

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DES GARES DE VOYAGEURS HORAIRES DE SERVICE 2018, 2019 ET 2020

ACCÈS ET SERVICES FOURNIS PAR SNCF GARES & CONNEXIONS



GARES &
CONNEXIONS



Le caractère exécutoire des tarifs des redevances dues au titre des prestations régulées est subordonné à l'avis conforme de l'ARAFER, conformément au II de l'article L. 2133-5 du code des transports.

SOMMAIRE

1 ■ ÉDITO	4
2 ■ UNE PROPOSITION AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ DU SYSTÈME FERROVIAIRE	5
3 ■ INTRODUCTION	10
3.1 • Consultation	11
3.2 • Lien avec le DRG de SNCF Réseau	12
3.3 • Durée d'application	12
3.4 • Hypothèses relatives à la demande de prestations	13
4 ■ MISSION	14
4.1 • City Booster : une stratégie de création de valeur pour tous nos clients	15
4.2 • SNCF Gares & Connexions : gestionnaire national des gares au service de l'intérêt général	17
4.3 • DRG 2018 – 2020 : un premier pas vers un contrat de régulation économique	19
5 ■ INVESTISSEMENTS	20
5.1 • Chiffres clés des investissements 2018 – 2020	22
5.2 • Les principaux investissements dans les grandes gares nationales	24
5.3 • Les principaux investissements dans les gares régionales	29
6 ■ PERFORMANCE ÉCONOMIQUE	34
6.1 • Productivité sur les coûts	35
6.1.1. Évolution des coûts du service de gare	36
6.1.2. Productivité sur les coûts de gestion de site (hors sécurité)	37
6.1.3. Évolution des coûts de sûreté et de sécurité (charges d'exploitation)	38
6.1.4. Productivité sur les coûts de fonctionnement et de structure	39
6.2 • Performance des activités non régulées et contribution à la baisse des charges des transporteurs	41
6.2.1. Baisse des charges liée aux activités non régulées	42
6.2.2. Baisse des charges liée à la rétrocession	42

SOMMAIRE

7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES	43
7.1 • Les prestations concernées	44
7.2 • Dispositions règlementaires relatives à la tarification	44
7.2.1. Une tarification strictement basée sur les coûts	44
7.2.2. Les coûts retenus et la rémunération des capitaux investis	45
7.2.3. Ventilation des coûts entre activités et contribution des activités non régulées	46
7.3 • Un nouveau modèle tarifaire fondé sur huit principes	47
7.3.1. Trajectoire pluri-annuelle sur 3 années, 2018-2019 et 2020	47
7.3.2. Un mécanisme de type bonus-malus basé sur des indicateurs de qualité de service	48
7.3.3. Un compte de régularisation des écarts entre le prévisionnel et le réalisé	49
7.3.4. Un nombre de périmètres de gestion plus réaliste	51
7.3.5. Une allocation des charges simplifiée entre les activités régulées et non régulées	54
7.3.6. Une modulation plus juste	57
7.3.7. Des paramètres de CMPC refondés	58
7.3.8. Une tarification régulée des espaces en gare fondée sur le coût de revient	59
8 ■ CONTACTS	61
9 ■ ANNEXES COMMUNES AVEC SNCF RESEAU	63
10 ■ ANNEXES PROPRES AU DRG DE SNCF GARES & CONNEXIONS	64
11 ■ GLOSSAIRE	65

1 ÉDITO



Le système ferroviaire français va connaître des changements majeurs dans les prochaines années avec l'ouverture à la concurrence des activités de transport domestiques de voyageurs. Dans cette perspective, les gares doivent non seulement garantir l'équité de traitement à tous les transporteurs mais aussi offrir un service de haute performance à coûts maîtrisés.

Le système tarifaire est un des enjeux de cette transformation. Il doit être juste, simple et transparent. Il est mis en œuvre dans le strict respect du cadre réglementaire en vigueur et sous le contrôle de l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires et Routières.

Dans ce cadre, le nouveau système de tarification est directement inspiré de la concertation mise en œuvre en 2016 auprès de toutes les parties prenantes. Toutes les contributions ont été analysées et sont disponibles en toute transparence sur notre site internet. La proposition que nous soumettons à consultation obéit à une discipline financière rigoureuse, et propose un programme ambitieux d'investissements destiné à améliorer la qualité et la sérénité de l'expérience en gare.

Pour la première fois, une proposition triennale est présentée.

L'objectif est double :

- Répondre à la demande de visibilité des transporteurs ferroviaires.
- Exprimer l'engagement de SNCF Gares & Connexions sur la durée, avec pour la première fois, un plan de performance centré sur la maîtrise des coûts.

La stratégie de SNCF Gares & Connexions illustre le rôle singulier de ce bien public que constituent les gares et qui s'exprime en deux mots : City Booster.

Les gares françaises, petites et grandes, sont des éléments de vitalité urbaine. Elles créent de la valeur pour les villes, pour les transporteurs et pour les dix millions de visiteurs quotidiens qui souhaitent tirer le meilleur profit de leur temps de trajet. Ce document de référence des gares est une proposition au service de la compétitivité ferroviaire.

PATRICK ROPERT
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE SNCF GARES & CONNEXIONS

2

UNE PROPOSITION AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ DU SYSTÈME FERROVIAIRE

SYNTHÈSE DE NOTRE PROPOSITION

En prenant en compte les attentes de toutes les parties prenantes un nouveau modèle économique créateur de valeur a été bâti. Ce modèle traduit l'ambition d'investir massivement dans la qualité et la sérénité de l'expérience en gare. Il respecte des règles strictes d'équité et de transparence. Il obéit à une discipline financière rigoureuse. Il engage dans la durée.



UNE AMBITION

INVESTIR MASSIVEMENT DANS LA QUALITÉ ET LA SÉRÉNITÉ DE L'EXPÉRIENCE EN GARE

- **Un défi d'attractivité :** améliorer la satisfaction globale des voyageurs dans les gares contribue à développer le trafic de tous les transporteurs ferroviaires.
- **Un défi de sécurité :** les exigences des clients et les évolutions de l'environnement obligent à redéfinir complètement une approche en matière de sûreté.



- **Un environnement concurrentiel :** le nombre de voyageurs qui deviennent clients des facilités de la gare est directement corrélé à la qualité de l'expérience en gare elle-même, et toujours comparée à l'expérience des centres commerciaux de la ville.
- **Un enjeu managérial :** hisser l'expérience dans les gares au niveau attendu impose une mutation forte de SNCF Gares & Connexions en entreprise de service. Une première étape a été franchie avec la création d'une direction Grands Comptes qui permet un dialogue à la fois neutre, constructif et innovant avec chaque transporteur, au bénéfice de leur autorité organisatrice pour TER, Transilien et Intercités. Cette culture du service doit se déployer plus avant car elle constitue la spécificité de tous les métiers de SNCF Gares & Connexions.

UNE MÉTHODE



PLUS D'ÉQUITÉ, DE TRANSPARENCE ET DE LISIBILITÉ POUR PRÉPARER L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX OPÉRATEURS

➤ **Un modèle plus simple** est le levier majeur pour garantir une compréhension partagée et assurer ainsi des relations de confiance. C'est une attente majeure de tous les transporteurs et de l'ensemble des autorités organisatrices.

- **La réduction des périmètres de gestion** de 173 à 65 simplifie la prévision des charges et des plans de transport ainsi que la transparence sur les comptes. Elle permet aussi de mieux rendre compte de la rentabilité des plus grandes gares d'une part et de mieux mesurer les enjeux de rénovation des gares régionales d'autre part.
- **Une modulation à deux niveaux** au lieu de neuf niveaux, fondée sur une analyse statistique, réduit drastiquement le nombre de tarifs et assurera progressivement un équilibre plus juste entre trains conventionnés régionaux et longue distance.
- **La pluri-annualité**, sur 3 années pour commencer, permet à chaque transporteur de mieux prévoir et organiser ses activités. Cela permet également d'assurer une transition progressive pour les transporteurs.

QUATRE ENGAGEMENTS

1 ■ UNE PROPOSITION FINANCIÈRE ÉQUILBRÉE

- **Tarifs** : une hausse contenue des tarifs à 2,6 % par an en moyenne sur la période 2017-2020, et de -1,9 % par an hors charges de sûreté et de capital.
- **Un coût moyen pondéré du capital après impôt sur les sociétés qui atteint 4,9 % en 2020**, fondé par une analyse économique approfondie qui tient compte des spécificités de SNCF Gares & Connexions
- **Un rééquilibrage des tarifs** au bénéfice des trains conventionnés mis en œuvre progressivement sur huit ans et amorcé dès ce premier programme triennal.
- **Un effort de péréquation des investissements** de l'ordre de 25 M€ par an en bénéfice des petites et moyennes gares.



2 ■ UNE DISCIPLINE RIGOUREUSE DE MAÎTRISE DES COÛTS

- **Des défis de compétitivité à relever** : des infrastructures vieillissantes et éclatées engendrent des coûts d'exploitation élevés.
- **Une maîtrise volontariste des charges** : stabilité des charges de gestion de site, baisse du coût du service en gare et baisse des charges de fonctionnement tout en hissant les performances de qualité relève d'un programme de productivité important.
- **La base de coûts totale** augmente uniquement en raison de la hausse des charges de sûreté et des coûts d'investissements, et ce de façon très maîtrisée, inférieure à l'inflation.

QUATRE ENGAGEMENTS

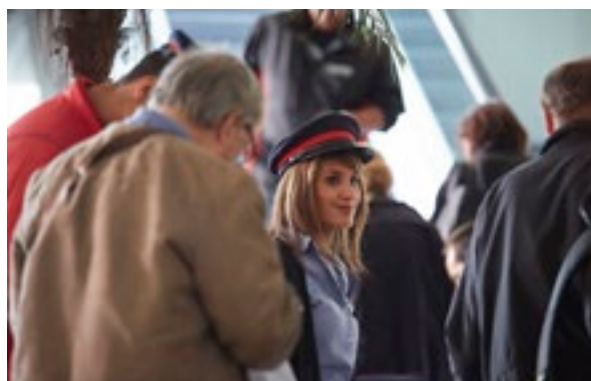
3 ■ DES INVESTISSEMENTS NÉCESSAIRES



- **La remise en état du patrimoine, la mise aux normes d'accessibilité et l'adaptation des gares** aux évolutions de trafic nécessitent de poursuivre le rattrapage des investissements.
- **Le renforcement du niveau de sûreté des lieux publics** demandé par les services de l'État impose d'augmenter sensiblement les investissements de vidéosurveillance et autres systèmes de sécurité.
- **Accroître l'offre de commerces et services** en se concentrant sur les projets les plus créateurs de valeur, en rappelant que la contribution des activités marchandes est au bénéfice des transporteurs grâce au partage des charges et au mécanisme de rétrocession du bénéfice des activités non régulées.
- **De nouveaux investissements dans les technologies digitales** sont essentiels pour engranger des gains de productivité dans les charges d'exploitation qui apparaîtront dans le prochain programme 2021-2025.

4 ■ PRIORITÉ À LA QUALITÉ DE SERVICE

- **Une garantie de qualité sur les fondamentaux** : l'engagement d'amélioration de la qualité de service s'appuiera pour la première fois sur quatre grands thèmes d'indicateurs mis en place pour garantir un niveau de service, sanctionnés par un bonus-malus tarifaire.
- **La satisfaction des voyageurs, la propreté des gares, la disponibilité des ascenseurs et escalators, et la disponibilité de l'information** sont les quatre thèmes d'indicateurs retenus.



3

INTRODUCTION



Le présent document est publié conformément aux dispositions de l'article 14-1 du décret n° 2003-194 du 7 mars 2003 relatif à l'utilisation du Réseau Ferré National (RFN), modifié par les décrets n° 2012-70 du 20 janvier 2012 et n° 2016-1468 du 28 octobre 2016, précisant que :

« Pour l'application de l'article L 2123-3-2 du code des transports et du IV de l'article 2 du décret n° 2012-70 du 20 janvier 2012 relatif aux installations de service du réseau ferroviaire, le directeur des gares établit chaque année un document de référence des gares de voyageurs gérées par la direction autonome créée par l'article 25 du décret n° 2015-138 du 10 février 2015 relatif aux missions et aux statuts de SNCF Mobilités, soit qu'elle en assure directement la gestion soit qu'elle la confie à un tiers. »

L'objet du Document de Référence des Gares (DRG) est de présenter les grands principes qui régissent, pour les horaires de service 2018, 2019 et 2020, les relations entre SNCF Gares & Connexions d'une part, SNCF Réseau d'autre part, et les entreprises ferroviaires et candidats autorisés qui demandent à bénéficier de l'accès par le réseau aux gares de voyageurs et aux haltes ouvertes au public, y compris les quais, et leurs bâtiments et leurs autres équipements, à bénéficier des services fournis en gare, conformément aux dispositions des décrets n° 2003-194, 2006-1279, 2010-708, 2012-70 et 2016-1468, et celles du Code des Transports.

Ce document précise les prestations régulées rendues dans les gares de voyageurs ouvertes au service ferroviaire de voyageurs par SNCF Gares & Connexions : contenu des prestations fournies, conditions dans lesquelles elles sont rendues (notamment les horaires et périodes pendant lesquelles elles sont fournies) et les montants des redevances applicables.

3.1 ■ CONSULTATION

En application des dispositions réglementaires et en complément de la consultation publique lancée avant l'été 2016 sur de nouveaux principes tarifaires, le présent document est soumis à consultation auprès des parties prenantes.

Les parties intéressées ont jusqu'au 7 juillet 2017 (inclus) pour transmettre à SNCF Gares & Connexions leurs observations sur ce projet de DRG. Ces observations sont à adresser par courrier électronique à l'attention du directeur des gares à l'adresse guichet.gares@sncf.fr ou par courrier postal à :

SNCF Gares & Connexions
Consultation sur le DRG 2018-2020
16 avenue d'Ivry. 75013 PARIS

Parallèlement, des réunions de présentation et d'échange seront organisées pour les membres de droit des Instances Régionales de Concertation prévues à l'article 14 du décret 2016-1468 et auprès de toute partie prenante intéressée.

Une réunion spécifique sur le dispositif de bonus et malus sera organisée avec les représentants des transporteurs, des autorités organisatrices et des associations d'usagers avant le 1^{er} septembre 2017 en application de la décision n° 2017-008 de l'ARAFER.

Des demandes de précisions sur ces réunions peuvent être adressées au guichet gare (cf. chapitre 8).

Dans un souci de transparence, les contributeurs sont informés que tous les avis reçus seront communiqués à l'ARAFER. Ces avis seront également publiés sur le site internet de SNCF Gares & Connexions, sauf demande expresse d'occultation de tout ou partie de leur contenu.

3.2 ■ LIEN AVEC LE DRG DE SNCF RESEAU

Ce document s'applique à l'ensemble des gares de voyageurs et haltes ouvertes au service ferroviaire, exploitées par SNCF Gares & Connexions sur le réseau ferré national (RFN) pour les Services Annuels 2018 à 2020 conformément à l'article 1^{er} du Décret n° 2012-70 relatif aux gares de voyageurs et autres infrastructures de service modifié par le décret n° 2016-1468 du 28 octobre 2016 relatif à l'accès aux installations de service reliées au réseau ferroviaire et aux services et prestations fournis par les exploitants d'installations de service.

Conformément à la loi, un autre DRG est établi et publié par SNCF Réseau pour la partie des gares qu'il gère (quais) ainsi que pour les gares de voyageurs qu'il exploite en propre (ex : nouvelle gare de Montpellier Sud de France).

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, ces deux documents font l'objet de publications, de consultations et de saisines de l'ARAFER distinctes mais ils seront néanmoins réunis une fois que chacun de ces documents aura reçu un avis conforme favorable de l'ARAFER. Les principales hypothèses communes (liste des gares et plan de transport) ont été partagées avec SNCF Réseau et font l'objet d'annexes communes au DRG de SNCF Réseau et au DRG de SNCF Gares & Connexions.

3.3 ■ DURÉE D'APPLICATION

Les redevances figurant dans le présent document et ses différentes parties et annexes sont une proposition pour les services horaires 2018, 2019 et 2020. Leur caractère exécutoire est subordonné à l'avis conforme de l'ARAFER, conformément au II de l'article L. 2133-5 du code des transports.

Les redevances mentionnées dans le présent document et ses différentes parties s'entendent hors TVA. Elles sont exprimées en euros (€).



3.4 ■ HYPOTHÈSES RELATIVES À LA DEMANDE DE PRESTATIONS

Les redevances sont établies sur la base d'une projection de l'évolution des charges et du niveau d'activité.

Les hypothèses relatives à la demande de prestations régulées sont construites conformément à l'article 13 du décret 2012-70, en tenant compte de l'utilisation réelle de l'infrastructure sur les dernières années et des perspectives de développement du trafic.

Les perspectives de développement du trafic ferroviaire ont été établies par SNCF Gares & Connexions sur la base des informations communiquées par les transporteurs. Les prévisions des transporteurs ne sont associées à aucun engagement ni pénalité en cas de désistement.

La demande prévue pour 2018 s'élève à 41,4 millions de départs de trains commerciaux, en progression de 2,2% par rapport au nombre de départs de trains commerciaux constatés en 2016 (année marquée par des grèves).

La décomposition de cette prévision de trafic est présentée en annexe A0 bis.



FIGURE 1 : NOMBRE DE DÉPARTS DE TRAINS COMMERCIAUX RÉALISÉS ENTRE 2009 ET 2016 ET PROJECTION DE 2017 À 2020 (EN MILLIONS)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Réalisé	37,30	37,50	38,03	38,49	38,13	38,30	39,00	38,23				
Projeté tarifs						38,78	39,77	40,12	40,51	41,43	41,42	41,42
Taux de croissance annuel du trafic réalisé		0,54%	1,41%	1,21%	-0,94%	0,45%	1,83%	-1,97%				
Taux de croissance annuel du trafic projeté						-1,25%	2,55%	0,88%	0,97%	2,17%	-0,02%	-

4

MISSION



SNCF Gares & Connexions est le gestionnaire national et public des 3 000 gares du Réseau Ferré National français.

