

**CONDITIONS DE  
PRÉPARATION ET  
D'ORGANISATION  
DES TRAVAUX  
DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
ET PROCÉDURES DE  
CONTRÔLE INTERNE  
MISES EN PLACE  
2003**

**RAPPORT  
DU PRÉSIDENT  
AU CONSEIL**

# Sommaire

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Statut et missions</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1.      | Établissement public national   | 3         |
| 1.2.      | Relations avec la SNCF  | 3         |
| 1.3.      | Modalités de financement  | 3         |
| <b>2.</b> | <b>Composition et fonctionnement du conseil d'administration</b>  | <b>4</b>  |
| 2.1.      | Composition   | 4         |
| 2.2.      | Attributions et fonctionnement  | 5         |
| 2.2.1.    | Attributions  | 5         |
| 2.2.2.    | Fonctionnement  | 5         |
| 2.2.3.    | Délégations de pouvoirs accordées par le conseil d'administration   | 6         |
| 2.3.      | Comités existants dans le cadre du conseil d'administration   | 7         |
| 2.3.1.    | Commission des marchés  | 7         |
| 2.3.2.    | Comité financier  | 8         |
| <b>3.</b> | <b>Direction de l'établissement</b>   | <b>9</b>  |
| 3.1.      | Organes de direction  | 9         |
| 3.2.      | Organisation de l'établissement   | 10        |
| 3.3.      | Délégations de compétences  | 11        |
| <b>4.</b> | <b>Procédures de contrôle interne générales</b>   | <b>12</b> |
| 4.1.      | Définition générale, objectifs et limites du contrôle interne   | 12        |
| 4.2.      | Organisation du pilotage de l'établissement   | 12        |
| 4.3.      | Organisation du domaine Finance   | 13        |
| 4.3.1.    | Missions  | 13        |
| 4.3.2.    | Processus de fixation de la politique générale de financement et de gestion de la dette   | 13        |
| 4.3.3.    | Caractéristiques de la politique générale de financement et de gestion de la dette  | 13        |
| 4.3.4.    | Structuration du domaine finance  | 14        |
| 4.4.      | Organisation du contrôle de gestion   | 14        |
| 4.5.      | Organisation en matière de systèmes d'information   | 15        |
| 4.6.      | Organisation de la mission Audit  | 15        |
| 4.7.      | Politique en matière d'assurance  | 16        |
| 4.8.      | Organisation du dispositif d'identification et de contrôle des risques  | 16        |
| <b>5.</b> | <b>Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière</b>       | <b>17</b> |
| 5.1.      | Référentiel   | 17        |
| 5.1.1.    | Cadre législatif  | 17        |
| 5.1.2.    | Manuels de procédures   | 17        |
| 5.2.      | Organisation de la fonction comptable et financière   | 17        |
| 5.3.      | Organisation du système d'information budgétaire et comptable   | 18        |
| 5.4.      | Organisation du dispositif d'identification et de contrôle des risques majeurs en matière d'information comptable et financière | 19        |
| 5.5.      | Description des processus d'élaboration de l'information comptable et financière  | 19        |
| <b>6.</b> | <b>Rapport des commissaires aux comptes</b>   | <b>20</b> |

## **Rapport du président du conseil d'administration pour l'année 2003**

Ce rapport a pour objet, comme le prévoit l'article L. 621-18-3 du code monétaire et financier issu de la loi relative à la sécurité financière du 1er août 2003, de rendre compte :

- d'une part, **des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration de Réseau ferré de France** ;
- d'autre part, **des procédures de contrôle interne en vigueur au sein de l'établissement.**

# 1. Statut et missions

## 1.1. Établissement public national

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

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

Pleinement propriétaire des infrastructures du réseau ferré national, Réseau ferré de France doit en assurer :

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

Le décret n°2003-194 du 7 mars 2003 le charge de répartir les capacités d'infrastructures du réseau ferré national et de veiller à ce que toute entreprise ferroviaire satisfaisant aux conditions réglementaires ait accès sans discrimination au réseau ferré national.

Réseau ferré de France est maître d'ouvrage des opérations d'investissement sur le réseau.

Il doit pleinement assurer la gestion et la valorisation de son patrimoine.

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

Réseau ferré de France est soumis en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises industrielles et commerciales. Il est soumis au contrôle économique financier et technique de l'Etat par l'intermédiaire, d'une part, des services du ministre chargé des transports et, d'autre part, dans les conditions prévues par le décret 97-444 du 5 mai 1997, de la mission de contrôle économique et financier des transports (MCEFT).

