fur et à mesure de la mise en œuvre du plan et de son financement par l'Etat.

- **Risques économiques :**

Les grands équilibres économiques de l'établissement reposent sur l'appréciation de la dynamique de croissance du trafic et donc des recettes de péage et sur la maîtrise des coûts d'entretien et d'extension du réseau. RFF s'appuie sur des outils de modélisation et de prévision pour mesurer et anticiper les développements et optimiser les performances technico-économiques du réseau ferré. Certains outils de modélisation et de prévision font progressivement l'objet d'une internalisation et d'un développement au sein de l'établissement afin d'assurer une meilleure maîtrise de ces activités.

Ces grands équilibres économiques reposent également sur l'adaptation des politiques techniques, commerciales et financières à chaque sous-ensemble du réseau. Une segmentation stratégique du réseau a donc été engagée, sur des bases géographiques, micro ou macro économiques et fonctionnelles, dans le cadre du plan stratégique pluriannuel.

Enfin, un projet de référentiel a été élaboré pour l'application de l'article 4 du décret du 5 mai 1997 concernant la rentabilité financière des investissements. Le référentiel formalise les méthodes d'évaluation financière des projets et permettra une communication plus efficace sur les capacités d'investissement de l'établissement. Il améliorera ainsi la maîtrise des risques sur les investissements.

4. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE INTERNE

4.1. **Activités d'exploitation et d'entretien du réseau, politique tarifaire et maîtrise des coûts de réalisation des nouveaux ouvrages**

Les objectifs de **l'entretien courant et du renouvellement** du réseau ferré sont d'assurer le bon fonctionnement des infrastructures et d'en garantir la pérennité. RFF doit déléguer à la SNCF l'exécution des travaux d'entretien et de renouvellement du réseau. Soucieux d'améliorer le pilotage de ces activités, RFF a poursuivi en 2006 avec son partenaire la refonte de la convention de gestion du réseau engagée en 2005. Cette convention est structurée autour d'une obligation non plus de moyens mais de performances ; l'amélioration du processus de reporting de la SNCF auprès de RFF devrait contribuer au maintien des performances du réseau.

La politique de RFF en matière de **tarification de l'utilisation de ses infrastructures** vise à couvrir les charges directes d'entretien et d'exploitation du réseau ferré, à aménager le territoire et à tenir compte de la réalité du marché. Le niveau de péage fixé entend également traduire, au plan économique, une utilisation vertueuse de l'infrastructure. Dans cet esprit, RFF a donc conçu et mis en application une tarification incitant les opérateurs ferroviaires – et tout particulièrement la SNCF – à estimer au plus juste le nombre de sillons (c'est-à-dire des créneaux horaires) qu'ils jugent nécessaires de réserver pour assurer la circulation de leurs trains.

RFF s'est attaché, pour améliorer sa **maîtrise des coûts des investissements**, à rationaliser ses méthodes de travail. RFF a conçu des manuels, procédures et démarches de diagnostic environnemental. Dans cet esprit a été entreprise une démarche qualité et environnement de la maîtrise d'ouvrage dite « projet Synchrone ». Parmi les autres instruments mis en place par RFF figure un système de maîtrise des risques appliqué à tout projet supérieur à 7,6 millions d'euros. RFF s'est doté en 2006 d'une délégation aux achats et s'est attaché à décliner sa politique d'achats cible par type d'achat et à faire intervenir sa délégation aux achats le plus en amont possible des projets, avant que les décisions structurantes ne soient prises.

4.2. **Gérer et minimiser les risques financiers**

La politique générale de financement et de gestion de la dette s'inscrit dans un processus décisionnel à trois niveaux.

Le **conseil d'administration** fixe de manière générale :

- les orientations de la politique de financement et de trésorerie ;
- les limites autorisées d'engagement et de contrepartie ;
- les orientations de la politique de gestion de la dette héritée et de la dette globale de RFF (coût, échéancier) ;

- le cadre de gestion du risque de change sur la dette héritée.

Le **comité d'audit**, comité spécialisé du conseil, examine notamment les dossiers de nature économique, financière ou comptable préalablement à leur soumission au conseil d'administration.

Dans le cadre des orientations arrêtées par le conseil d'administration, un **commission de la stratégie financière** élabore la politique financière de Réseau ferré de France et prépare les dossiers à soumettre au comité d'audit et au conseil d'administration.