La raison d'être de SNCF Gares & Connexions est d'être le promoteur de la vitalité urbaine, au service des transporteurs de tous modes, des collectivités et des voyageurs. Une gare, quelle qu'elle soit, concentre toujours une surintensité de flux de voyageurs et visiteurs qui, mieux valorisée, doit favoriser la rénovation urbaine en France, augmenter l'attractivité des transports publics et améliorer le quotidien de tous les voyageurs, visiteurs et riverains de la gare.



4.1 ■ CITY BOOSTER : UNE STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR POUR TOUS NOS CLIENTS

➤ **Pour les clients transporteurs**, cela signifie que SNCF Gares & Connexions doit faire évoluer le modèle économique des gares vers un modèle plus durable, reposant moins sur les redevances payées par les transporteurs et davantage sur des revenus non régulés.

Il incombe ainsi à SNCF Gares & Connexions d'accélérer la valorisation du patrimoine qui lui est confié, notamment par le développement des revenus issus des commerces, des parkings, de la publicité, et des loyers de bureaux à chaque fois que cela est possible.

➤ **Pour les collectivités locales**, cela signifie que SNCF Gares & Connexions doit améliorer la prévisibilité et la maîtrise des charges supportées par les transporteurs régionaux et payées indirectement par les régions en tant qu'autorités organisatrices afin de rendre le transport public plus compétitif et attractif. Cela implique également de mieux associer les parties prenantes, la ville, la région, et jusqu'aux propriétaires privés de fonciers aux abords des gares pour élaborer des projets de quartiers de gares et non plus seulement des projets de gares. Des projets déclencheurs de redynamisation des cœurs de villes. Des projets porteurs de sens et de valeur pour la collectivité.

➤ **Pour les voyageurs**, cela signifie que SNCF Gares & Connexions doit redonner de la valeur au temps de ses visiteurs en gares. L'enjeu est de transformer le temps « subi » en temps « choisi » pour 10 millions de visiteurs quotidiens dans les gares :

- En facilitant leur mobilité par une intermodalité fluide et des services adaptés, la gare doit participer à l'optimisation des temps de trajet de porte à porte.
- En offrant aux usagers de nombreuses opportunités sur leur trajet avec des services et magasins en gare, la gare simplifie et améliore leur quotidien, leur permettant de regagner du temps par ailleurs.
- En améliorant l'utilité du temps en gare, SNCF Gares & Connexions redonne de la valeur au temps des usagers et améliore l'attractivité du transport public.

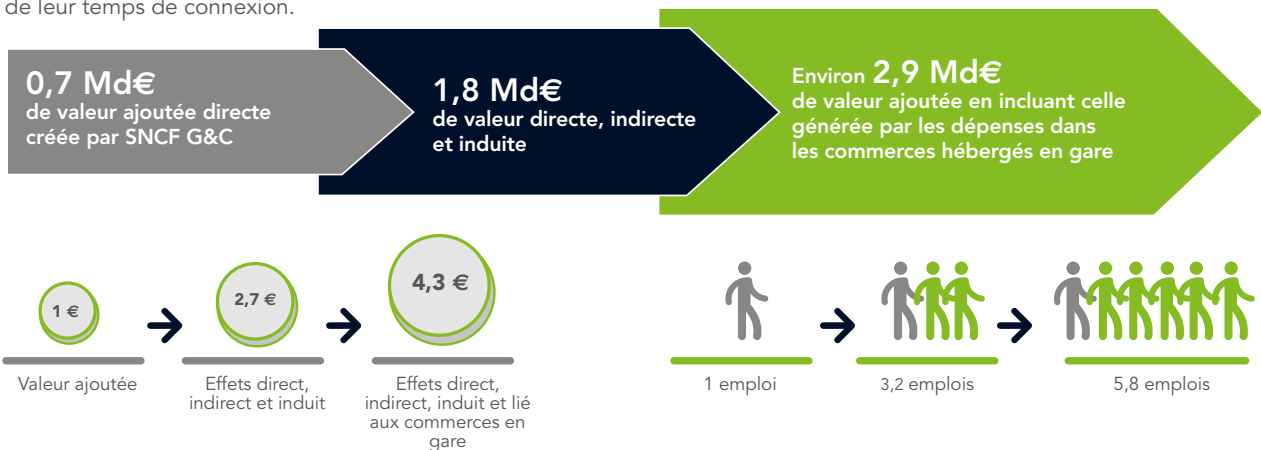


FIGURE 2: LA CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE DES GARES

Dans chaque gare de France, le personnel SNCF G&C* opère l'ensemble des services nécessaires à l'accueil des voyageurs et à la valorisation de leur temps de connexion.

Les achats de SNCF G&C et les dépenses des employés de SNCF G&C* et des fournisseurs génèrent de la valeur ajoutée.

Les dépenses dans les commerces mis à disposition dans les gares sont créatrices de valeur ajoutée.



Source Étude NERA ECONOMIC CONSULTING - Juillet 2016.

* incluant le personnel refacturé à SNCF Gares & Connexions.

4.2 ■ SNCF GARES & CONNEXIONS : GESTIONNAIRE NATIONAL DES GARES AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

La mission de gestionnaire national des gares dans un système ouvert à la concurrence implique d'assurer l'exploitation quotidienne, l'entretien et la rénovation des 3000 gares françaises, en assurant un traitement neutre et non discriminatoire de toutes les demandes des transporteurs. C'est déjà le métier de SNCF Gares & Connexions.

Conformément à la loi de réforme de 2014, il appartiendra au législateur de déterminer s'il convient de préciser les conditions de démonstration de cette neutralité au travers d'une éventuelle réforme des gares.

Outre l'impératif de neutralité, la mission de gestionnaire de gares impose également la prise en compte d'autres principes d'intérêt général :

➤ **La participation à l'effort de sécurisation des biens et des personnes :**
les exigences des clients et les évolutions de l'environnement obligent à redéfinir complètement l'approche en matière de sûreté. Les attentes en matière de protection atteignent des niveaux historiques et imposent d'augmenter les investissements de manière inédite. Sur la période 2018-2020, ce sont près de 63 millions d'euros supplémentaires qui seront investis en vidéosurveillance, en plus du renforcement du gardiennage et des équipes de la sûreté ferroviaire. Il s'agit aussi de se donner les moyens d'innover dans des solutions de sûreté nouvelles et adaptées à la gestion des flux telles que la vidéosurveillance « intelligente ».

➤ **Le maintien d'un effort de péréquation entre les territoires :** les gares régionales bénéficient d'investissements supérieurs aux revenus qu'elles génèrent. Ces investissements correspondent à un effort de péréquation de l'ordre de 25 millions d'euros par an en faveur des gares régionales. Cet effort est assumé : c'est aussi le rôle d'un gestionnaire national des gares d'assurer une péréquation.

➤ **Une gestion maîtrisée et active,** veillant à maintenir l'équilibre économique durable des gares par la maîtrise des coûts et la valorisation des actifs, au bénéfice des transporteurs, autorités organisatrices et voyageurs.

Les implications en sont les suivantes :

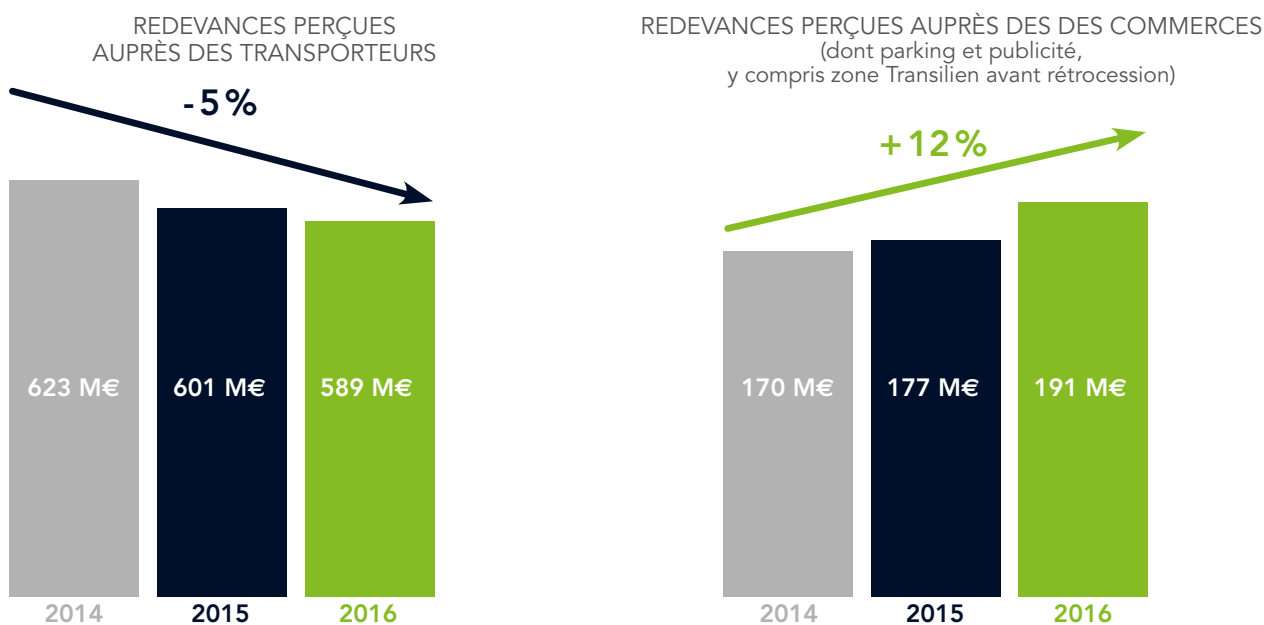
- Une nécessaire diversification des revenus : il appartient à SNCF Gares & Connexions de poursuivre la diversification des revenus des gares pour minimiser le poids du financement des gares supporté par les transporteurs, comme ont pu le faire d'autres gestionnaires de plates-formes aéroportuaires ou ferroviaires. Aujourd'hui, les transporteurs représentent la moitié des revenus de SNCF Gares & Connexions (prestation de base et Transmanche). SNCF Gares & Connexions vise à faire baisser cette part significativement à l'horizon 2025, à la faveur d'un développement des surfaces commerciales et d'une maîtrise des charges régulées.
- La durabilité du financement du patrimoine : SNCF Gares & Connexions doit légitimement attendre que ses investissements génèrent une rémunération au moins égale au coût de ses capitaux, afin d'assurer le renouvellement de la capacité d'investissement et de maintien en l'état du patrimoine. Au-delà de la lutte contre l'usure du patrimoine, la combinaison de la qualité et de la sûreté des bâtiments doit se traduire en sérénité pour le client final, au bénéfice de tous les transporteurs.

➤ **Une politique d'investissement volontariste :**
SNCF Gares & Connexions entend mener une politique d'investissement permettant que la valeur des activités commerciales puisse être réinvestie dans le système de transport public et la rénovation urbaine. Depuis le début des années 2000, faute d'investissements significatifs dans les espaces commerçants, le système ferroviaire a sollicité des promoteurs privés pour investir en contrepartie du bénéfice de la valeur des commerces créés. Sans eux, il n'y aurait eu ni la rénovation de Paris-Saint-Lazare ni celles en cours de Paris-Austerlitz et de Paris-Montparnasse. En conséquence, 10% des redevances versées par les commerçants en gares ont été perçues par ces promoteurs.

L'ambition du gestionnaire national des gares est de porter une vision de long terme permettant de tendre vers un modèle économique durable, plus équilibré entre revenus régulés et non régulés, et à même de contribuer à l'aménagement du territoire. Cet équilibre passera par le développement de revenus non régulés, en l'occurrence des commerces en gares qui :

- Par leur présence, humanisent le lieu public et participent à la sérénité des usagers ;
- Par les charges qu'ils supportent à la place des transporteurs, de l'ordre de 300 millions d'euros par an, permettent de baisser directement la facture des transporteurs et de réinvestir intégralement les gains dans le patrimoine des français.

FIGURE 3 : ÉVOLUTION DES REDEVANCES DES ACTIVITÉS RÉGULÉES ET NON RÉGULÉES¹



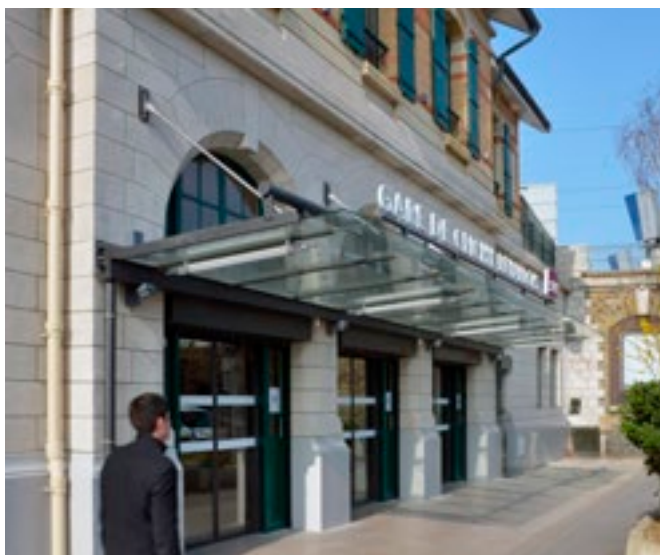
1. Les redevances perçues auprès des transporteurs prennent en compte les forfaits de délégation.

4.3 ■ DRG 2018 / 2020 : UN PREMIER PAS VERS UN CONTRAT DE RÉGULATION ÉCONOMIQUE

Les attentes des clients, portées en premier lieu par les transporteurs, les autorités organisatrices et l'ARAFER, ont conduit à une première consultation en mai 2016 visant à recueillir l'avis des parties intéressées sur une proposition de tarification :

- Plus simple.
- Fondée sur de nouveaux principes renvoyant les bons signaux économiques aux transporteurs tout en consolidant à leur profit le modèle économique des gares, de façon lisible et transparente.

À la suite des contributions reçues, et tenant compte de la reconduction dans le décret 2016-1468 des dispositions du décret n°2012-70 sur la tarification des gares, le présent Document de Référence des Gares constitue une nouvelle proposition.



Il n'est qu'un premier pas vers une gouvernance renforcée des gares.

En effet, il est proposé, à terme, la mise en place d'un Contrat de Régulation Économique présenté par SNCF Gares & Connexions, concerté avec les transporteurs, les autorités organisatrices, l'ARAFER et l'État, permettant à la fois de :

- Fixer un cap stratégique de long terme pour les gares françaises.
- Répondre aux obligations de publication des conditions d'accès.

Ce DRG 2018 - 2020 préfigure la mise en place d'un tel Contrat de Régulation Économique.



5 INVESTISSEMENTS





Depuis la création de la branche en 2009, le niveau des investissements portés par SNCF Gares & Connexions a continuellement augmenté. Il est passé de 160 millions en 2013² à 230 millions d'euros en 2016 en fonds propres (360 millions en 2016 en incluant les subventions).

La hausse des investissements a été décidée après la prise de conscience, à l'occasion du rapport de la sénatrice Fabienne Keller en mars 2009, d'un sous-investissement chronique durant plusieurs décennies dans les gares. Ce rapport chiffrait l'investissement nécessaire dans les gares entre 500 et 800 millions d'euros par an pendant 10 ans, en incluant les investissements de SNCF Réseau. **L'effort en cours depuis le début des années 2010, très en deçà de ces estimations, a permis de ralentir le vieillissement du patrimoine sans pour autant parvenir à le stopper.**

Enfin, depuis sept ans, les investissements dans les grandes gares nationales ont été portés en priorité par l'accompagnement des enjeux capacitaires liés à la poursuite du développement de la grande vitesse.

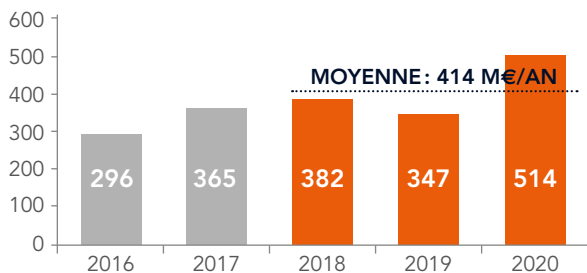
Pour la période 2018-2020, les investissements de SNCF Gares & Connexions dans les gares françaises seront réalisés autour des orientations suivantes :

- 1 • La continuité de l'effort d'investissement commandé par les contraintes :
 - de sécurisation et de remise en état du patrimoine,
 - de réponse aux demandes réglementaires notamment en matière d'accessibilité,
 - d'adaptation des capacités d'accueil aux évolutions du trafic.
- 2 • La réponse au renforcement attendu du niveau de sûreté dans les lieux publics.
- 3 • L'accroissement de l'offre de commerces et services en se concentrant sur les projets les plus créateurs de valeur.
- 4 • L'introduction d'une part significative d'investissements dans les nouvelles technologies au service des voyageurs et d'une amélioration de la productivité.
- 5 • La poursuite d'un important effort d'investissement dans les gares régionales accompagné toutefois d'une plus grande sélectivité des investissements dans les projets de gares.
- 6 • La réalisation de 6 grands projets de rénovation de gares supérieurs à 40 M€ chacun (Paris-Austerlitz, Paris-Montparnasse, Paris-Nord, Nantes, Paris-Gare de Lyon, Rennes) ainsi que le lancement de deux projets de restructurations décisifs pour la diversification des revenus des gares à plus de 200 M€ chacun (Paris-Nord et Paris-Gare de Lyon), dont le calendrier de réalisation est lié aux Jeux Olympiques de 2024 à Paris.

2. 2013 : première année à périmètre de gares comparable.

5.1 ■ CHIFFRES CLÉS DES INVESTISSEMENTS 2018 – 2020

FIGURE 4 : INVESTISSEMENTS TOUS FONDS MIS EN SERVICE 2018-2020 (EN M€)



NB. La hausse apparente des investissements en 2020 correspond à la concomitance de mises en service sur les grands chantiers en cours.