## 1.2. Relations avec la SNCF

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

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

## 1.3. Modalités de financement

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

Les opérations de renouvellement des infrastructures vont en 2004 faire l'objet d'une subvention d'investissement de l'Etat. Les opérations d'aménagement et de développement du réseau sont financées par Réseau ferré de France avec le concours des collectivités publiques demanderesse destinés à assurer une neutralité sur les comptes pendant la période d'amortissement (article 4 du décret n°97-444 du 5 mai 1997).

En ce qui concerne la gestion de la dette inscrite au passif de Réseau ferré de France lors de sa création, le versement des dotations en capital de l'Etat a été interrompu en 2002. Une contribution couvrant une partie des intérêts de cette dette est inscrite au budget l'Etat pour 2004. ■

## 2. Composition et fonctionnement du conseil d'administration

### 2.1. Composition

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

Il est composé de :

- **sept représentants de l'État**, deux désignés sur proposition du ministre chargé des transports, un désigné sur proposition du ministre chargé du budget, un désigné sur proposition du ministre chargé de l'économie (direction du Trésor), un désigné sur proposition du ministre chargé de l'aménagement du territoire (DATAR), un désigné sur proposition du ministre chargé du Plan et un désigné sur proposition du ministre chargé des collectivités territoriales;
- **cinq personnalités choisies en raison de leurs compétences**; parmi elles, deux détenteurs d'un mandat électoral local sont choisis en raison de leur connaissance des aspects régionaux, départementaux ou locaux des questions ferroviaires, et un membre est choisi en raison de sa connaissance des aspects sociaux et professionnels du transport ferroviaire;
- **six représentants élus par les salariés** de l'établissement selon les modalités de la Loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

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

Le Président du conseil d'administration est nommé parmi ses membres, sur proposition de ceux-ci, par décret pris en conseil des ministres.

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

L'établissement est soumis au contrôle financier, économique et technique de l'État. Le commissaire du Gouvernement ou, à défaut, le commissaire du Gouvernement adjoint siège au conseil d'administration avec voix consultative. Il s'agit respectivement du directeur des transports terrestres et du sous-directeur des transports ferroviaires.

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

De même, le chef de la mission de contrôle économique et financier des transports siège avec voix consultative

au conseil d'administration, ainsi qu'aux comités et commissions qu'il a créés.

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

## 2.2. Attributions et fonctionnement

### 2.2.1. Attributions

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

En particulier :

- il détermine la structure générale de l'établissement public ;
- il décide de la prise, de l'extension ou de la cession de participations financières et de la création ou de la cession de sociétés filiales ;
- il arrête les programmes généraux d'activité et d'investissement, les états prévisionnels des recettes et dépenses, les comptes de l'établissement ;
- il autorise la signature des conventions avec la SNCF ;
- il propose à l'État le barème des redevances d'utilisation des infrastructures ferroviaires ;
- il détermine les conditions générales de passation des contrats, conventions et marchés et les règles générales d'emploi des disponibilités et des réserves ;
- il autorise la conclusion des emprunts, la passation des marchés, conventions et mandats, les acquisitions, classements, déclassements, aliénations, échanges et

constructions d'immeubles, l'occupation temporaire du domaine public de l'établissement, les prises ou cessions à bail de tous biens immobiliers ;

- plus généralement, il fixe les conditions dans lesquelles Réseau ferré de France assure la gestion de son patrimoine.

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

### 2.2.2. Fonctionnement

Le conseil d'administration se réunit en moyenne dix fois par an. En outre, en 2003, le conseil d'administration a été réuni en séance extraordinaire, le 2 octobre, pour examiner la proposition de FERROMED, groupement auquel participait Réseau ferré de France et dont il était mandataire, en vue de l'attribution de la concession Perpignan-Figueras, ainsi que sur le barème de redevances d'utilisation du réseau ferré national pour 2004-2005.

Le conseil d'administration est convoqué au moins huit jours à l'avance sur un projet d'ordre du jour arrêté par le Président.

Chaque membre du conseil d'administration reçoit l'ensemble des dossiers nécessaires à l'examen des sujets qui lui sont soumis ainsi qu'un projet de délibération. En cas d'urgence, certains dossiers peuvent être adressés en version électronique.

Le conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Si ce nombre n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué dans un délai de vingt jours sur le même ordre du jour : les délibérations sont alors valables quel que soit le nombre des membres présents. Cette situation ne s'est pas présentée en 2003.