- **Mise en œuvre de la politique financière**

Le service finances, filiales et participations, est chargé de la mise en œuvre de la politique financière de RFF. Il est structuré de la façon suivante :

La **salle des marchés** (« front-office ») comprend :

- le **responsable de la gestion actif/passif** chargé dans le cadre des orientations données par le conseil d'administration d'optimiser la gestion de la dette de RFF notamment en définissant chaque année la structure optimale de la dette dans son ensemble. Il contribue à l'établissement des perspectives financières à long terme de l'établissement.
- le **département financement et trésorerie** chargé de l'élaboration et de l'exécution des transactions sur les marchés financiers pour assurer le financement de l'établissement et gérer dynamiquement sa dette à l'aide notamment d'instruments hors bilan dans le cadre des principes et limites d'interventions validés par le conseil d'administration et des préconisations de la gestion Actif/Passif.
La salle des marchés dispose de l'appliquet de front-office Titan de 3V Finance ainsi que des logiciels d'information de marchés Bloomberg et Reuters.
- le **département « back-office »** chargé de la gestion administrative des transactions financières et de la gestion des comptes bancaires et des comptes courants. Il réalise également les prévisions de trésorerie à court terme et les contrôles de premier niveau. Le département « back-office » dispose de l'appliquet KTP de Reuters.
- le **département contrôle et reporting** (« middle-office ») chargé du respect des principes et limites d'intervention sur les marchés. Il contrôle les risques de taux, de change et de contrepartie. Il élabore la mise à jour des procédures et le contrôle de second niveau de leur application. Il est en charge de la documentation juridique des opérations financières ainsi que des relations avec l'autorité des marchés financiers et les avocats. Il effectue un « reporting » sur les risques de marché, élabore et analyse le résultat financier de RFF.

4.3. Assurer la fiabilité des informations financières et comptables

- **Cadre législatif**

L'article 3 de la loi n° 97-135 du 13 février 1997 prévoit que RFF est soumis en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises industrielles et commerciales. Il tient sa comptabilité conformément au plan comptable général.

RFF est soumis au contrôle économique, financier et technique de l'Etat.

- **Manuels de Procédures**

Les procédures de la direction financière sont formalisées. Elles sont organisées en fonction des différents processus d'achats, de comptabilité des opérations financières, de comptabilité des immobilisations et des subventions, d'opérations de comptabilité générale, d'opérations de trésorerie ou de gestion des produits.

Des procédures spécifiques traitent de la clôture comptable et de la gestion du référentiel comptable.

Par ailleurs, certains processus significatifs étant assurés par la SNCF, celle-ci élabore le dispositif de contrôle interne, en particulier, les procédures nécessaires, et met en œuvre les activités de contrôle requises. RFF dispose d'un droit d'audit.

- **Organisation de la fonction comptable et financière**

Outre ses missions de définition de la stratégie financière, de pilotage de l'ensemble des activités financières de l'établissement et de programmation des investissements, la direction financière assure la responsabilité de l'élaboration des comptes de l'établissement (comptabilité générale et analytique) selon les normes en vigueur.

L'élaboration des comptes est confiée au service comptabilité. Celui-ci a pour mission la mise à disposition d'informations comptables de qualité dans les meilleurs délais.

Le service comptabilité est structuré en pôles, chaque pôle ayant en charge la comptabilité par type d'opération (tiers, immobilisations, investissements, opérations financières et trésorerie, comptabilité générale), une personne ayant en charge le contrôle.

Par ailleurs, il assure l'élaboration du registre des immobilisations, la formalisation des procédures comptables, l'amélioration des processus de clôtures mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle, et la refonte du système d'information budgétaire et comptable (SI GBC).

- **Organisation du système d'information budgétaire et comptable**

Le système d'information budgétaire et comptable (SI GBC) est organisé autour du progiciel de gestion intégré JD Edwards. Une cartographie détaillée de ce système a été établie.

Il comprend les domaines fonctionnels nécessaires à la gestion budgétaire et comptable et est alimenté par interface automatique avec les systèmes d'information de la gestion du réseau, des opérations financières ou foncières. Certains de ces systèmes sont exploités par la SNCF tels que GEODE pour les flux liés aux projets en maîtrise d'ouvrage mandatée.

- **Elaboration de l'information comptable et financière**

RFF a mis en place sous la responsabilité du chef du service comptabilité un processus de clôture adapté selon les périodes : mensuelle, trimestrielle, semestrielle/annuelle.

Chaque dispositif de clôture est matérialisé par une procédure qui définit, par pôle comptable, la liste et la description des tâches (saisie des transactions courantes et de clôture, contrôles et validations,

évaluations, clôture des journaux, édition des états de synthèse) à accomplir et une date de terminaison.

Les comptes produits par le service comptabilité sont examinés :

- trimestriellement par la direction générale et la direction financière. Ils le sont également par les gestionnaires d'opérations pour la partie projets d'investissements,
- semestriellement/annuellement par :
 - o la direction financière et la direction générale,
 - o les commissaires aux comptes au travers d'une revue limitée au semestre et par un audit à la clôture annuelle,
 - o le comité d'audit pour une pré-validation puis par le conseil d'administration pour leur approbation.