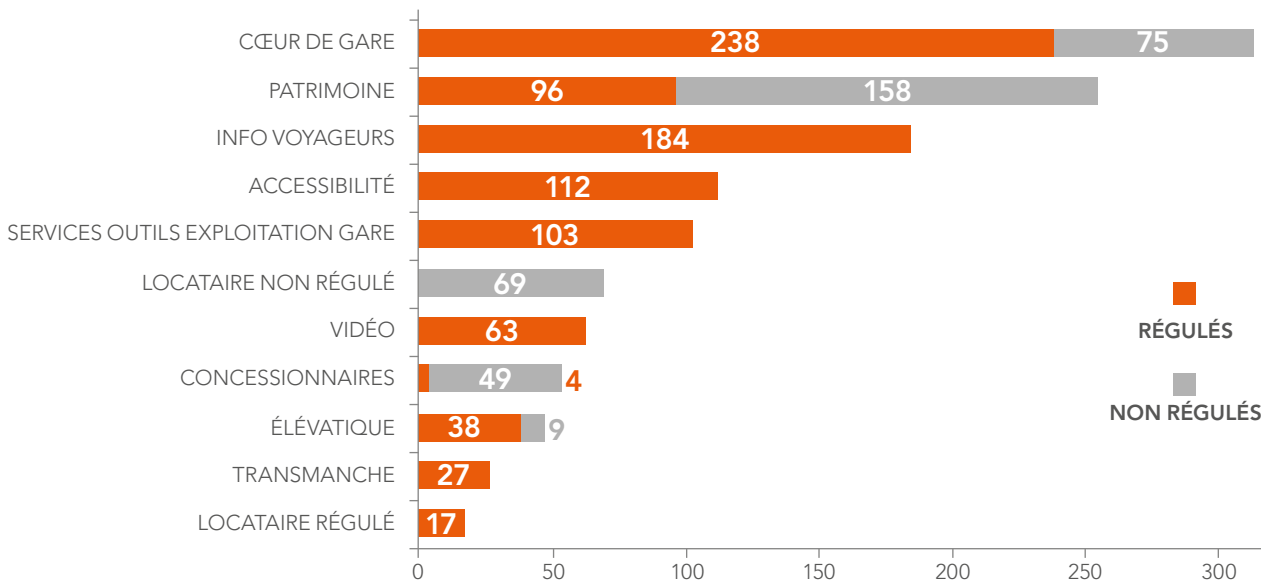
1,2 milliard d'euros investis, tous fonds (incluant les subventions, mis en service entre 2018 et 2020).

71 % d'investissements dits « régulés », largement portés par les impératifs de maintien en l'état du cœur de gare accessible au public et du patrimoine en général.

Les investissements sont très majoritairement affectés aux besoins de maintien en l'état du patrimoine.

29% des investissements mis en service entre 2018 et 2020 affectés aux activités non régulées. Une partie des investissements sur les activités non régulées est portée par ailleurs par des partenaires privés qui se rémunéreront sur les redevances associées.

FIGURE 5 : INVESTISSEMENTS TOUS FONDS MIS EN SERVICE 2018-2020 PAR PROGRAMME (EN M€)



5 ■ INVESTISSEMENTS

74% des investissements seront consacrés aux gares les plus fréquentées, accueillant 83% des voyageurs (les 35 grandes gares nationales, réparties sur tout le territoire, et les gares de la zone dense d'Île-de-France). 38% de subventions, soit 470 millions d'euros sur 3 ans pour un total de 1,2 milliard d'euros investis (hors financements de commerces par des partenaires privés).

L'annexe A3 précise la répartition de ces investissements par périmètre de gestion en 2018, 2019 et 2020, assiette sur laquelle repose le calcul de la rémunération du capital entrant dans les tarifs.

FIGURE 6 : INVESTISSEMENTS TOUTS FONDS MIS EN SERVICE PAR RÉGION HORS GRANDES GARES (EN M€)

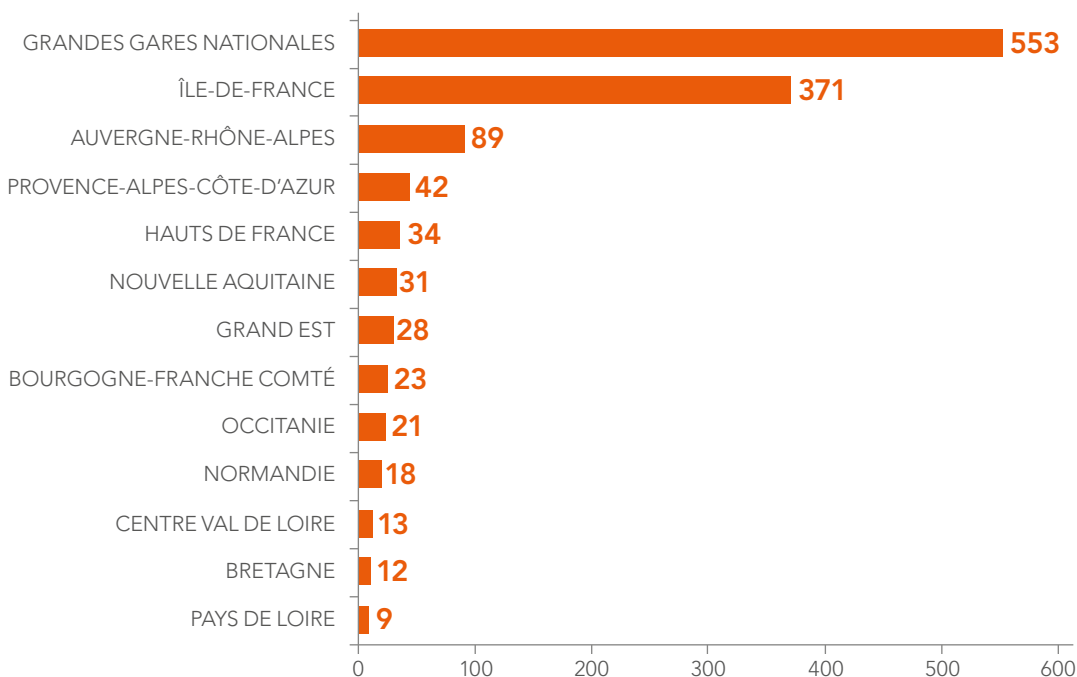
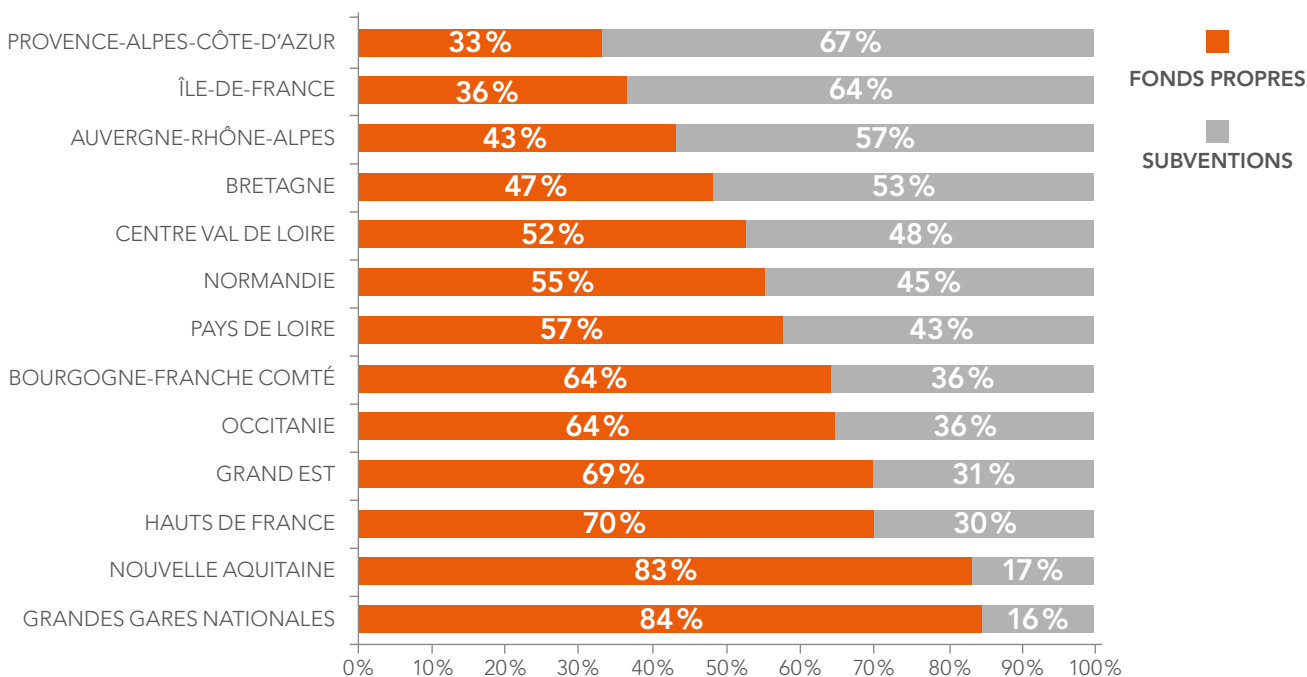


FIGURE 7 : PART DES FONDS PROPRES ET DES SUBVENTIONS 2018-2020



5.2 ■ LES PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS DANS LES GRANDES GARES NATIONALES

Sauf mention contraire, les montants précisés ci-dessous correspondent aux montants mis en service sur la période 2018-2020.

Les investissements sont présentés pour chaque périmètre de gestion tel que défini au paragraphe 7.3.4.

5.2.1 ■ PARIS-MONTPARNASSE

Le projet de rénovation de Paris-Montparnasse avec un montant d'investissement à hauteur de 62 millions d'euros entre 2018 et 2020 (près de 100% en fonds propres) prévoit plus de 50 000 m² de surfaces rénovées pour une mise en service en 3 phases entre 2018 et 2020. La refonte de la gare inclura plus de 20 000 m² d'espaces de services et de circulation client et une surface de même ordre de grandeur pour l'activité commerciale. Le dernier tiers de la rénovation (environ 12 000 m²) sera consacré à la rénovation des bureaux. Comme à Paris-Austerlitz, le projet repose sur un partenariat avec Altarea-Cogedim qui prend à sa charge 90 millions d'euros d'investissements supplémentaires. Soit au total un investissement de 150 millions d'euros.



5.2.2 ■ PARIS-NORD

La Gare du Nord subit des transformations depuis 2014 et le programme d'investissements 2018-2020 prévoit une enveloppe de 54 millions d'euros exclusivement en fonds propres pour une mise en service en 2019. Plusieurs opérations sont déjà abouties telles la création d'un « lounge » pour Eurostar ou encore un programme de valorisation commerciale de la gare avec une zone commerciale complètement rénovée, comprenant notamment une brasserie, l'Étoile du Nord, par le chef Thierry Marx. Les dernières phases du projet concernent la livraison de l'espace de vente d'un transporteur début 2018 et la fin des travaux du quai transversal au rez-de-chaussée et au 1^{er} étage, dans le terminal Transmanche, prévue pour le premier semestre 2019.

5.2.3 ■ NANTES

Le programme d'investissements 2018-2020 prévoit pour la gare de Nantes une enveloppe de plus de 49 millions d'euros (dont 31% en fonds propres) pour une mise en service fin 2019. Ce programme comprend de nouveaux concepts pour les espaces de vente, l'attente et les services aux Voyageurs, une accessibilité aux quais améliorée et plus de 2 500 m² de surfaces commerciales dont un restaurant Grande carte de plus de 500 m². La nouvelle gare et sa mezzanine culminant à 10 m au-dessus des voies, crée une liaison urbaine, en prise directe avec la Ville, au Nord avec le tramway et le jardin des plantes, au Sud avec le nouveau quartier d'affaire EuroNantes.

5.2.4 ■ PARIS-GARE DE LYON

Le projet de la Gare de Lyon est doté d'un programme d'investissements 2018-2020 de plus de 47 millions d'euros (financés à 96 % en fonds propres). La date de mise en service s'étale entre 2016 et 2018 suivant les différentes phases de travaux. Plusieurs zones sont concernées comme la rénovation de la Salle des Fresques (galerie classée aux Monuments Historiques) et la création d'espaces commerciaux, la rénovation de la Galerie Diderot (entrée depuis la rue de Bercy) avec une revalorisation de l'offre commerciale, la rénovation du hall 3 (avec par exemple la création de l'espace famille) et une refonte de l'intermodalité aux abords de la gare (stationnement des taxis, ...).

5.2.5 ■ RENNES

Le projet de la gare de Rennes bénéficie d'un programme d'investissements 2018-2020 de plus de 41 millions d'euros (dont 37 % en fonds propres). La mise en service du programme est prévue début 2019. La gare de Rennes bénéficiera de nouveaux concepts pour les espaces de vente, l'attente et les services aux voyageurs ainsi qu'une accessibilité aux quais améliorée. La gare se transforme en pôle d'échanges multimodal, répondant aux nouvelles attentes des voyageurs en matière de mobilité, de confort et de sécurité, ainsi que de services et de commerces. Le pôle d'échanges multimodal permettra, sur un même site une meilleure connexion entre tous les modes de transport. Au cœur du projet EuroRennes, la nouvelle gare reliera le nord et le sud de la ville.

5.2.6 ■ PARIS-AUSTERLITZ

Le projet Paris-Austerlitz représente près de 123 millions d'euros d'investissements entre 2018 et 2020 (dont 96 % de fonds propres). L'opération a été lancée en 2011 en 4 phases pour une date de mise en service prévue en 2020 et un total de 190 millions d'euros investis. Outre la rénovation d'un bâti historique, commandée par la grande vétusté de la gare, le projet intègre une refonte totale de l'intermodalité. L'offre commerciale sera accrue en multipliant par 10 la surface

commerciale, de 2000 m² à 20000 m².

Le projet, qui dépasse le seul foncier affecté à SNCF Gares & Connexions, prévoit également la création de nouvelles offres comme 50000 m² de bureaux et l'ouverture d'un hôtel. Le projet repose sur un partenariat avec Altarea-Cogedim.

5.2.7 ■ AUTRES INVESTISSEMENTS DANS LES GRANDES GARES NATIONALES

Projets de gares inférieurs à 40 millions d'euros sur 3 ans.

➤ **Tours et Saint-Pierre-des-Corps :**

ces deux gares bénéficieront de plus de 5 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine, les outils d'exploitation, l'information voyageurs et la vidéosurveillance. Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 98 %.
- Régulés à hauteur de 62 %.

➤ **Bordeaux :** 35 millions d'euros

d'investissements seront mis en service sur la période 2018-2020, essentiellement en 2018 et 2019. Ces investissements s'inscrivent dans le cadre de l'arrivée de la ligne grande vitesse début juillet 2017, et concernent d'une part l'extension de la gare côté Belcier (ouverture d'un 3^e hall voyageurs, commerces, parkings, vélostation), et d'autre part la rénovation de la gare historique (projet de site « parcours client 2017 »).

- Financés sur fonds propres à hauteur de 83 %.
- Régulés à hauteur de 57 %.

➤ **Grenoble, Lyon Perrache, Lyon Part-Dieu, Lyon Saint-Exupéry, Valence TGV :**

ces cinq gares, bénéficieront de plus de 18 millions d'euros d'investissements mis en service sur la période 2018-2020.

- Début des travaux du pôle d'échange de Lyon Part Dieu dont la mise en service est prévue en 2022 : désaturation de la salle d'échanges, amélioration de la sécurité sur les quais, développement de l'intermodalité, développement des services et des commerces et accompagnement du projet de la nouvelle voie L et de la galerie Pompidou sous MOA SNCF Réseau.
- Pour Lyon Perrache : travaux de la première phase du projet de pôle d'échange (accès sud, accessibilité et rénovation des menuiseries) dont la mise en service est prévue en 2019, aménagement de la salle d'attente dont la mise en service est prévue en 2018 et la mise en place de vidéosurveillance.
- Pour Lyon Saint-Exupéry : renouvellement d'escaliers mécaniques et d'ascenseurs ainsi que l'équipement en vidéosurveillance.
- Pour Valence TGV : rénovation de l'attente et projet sur le parvis et la gare routière dont les financements sont en discussion avec les partenaires.
- Pour la gare de Grenoble : investissements de vidéosurveillance.

Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 63%.
- Régulés à hauteur de 86%.

➤ **Dijon** bénéficiera de plus de 1 million d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le renouvellement du système de vidéosurveillance et d'information voyageurs et des équipements de quais suite à la mise en accessibilité.

Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 100%.
- Régulés à hauteur de 75%.

➤ **Metz, Mulhouse, Nancy et Strasbourg :**

les trois gares bénéficieront de plus de 6 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le programme de valorisation du patrimoine et commerciale.

Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 87%.
- Régulés à hauteur de 27%.

➤ **Lille Flandres et Lille Europe**

bénéficieront de plus de 25 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine, l'activité transmanche et les outils d'exploitation. Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 99%.
- Régulés à hauteur de 88%.

➤ **Rouen Rive Droite** bénéficiera de plus de 8 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur l'accessibilité et les outils d'exploitation. Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 38%.
- Régulés à hauteur de 80%.



5 ■ INVESTISSEMENTS

➤ **Montpellier et Toulouse** : les deux gares bénéficieront de plus de 18 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine et l'activité cœur de gare, principalement à Toulouse. Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 99%.
- Régulés à hauteur de 70%.

➤ **Aix TGV, Avignon TGV, Marseille Saint-Charles et Nice** : les quatre gares bénéficieront de plus de 12 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine, les outils d'exploitation et la vidéo. Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 91%.
- Régulés à hauteur de 63%.

➤ **Angers** bénéficiera de 2 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine. Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 100%.
- Régulés à hauteur de 99%.



➤ **Aéroport CDG 2 TGV, Marne la Vallée Chessy, Massy TGV, Paris-Est et Paris Saint-Lazare** : ces gares bénéficieront de plus de 46 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur la zone ouverte au public (le cœur de gare), les espaces concessionnaires et locataires et le patrimoine. Pour Saint-Lazare, les principaux investissements sont l'aménagement de commerces (salle de sport, restaurants...) et la rénovation concomitante du patrimoine dans les étages du bâtiment historique. Pour la gare de Marne la Vallée-Chessy, les principaux investissements concernent la mise en œuvre d'un nouveau système de sécurité incendie (SSI) et le remplacement de huit escaliers mécaniques.

Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 96%.
- Régulés à hauteur de 63%.