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

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

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

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

### **2.2.3. Délégations de pouvoirs accordées par le conseil d'administration**

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

Le Président dispose ainsi de délégations qui lui ont été consenties le 9 juillet 2002, dans les domaines suivants :

- **Pouvoirs généraux**

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

*de France auprès des pouvoirs publics ainsi que dans toutes assemblées générales et réunions de quelque nature que ce soit.*

- **En matière juridique**

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

- **En matière de projets d'infrastructure ferroviaire**

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

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

- **En matière de patrimoine immobilier de Réseau ferré de France**

*Le Président autorise les aliénations et acquisitions en particulier pour les opérations relatives à la construc-*

*tion d'une ligne nouvelle à grande vitesse; il autorise le classement et le déclassement de tout bien immobilier du domaine public de l'établissement.*

- **Dans le domaine financier**

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

Pour 2003, le conseil d'administration a fixé, en particulier, lors de sa séance du 24 octobre 2002, à 1,3 milliard d'euros le plafond d'émission à long terme, puis en a autorisé l'augmentation de 1 milliard lors de sa séance du 12 juin 2003.

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

Il est prévu qu'en cas d'urgence, et sous réserve d'en rendre compte au conseil d'administration lors de la première séance suivant cette décision, le Président peut décider toute opération excédant les limites fixées par le conseil d'administration, l'appréciation des circonstances motivant l'urgence étant de sa compétence. Cette faculté n'a pas été utilisée pendant l'année 2003.

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

Le Président du conseil d'administration peut déléguer

une partie de ses compétences dans des conditions fixées par le conseil d'administration.

Le Président du conseil d'administration est assisté d'un Directeur général qu'il nomme après avis du conseil d'administration.

Un dispositif formalisé de compte-rendu des délégations doit être opérationnel à compter de 2004.

## **2.3. Comités existants dans le cadre du conseil d'administration**

### **2.3.1. Commission des marchés**

Le décret n°97-444 du 5 mai 1997 prévoit que le conseil d'administration est assisté d'une commission des marchés présidée par le Président du conseil d'administration ou son représentant. La présidence est assurée par le Directeur général.

Elle est composée, à parts égales, d'administrateurs désignés par le conseil parmi les personnalités choisies en raison de leurs compétences et les représentants des salariés, et de fonctionnaires désignés par les ministres chargés de l'économie, du budget, de la concurrence et des transports.

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

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

En 2003, la commission des marchés s'est réunie dix fois, huit jours avant la séance du conseil d'administration. Elle est convoquée huit jours avant sa séance sur un ordre du jour déterminé assorti d'un dossier comprenant les projets de marchés et les rapports techniques, sur lesquels est sollicité son avis.

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

### **2.3.2. Comité financier**

Lors de la séance du 28 septembre 2000, le conseil d'administration a décidé la création d'un comité financier. Cette démarche s'inscrivait dans le cadre des réflexions sur le «gouvernement d'entreprise» ayant conduit la plupart des grandes entreprises, dont certaines entreprises publiques, à créer des comités d'administrateurs spécialisés, chargés d'approfondir certains dossiers complexes relevant de la compétence du conseil d'administration.

Le 18 avril 2002, le comité financier a approuvé son règlement intérieur.

Le comité financier de Réseau ferré de France est ainsi un comité de quatre administrateurs : les administrateurs désignés sur proposition des ministres chargés de l'économie et du budget, un administrateur représentant les salariés et un administrateur choisi parmi les personnalités qualifiées. Il se saisit des dossiers de nature économique, financière ou comptable, dont il considère qu'ils appellent un examen préalable approfondi, et en particulier de :

- la nomination et du renouvellement des commissaires aux comptes ;
- l'arrêté des comptes semestriels et annuels de l'établissement ;
- l'état prévisionnel des recettes et des dépenses ;
- la définition de la stratégie financière de l'établissement.

Le comité financier veille à la qualité des dispositifs de contrôle et des procédures relatives à l'analyse et à la maîtrise des risques pouvant affecter l'établissement.

Les membres du comité financier, dont le secrétariat est assuré par le secrétaire du conseil d'administration, élisent parmi eux leur Président qui est, depuis sa création, Monsieur le professeur BONNAFOUS. Ils conviennent de l'ordre du jour de leurs travaux et de la date de leurs réunions, en accord avec la direction générale de Réseau ferré France. Ils ne peuvent se faire représenter aux réunions du comité.

Le comité financier ne peut valablement se réunir que si au moins deux de ses membres ou trois, en l'absence de son Président, sont présents. Lors des réunions du comité, ses membres ne peuvent se faire représenter.

Le comité financier se fait communiquer les documents et informations de nature financière et comptable qui lui paraissent nécessaires au bon exercice de sa fonction.