Par ailleurs, les engagements hors bilan de l'établissement correspondant notamment aux opérations sur instruments financiers dérivés font l'objet d'un contrôle par le département « contrôle reporting ». Ce département procède également à une réconciliation entre les engagements hors bilan front-office et les engagements hors bilan comptables sur une base trimestrielle.

5. ORGANISATION DU PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE SON CONTRÔLE INTERNE

5.1. Le comité exécutif et le comité de direction

Le **comité exécutif** (COMEX) composé du président, du directeur général, du directeur général adjoint, du secrétaire général, de l'ensemble des directeurs du siège et du directeur de cabinet assiste le président et le directeur général pour l'élaboration de la politique générale de l'établissement et la prise des grandes décisions. Il se réunit chaque semaine.

Le **comité de direction générale** (CODIRG) composé du directeur général et des directeurs du siège, assure le pilotage opérationnel de l'établissement. Il se réunit chaque semaine.

Plusieurs comités ou commissions ont été mis en place et se réunissent périodiquement. Il s'agit principalement,

- dans le domaine du pilotage stratégique :
 - de la **commission des orientations stratégiques** pour préparer les orientations relatives aux dossiers à caractère stratégique,
 - de la **commission de la stratégie financière** pour proposer l'organisation, les modalités et la politique de gestion de la dette et de la trésorerie,
 - de la **commission de l'environnement et du développement durable** pour établir une politique commune de Réseau ferré de France en matière d'environnement et de développement durable afin d'homogénéiser les démarches et décisions sur l'ensemble du territoire.
- dans le domaine plus opérationnel :

- du **comité national des projets d'investissement** (directeur général, directions et chefs de projets intéressés) qui prépare les décisions importantes en matière d'approbation des avant-projets, de participation financière et d'engagement de réalisation pour les projets supérieurs à 7,6 millions d'euros ;
- du **comité directeur « partenariat public-privé »** pour assurer avec les administrations, la coordination des pilotages des projets en partenariat public privé et décider de leurs grandes orientations ;
- des **comités régionaux des projets d'investissement** qui prépare les décisions importantes en matière d'approbation des avant-projets, de participation financière et d'engagement de réalisation pour les projets inférieurs à 7,6 millions d'euros ;
- du **comité des systèmes d'information** qui décide du lancement des projets informatiques et informe les dirigeants de RFF sur le système d'information de l'établissement et son évolution.

Les responsabilités nouvelles confiées aux directions régionales ont conduit les directions du siège à mettre en place des réunions des responsables sectoriels (chefs des services d'investissement, chargés d'aménagement et patrimoine, responsables marchés et contrats, contrôleurs de gestion, juristes, communicateurs, environnementalistes, etc.) pour la bonne coordination des missions de l'établissement et, plus généralement le renforcement du professionnalisme des équipes.

Des réunions entre la direction générale et les directeurs régionaux ont par ailleurs lieu mensuellement.

5.2. Le comité d'audit

La mission et le fonctionnement du comité d'audit sont précisés page 10. Le comité d'audit s'est réuni six fois au cours de l'année 2006.

5.3. Le délégué aux risques

Il est rattaché au directeur financier. Sa mission est de :

- développer la culture risque au sein de l'établissement,
- proposer la doctrine en matière de contrôle interne et en coordonner les actions d'amélioration,
- évaluer les risques en mettant à jour la cartographie des risques,
- proposer, piloter et suivre la politique de RFF vis-à-vis des risques et d'assurer la cohérence des politiques menées dans les différents domaines de risques,
- définir la politique en matière d'assurance et la mettre en œuvre.

5.4. Le service du contrôle de gestion

Le service est rattaché au directeur financier.

Il a la responsabilité :

- d'analyser et suivre la performance globale des activités de l'établissement,
- de suivre les coûts et les délais de réalisation des projets, programmes et activités en fonction des objectifs fixés,
- d'assurer la cohérence et la fiabilité des informations et, pour cela, d'établir les tableaux de bord nécessaires au pilotage de l'établissement par la direction générale,

- de développer la culture financière au sein de RFF par la construction et l'animation d'un réseau de contrôleurs de gestion notamment au sein de trois directions fonctionnelles au siège et opérationnelles en régions.

Le service du contrôle de gestion anime le réseau des contrôleurs de gestion des directions régionales.

Un tableau de bord est établi et présenté chaque mois aux membres du COMEX. Il permet de disposer d'une photographie des principaux secteurs d'activités de RFF, d'en suivre l'évolution et d'indiquer les principaux faits marquants.