FIGURE 8 : INVESTISSEMENTS MIS EN SERVICE 2018-2020 DANS LES TRÈS GRANDES GARES

	INVESTISSEMENTS TOUS FONDS 2018-2020 (M€)	PART DU RÉGULÉ	PART DES FONDS PROPRES
Paris-Austerlitz	123	28%	96%
Paris-Montparnasse	62	80%	99%
Paris-Nord	54	71%	100%
Nantes	49	55%	31%
Paris Gare de Lyon – Bercy Bourgogne Pays d’Auvergne	47	42%	96%
Rennes	41	52%	37%
Bordeaux	35	57%	83%
Lille Europe et Lille Flandres	25	88%	99%
Toulouse	18	69%	99%
Paris Saint-Lazare	17	50%	100%
Paris-Est	16	72%	92%
Lyon Part Dieu, Perrache et Saint-Exupery	15	89%	57%
Marne la Vallée-Chessy	8	82%	95%
Rouen	8	80%	38%
Marseille-Saint-Charles	7	51%	85%
Tours et Saint-Pierre-des-Corps	5	62%	98%
Metz	4	8%	82%
Aéroport CDG 2 TGV	3	86%	89%
Massy TGV	3	6%	100%
Aix TGV	2	67%	100%
Valence TGV	2	73%	100%
Angers	2	99%	100%
Strasbourg	1	62%	100%
Dijon	1	75%	100%
Nice	1	99%	100%
Avignon TGV	1	91%	100%
Montpellier	0,6	99%	100%
Grenoble	0,5	76%	100%
Mulhouse	0,2	97%	100%
Nancy	0,1	95%	100%
Total	553	56%	84%



5.3 ■ LES PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS DANS LES AUTRES GARES NATIONALES ET LES GARES RÉGIONALES

5.3.1 ■ RÉGION CENTRE VAL DE LOIRE

- Les gares de la région bénéficieront de près de 13 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine (pour moitié) et sur l'accessibilité.
- La principale gare concernée est la gare de Chartres. Le Point d'Échange Multimodal (PEM) de Chartres s'inscrit dans un aménagement plus global du quartier de la gare.
- Ces investissements sont:
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 52%.
 - Régulés à hauteur de 55%.

5.3.2 ■ RÉGION NOUVELLE AQUITAINE

- Les gares de la région bénéficieront de plus de 31 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine, l'information voyageurs et l'activité cœur de gare (mise en accessibilité et modernisation).
- Les principales gares concernées sont : Angoulême, Bayonne, Dax, La Rochelle, Limoges Bénédicins et des gares et haltes du Limousin, d'Aquitaine et de Poitou-Charentes dans le cadre des programmes conventionnés avec le Conseil Régional.
- Ces investissements sont:
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 83%.
 - Régulés à hauteur de 76%.

5.3.3 ■ RÉGION AUVERGNE – RHÔNE-ALPES

- Les gares de la région bénéficieront de plus de 89 millions d’euros d’investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine, la vidéosurveillance et les outils d’exploitation. Les principaux projets sont le pôle d’échange de Chambéry, dont la mise en service est prévue en 2019, la phase 3 du projet de Moutiers dont la mise en service est prévue en 2019 ainsi que le projet de gare d’Annemasse, réalisé dans le cadre de la mise en service du RER franco-genevois (Leman Express). Le programme d’investissements comporte une homogénéisation des niveaux de service en Rhône-Alpes et en Auvergne.
- Les principales gares concernées sont : Chambéry, Moutiers, Annemasse et Aurillac.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 43%.
 - Régulés à hauteur de 74%.



5.3.4 ■ RÉGION BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

- Les gares de la région bénéficieront de plus de 23 millions d’euros d’investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine, la vidéosurveillance et les outils d’exploitation.
- Les principales gares concernées sont : Belfort, Sens, Beaune, Tournus, Avallon, Mouchard, Lure, Clamecy, Montchanin, Auxerre.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 64%.
 - Régulés à hauteur de 78%.

5.3.5 ■ RÉGION BRETAGNE

- Les gares de la région bénéficieront de près de 12 millions d’euros d’investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine et le locataire régulé.
- Les principales gares concernées sont : Quimper et Auray.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 47%.
 - Régulés à hauteur de 40%.



5.3.6 ■ RÉGION GRAND EST

- Les gares de la région bénéficieront de près de 28 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine et le locataire non régulé, l'information voyageurs et les outils d'exploitation.
- Les principales gares concernées sont : Nancy, Troyes et Hagueneau.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 69%.
 - Régulés à hauteur de 79%.

5.3.7 ■ RÉGION HAUTS DE FRANCE

- Les gares de la région bénéficieront de plus de 34 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine et l'accessibilité.
- Les principales gares concernées sont : Amiens, Etaples-Le Touquet, Tourcoing, Longueau.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 70%.
 - Régulés à hauteur de 75%.

5.3.8 ■ RÉGION NORMANDIE

- Les gares de la région bénéficieront de près de 18 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine et l'accessibilité.
- Les principales gares concernées sont : Lisieux, Mézidon-Canon, Dieppe, Le Havre.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 55%.
 - Régulés à hauteur de 76%.

5.3.9 ■ RÉGION OCCITANIE

- Les gares de la région bénéficieront de plus de 21 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine, l'accessibilité et l'information voyageurs.
- Les principales gares concernées sont : Albi, Castelnau-d'Estrétefonds, Saint-Sulpice, Muret, Portet Saint-Simon, Lunel.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 64%.
 - Régulés à hauteur de 85%.





5.3.10 ■ RÉGION PROVENCE-ALPES COTE-D'AZUR

- Les gares de la région bénéficieront de près de 42 M€ d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur les outils d'exploitation et l'activité cœur de gare.
- Les principales gares concernées sont : Orange, La Ciotat, Menton, Miramas, Cagnes.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 33%.
 - Régulés à hauteur de 81%.

5.3.11 ■ RÉGION PAYS DE LA LOIRE

- Les gares de la région bénéficieront de plus de 9 millions d'euros d'investissements sur la période 2018-2020, portant en priorité sur le patrimoine et l'activité cœur de gare.
- Les principales gares concernées sont : Saint-Nazaire, Savenay, Montaigu et Saint-Gilles Croix de Vie.
- Ces investissements sont :
 - Financés sur fonds propres à hauteur de 57%.
 - Régulés à hauteur de 55%.

5.3.12 ■ RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

➤ Les gares de la région bénéficieront de plus de 371 Meur d'investissements sur la période 2018-2020. Les principaux axes de ce programme d'investissement sont :

➤ Accessibilité/ désaturation :

- La poursuite du programme d'accessibilité (SDA) sur environ 50 gares pour un investissement de l'ordre de 100M€.
- L'accompagnement de la croissance du trafic voyageurs notamment sur les gares de Bécon-les-Bruyères, Choisy-le-Roi, Issy-Val-de-Seine, Garges-Sarcelles, Ivry-sur-Seine et Clichy-Levallois. Ce programme est complété par la désaturation de certaines gares comme Epinay-Villetaneuse et Evry-Bras de fer.

➤ Intermodalité :

- La contribution au programme de 1000 places de parking souhaité par le STIF avec la réalisation de nombreux parkings en grande couronne complété par de nouveaux services du quotidien (services à l'enfance, espaces de travail, conciergerie...)
- La livraison d'une vingtaine de stations Veligo.

➤ Équipements / installations / maintenance

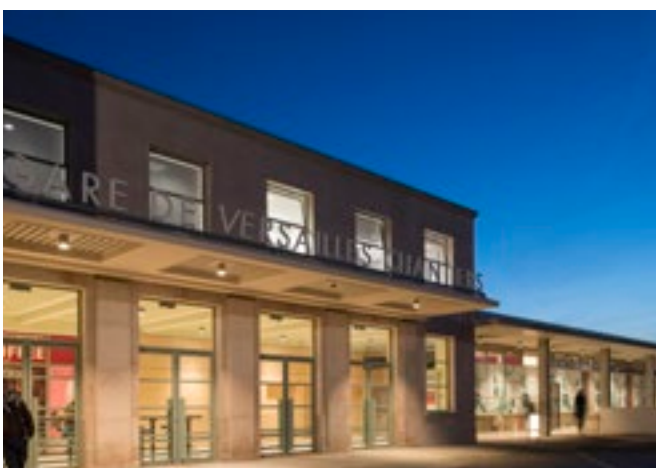
- Le renouvellement d'au moins 20 escaliers mécaniques notamment sur les gares Haussmann et Magenta en vue du prolongement d'Eole à l'ouest.
- Un programme important de maintien du patrimoine des gares parisiennes souterraines notamment par de la mise aux normes électriques et acoustiques.
- L'extension du programme de télé opération sur les 29 gares d'ERP 1 à 4.
- La livraison d'une quinzaine d'abris confortables à destination des voyageurs.

➤ Pôles / gares :

- La mise en service du nouveau pôle d'échange de Juvisy à l'horizon 2020, de la rénovation des gares desservies par Eole à l'ouest, de la mise en œuvre des schémas directeurs des gares du RER C et du RER D.
- La livraison des premiers travaux des gares d'interconnexion du Grand Paris (ligne 15 Sud et 16).

➤ Ces investissements sont :

- Financés sur fonds propres à hauteur de 36%.
- Régulés à hauteur de 90%.



6

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE



La compétitivité du système ferroviaire est au cœur des préoccupations de SNCF Gares & Connexions.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce DRG. À l'heure où des bouleversements sur le plan concurrentiel se profilent, le transport ferroviaire de voyageurs doit disposer de perspectives fiables sur l'évolution des charges relatives aux gares, quand bien même leur part dans la chaîne de valeur est relativement faible puisqu'inférieure à 2% du chiffre d'affaires pour le transport longue distance, et moins de 9% du chiffre d'affaires du transport conventionné.

Ce premier exercice pluriannuel aura été l'occasion d'auditer et de questionner toutes les lignes de coûts, afin de proposer le meilleur rapport qualité prix possible. Ces efforts de productivité sont détaillés plus avant.

Par ailleurs, il a semblé utile de rappeler et présenter en détail la contribution positive des activités non régulées au modèle économique des gares et à la baisse des charges des transporteurs. Très significative dès 2018, et déjà en progrès par rapport à 2017, cette contribution progresse jusqu'en 2020 au bénéfice des transporteurs.

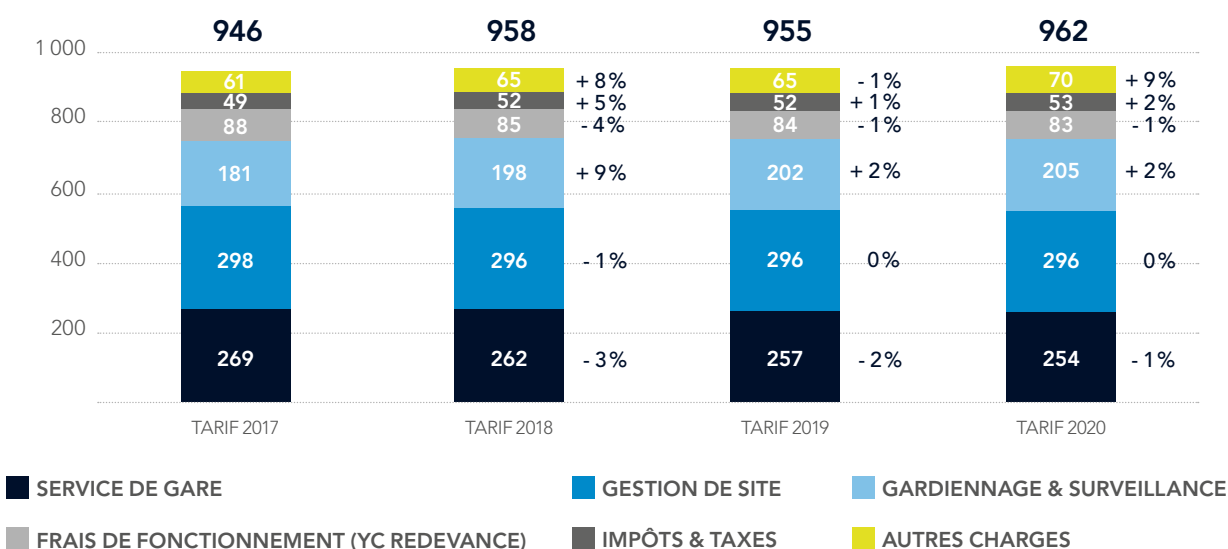
Cette première étape doit permettre de préparer la prochaine période tarifaire sur une durée de cinq ans, conformément aux meilleures pratiques de secteurs plus matures en termes de régulation.

6.1 ■ PRODUCTIVITÉ SUR LES COÛTS

Les efforts de productivité menés permettent de proposer une trajectoire de coûts d'exploitation qui n'augmente que de 1,7% entre 2017 et 2020 (en euros courants), soit 0,6% par an, qui sous-tend une productivité comparable au niveau de l'inflation.

Cette quasi stabilité est obtenue malgré une forte croissance des dépenses de sécurité : plus de 24 millions d'euros en 3 ans.

FIGURE 9 : BASE DE COÛT DES OPEX (EN M€)



6 ■ PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Des gains de productivité sont à noter en gestion de site, sur les frais de fonctionnement et de structure ainsi que sur les charges de service en gare.

La progression des charges « Autres » s'explique principalement par l'augmentation des frais de maîtrise d'ouvrage et d'émergence des projets de rénovation, en lien avec la progression des investissements.

Conformément à l'article 5 de la décision de l'ARAFER n° 2017-008³, une réunion de concertation ad hoc sera organisée par SNCF Gares et Connexions avant le 1^{er} septembre 2017 sur « des indicateurs et objectifs de performance applicables aux charges dites maîtrisables ».

6.1.1 ■ ÉVOLUTION DES COÛTS DU SERVICE DE GARE

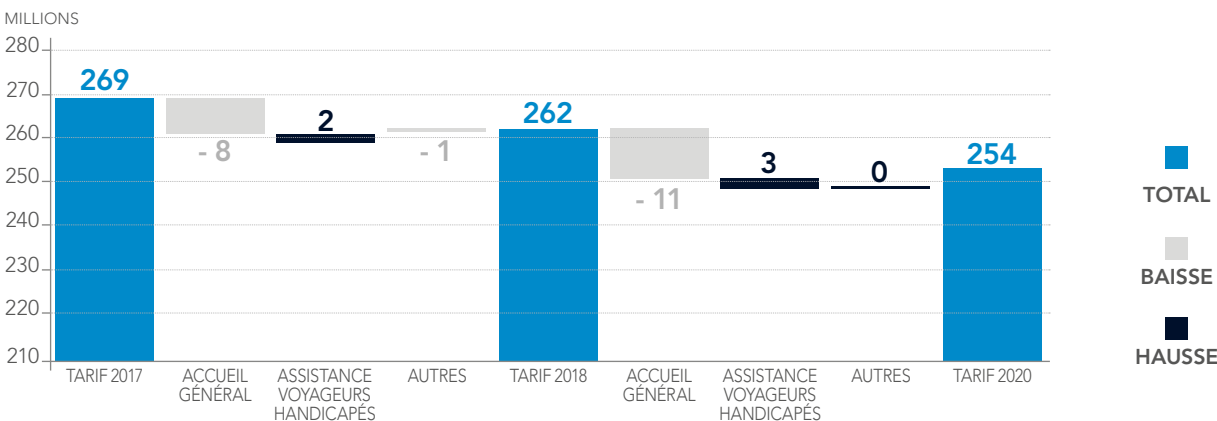
L'évolution des coûts du service en gare se traduit par deux mouvements contraires :

- Une réduction des charges de l'accueil général (- 19 M€ entre 2017 et 2020), qui repose sur :
 - une baisse des charges de l'accueil physique en gare au bénéfice d'autres modalités d'accueil et d'orientation des clients plus efficaces et moins coûteuses (affichage dynamique, signalétique, digitalisation, « station helper » par exemple),
 - une conversion des charges d'accueil général en charges d'accueil spécifiques, commandées directement par l'autorité organisatrice auprès de son transporteur conventionné, en cohérence avec la convention de transport.
- Une hausse des coûts liée à l'Assistance Voyageurs Handicapés : + 4 M€.

FIGURE 10: BASE DES COÛTS DU SERVICE DE GARE PAR NATURE

M€	TARIF 2017	TARIF 2018	TARIF 2019	TARIF 2020
Accueil général	131	123	116	112
Assistance voyageurs handicapés	38	40	41	43
Centre Opérationnel Escale - SI voyageurs	94	93	94	94
Consignes et objets trouvés	9	9	9	9
Produits consignés	- 4	- 4	- 4	- 4
Service bagages et chariots	1	1	1	1
TOTAL	269	262	257	254

FIGURE 11: ÉVOLUTION DES COÛTS DU SERVICE DE GARE 2017-2020



3. « Article 5 : L'Autorité enjoint à SNCF Gares & Connexions de définir dans le DRG, pour l'ensemble des gares de voyageurs, après concertation dans le cadre d'une instance créée avec les entreprises ferroviaires, les autorités organisatrices de transport, les représentants des usagers et SNCF Réseau, des indicateurs et objectifs de performance applicables aux charges dites maîtrisables et ce, au plus tard, pour l'horaire de service 2018.

L'évolution des dispositions législatives oblige désormais les transporteurs ferroviaires à prendre en charge de façon spécifique toute personne à mobilité réduite (PMR), qu'elle soit ou non titulaire d'une carte d'invalidité ou de handicap. Cette évolution, couplée au vieillissement de la population, explique une croissance continue des demandes de prestation pour les PMR.

Les autres postes sont stables en euros courants, représentant une productivité égale à l'inflation.