Assistent également aux réunions du comité financier, le commissaire du Gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier des transports, ou leurs représentants. Sont également présents les collaborateurs responsables des dossiers présentés et en particulier ceux de la direction financière.

En 2003, le comité financier s'est réuni à douze reprises. Il a été convoqué sur un ordre du jour déterminé. Sont transmis à ses membres les documents leur permettant de se prononcer sur les questions qui leurs sont soumises.

Le comité financier peut auditionner toute personne compétente lui permettant de l'éclairer sur les questions qu'il traite.

Un relevé des observations est établi à l'issue des séances et approuvé par les membres du comité financier. ■

## 3. Direction de l'établissement

### 3.1. Organes de direction

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

À cet effet, il dispose de tous les pouvoirs nécessaires pour assurer la bonne marche de l'établissement public et pour agir en toutes circonstances en son nom. Il est responsable de la bonne gestion économique et financière de l'établissement et prend les mesures adéquates pour contrôler cette gestion dans le respect des objectifs assignés à l'entreprise.

Le Président du conseil d'administration représente Réseau ferré de France en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Il a notamment qualité pour :

- convoquer le conseil d'administration dans les conditions fixées par le décret du 5 mai 1997;
- passer tous actes, traités ou marchés;
- liquider et ordonnancer toutes dépenses, recevoir les sommes dues à Réseau ferré de France, donner tous reçus, quittances et décharges;
- nommer et révoquer le personnel de l'établissement public;
- prendre, en cas de nécessité et avec l'accord de la mission de contrôle économique et financier des

transports, dans l'intervalle des séances du conseil d'administration, des décisions modificatives de l'état prévisionnel des recettes et dépenses à condition qu'elles ne comportent ni augmentation du montant total des dépenses, ni transfert entre les prévisions en matière de redevances, d'investissement et de fonctionnement, et sous réserve d'un compte rendu au conseil d'administration lors de la première séance qui suit cette décision.

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

Le Président du conseil d'administration est assisté d'un **Directeur général** qu'il nomme après avis du conseil d'administration.

**Le Directeur général**, dont la fonction a été introduite en mars 2000 afin d'unifier et de renforcer son équipe de direction, assure, aux côtés du Président et sous son autorité, la conduite opérationnelle de l'établissement. Il supplée le Président, dans la limite des délégations données par le conseil d'administration.

Il est particulièrement chargé de l'animation et de la coordination du travail collectif, entre les directions et

services du siège aussi bien qu'entre le siège et les implantations régionales.

Il coordonne les relations de l'établissement avec la SNCF. Il le représente au sein de l'Association européenne des gestionnaires d'infrastructures ferroviaires (EIM).

### 3.2. Organisation de l'établissement

Avant les modifications sensibles apportées à l'établissement en 2004 dans le cadre du projet d'entreprise «RFF 2007», l'organisation de Réseau ferré de France en 2003 est la suivante :

- **La présidence et la direction générale**, à laquelle sont directement rattachés la **mission de l'audit**, le **service développement et maintenance informatique** et un **chargé de mission pour les relations avec la SNCF**.

Le **Directeur général** assure, aux côtés du Président et sous son autorité, la conduite opérationnelle de l'établissement.

Le **Cabinet** est commun au Président et au Directeur général.

- **La direction du développement**, qui conduit les études de développement et d'aménagement du réseau, les études générales et les études économiques, les études d'avant-projet, en particulier celles des projets ferroviaires inscrits aux contrats de plan État-Régions.

Plusieurs **missions d'études déconcentrées de grands projets** lui sont rattachées : lignes à grande vitesse Rhin-Rhône (Besançon), projets franco-suisses et infrastructures nouvelles Rhône-alpines (Lyon), contournement de Nîmes et Montpellier (Montpellier), ligne à grande

vitesse Sud-Europe-Atlantique et complexe ferroviaire de Bordeaux (Bordeaux), ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire (Nantes), tangentielle et projet Normandie-Val-de-Seine (Paris).

- **La direction du réseau ferré**, qui définit la politique de promotion des usages du réseau et organise sa mise en œuvre, définit et pilote la mise en œuvre des politiques d'exploitation, d'entretien, de renouvellement et de mise aux normes du réseau, ainsi que la politique technique du réseau.

- **La direction des opérations d'investissement**, chargée du pilotage de l'activité de maîtrise d'ouvrage des opérations d'investissement en phase de projet définitif et de réalisation.