5.5. Le directeur délégué au système d'information

Rattaché au secrétaire général, le directeur délégué au système d'information est chargé de développer et mettre en œuvre la vision à moyen terme des systèmes d'information de RFF, en collaboration étroite avec les directions du siège et dans les directions régionales, et en conformité avec les orientations stratégiques de RFF.

Il assure le pilotage et la coordination d'ensemble des projets et les liaisons avec les principaux interlocuteurs concernés, en particulier la SNCF, gestionnaire d'infrastructure déléguée et le GIE « Systèmes d'information de l'infrastructure ferroviaire ». Il garantit l'optimisation permanente des moyens et ressources affectées à la fonction systèmes d'information.

Un comité des systèmes d'information se réunit toutes les six semaines sous la présidence du directeur général.

5.6. La mission audit

La mission audit, rattachée au président et au directeur général, a pour objectif de s'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne de l'établissement et des modalités de réalisation des missions confiées à la SNCF.

Pour atteindre cet objectif, la mission audit réalise, dans le cadre d'un plan d'audit annuel validé en COMEX :

- des audits de conformité en vue de s'assurer de la bonne application des procédures,
- des audits de performance en vue d'apprécier la qualité et la pertinence des processus audités et de leurs dispositifs de contrôle interne,
- des missions d'appui permettant d'aider les directions concernées à effectuer un diagnostic et élaborer des recommandations sur un ou plusieurs processus métiers de l'établissement.

Ces audits couvrent les domaines opérationnels et financiers.

Ils sont réalisés au sein de l'établissement, mais également de la SNCF dans le champ des missions assurées par cette dernière pour le compte de RFF, en application de la loi (entretien et gestion du réseau et du patrimoine), ainsi que dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage mandatée auprès de la SNCF. Le dispositif de contrôle interne de ces processus relève de la SNCF.

Néanmoins, RFF dispose, dans les conditions précisées dans chacun des mandats, de la faculté de réaliser des audits de ces processus gérés par la SNCF.

Ainsi, une charte RFF/SNCF régissant la réalisation des audits a été élaborée. Elle prévoit notamment d'informer préalablement le directeur général délégué Exploitation de la SNCF des audits la concernant, de respecter des règles précises tout au long de leur réalisation et de donner la possibilité à la SNCF de formuler des observations avant de traduire les recommandations en plans d'actions.

La démarche d'identification et de contrôle des risques a permis d'établir un plan d'amélioration du contrôle interne et de déboucher sur un plan d'audits pluriannuel afin de contribuer à l'évaluation des dispositifs de contrôle existants.

D'une façon générale, la présentation des audits internes et externes auprès des directeurs concernés, ainsi que du président et du directeur général est aujourd'hui systématique et chaque audit donne lieu à la validation d'un plan d'actions. Un dispositif de suivi de ces plans a été mis en place tant en interne RFF qu'avec la SNCF.

Les activités d'audit sont placées depuis février 2007 sous la responsabilité d'un directeur de l'audit rattaché à la direction générale.

6. POLITIQUE DE RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE EN MATIÈRE D'ASSURANCE

La politique d'assurance de l'établissement a été profondément modifiée au cours de l'année 2006. RFF avait précédemment choisi d'être son propre assureur et, en conséquence, de n'assurer ni ses actifs, ni ses revenus, ni ses responsabilités.

Une réflexion générale, initiée en 2005, a conduit en 2006 à définir une nouvelle politique en la matière. Elle repose désormais sur le transfert aux assureurs des conséquences financières de sinistres de forte intensité, les sinistres dits « de fréquence » restant portés par le compte d'exploitation de l'établissement, afin de réduire le coût des primes d'assurance.

RFF a dès lors souscrit des polices d'assurance à effet de janvier 2007 pour couvrir les risques de responsabilité civile liés à l'ensemble de ses activités, de dommages à ses actifs et les pertes de péages consécutives. Ces polices qui sont en général du type « tous risques sauf » couvrent également les catastrophes naturelles. Elles sont souscrites auprès d'assureurs de premier rang. Une meilleure connaissance de notre sinistralité de fréquence, sous franchises, permettra progressivement d'ajuster le niveau de celles-ci.

Enfin, une étude est en cours pour compléter ce dispositif d'assurance avec un volet assurances construction, permettant de couvrir les ouvrages en cours de construction, voire en cours de régénération. La mise en place de telles garanties réduirait les risques pendant la phase des travaux, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes – y compris des co-financeurs. L'étude précisera si RFF peut bénéficier de conditions de primes favorables au regard de la nature et du volume des opérations réalisées sur le territoire national.