6.1.2 ■ PRODUCTIVITÉ SUR LES COÛTS DE GESTION DE SITE (HORS SÉCURITÉ)

La trajectoire de charges de gestion de site est marquée par :

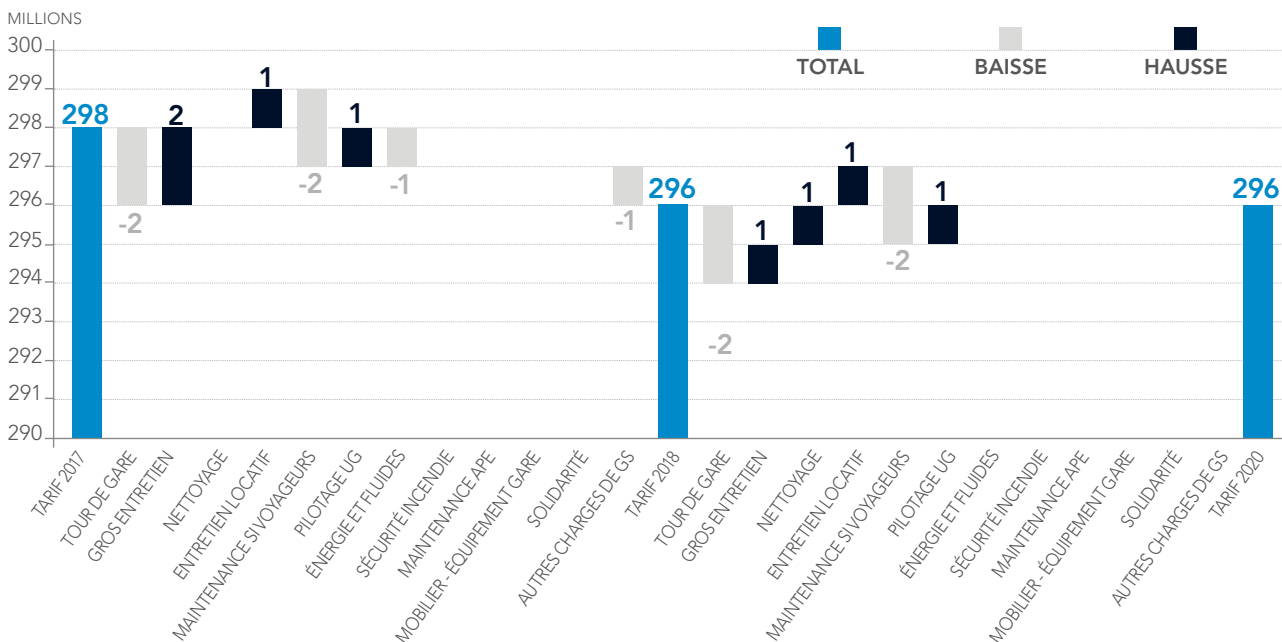
- Une très grande stabilité des coûts de gestion de site sur 4 ans en euros courants :
 - hors gares « b » et « c » d'Île-de-France, les coûts 2015 (réalisé) se situaient à 205 M€. Il sont prévus à 206 M€ en 2020.
- L'injection d'une productivité significative en lien avec le plan de performance :
 - énergie et fluides,
 - maintenance SI voyageurs,
 - charges propriétaires et entretien locatif.
- Un léger glissement des coûts « Charges Propriétaire » et « Entretien Locatif gare » cohérente avec l'état du patrimoine.

Il est à noter que les charges de gestion de site prennent en compte à partir de 2018, en atténuation de charges, les produits des monnayeurs des toilettes et de la tarification des aménagements routiers exploités par SNCF Gares & Connexions sur le foncier des gares ferroviaires.

FIGURE 12: BASE DES COÛTS DE GESTION DE SITE PAR NATURE

M€	TARIF 2017	TARIF 2018	TARIF 2019	TARIF 2020
Gestion de site - Tour de Gare	51	49	48	47
Charges Propriétaire - Gros entretien	53	54	55	55
Nettoyage	39	40	40	40
Entretien locatif gare	35	36	37	37
Maintenance SI Voyageurs	32	30	29	28
Pilotage unité gare	29	30	31	31
Energie et fluides	26	24	24	24
Securité Incendie	15	15	15	15
Maintenance élévatique	10	10	10	10
Mobilier- Equipement des gares	5	5	6	6
Autres charges courantes de gestion de site	3	3	3	3
Solidarité	1	1	1	1
Autres produits (monnayeurs, gares routières)		-1	-1	-1
TOTAL	298	296	296	296

FIGURE 13 : ÉVOLUTION DES CHARGES DE GESTION DE SITE ENTRE 2017 ET 2020



6.1.3 ■ ÉVOLUTION DES COÛTS DE SÛRETÉ ET DE SÉCURITÉ (CHARGES D'EXPLOITATION)

Après une hausse significative en 2016 en raison de l'évolution du contexte, et un recalage en 2018 sur les prévisions de dépenses réévaluées (+10 M€ par rapport au tarif 2017), les charges d'exploitation liées à la sûreté évoluent plus faiblement entre 2018 et 2020. Cette prévision reste tributaire des évolutions de la situation et des demandes des pouvoirs publics.

Dans un contexte sûreté plus sensible, il est en effet impératif de maintenir l'attractivité des gares et de garantir la sûreté et le sentiment de sécurité des clients et des collaborateurs. Pour ce faire, SNCF Gares & Connexions contractualise chaque année des missions et des prestations humaines de sûreté auprès de la direction de la Sûreté du groupe public ferroviaire (agents Suge,

cynodétection, expertise) qu'elle complète avec des opérateurs de sécurité privée. La démarche d'achat de ces prestations a été revue de façon à faire émerger des propositions d'innovations, de s'orienter vers une obligation de résultat et une professionnalisation des agents par des profils et des formations adaptés aux missions demandées.

Ainsi, en 2017 et 2018, SNCF Gares & Connexions a décidé de déployer une nouvelle tenue pour les prestataires de sécurité privée afin de renforcer et d'harmoniser leur visibilité dans toutes les gares.

Par ailleurs, des dispositifs de contrôle aléatoire d'accès aux gares vont être multipliés en région PACA et expérimentés à Paris-Nord avec la mise en place de portiques fixes et mobiles et du personnel muni de palettes de détection de métaux.

FIGURE 14 : ÉVOLUTION DES CHARGES DE SÛRETÉ ET DE SÉCURITÉ ENTRE 2017 ET 2020

M€	TARIF 2017	TARIF 2018	TARIF 2019	TARIF 2020
Gardiennage et surveillance	181	198	202	205

En complément, SNCF Gares & Connexions déploie une nouvelle solution de vidéoprotection, modulaire et facilement intégrable. Plus d'une cinquantaine de gares bénéficieront en 2017 de cette nouvelle solution de vidéo-protection, avec des caméras haute définition et un traitement des images plus performant.

SNCF Gares & Connexions poursuit également le développement de fonctionnalités de vidéo « intelligente », avec l'intégration d'applications d'analyse d'images (comptage, densité dans des zones identifiées, détection de colis suspects et d'intrusion, propreté), l'envoi d'alertes aux agents en gare et l'exploitation des flux vidéo en mobilité (smartphone, tablettes...).

6.1.4 ■ PRODUCTIVITÉ SUR LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT ET DE STRUCTURE

Les frais de fonctionnement incluent les frais de structure (coûts des directions supports et facturations des centres de services partagés de l'EPIC SNCF, EPIC de tête du Groupe public ferroviaire, loyers des locaux du siège de Gares & Connexions et assurances) ainsi que les coûts de fonctionnement des 6 agences territoriales, de la direction des services et opérations, de la direction du développement et des projets, de la direction du digital et des systèmes d'information, qui sont des directions opérationnelles.



6 ■ PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Les directions supports de SNCF Gares & Connexions (un peu moins de 150 équivalents temps plein fin 2016), qui exercent les fonctions de pilotage et d'appui, sont :

- la direction générale ;
- le secrétariat général, la direction juridique et la direction de la communication ;
- la direction finances & régulation ;
- la direction des ressources humaines.

Les charges entrant dans l'assiette des frais de fonctionnement sont :

- charges de personnel et taxes / salaires (versement transport, taxe d'apprentissage, participation effort construction etc.) ;
- achats et charges externes : frais généraux et frais de fonctionnement. Ce sont toutes les charges non « directisables » sur les gares. On peut citer parmi les coûts significatifs :
 - coûts informatiques
 - prestations des centres de services partagés SNCF (achats, paie, RH, etc.)
 - coûts télécoms
 - loyers & charges et entretien des locaux de bureaux
 - assurances
 - honoraires
 - frais d'affranchissements
 - dépenses de communication et publicité
 - formation
 - documentation, fournitures de bureaux,
 - frais de déplacements et de missions – réceptions, véhicules

- petit mobilier et petit matériel informatique
- Dotations aux amortissements (logiciels et SI spécifiques, mobilier du siège, ...)

Pour l'essentiel, les frais de fonctionnement sont alloués au prorata du chiffre d'affaires par gare ou segment de gares. Au sein d'une gare ou d'un segment de gares donné, la répartition s'effectue proportionnellement au chiffre d'affaires de chacune des activités (prestation de base transporteurs, concessions, loyers des locaux en gares etc.).

Les frais de fonctionnement des agences régionales sont intégralement affectés aux gares et segments de gares de leurs territoires respectifs.

Une partie des frais de fonctionnement de SNCF Gares & Connexions est imputable aux activités « hors périmètre gares » : activité travaux, maintenance et réparations des ABE (Agences bâtiments Energie), et activité d'études et de prestations de Maîtrise d'Ouvrage.

Les chiffres présentés représentent la part imputée au périmètre tarifaire : prestation de base, concessions et loyers. Les frais de fonctionnement exprimés en euros courants sont prévus en baisse année après année. Ils diminuent de 88 M€ en 2017 à 83,5 M€ en 2020.

En 2015 (réalisé), les frais de fonctionnement étaient d'environ 87 M€ (hors redevance) et de 91 M€ y compris redevance d'entreprise.

FIGURE 15: FRAIS DE FONCTIONNEMENT ET DE STRUCTURE 2017-2020 (EN M€)

M€, en euros courants	Tarif 2017	Tarif 2018	Tarif 2019	Tarif 2020
Coûts des agences		17,5	17,5	17,4
Frais de fonctionnement directions opérationnelles	88,7	34,9	34,8	33,9
Frais de structure		34,2	33,4	33,0
Redevance d'entreprise	5,3	4,5	4,7	4,9
Part imputable à la CSG *	(6,0)	(6,1)	(6,0)	(5,8)
Total	88	84,9	84,4	83,5
Évolution N / N - 1 (en %)		-3,5%	-0,6%	-1,1%
Évolution N / N - 1		(3,1)	(0,5)	(0,9)

* Convention d'exploitation des quais pour SNCF Réseau.

Ceci représente un effort de baisse des frais de fonctionnement et de structure : - 9 % en 5 ans en valeur absolue (€ courants). Compte-tenu de l'hypothèse d'inflation des prix entre 2017 et 2020, comprise entre 1,2% et 1,8% selon les années, l'évolution des coûts projetée équivaut à des gains de productivité supérieurs à 2,5% / an (€ constants).

Cette baisse tient :

- à la diminution de l'assiette globale de coûts ;
- et à la croissance de la quote-part imputée aux autres activités.

Part des frais de fonctionnement et de structure affectés à chaque activité :

Entre 2017 et 2020, les frais de fonctionnement et de structure affectés à la prestation de base baissent de 56,4 M€ à 53,8 M€, soit une économie de 2,6 M€ ou encore -4,6% (la baisse en euros constants est plus forte en raison de l'inflation).

En fin de période, la part des frais de fonctionnement et de structure est ramenée à moins de 7% du total du tarif de la prestation de base. Entre 2018 et 2020, indépendamment de la baisse des coûts de fonctionnement en valeur absolue, le poids relatif de la part affectée à la prestation de base diminue, notamment en raison de la croissance escomptée des revenus des commerces en gares.

6.2 ■ PERFORMANCE DES ACTIVITÉS NON REGULÉES ET CONTRIBUTION À LA BAISSÉ DES CHARGES DES TRANSPORTEURS

Le développement des activités non régulées profite doublement aux transporteurs ferroviaires :

- d'une part en raison des charges, principalement de capital et de gestion de site, qui sont ventilées sur ces activités, pour plus de 300 millions d'euros par an ;
- d'autre part en vertu du mécanisme de rétrocession, qui permet une baisse des charges des transporteurs complémentaire égale à la moitié du bénéfice des activités non régulés, pour 23 à 30 millions d'euros par an.

Au total la baisse de charges dont bénéficie les transporteurs est égale à :

- $311 + 23 = 334$ M€ en 2018
- $321 + 30 = 351$ M€ en 2020 (+ 5%)

FIGURE 16 : FRAIS DE FONCTIONNEMENT PAR ACTIVITÉS (EN M€)

En M€	Autres Activités	Prestation Transmanche	Prestation de base	Total
Frais de fonctionnement et de structure (yc Redevance) - 2017	30,9	0,8	56,4	88,0
Frais de fonctionnement et de structure (yc Redevance) - 2018	28,8	0,8	55,3	84,9
% du total (2018)		0,9%	65,1%	100%
Frais de fonctionnement et de structure (yc Redevance) - 2020	28,9	0,8	53,8	83,5
% du total (2020)		0,9%	64,5%	100%



6.2.1 ■ BAISSÉ DES CHARGES LIÉE AUX ACTIVITÉS NON RÉGULÉES

Les activités non régulées absorbent un quart des charges totales du périmètre gares, soit 311 M€ en 2018 et 321 M€ en 2020 (+10 M€).

En l'absence d'activité non régulée, la majeure partie de ces coûts, qui sont des charges communes, devrait être prise en charge par les transporteurs.

6.2.2 ■ BAISSÉ DES CHARGES LIÉE À LA RÉTROCESSION

Le principe de rétrocession dans les gares de voyageurs consiste à ce que 50% du bénéfice des activités non régulées d'un périmètre de gestion (cf. paragraphe 7.3.4), s'il est positif uniquement, vienne en diminution des charges des activités régulées, au sein du même périmètre de gestion.

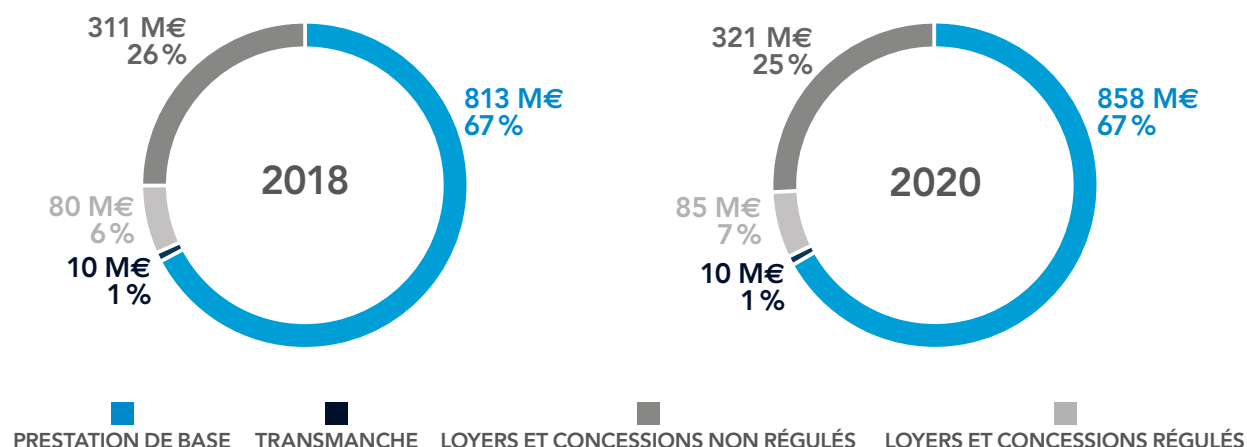
En 2018, 24 périmètres de gestion sur 65 induisent une rétrocession.

Le montant correspondant est de 23 millions d'euros en 2018 (vs 15 millions en 2017) et de 30 millions d'euros en 2020.

De 2018 à 2020, l'évolution du chiffre d'affaires des activités non régulées est en effet significative (+ 22 M€) et provient à la fois de la hausse des surfaces commerciales mais aussi des renégociations commerciales à l'échéance des contrats.

Sur les 41 autres périmètres de gestion, les charges affectées sont supérieures aux recettes non régulées et le déficit supporté par SNCF Gares & Connexions (74 M€ en 2018⁴).

FIGURE 17: RÉPARTITION DE LA BASE DE COÛTS EN 2018 ET 2020



4. Hors gares b et c de la région Île-de-France.

7

TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES



7.1 ■ LES PRESTATIONS CONCERNÉES

Suivant les termes du décret n° 2016-1468, les prestations dont les redevances font l'objet du présent document sont :

➤ Les prestations qui relèvent du service de base au sens du décret 2016-1468 :

- La prestation dite de base, qui comprend l'usage des installations aménagées pour la réception des passagers et du public jusqu'au train ainsi que les services d'accueil, d'information et d'orientation des passagers.
- La prestation dite Transmanche pour les trains utilisant le tunnel sous la Manche.
- La prestation de sûreté pour certains trains à destination de la Belgique et des Pays-Bas.
- La mise à disposition d'espaces en gare destinés à la vente de titres de transports ferroviaires.

➤ Les prestations dites complémentaires au sens du décret 2016-1468 qui sont :

- La mise à disposition d'espaces en gare destinés à la réalisation d'activités dont la liste limitative est précisée dans le décret (locaux de coupure, locaux pour l'avitaillement...).
- La prestation de préchauffage des rames.

Le détail de la consistance de ces prestations est précisé en annexe A6.

SNCF Gares & Connexions propose d'autres prestations qui ne sont pas régulées telles que la mise à disposition d'espaces dans les gares (zone de bureau ou zone ouverte au public). Toute personne intéressée par ces prestations peut s'adresser au guichet gares (cf. Chapitre 8).

7.2 ■ DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES RELATIVES À LA TARIFICATION

SNCF Gares & Connexions propose dans le présent document la mise en œuvre d'un nouveau modèle tarifaire. Ce nouveau modèle s'inscrit dans un cadre tarifaire réglementaire inchangé, celui du décret 2012-70, repris dans le décret 2016-1468.

Certains principes structurants de la tarification des redevances des gares de voyageurs demeurent donc inchangés :

- le principe de stricte couverture des coûts ;
- les coûts retenus et la rémunération des capitaux investis ;
- la ventilation de ces coûts entre les différentes activités régulées et non régulées au sein des gares et la contribution des activités non régulées.