Elle dispose, outre la **direction d'opération de la ligne nouvelle à grande vitesse Est européenne** et celle de la **branche Est de la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône**, de **six directions d'opération** à vocation territoriale (Strasbourg, Lyon, Marseille, Bordeaux et deux à Paris).

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

- **La direction des relations institutionnelles et territoriales**, comprenant le **secrétariat du conseil d'administration**, qui assure la gestion institutionnelle de l'établissement, définit et coordonne sa politique européenne, assure la coordination des **douze délégations régionales** (Lille, Strasbourg, Besançon, Lyon, Marseille, Montpellier, Toulouse, Bordeaux, Orléans, Nantes, Rouen

et Paris) chargées de représenter Réseau ferré de France auprès de ses partenaires, d'assurer le suivi des contrats de plan État-régions, de faciliter la mise en œuvre des politiques sectorielles de l'établissement.

Elle pilote la politique de concertation et de débat public, coordonne la fonction juridique pour l'établissement.

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

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

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

### 3.3. Délégations de compétences

**Des délégations de signature sont consenties par le Président aux principaux responsables de l'établissement :** Directeur général, directeurs du comité exécutif, chefs de service, délégués régionaux, directeurs d'opération, chefs de mission....

Ces délégations portent sur les différentes activités de l'établissement et correspondent aux missions et

attributions qui sont confiées aux délégataires :

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

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

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

Des délégations de pouvoirs sont également consenties par le Président aux membres du COMEX. Elles sont relatives aux compétences en matière de préparation, de passation et d'exécution des marchés. ■

# 4. Procédures de contrôle interne générales

## 4.1. Définition générale, objectifs et limites du contrôle interne

La direction de l'établissement met en œuvre un dispositif de contrôle interne, destiné à fournir une assurance raisonnable de l'accomplissement des missions de l'établissement conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, dans le respect des orientations fixées par l'État et conformément aux objectifs arrêtés par le conseil d'administration.

## 4.2. Organisation du pilotage de l'établissement

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

**Plusieurs comités** ont été mis en place et se réunissent périodiquement. Il s'agit principalement, dans le domaine du pilotage stratégique :

- du **comité de la stratégie** (COMEX ainsi que les cadres compétents sur les sujets traités) pour suivre et définir les orientations relatives aux dossiers les plus importants ;
- du **comité des affaires internationales** (COMEX ainsi

que les cadres compétents sur les sujets traités) ;

- du **comité des systèmes d'information** (Directeur général ainsi que les directeurs ou leurs représentants, responsables des systèmes d'information).

Dans le domaine plus opérationnel :

- du **comité des investissements** (Directeur général, directions et chefs de projets intéressés) qui prépare les décisions importantes en matière d'approbation des avant-projets, de participation financière et d'engagement de réalisation. Il se réunit environ chaque quinzaine ;
- du **comité de la programmation des investissements** (Président, Directeur général et services intéressés) qui se réunit, en principe, deux fois par an pour préparer les programmes d'investissement ;
- du **comité des projets** (direction du développement) qui se réunit hebdomadairement, pour organiser le traitement des dossiers de projet, leur instruction et leur suivi.

En sus des réunions de pilotage pour les grands projets, y compris, en matière financière et comptable, des instruments permanents de coordination pour les services déconcentrés ont été mis en place :

- la **réunion mensuelle des chefs de mission** (direction du développement) ;

- la **réunion mensuelle des délégués régionaux** (direction des relations institutionnelles et territoriales, avec participation du Président, du Directeur général et des directions intéressées);
- la **réunion mensuelle du réseau des communicateurs** (direction de la communication, services et collaborateurs intéressés);
- le **comité des études**, outre la présentation des principales études, propose les grands programmes d'études de l'établissement.

### 4.3. Organisation du domaine Finance

#### 4.3.1. Missions

Ses principales missions sont :

- d'assurer le refinancement global de Réseau ferré de France sur les marchés de capitaux;
- de gérer la dette dans le cadre des objectifs définis par la gestion Actif-Passif;
- de mettre en place le financement structuré des projets d'investissement;
- de gérer la trésorerie de Réseau ferré de France.

#### 4.3.2. Processus de fixation de la politique générale de financement et de gestion de la dette

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

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

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

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

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

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

#### 4.3.3. Caractéristiques de la politique générale de financement et de gestion de la dette

Le conseil d'administration a autorisé les supports d'endettement, de placement et de hors-bilan en fixant les plafonds d'engagement relevant de la responsabilité du Président pour chaque opération.