7.2.1 ■ UNE TARIFICATION STRICTEMENT BASÉE SUR LES COÛTS

La tarification des redevances pour les prestations régulées est fondée sur une stricte couverture des coûts. Cela signifie que le niveau d'une redevance est égal à la somme des coûts correspondant à la réalisation de cette prestation, auquel est ajouté un bénéfice qui doit être « raisonnable » selon la loi et dont les modalités de détermination sont très précisément encadrées.

Ce mode de tarification, classique pour des prestations régulées, ne laisse aucune latitude au gestionnaire de gares pour moduler (à la hausse ou à la baisse) le tarif résultant du calcul. Il n'existe également aucune marge de négociation possible pour un client ou une gare donnée, quelle qu'en soit la raison : un geste commercial, courant dans le secteur non régulé, est assimilable à une pratique discriminatoire en environnement régulé.

7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES

La maille de calcul est appelée le périmètre de gestion. Un périmètre de gestion est constitué d'une ou plusieurs gares et il peut y avoir jusqu'à plusieurs centaines de gares dans un périmètre de gestion. Le tarif doit strictement couvrir les coûts d'un périmètre de gestion, de façon totalement étanche avec les coûts d'un autre périmètre de gestion : aucune mutualisation ou péréquation n'est autorisée.

La redevance de la prestation de base est déterminée en divisant le total des coûts du périmètre de gestion par le nombre⁵ de départs trains prévus dans ce périmètre de gestion.

Il résulte de ce mode de calcul que le tarif de la prestation de base de deux gares similaires peut être très différent, et que les tarifs de deux gares différentes peut être similaire ainsi que l'illustrent les exemples ci-dessous.

Exemples de tarifs au départ train en 2018 (train longue distance):

Gare d'Austerlitz : 743 euros

Gare Saint-Lazare : 113 euros

Gare d'Annecy : 112 euros



5. Ce nombre est modulé suivant les différents types de train.

6. Coût Moyen Pondéré du Capital.

7.2.2 ■ LES COÛTS RETENUS ET LA RÉMUNÉRATION DES CAPITAUX INVESTIS

Les coûts retenus sont classés en deux grandes catégories :

- Les charges dites d'exploitation (ex : coût des contrats de nettoyage, charges salariales).
- Les charges dites de capital, correspondantes aux investissements réalisés dans la gare et qui comprennent les dotations aux amortissements et la rémunération des capitaux investis par SNCF Gares & Connexions.

Les coûts d'exploitation représentent **84%** de la prestation de base, les charges de capital **16%** en 2018.

La rémunération des capitaux investis correspond d'une part à la couverture des charges financières pour les emprunts nécessaires ainsi que la rémunération des capitaux propres investis. La rémunération des capitaux propres constitue le seul bénéfice du gestionnaire de gare pour la réalisation des prestations régulées.

La rémunération des capitaux investis est calculée en multipliant un taux (appelé CMPC⁶) par la valeur nette comptable des actifs de chaque périmètre de gestion. La valeur du CMPC est proposée par SNCF Gares & Connexions et approuvée par l'ARAFER.

Le niveau du CMPC doit permettre à SNCF Gares & Connexions de réaliser un bénéfice raisonnable en contrepartie de la fourniture des prestations régulées.

7.2.3 ■ VENTILATION DES COÛTS ENTRE ACTIVITÉS ET CONTRIBUTION DES ACTIVITÉS NON RÉGULÉES

Plusieurs activités, régulées et non régulées, cohabitent dans les gares de voyageurs.

Le décret 2016-1468 dispose que les charges communes correspondant à la réalisation des différentes prestations correspondantes doivent être affectées conformément à la quote-part liée à leur réalisation.

Deux clefs de répartition des charges sont communément utilisées :

- la part de la surface totale de la gare utilisée par la prestation, pour ventiler les charges de gros entretien par exemple ;
- la part de la surface de la gare ouverte au public (ou zone cœur de gare) permettant de répartir les charges de gardiennage par exemple.

Par ailleurs, un double mécanisme de contribution des activités non régulées à la baisse des charges supportées par les transporteurs est prévu dans le décret 2012-70.

Le premier mécanisme est celui qui découle de la ventilation des charges précisé ci-dessus. Bien que structurant pour le cadre de régulation des gares de voyageurs, il demeure mal connu et souvent ignoré par les parties prenantes.

L'identification précise des surfaces affectées aux activités ferroviaires régulées revient à isoler les « autres surfaces » d'une gare et à les considérer, de facto, comme relevant d'activité non régulées quand bien même elles sont inutilisées.

Un tiers de la surface totale des gares (625 000 m² sur 1 920 000 m² environ au total) n'est pas occupé en 2016. Il s'agit notamment de bureaux et de logements en étages, souvent vétustes et dont les caractéristiques et l'état ne correspondent plus aux besoins d'aujourd'hui. En vertu du mécanisme d'affectation des charges évoqué plus haut, un tiers des charges d'entretien, d'investissement et de taxes de ces bâtiments est imputé au compte des activités non régulées, venant alléger d'autant le compte des activités régulées. Aucune recette ne permet d'assurer la contrepartie de ces charges affectées aux activités non régulées : c'est donc un déficit supporté par le gestionnaire des gares.

Ce mécanisme d'allègement des charges au bénéfice des transporteurs pourrait être considéré comme vertueux car incitant le gestionnaire des gares à optimiser ses recettes non régulées. En réalité, la perspective de couverture de ces charges est illusoire. Ces dispositions sont préjudiciables à la viabilité économique des gares sur le long terme, même si elles permettent dans une logique de court terme de limiter la facture des transporteurs.

Comme exposé au chapitre 6.2, la totalité des charges supportée par les activités non régulées est de 311 M€ en 2018. Le second mécanisme de contribution des activités non régulées à la baisse des charges des transporteurs, la rétrocession, représente un montant total de 23 M€ en 2018.

7.3 ■ UN NOUVEAU MODÈLE TARIFAIRE FONDÉ SUR HUIT PRINCIPES

Le présent document de référence des gares (DRG) constitue le premier DRG d'application d'un nouveau modèle tarifaire proposé par SNCF Gares & Connexions afin de :

- Répondre aux demandes de ses clients, entreprises ferroviaires et Autorités Organisatrices.
- Lever les réserves du régulateur de l'activité, l'ARAFER, sur certains paramètres (modulations) ou modes de détermination des redevances (loyers).
- Simplifier et améliorer les dispositions tarifaires précédemment retenues.

Les huit principes de ce nouveau modèle tarifaire sont inspirés des propositions soumises à consultation publique par SNCF Gares & Connexions le 4 mai 2016.

Ces huit principes tarifaires tiennent compte des contributions reçues et s'inscrivent dans le cadre réglementaire du décret n° 2016-1468 relatif aux installations de service, inchangé pour ce qui concerne les dispositions tarifaires relatives à la tarification des gares par rapport au décret 2012-70.

Ces huit principes sont les suivants :

- 1 • Une trajectoire pluri-annuelle sur 3 années, 2018-2019 et 2020.
- 2 • Un mécanisme de type bonus-malus basé sur des indicateurs de qualité de service.
- 3 • Un compte de régularisation des écarts entre le prévisionnel et le réalisé.
- 4 • Un nombre de périmètres de gestion plus réaliste.
- 5 • Un mécanisme d'allocation des charges simplifié entre les activités régulées et non régulées.
- 6 • Une modulation plus juste de la prestation de base.
- 7 • Des paramètres de CMPC refondés.
- 8 • Une tarification régulée des espaces en gare fondée sur le coût de revient.

7.3.1 ■ UNE TRAJECTOIRE PLURI-ANNUELLE SUR 2018, 2019 ET 2020

La mise en œuvre d'une trajectoire pluri-annuelle est une attente forte des clients de SNCF Gares & Connexions et des Autorités Organisatrices. C'est aussi la norme d'un cadre de régulation moderne tenant compte des besoins d'un secteur économique qui nécessite de la visibilité pour investir et créer de la valeur pour ses clients et la collectivité.

La mise à jour du décret 2012-70 n'a pas été l'occasion d'harmoniser les dispositions relatives à la pluriannualité de la tarification. Ainsi, si de nouvelles dispositions permettent à toutes les installations de services de mettre en place une tarification pluriannuelle, les dispositions antérieures spécifiques aux gares de voyageurs ont été maintenues. Ces dernières prévoient que les redevances sont établies « *annuellement* » et tenant compte « *des coûts en comptabilité pour l'exercice le plus récent* ».

Tenant compte de ce cadre réglementaire, SNCF Gares & Connexions propose toutefois de mettre en œuvre une tarification pluriannuelle adaptée.

En pratique, la proposition tarifaire de SNCF Gares & Connexions est communiquée pour 2018, 2019 et 2020. Les redevances tarifaires de 2019 seront ajustées en 2018 en fonction des coûts constatés en 2017.

Les redevances tarifaires de 2020 seront ajustées en 2019 en fonction des coûts constatés en 2018.

Cet ajustement annuel des redevances fera l'objet chaque année d'une publication par SNCF Gares & Connexions qui vaudra publication d'un nouveau document de référence des gares. Sauf évolution réglementaire, cette publication devra donner lieu chaque année à un avis des instances régionales de concertation et de l'ARAFER.

Les coefficients d'ajustement des tarifs 2019 et 2020 seront plafonnés, à la hausse comme à la baisse, afin de limiter les fluctuations des tarifs réellement appliqués par rapport à leur prévision, publiée dans le présent document. Les coefficients d'ajustement seront établis sur la base du compte de régularisation des écarts présenté plus loin.

Cette façon de procéder est la seule permettant d'offrir la prévisibilité d'un tarif pluriannuel, souhaité par tous, tout en étant compatible avec les dispositions réglementaires en vigueur.

Il convient par ailleurs de souligner qu'une tarification pluriannuelle – régulée ou non – n'exclut pas des rendez-vous annuels d'ajustements réguliers d'une trajectoire pré-définie. Ainsi en est-il des clauses d'indexation des contrats pluriannuels ou de la tarification des réseaux d'électricité et de gaz naturel, établie sur 4 ans mais qui prévoit chaque année l'établissement et la publication d'un coefficient d'indexation approuvé par le régulateur sectoriel.

7.3.2 ■ UN MÉCANISME DE TYPE BONUS-MALUS BASÉ SUR DES INDICATEURS DE QUALITÉ DE SERVICE

La mise en place d'un système de bonus-malus constitue une attente forte des parties prenantes. Le système présenté par SNCF Gares & Connexions dans sa consultation publique, inspiré par les meilleures pratiques d'autres industries régulées, a reçu un accueil globalement favorable sur les principes :

- mix d'indicateurs de satisfaction et de production ;
- mécanisme financier avec une zone neutre ;
- certains indicateurs avec uniquement un malus (niveau standard de qualité), d'autres avec bonus si les objectifs sont dépassés.

Il est proposé la mise en place d'un bonus pour au moins un indicateur pour les raisons suivantes :

- un système de bonus-malus tarifaire ne trouve sa pleine efficacité que s'il s'inscrit dans un projet managérial global impliquant l'ensemble des collaborateurs. Dans ce cadre, un système de bonus-malus se doit d'être motivant et positif et il ne peut être conçu comme exclusivement punitif ;
- un bonus ne sera prévu que si l'indicateur le justifie. Il n'y aura pas d'incitation à faire de la « surqualité » là où cela n'est pas nécessaire ;
- un bonus ne sera accessible, le cas échéant, que si les objectifs sont dépassés, avec un niveau d'objectif en progression significative par rapport à un historique des valeurs atteintes par le passé (pas de bonus « automatique ») ;
- le niveau du bonus est plafonné et représentera au maximum 0,2% du chiffre d'affaire du périmètre concerné (vs 0,5% pour le malus).

7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES

Le mécanisme de bonus-malus sera mis en œuvre pour la prestation de base uniquement, sur chacun des 65 périmètres de gestion. Le montant financier (bonus/malus) en résultant sera versé au compte de régularisation des écarts (CRCP, voir 7.3.3) du périmètre de gestion et de la prestation correspondante et il sera donc restitué ou imputé sur la facture des transporteurs via le tarif des années suivantes.

Compte tenu d'un nombre de périmètres de gestions élevé, y compris après les regroupements, il est proposé de commencer avec quatre indicateurs de qualité de service :

- indicateur de disponibilité des ascenseurs et escalators (malus uniquement jusqu'à 0,1 % du chiffre d'affaire);
- indicateur de disponibilité de l'information voyageur. La description de cet indicateur, demandé par les services de l'ARAFER, sera précisée pendant la phase de consultation (malus uniquement, jusqu'à 0,1 % du chiffre d'affaire);
- indicateur de propreté mesurée (malus uniquement jusqu'à 0,1 % du chiffre d'affaire);
- indicateurs de satisfaction des voyageurs (+/- 0,2% du chiffre d'affaire de malus ou bonus). Le bonus se justifie pour cet indicateur dans la mesure où un très bon niveau de satisfaction des voyageurs en gare a des répercussions favorables sur l'ensemble du système ferroviaire.

Ces indicateurs seront mesurés et publiés chaque année, pour chacun des 65 périmètres de gestion. Lorsqu'il y a plusieurs gares au sein d'un périmètre de gestion, les indicateurs seront publiés gare par gare et c'est la moyenne arithmétique qui sera utilisée pour le calcul du bonus / malus.

Lorsqu'un indicateur ne peut pas être mesuré sur toutes les gares d'un périmètre de gestion, le choix des gares qui composent l'échantillon mesuré sera soumis aux transporteurs et autorités organisatrices concernées.

L'annexe A4 présente tous les détails du mécanisme de bonus/malus :

- modalités de mesure et d'auditabilité de chaque indicateur;
- historique de la mesure des indicateurs proposés;
- objectifs;
- mécanisme financier.

Conformément à l'article 6 de la décision n°2017-008 de l'ARAFER⁷, ces indicateurs, les objectifs associés et le mécanisme d'incitation financière seront soumis à une instance de concertation spécifique avant le 1^{er} septembre 2017.

7.3.3 ■ UN COMPTE DE RÉGULARISATION DES ÉCARTS ENTRE LE PRÉVISIONNEL ET LE RÉALISÉ

SNCF Gares & Connexions propose de mettre en place, comme cela a été présenté lors de la consultation publique, un compte de régularisation des charges et des produits.

Ce dispositif présente les avantages suivants :

- il permet que chaque tarif annuel réponde, après ajustement, à l'obligation réglementaire de « tenir compte » du dernier exercice comptable;
- il permet de lisser les évolutions du tarif et de concilier prévisibilité et conformité des tarifs en environnement régulé.

C'est un mécanisme éprouvé qui s'est imposé dans la plupart des secteurs régulés, en France comme à l'étranger, au bénéfice de tous.

7. « Article 5 : L'Autorité enjoint à SNCF Gares & Connexions de définir dans le DRG, pour l'ensemble des gares de voyageurs, après concertation dans le cadre d'une instance créée avec les entreprises ferroviaires, les autorités organisatrices de transport, les représentants des usagers et SNCF Réseau, des indicateurs et objectifs de performance applicables aux charges dites maîtrisables et ce, au plus tard, pour l'horaire de service 2018.

Article 6 : L'Autorité enjoint à SNCF Gares & Connexions de définir dans le DRG, pour l'ensemble des gares de voyageurs, des mécanismes d'incitation financière applicables aux objectifs et indicateurs de performance et ce, au plus tard, pour l'horaire de service 2018, après les avoir soumis à l'instance de concertation mentionnée à l'article 5, au plus tard le 1^{er} septembre 2017. »

7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES

Ce mécanisme sera mis en œuvre pour chaque périmètre de gestion (cf. paragraphe 7.3.4) et pour les prestations suivantes⁸ : prestation de base, prestation Transmanche et prestation de sûreté pour certains trains à destination de la Belgique et des Pays Bas. Le compte de régularisation enregistrera chaque année :

- les écarts des charges de la prestation résultant des écarts entre le plan de transport prévisionnel et réalisé ;
- les écarts de charges de capital correspondant aux investissements mis en service ;
- les écarts de charges de sûreté et de sécurité ;
- les écarts sur le chiffre d'affaire non régulé ayant un impact sur la rétrocession ;
- les écarts sur certains « autres produits » ou autres charges (par exemple les recettes de toucher de car issus des aménagements routiers des gares ferroviaires) ;
- les bonus/ malus ;
- les écarts d'audit éventuels relevés par l'ARAFER.

7.3.3.1 • Précisions sur la prise en compte de certains écarts

ÉCARTS SUR LE PLAN DE TRANSPORT

Les tarifs sont établis à partir des trafics présentés en préambule du présent document. Lorsque le nombre et le type de départs de trains effectivement constatés et facturés au titre de l'horaire de service de l'année est connu, SNCF Gares & Connexions calcule l'écart entre le montant de référence calculé au moment de la construction tarifaire (trafic retenu pour le tarif × tarif) et le montant réellement facturé (trafic réel × tarif). Cet écart sur le chiffre d'affaire prévisionnel de la prestation de base, périmètre de gestion par périmètre de gestion, est porté au CRCP.

La régularisation se fait sur tous les périmètres de gestion, avec un seuil de 5 000 euros par périmètre de gestion en deçà duquel il n'y a régularisation ni dans un sens ni dans l'autre.

Ce mécanisme de régularisation s'applique aussi à la prestation Transmanche et à la prestation de sûreté destiné à certains trains à destination de la Belgique et des Pays-Bas.

ÉCARTS SUR LES INVESTISSEMENTS

L'écart constaté sur les dotations aux amortissements et sur la rémunération du capital entre les données tarifaires et le réalisé est porté au CRCP pour la part affectée à la prestation considérée.

Parce qu'il s'agit d'un premier exercice pluriannuel pour SNCF Gares & Connexions, la régularisation, prévue sur tous les périmètres de gestion, s'opèrera dans les deux sens, avec un seuil de 5 000 euros en deçà duquel il n'y aura régularisation ni dans un sens ni dans l'autre.

ÉCARTS SUR LES CHARGES DE SÉCURITÉ OU SÛRETÉ

La régularisation sur cet écart vise deux objectifs :

- d'une part à régulariser les coûts horaires des prestations de la SUGE en fonction du niveau qui sera arrêté par l'ARAFER chaque année et qui ne peut être connu à l'avance par SNCF Gares & Connexions (effet prix de la SUGE), conformément à une demande de l'ARAFER ;
- d'autre part à prémunir SNCF Gares & Connexions du risque non maîtrisable d'une forte évolution à la hausse des exigences de sécurisation des gares émanant des pouvoirs publics, à l'instar des décisions qui ont pu être prises sur plusieurs gares en 2016 et dont le surcoût a été intégralement supporté par SNCF Gares & Connexions :
 - gare de Calais Frethun : gardiennage 24h sur 24 et 7j/7 ;
 - toutes gares : relèvement Vigipirate.

8. Dans un souci de simplicité, nous ne proposons pas de CRCP pour les prestations régulées de mise à disposition d'espace en gare. Les redevances des prestations correspondantes ne seront donc pas ajustées en 2019 et 2020. Dans un souci d'équité toutefois, les écarts relatifs à la quote-part des charges relevant du périmètre des prestations régulées de mise à disposition de locaux seront imputés au Compte de régularisation de la prestation de base du périmètre de gestion correspondant.

Le mécanisme de régularisation des écarts n'a pas vocation à couvrir une éventuelle dérive des contrats de gardiennage conclus par SNCF Gares & Connexions. Ainsi, la prise en compte de charges de sûreté/ sécurité au titre du CRCP devra être justifiée par SNCF Gares & Connexions soit par une décision de l'ARAFER s'agissant des coûts horaires de la SUGE, soit par une évolution législative, réglementaire ou une demande formalisée des pouvoirs publics (nationaux, régionaux ou locaux) pour le reste. Les charges concernées peuvent être des charges d'exploitation (gardiennage, SUGE) ou des charges de capital (investissement en vidéosurveillance, équipements de sécurité incendie ou protection périmétrique par exemple).

7.3.3.2 • Précisions sur les écarts de l'année 2017

Conformément au mécanisme présenté, les redevances de l'année 2019 seront ajustées au cours de l'année 2018 sur la base des écarts constatés en 2017. Or, l'année 2017 correspond à une période tarifaire antérieure au présent DRG pour laquelle un autre mécanisme de régularisation était en vigueur (régularisation sur le plan de transport pour les gares a et sur les investissements d'un nombre limité de gares⁹).

Afin de respecter l'exigence réglementaire d'un tarif 2019 ajusté « en fonction des coûts constatés en comptabilité pour l'exercice le plus récent » sans remettre en cause le cadre de régulation approuvé avec le DRG 2017, SNCF Gares & Connexions propose d'ajuster les redevances 2019 sur la base d'un CRCP 2017 restreint aux seuls écarts, en faveur des transporteurs, sur les investissements qui ne feront pas l'objet d'une régularisation fin 2017 dans le cadre du mécanisme de régularisation des écarts prévu dans le DRG 2017.

7.3.3.3 • Précisions sur les écarts des années 2019 et 2020

Conformément au mécanisme présenté, les écarts des années 2019 et 2020 seront reportés sur les redevances des années 2021 et 2022, qui correspondent à la prochaine période tarifaire.

Dans l'hypothèse où l'ARAFER n'approuverait pas une prolongation du mécanisme de CRCP pour cette prochaine période tarifaire (à partir de 2021), les transporteurs sont informés que le solde cumulé des CRCP 2019 et 2020 ferait l'objet d'une facture de régularisation courant 2021.

7.3.4 ■ UN NOMBRE DE PÉRIMÈTRES DE GESTION PLUS RÉALISTE

Le nombre de périmètres de gestion, à savoir le périmètre délimitant les charges à prendre en compte pour établir les tarifs, était en 2017 de 146 (173 en 2016), ce qui est sans équivalent pour une tarification régulée.

Dans le domaine aéroportuaire ou de l'énergie, chaque opérateur ne gère en effet qu'un seul périmètre de gestion représentant un chiffre d'affaire de plusieurs milliards d'euros. Ce niveau de charge par périmètre de gestion est compatible avec des prévisions fiables et engageantes de long terme. Cela permet à l'opérateur de rendre des comptes, comme il y est tenu, de façon efficiente et sans une consommation de ressources excessive.

En 2017, le montant moyen des charges de la prestation de base par périmètre de gestion était de 5,3 M€, avec un maximum de 233 M€ (gares b d'Île-de-France), le suivant de 30 M€ (Gare de Lyon) et le minimum de 330 k€ (Gare a de La Baule-Escoublac).

SNCF Gares & Connexions avait proposé dans sa précédente consultation publique une réduction à 13 périmètres de gestion, dans le cadre d'une nécessaire refonte de la gouvernance des investissements des gares.

9. Gares pour lesquelles les investissements en fonds propres dépassent 5 M€ sur les 3 dernières années.

La fusion des périmètres de gestion par région des gares c, b et autres a n'avait pas appelé d'opposition particulière de la part de la plupart des contributeurs.

Cette fusion n'est toutefois pas compatible avec la réglementation en vigueur. Le présent DRG maintient donc, pour chaque région, des périmètres de gestion distincts pour les gares c, pour les gares b ainsi que pour les gares a ou ensembles fonctionnels de gares a.

Tenant comptes des contributions reçues, qui soulignaient la nécessité de maintenir un certain niveau de détail sur les plus grandes gares, SNCF Gares & Connexions propose de limiter les regroupements de périmètres de gestion à 65.

Les nouveaux périmètres de gestion proposés sont les suivants :

- un périmètre de gestion par grande gare a ou par ensemble fonctionnel de grandes gares a, soit 30 périmètres de gestion ;
- un périmètre de gestion pour l'ensemble fonctionnel des autres gares a par régions ;
- un périmètre de gestion pour les gares b par région ;
- un périmètre de gestion pour les gares c par région.

7.3.4.1 • Segmentation a b c

Ces nouveaux périmètres s'appuient sur la segmentation a, b, c définie dans le décret n° 2016-1468.

La catégorie a regroupe les gares de voyageurs d'intérêt national. Ces gares sont celles dont la fréquentation par des voyageurs des services nationaux et internationaux de voyageurs est au moins égale à 250 000 voyageurs par an ou dont ces mêmes voyageurs représentent 100% des voyageurs. La catégorie b regroupe les gares de voyageurs d'intérêt régional. C'est l'ensemble des gares n'appartenant pas à la catégorie a mais dont la fréquentation totale est au moins égale à 100 000 voyageurs par an. La catégorie c regroupe les autres gares de voyageurs ; elles sont qualifiées de gares d'intérêt local.

La segmentation a, b, c est valable 3 ans suivant les termes du décret en vigueur. La dernière révision datant de 2017, une nouvelle révision de la segmentation devrait être mise en œuvre à compter de 2020.

Une telle évolution n'est pas compatible avec l'établissement d'un tarif pluriannuel sur 2018, 2019, 2020 car elle induirait des changements de périmètre impactant les redevances entre 2019 et 2020.

En tout état de cause, les modalités de mise en œuvre de la segmentation a, b, c devraient sans doute être mise à jour à la suite de la réforme territoriale. Les dispositions relatives à la fréquentation des voyageurs nationaux prévu par l'arrêté du 9 juillet 2012 portant application de l'article 13-1 du décret n° 2003-194 du 7 mars 2003 relatif à l'utilisation du réseau ferré national conduiraient en effet au déclassement d'un grand nombre de gares a en gares b.

7.3.4.2 • Définition des très grandes gares a

Les très grandes gares a sont constituées des gares a dont les perspectives de fréquentation sont supérieures à 5 millions de voyageurs par an et des gares a qui leurs sont substituables.

7.3.4.3 • Définition des ensembles fonctionnels

Le décret n° 2016-1468 ne donne pas de définition de l'ensemble fonctionnel de gares.

Dans le DRG précédent, SNCF Gares & Connexions avait adopté une interprétation restrictive de cette notion en ne retenant qu'un seul ensemble fonctionnel de gares : celui des gares de Lyon et de Bercy-Bourgogne – Pays d'Auvergne.

7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES

FIGURE 18: LISTE DES 65 PÉRIMÈTRES DE GESTION

Nom du périmètre de gestion	Type de périmètre
TGA AÉROPORT CDG 2 TGV	Très grande gare a
TGA AIX TGV	Très grande gare a
TGA ANGERS	Très grande gare a
TGA AVIGNON TGV	Très grande gare a
TGA BORDEAUX	Très grande gare a
TGA DIJON	Très grande gare a
TGA TOURS SAINT PIERRE CEN.	Ensemble fonctionnel de très grandes gares a
TGA GRENOBLE	Très grande gare a
TGA LILLE EUROPE LILLE FLANDRES	Ensemble fonctionnel de très grandes gares a
TGA LYON PERRACHE PART DIEU ET SAINT-EXUPÉRY	Ensemble fonctionnel de très grandes gares a
TGA MARNE LA VALLÉE-CHESSY	Très grande gare a
TGA MARSEILLE SAINT-CHARLES	Très grande gare a
TGA MASSY TGV	Très grande gare a
TGA METZ	Très grande gare a
TGA MONTPELLIER	Très grande gare a
TGA MULHOUSE	Très grande gare a
TGA NANCY	Très grande gare a
TGA NANTES	Très grande gare a
TGA NICE	Très grande gare a
TGA ROUEN	Très grande gare a
TGA PARIS-AUSTERLITZ	Très grande gare a
TGA PARIS-EST	Très grande gare a
TGA PARIS-GARE DE LYON-BERCY	Ensemble fonctionnel de très grandes gares a
TGA PARIS MONTPARNASSE	Très grande gare a
TGA PARIS-NORD	Très grande gare a
TGA PARIS SAINT-LAZARE	Très grande gare a
TGA RENNES	Très grande gare a
TGA STRASBOURG	Très grande gare a
TGA TOULOUSE	Très grande gare a
TGA VALENCE TGV	Très grande gare a
A AUVERGNE RHÔNE-ALPES	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A BRETAGNE	Ensemble fonctionnel d'autres gares a

Nom du périmètre de gestion	Type de périmètre
A CENTRE	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A GRAND EST	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A HAUTS DE FRANCE	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A NORMANDIE	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A NOUVELLE AQUITAINE	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A OCCITANIE	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A PACA	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
A PAYS DE LA LOIRE	Ensemble fonctionnel d'autres gares a
B AUVERGNE RHÔNE-ALPES	Segment b régional
B BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	Segment b régional
B BRETAGNE	Segment b régional
B CENTRE	Segment b régional
B GRAND EST	Segment b régional
B HAUTS DE FRANCE	Segment b régional
B ILE-DE-FRANCE	Segment b régional
B NORMANDIE	Segment b régional
B NOUVELLE AQUITAINE	Segment b régional
B OCCITANIE	Segment b régional
B PACA	Segment b régional
B PAYS DE LA LOIRE	Segment b régional
C AUVERGNE RHÔNE-ALPES	Segment c régional
C BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	Segment c régional
C BRETAGNE	Segment c régional
C CENTRE	Segment c régional
C GRAND EST	Segment c régional
C HAUTS DE FRANCE	Segment c régional
C ILE-DE-FRANCE	Segment c régional
C NORMANDIE	Segment c régional
C NOUVELLE AQUITAINE	Segment c régional
C OCCITANIE	Segment c régional
C PACA	Segment c régional
C PAYS DE LA LOIRE	Segment c régional

SNCF Gares & Connexions propose dans le cadre du présent DRG de retenir l'acceptation suivante de ce terme :

- Pour les très grandes gares, seront considérées comme un ensemble fonctionnel les gares desservant la même métropole et qui sont, en tout ou partie, substituables sur le plan ferroviaire, c'est-à-dire susceptible d'accueillir un même type de train de la même provenance (mais pas nécessairement tous les types de train).
- Pour les autres gares, seront considérés comme un ensemble fonctionnel les gares qui présentent un certain nombre de caractéristiques communes en termes de fréquentation et de localisation géographiques.

La liste complète des gares de voyageurs figure en annexe A0. Cette annexe comporte la liste nominative de toutes les gares, leur périmètre de gestion, les nouvelles régions administratives, le département, le code postal et le segment tarifaire de chaque gare ainsi qu'une indication sur les évolutions de cette liste par rapport à la précédente.

Le nombre de gares inscrites au DRG est de 2 965. Il y a 120 gares a, 957 gares b et 1 888 gares c.

Cette liste est à jour à la date de publication du présent document et peut évoluer en fonction d'ouvertures ou de fermetures de gares. Les mises à jour sont disponibles sur demande auprès du Guichet d'accès aux Gares pour les Entreprises Ferroviaires (GGEF) de SNCF Gares & Connexions (guichet.gares@sncf.fr), ainsi que sur le site Internet de SNCF Gares & Connexions (www.gares-sncf.com) et celui de SNCF Réseau.

7.3.5 ■ UNE ALLOCATION DES CHARGES SIMPLIFIÉE ENTRE LES ACTIVITÉS RÉGULÉES ET NON RÉGULÉES

SNCF Gares & Connexion avait proposé lors la précédente consultation publique plusieurs dispositions destinées à favoriser un développement économique équilibré des gares de voyageurs. Le principe d'affectation des charges en vigueur, et en particulier le mécanisme de double caisse généralisé, a en effet peu de sens en termes d'incitation économique et de régulation pour la majorité des gares. Ces principes, en particulier la « simple caisse » avaient pour effet un transfert de charges important des activités non régulées vers les activités régulées. Cette proposition n'a pas reçu un accueil favorable lors de la consultation.

Trois nouvelles propositions concernant l'affectation des charges :

- La première s'inspire d'une proposition présentée lors de la consultation publique. Elle consiste à simplifier l'allocation des charges de la SUGE, jusqu'à présent ventilées en fonction des surfaces cœur de gare. Le caractère désormais régulé de cette activité, au service exclusif du transport ferroviaire, justifie la pertinence d'une affectation des charges correspondantes à 100% aux activités régulées. Les charges de gardiennage privé demeurent en revanche partagées entre activité régulées et non régulées en fonction des surfaces cœur de gare, à l'instar de ce qui se passe dans un centre commercial.

7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES

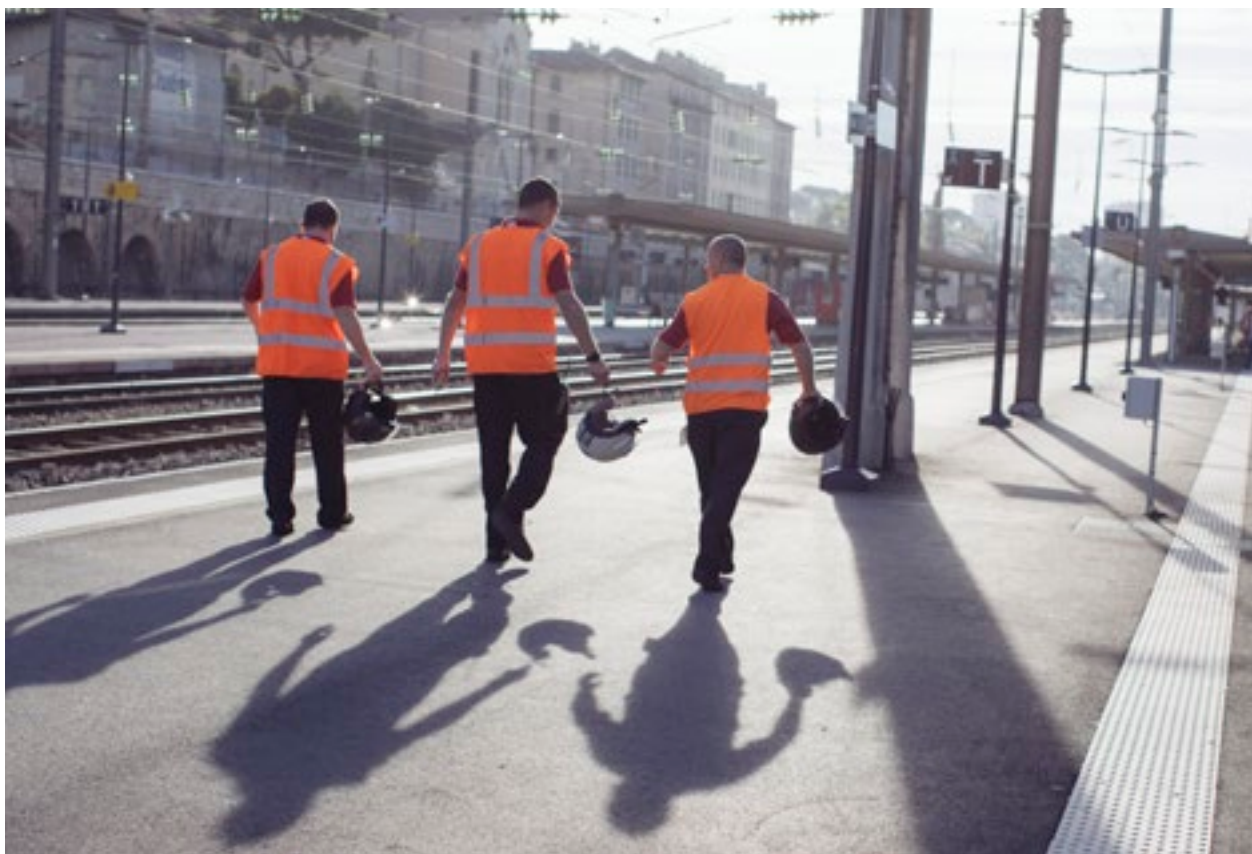
➤ Il est proposé par ailleurs de simplifier l'affectation des charges en fonction des surfaces suivant deux logiques :

- figer les surfaces utilisées pour l'affectation des charges à leur niveau de projection 2018. Cela signifie que les surfaces ne varient pas en 2019 et 2020 par rapport à 2018 ;
- ventiler les charges au sein d'un périmètre de gestion de la façon suivante : calcul de la somme des charges pour tout le périmètre, calcul de la somme des surfaces du périmètre puis ventilation en fonction des clefs de surface de tout le périmètre de gestion. Jusqu'à présent, les charges étaient ventilées gare par gare, puis ventilées au sein d'une gare en fonction des différentes surfaces de chaque gare. L'évolution proposée ne modifie qu'à la marge le résultat et permet une plus grande transparence et opposabilité en réduisant drastiquement le nombre de clefs utilisées, de 3000 x 13 à 65 x 13. Ces clefs de surface sont publiées en annexe A3.