Le conseil d'administration a défini les limites opérationnelles :

- pour les risques de taux, en limitant l'utilisation des produits dérivés aux seules opérations de couverture, et en définissant chaque année la structuration de la dette par nature de taux ainsi que le cadre de la gestion active de la dette;
- pour le risque de change, en imposant que toutes les transactions de financement en devises soient couvertes contre ce risque. (Ce principe général comporte une exception relative à la dette en devises transmise par la SNCF qui fait l'objet d'une stratégie de gestion spécifique déterminée par le conseil d'administration);
- pour les risques de contrepartie relatifs aux instruments hors bilan négociés de gré à gré, en fixant

notamment d'une part, la notation minimale requise des contreparties et d'autre part, en imposant la mise en place systématique d'un contrat de remise en garantie («collatéral») avec chacune d'entre elles ;

- pour les risques de signature relatifs aux opérations de placement en fixant d'une part, la notation minimale requise des contreparties et d'autre part, en limitant l'encours maximum avec chaque contrepartie.

#### 4.3.4. Structuration du domaine finance

Le pôle Finance, au sein du service Finances et comptabilité, est chargé de la mise en œuvre de la politique financière de Réseau ferré de France.

Il comporte un chargé de mission et deux départements :

Le **chargé de mission «gestion Actif Passif»** a pour fonction, dans le cadre des orientations données par le conseil d'administration et sous son contrôle de définir la structure optimale de la dette afin :

- d'optimiser l'adéquation de la maturité des ressources et le calendrier des emprunts à l'évolution des besoins de financement liés aux investissements et à l'exploitation ;
- d'adapter le coût des ressources aux caractéristiques de son compte d'exploitation (variabilité, sensibilité à l'inflation, importance des coûts fixes...);
- d'optimiser la structure de l'endettement de manière à réduire le ratio frais financiers / EBE ou la capacité d'autofinancement.

En outre, la gestion Actif Passif établit les perspectives financières à long terme de l'établissement.

Le **département Finance** comprend :

- le «front office» chargé de :
  - l'élaboration et de l'exécution des transactions sur les marchés financiers pour assurer son financement,

- la gestion dynamique de la dette à l'aide des instruments hors bilan dans le cadre des préconisations de la Gestion Actif Passif. La salle des marchés dispose de l'applicatif de front office Titan ;

- le «back office» chargé de la gestion administrative des transactions financières et de la gestion des comptes bancaires et des comptes courants. Il réalise également les prévisions de trésorerie à court terme et les contrôles de premier niveau. Le back office dispose de l'applicatif «Cashflow-Marchés».

Le **département «Contrôle-Reporting»** assure :

- le contrôle des risques de taux, change et de contrepartie de Réseau ferré de France dans le cadre des limites définies par le conseil d'administration ;
- l'élaboration, la mise à jour des procédures et le contrôle de second niveau de leur application ;
- la documentation juridique des opérations financières ;
- les relations avec l'AMF et les avocats ;
- l'établissement d'un «reporting» sur les risques de marché et d'indicateurs d'activité du département Finance.

#### 4.4. Organisation du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion était jusqu'à présent assuré par des contrôleurs de gestion rattachés à trois directions opérationnelles.

Depuis fin 2003, un responsable du contrôle de gestion est placé auprès du directeur financier. Il a la responsabilité :

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

saires au pilotage de l'établissement par la direction générale ;

- de développer la culture financière au sein de Réseau ferré de France par la construction et l'animation d'un réseau de contrôleurs de gestion en central notamment au sein de trois directions fonctionnelles au siège et opérationnelles en régions. Renforcer le dialogue avec les partenaires (SNCF Infra, fournisseurs ...).

#### 4.5. Organisation en matière de systèmes d'information

Le service développement et maintenance informatique, rattaché à la direction générale, avait pour principales missions en 2003 :

- assistance à maîtrise d'ouvrage pour tous les projets d'informatisation de l'établissement ;
- appui des directions opérationnelles dans la conception d'applications informatiques : recueil des besoins, rédaction du cahier des charges et recommandations de solutions techniques ;
- exploitation du système d'information et production des données.

Tout en maintenant les fonctions de ce service, il a été décidé, en septembre 2003, afin de développer et mettre en œuvre la vision à moyen terme des systèmes d'information de Réseau ferré de France, une réorganisation de la fonction systèmes d'information.

Cela passera par la création d'une délégation aux systèmes d'information chargée :

- d'assurer en collaboration étroite avec les directions et en conformité avec les orientations stratégiques de Réseau ferré de France, le pilotage et la coordination d'ensemble des projets ;
- de superviser le fonctionnement quotidien du système d'information ;

- de garantir le respect des budgets, de la qualité et des délais.

D'ores et déjà a été créé un comité des systèmes d'information qui se réunit toutes les 6 semaines.

#### 4.6. Organisation de la mission Audit

La mission Audit rattachée au Président et au Directeur général a pour mission de s'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne de l'établissement.

Pour atteindre cet objectif, la mission Audit réalise dans le cadre de plans d'audit pluri-annuels validés en COMEX :

- des audits de conformité en vue de s'assurer de la bonne application des procédures ;
- des audits de performance en vue d'apprécier la qualité et la pertinence des processus audités et de leurs dispositifs de contrôle interne.

Ces audits couvrent les domaines opérationnels et financiers.

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

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

Ainsi, une charte qui régit la réalisation des audits, a été élaborée. Un plan d'audit validé par le Directeur général de Réseau ferré de France en accord avec le Directeur général Délégué Exploitation SNCF après examen au sein du Comité mixte regroupant d'une part, le Directeur

général et le responsable de la mission Audit de Réseau ferré de France et d'autre part, le Directeur général Délégué Exploitation et le responsable du pôle Développement Stratégie de la SNCF est établi annuellement. Outre cet examen, le Comité mixte se réunit 2 fois par an en vue de suivre la réalisation des audits, décider la suite à donner aux recommandations formulées et en assurer le suivi.

D'une façon générale, la présentation des audits internes et externes au COMEX a été renforcée et surtout un dispositif de suivi a été mis en place.

La mission Audit est également chargée du bilan et de l'évaluation de la réalisation des grandes infrastructures ferroviaires.

#### **4.7. Politique en matière d'assurance**

Les personnes publiques étant légalement exonérées des obligations de souscrire certaines assurances, et à l'instar des pratiques suivies par les grands établissements publics nationaux, Réseau ferré de France a choisi d'être son propre assureur et, en conséquence, de ne pas assurer les actifs constituant l'infrastructure du réseau ferré national.

En effet, compte tenu à la fois du nombre et de la valeur des actifs à couvrir, de la diversité des risques associés à ces actifs et de la difficulté à les mesurer, il est apparu jusqu'à présent, financièrement préférable de faire supporter à l'établissement les risques correspondants.

Ont toutefois été souscrites :

- une assurance couvrant les risques majeurs (juin 2001 - juin 2003), c'est-à-dire ceux dont le montant aurait pu dépasser 15 millions d'euros, Réseau ferré de France

étant assuré conjointement avec la SNCF. Elle n'a pas été renouvelée à ce jour ;

- une police d'assurance globale en matière immobilière qui a pour objet d'assurer des biens immobiliers de Réseau ferré de France et des occupants de son domaine ;
- quelques polices ponctuelles dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage, notamment une police dite «tous risques chantiers» pour la construction des trois gares nouvelles de la LGV Méditerranée ;
- une police pour les véhicules de services conformément à la réglementation en vigueur.

#### **4.8. Organisation du dispositif d'identification et de contrôle des risques**

Dans le cadre de la Loi sur la sécurité financière, une analyse des risques encourus par l'établissement pour ses différentes missions, tant sur le plan opérationnel que sur le plan financier, avec une première approche en termes d'occurrence et d'enjeux, a été lancée.

Cette analyse qui est menée avec l'ensemble des directions de l'établissement, inclut, pour chaque risque, l'identification et le recensement du dispositif de contrôle ou de couverture de ce risque.

Cette première cartographie des risques et du dispositif de leur maîtrise va être approfondie et donnera lieu à des plans d'actions pour leur amélioration. ■

# 5. Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

## 5.1. Référentiel

### 5.1.1. Cadre législatif

L'article 3 de la loi n° 97-135 du 13 février 1997 prévoit que Réseau ferré de France est soumis en matière de gestion financière et comptable aux règles applicables aux entreprises industrielles et commerciales. Il tient sa comptabilité conformément au plan comptable général. Il dispose de la faculté de transiger et de conclure des conventions d'arbitrage.

Réseau ferré de France est soumis au contrôle économique, financier et technique de l'État. Un décret en Conseil d'Etat précise les règles de gestion financière, comptable et domaniale qui lui sont applicables, ainsi que les modalités du contrôle de l'État.

### 5.1.2. Manuels de procédures

Les procédures de la direction financière sont formalisées. Elles sont organisées en fonction des différents processus :

- achats de fonctionnement et études ;
- acquisitions foncières ;
- cession des immobilisations du patrimoine ;
- comptabilité fournisseur ;
- gestion des comptes courants ;
- gestion des créances clients ;

- gestion des immobilisations de fonctionnement ;
- gestion des immobilisations d'infrastructure ;
- gestion des subventions ;
- opérations de comptabilité générale ;
- opérations de trésorerie ;
- produits des redevances d'infrastructure ;
- produits divers ;
- produits d'occupation du patrimoine.