La mise en œuvre de l'affectation exclusive des charges de SUGE sur les activités régulées sera progressive afin d'en lisser l'impact tarifaire :

- en 2018, 50 % des charges de Suge seront affectés suivant la clef en vigueur en 2017 (surface cœur de gare) et 50 % suivant la nouvelle clef proposée (surface cœur de gare régulée) ;
- en 2019, 25 % des charges de Suge seront affectés suivant la clef en vigueur en 2017 (surface cœur de gare) et 75 % suivant la nouvelle clef proposée (surface cœur de gare régulée) ;
- en 2020, 100 % des charges de Suge seront affectés suivant la nouvelle clef proposée (surface cœur de gare régulée).

Le tableau page suivante synthétise les modalités d'affectation des charges. L'affectation des projets d'investissement par type de projet est présentée en annexe A3.



7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES

FIGURE 19: MODALITÉS D'AFFECTATION DES CHARGES

	Règle d'affectation au compte transporteurs
Charges d'exploitation	
Service de gare	
Consignes et Objets trouvés	Transporteurs
Produits des consignes	Transporteurs
Service bagage et chariots	Transporteurs
Centre Opérationnel Escale-SI Voyageurs	Transporteurs
Assistance voyageurs handicapés	Transporteurs
Accueil général	Transporteurs
Gestion de site	
Nettoyage	
Nettoyage zone accessible au public	m ² cœur de gare
Nettoyage et gardiennage des toilettes	Transporteurs
Maintenance ascenseurs, Escalators et Portes Automatiques	
MAPE Zone accessible au public	m ² cœur de gare
Entretien des installations autres qu'APE	
Charges propriétaire – Gros entretien	m ² totaux
Entretien des autres équipements de la zone accessible au public	m ² cœur de gare
Entretien locatif gare	m ² totaux
Ouverture et Fermeture de Gare / Tour de gare	
Ouverture et fermeture de gare	m ² cœur de gare
Tour de gare	m ² cœur de gare
Energie, Fluides, Maintenance des SI voyageurs	
Energie et fluides (hors charges privatives directisées)	m ² cœur de gare
Maintenance des systèmes d'information voyageurs, télécoms	Transporteurs

	Règle d'affectation au compte transporteurs
Sûreté, sécurité incendie, Solidarité	
SUGE	m ² cœur de gare régulés régulés / m ² cœur de gare
Gardiennage et surveillance hors SUGE	m ² cœur de gare
Sécurité incendie	m ² totaux
Mission solidarité	m ² cœur de gare
Mobilier et équipements des gares	
Autres charges d'exploitation	
Sinistres / coûts de mise en conformité	m ² totaux
Frais de maîtrise d'ouvrage	Selon investissement
Frais d'émergence des projets	% CA
Prestation Transmanche	Transporteur
Frais de structure et de fonctionnement	
Frais de structure – fonctions supports de Gares & Connexions	% CA
Frais de fonctionnement relatifs aux opérations de Gares & Connexions	% CA
Redevance d'entreprise	% CA
Impôts et taxes	
Charges de capital	
Dotation aux amortissements	Selon investissement
Coût des capitaux engagés	Selon capital engagé
Rétrocession de 50% des bénéfices du secteur non régulé	Transporteur

7.3.6 ■ UNE MODULATION PLUS JUSTE

Les nouveaux principes de modulation de la prestation de base exposés lors de la consultation publique, établies sur la base d'une étude économétrique conformément aux préconisations de l'ARAFER¹⁰, sont mis en œuvre progressivement avec un effet plein à l'issue du second programme pluriannuel (2025). Le rapport de cette étude, réalisé par NERA Economic Consulting a été publié en annexe du dossier de la consultation publique du second trimestre 2016 (disponible sur le site internet de SNCF Gares & Connexions).

Le fondement statistique de cette nouvelle modulation permet de répondre à la demande de l'ARAFER et constitue un progrès en termes d'objectivité par rapport aux paramètres de la modulation en vigueur de 2014 à 2017.

Comme toute étude économétrique, l'étude réalisée pour justifier cette nouvelle modulation présente des limites décrites dans le rapport mentionné plus haut. Un travail avec les services de l'ARAFER sera engagé pour affiner et faire évoluer ces principes de modulation en fonction des données disponibles et des préconisations de l'Autorité pour le prochain exercice tarifaire (à partir du DRG 2021).

Par ailleurs, une variante de l'étude économétrique réalisée a été retenue. Celle-ci préconisait en effet le recours à une nouvelle unité d'œuvre en plus des départ-train : les arrivées terminus.

À l'issue de la consultation publique, il a été décidé de conserver uniquement l'unité d'œuvre des départs trains, qui avait également été étudiée par NERA Economic Consulting.

Un train commandité par une AO régionale a un coefficient de 1, les autres trains ont un coefficient 2,3.

Ces coefficients sont appliqués au nombre de départs train de chaque transporteurs.

FIGURE 20: NOUVELLE MODULATION TARIFAIRE



Cette nouvelle modulation a un impact significatif sur les factures respectives des différents transporteurs¹¹ puisqu'elle induit un rééquilibrage de l'affectation des charges des gares au bénéfice des transporteurs conventionnés et au détriment des transporteurs longue distance.

Afin de faciliter la mise en œuvre de cette nouvelle modulation, SNCF Gares & Connexions propose de la mettre en œuvre de façon progressive sur plusieurs années. Les coefficients de modulation appliqués aux transporteurs conventionnés et longues distances sont donc :

- 1 et 1,6 en 2018
- 1 et 1,7 en 2019
- 1 et 1,8 en 2020

L'atteinte de la cible (1 -2,3) est prévue pour la dernière année du prochain exercice tarifaire, à savoir 2025.



10. Paragraphe 25 de l'avis 2016-046.

11. La modulation impacte uniquement les factures respectives des différents transporteurs qui utilisent une gare, pas le chiffre d'affaire total de SNCF Gares & Connexions.

7.3.7 ■ DES PARAMÈTRES DE CMPC REFONDÉS

La rémunération des charges de capital est un sujet qui a donné lieu par le passé à de nombreuses incompréhensions et contentieux.

SNCF Gares & Connexions entend, par une proposition refondée, apporter aux débats des éléments nouveaux et argumentés.

Le CMPC est un paramètre important pour une entreprise régulée, car il en détermine la viabilité économique sur le long terme. Tenant compte de l'expérience de ces dernières années sur le sujet, il est établi que la détermination de ce paramètre doit respecter un certain nombre de principes :

- une méthode qui ne s'écarte pas sensiblement des pratiques de régulation en vigueur dans les autres secteurs et pays ;
- les paramètres retenus devraient être construits pour leur assurer une stabilité dans le temps, indépendamment des éventuelles évolutions statutaires ou de rattachement ;



➤ il devrait être tenu compte du cadre de régulation spécifique de l'opérateur, dans toutes ses composantes. S'agissant de SNCF Gares & Connexions, le taux de CMPC retenu ne saurait ignorer :

- le mécanisme de régularisation des écarts proposé et le niveau de risque associé en résultant ;
- le fait qu'une part significative des actifs gérés est financée par des subventions (40%) ;
- le fait que le cadre réglementaire en vigueur oblige à la ventilation d'une part importante des charges des gares sur un compte d'activités non régulées structurellement déficitaire sur de nombreux périmètres de gestion.

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, la proposition de CMPC de SNCF Gares & Connexions pour les redevances 2018 à 2020 s'établit à 4,9% après IS.



7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES

Ce taux repose sur une étude réalisée par NERA Economic Consulting (cf. figure 21).

Soucieux de faciliter l'acceptation de ce nouveau niveau de rémunération des capitaux, SNCF Gares & Connexions propose une mise en œuvre progressive, compatible avec les termes du décret gares :

- 4,2% après IS en 2018 (taux demandé par l'ARAFER dans sa dernière décision relative au DRG 2017).
- 4,55% après IS en 2019.
- 4,9% après IS en 2020.

7.3.8 ■ UNE TARIFICATION RÉGULÉE DES ESPACES EN GARE FONDÉE SUR LE COÛT DE REVIENT

Les redevances d'occupation pour les espaces en gare destinés à des activités régulées au sens du décret n° 2016-1468 sont établies à partir de 2018 en fonction des charges (c'est-à-dire en fonction du coût de revient), suivant l'interprétation de l'ARAFER du décret 2016-1468 confirmée par le Conseil d'État.

Elles étaient précédemment établies sur la base de références de marché.

La nouvelle grille tarifaire en annexe A2 s'appliquera donc à toute nouvelle autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public ou au renouvellement des AOT en cours à compter du SA 2018.

FIGURE 21 : PARAMÈTRES DU CMPC DE SNCF GARES & CONNEXIONS

SOURCE : NERA ECONOMIC CONSULTING - DÉCEMBRE 2016

		Scénario moyen	Rationnel
Part du financement de l'actif	Part moyenne des capitaux propres	72%	Comptes de SNCF Gares & Connexions
	Part moyenne de la dette	28%	
	Gearing (D/E)	40%	
Coûts de capitaux propres	Bêta des actifs	0,47	Analyse de pondération des bêtas (set restreint)
	Taux d'IS	34,43%	Taux en vigueur
	Rabot fiscal	25%	Pris en compte dans le bêta
	Bêta des fonds propres	0,61	Calculatoire
	Taux sans risque	2,7%	Moyenne 10 ans des OAT 10 ans
	Prime de marché	5,0%	Pratique des régulateurs
	Coût des fonds propres avant IS	8,8%	Calculatoire
	Coût des fonds propres après IS	5,7%	Calculatoire
Coût de la dette	Coût de la dette	3,7%	Moyenne sur 10 ans de références de marché
	Taux d'IS	34%	Taux en vigueur
	Rabot fiscal	25%	Pris en compte dans le bêta
	Coût de la dette avant IS	4,1%	Calculatoire
	Coût de la dette après IS	2,7%	Calculatoire
CMPC moyen (nominal avant impôt)		7,4%	Calculatoire
CMPC moyen (nominal après impôt)		4,9%	Calculatoire

7 ■ TARIFICATION DE L'ACCÈS ET DES SERVICES EN GARES

Cette grille tarifaire s'écarte très sensiblement de la grille tarifaire précédemment en vigueur et présente, par construction, des écarts qui peuvent être très significatifs avec les prix du marché local de l'immobilier.

Les principes d'établissement des redevances applicables aux activités non régulées (back-office, espaces grand voyageur, billetterie pour un autre service de transport) ne sont pas modifiés et les redevances correspondantes sont disponibles sur demande auprès du guichet gare (voir au chapitre 8).



Dans le cadre de l'application de ces dispositions, il est précisé que les baux mixtes correspondants à des activités régulées et non régulées ne seront plus possibles. Une entreprise ferroviaire devra être en mesure de prouver que les activités exercées relèvent d'une activité régulée ou non régulée au sens du décret n° 016-1468. À défaut, ou en cas d'anomalie, SNCF Gares & Connexions appliquera rétroactivement la redevance d'occupation adaptée (régulée ou non régulée).

La grille tarifaire est constituée de deux prix différents au m², tenant compte des différences de charges affectés : un prix par m² cœur de gare et un prix hors cœur de gare.

Le prix de toutes les gares d'un même périmètre de gestion est identique.





CONTACTS



Le GGEF (Guichet d'accès aux gares pour les Entreprises Ferroviaires) est chargé conformément au décret 2016-1468 « de recevoir et de traiter les demandes d'accès et de fournitures » des prestations régulées. Il est l'interlocuteur des EF pour tous les accès et services régulés de SNCF Gares & Connexions décrits dans le présent DRG et ne relevant pas des prérogatives de SNCF Réseau.

Les EF doivent prendre un premier contact par écrit (lettre, fax ou courriel) auprès du GGEF pour toute demande de renseignement concernant lesdits accès et services ainsi que pour toute commande d'accès ou de services. Un formulaire de demande de prestation en gare est disponible sur le site internet de SNCF Gares & Connexions (www.gares-sncf.com).

Pour mieux prendre en compte les besoins des EF, SNCF Gares & Connexions a mis en place un réseau de Responsables Grands Comptes. Il permet de dédier un interlocuteur privilégié à chaque client pour l'accompagner sur l'ensemble de ses projets de développement, proposer des réponses personnalisées et assurer un suivi des prestations réalisées.

Le GGEF est intégré à cette Direction Grands Comptes.

Les coordonnées du GGEF sont :

**Guichet d'accès aux Gares
pour les Entreprises Ferroviaires
SNCF – GARES & CONNEXIONS
Direction des services
et des opérations
16 av d'Ivry - 75013 PARIS
TEL : +33 (0) 1 80 50 92 95
guichet.gares@sncf.fr**

La langue applicable pour tout échange ou contact, tant écrit qu'oral, est le français.

9

ANNEXES COMMUNES AVEC SNCF RÉSEAU

- **ANNEXE A0**
Liste des gares de voyageurs
- **ANNEXE A0 BIS**
Nombre prévisionnel de départs de train

10 ANNEXES PROPRES AU DRG DE SNCF GARES & CONNEXIONS

ANNEXES FINANCIÈRES

- **ANNEXE A1**
Barème tarifaire des prestations d'accès en gare
- **ANNEXE A2**
Barème tarifaire des redevances régulées d'occupation d'espaces en gare
- **ANNEXE A3**
Investissements du périmètre des transporteurs et charges de la prestation de base par segment tarifaire
- **ANNEXE A4**
Mécanisme d'incitation financière à la qualité de service
- **ANNEXE A5**
Modèle de reporting financier

ANNEXES SUR LES PRESTATIONS ET LES MODALITÉS DE DÉTERMINATION DES REDEVANCES

- **ANNEXE A6**
Description des prestations d'accès aux gares de voyageurs fournies par SNCF Gares & Connexions aux entreprises ferroviaires
- **ANNEXE A7**
Descriptif synthétique de la prestation de base dans les gares multi transporteurs
- **ANNEXE A8**
Modalités de calcul des redevances

ANNEXES CONTRACTUELLES

- **ANNEXE A9**
Conditions d'utilisation des gares
- **ANNEXE A10**
Conditions générales d'accès aux gares de voyageurs
- **ANNEXE A11**
Conditions générales d'occupation des locaux en gare gérés par SNCF Gares & Connexions
- **ANNEXE A12**
Contrat gares relatif à la prestation d'assistance aux personnes à mobilité réduite (PMR)
- **ANNEXE A13**
Référentiel Gestionnaire de Gares : la coordination de plateforme
- **ANNEXE A14**
Référentiel Gestionnaire de Gares : l'information collective dynamique des voyageurs en gare
- **ANNEXE A15**
Référentiel Gestionnaire de Gares : points information en gare
- **ANNEXE A16**
Modèle de garantie bancaire SNCF
- **ANNEXE A17**
Bon de commande prestation exceptionnelle SNCF Gares & Connexions

11

GLOSSAIRE

- **AOT** : Autorisation d'Occupation Temporaire.
- **ARAFER** : Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires et Routières.
- **CSG** : Convention relative aux Services en Gare de voyageurs assurés par SNCF Gares & Connexions pour le compte de SNCF Réseau.
- **DRG** : Document de Référence des Gares.
- **EF** : Entreprise Ferroviaire.
- **ERP** : Etablissement Recevant du Public.
- **GGEF** : Guichet d'accès aux Gares pour les Entreprises Ferroviaires.
- **HOUAT** : Horaires Utiles A Tous
Applicatif utilisé pour identifier et mesurer la réservation des sillons. Il gère les modifications des réservations de circulations ferroviaires jusqu'au jour de circulation. Cette information est la source utilisée par SNCF Réseau pour la facturation des sillons opérationnels. Elle fournit à SNCF Gares & Connexions le plan de transport certifié, utilisé pour la facturation. Ce système donne connaissance des circulations prévues à la dernière mise à jour de l'outil.
- **ICP** : Inspection Commune Préalable
Conformément au Code du travail, inspection commune des lieux de travail, des installations qui s'y trouvent et des matériels éventuellement mis à disposition des entreprises extérieures, préalablement à l'exécution de l'opération réalisée par la dite entreprise extérieure.
- **IRC** : Instance Régionale de Concertation
Instance prévue par le décret n°2012-70 du 20 janvier 2012 modifié par décret n° 2016-1468 du 28 octobre 2016. Une instance est prévue pour chaque gare d'intérêt national ; elle se réunit une fois par an à l'initiative du directeur des gares. Dans chaque région, le représentant de l'Etat fixe par arrêté la composition de cette instance.
- **PLATEFORME** : Désigne les bâtiments des gares de voyageurs accessibles au public, les espaces d'extrémité des gares terminus, les escaliers, rampes et ascenseurs des quais donnant accès aux bâtiments voyageurs, les ouvrages d'art suivants : dalles des bâtiments voyageurs ayant une fonction de passerelle, et passages souterrains larges ayant une fonction de bâtiments voyageurs ainsi que l'ensemble des autres espaces publics en gare sur lesquels le gestionnaire de gares exerce des missions opérationnelles de service aux voyageurs en terme d'information collective, de gestion des flux, d'accueil général et d'assistance aux personnes handicapées et à mobilité réduite.
- **PERSONNE HANDICAPÉE ET À MOBILITÉ RÉDUITE (PMR)** : Selon la définition donnée par le Règlement (CE) 1371/2007, on entend par « personne handicapée » ou « personne à mobilité réduite » : toute personne dont la mobilité est réduite, lors de l'usage d'un moyen de transport, en raison de tout handicap physique (sensoriel ou moteur, permanent ou temporaire) ou de tout handicap ou déficience intellectuels, ou de toute autre cause de handicap, ou de l'âge, et dont la situation requiert une attention appropriée et l'adaptation à ses besoins particuliers du service mis à la disposition de tous les voyageurs.
- **SDNA Ad'AP** : Schéma Directeur National Accessibilité/Agenda d'Accessibilité programmée.
- **SDRA Ad'AP** : Schéma Directeur Régional Accessibilité/Agenda d'Accessibilité programmée.
- **SUGE** : Surveillance Générale
Entité SNCF chargée de la sûreté dans les emprises SNCF, et notamment les gares de voyageurs.