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

Par ailleurs certains processus significatifs étant assurés par la SNCF, cette dernière élabore le dispositif de contrôle interne, en particulier, les procédures nécessaires et met en œuvre les activités de contrôle requises. Réseau ferré de France dispose d'un droit d'audit.

## 5.2. Organisation de la fonction comptable et financière

Outre ses missions de définition de la stratégie financière, de pilotage de l'ensemble des activités financières de l'établissement et de programmation des investissements, la direction financière assure la responsabilité de l'élaboration des comptes de

l'établissement (comptabilité générale et analytique) selon les normes en vigueur.

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

Il est composé des pôles :

- comptabilité clients (facturation des redevances de péages et comptabilité co-financeurs);
- comptabilité foncier/patrimoine (cessions et acquisitions patrimoniales);
- comptabilité immobilisations (opérations sous mandat et opérations en maîtrise d'ouvrage directe);
- comptabilité fournisseurs;
- comptabilité des opérations de trésorerie (suivi des comptes courants SNCF notamment);
- comptabilité des opérations financières (comptabilité auxiliaire des opérations financières et interface avec la comptabilité générale, et rapprochements bancaires),
- organisation, contrôle et procédures (rédaction de procédures et contrôle d'imputations).

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

### **5.3. Organisation du système d'information budgétaire et comptable**

Le système d'information budgétaire et comptable (SI GBC) organisé autour du progiciel de gestion intégré JD Edwards a été mis en place en 2003. Une cartographie détaillée de ce système a été établie.

Il comprend les domaines fonctionnels suivants :

- la comptabilité générale et analytique;
- la gestion des tiers fournisseurs;
- la gestion des tiers clients;
- la gestion des immobilisations;
- la gestion des conventions de financement;
- la gestion administrative des opérations financières et de trésorerie;
- la gestion budgétaire des dépenses de fonctionnement et d'investissement.

Le système d'information budgétaire et comptable est alimenté par interface automatique par les systèmes suivants dont certains sont exploités par la SNCF :

- GEODE (SNCF) : flux liés aux projets en maîtrise d'ouvrage mandatée;
- BRAMS (SNCF) : opérations foncières;
- SAP (SNCF) : immobilisations;
- Conventions de financement : flux liés à la gestion des conventions;
- CDPI : flux liés aux projets en maîtrise d'ouvrage directe;
- Facturation : factures des redevances d'infrastructure notamment;
- CASHFLOW-Marchés : flux financiers et prévisions de trésorerie;
- SI RH : paie.

La mise en œuvre de la gestion des appels de fonds, des notes de frais et de la comptabilité des projets en maîtrise d'ouvrage directe est prévue pour 2004.

#### 5.4. Organisation du dispositif d'identification et de contrôle des risques majeurs en matière d'information comptable et financière

Dans le cadre des travaux préparatoires à l'émission du présent rapport, une analyse des risques majeurs de nature à affecter la qualité de l'information comptable et financière a été élaborée au niveau de l'établissement.

Ces risques majeurs ont été classés par nature de risque.

La méthodologie retenue permet d'évaluer les risques :

- selon trois niveaux (faible, moyen, haut) indépendamment des dispositifs de contrôle qui peuvent exister au sein de Réseau ferré de France pour les couvrir ;
- et selon deux axes qui sont la probabilité d'occurrence et l'impact de la survenance du risque sur l'atteinte des objectifs poursuivis par Réseau ferré de France.

La seconde étape de cette analyse consiste à procéder à un premier recensement des dispositifs de contrôle existants afin d'évaluer le niveau de couverture, en particulier des risques comptables et financiers.

#### 5.5. Description des processus d'élaboration de l'information comptable et financière

Réseau ferré de France a mis en place sous la responsabilité du chef du département Comptabilité un processus de clôture adapté selon les périodes : mensuelle, trimestrielle, semestrielle/annuelle.

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

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

Les comptes produits par le département Comptabilité sont examinés :

- mensuellement par la direction générale et la direction financière ;
- trimestriellement par les gestionnaires d'opérations pour les projets d'investissements ;
- semestriellement/annuellement par :
  - le département «Contrôle-Reporting» (réconciliation des comptes de bilan des instruments financiers entre comptabilité et front office),
  - la direction financière et la direction générale,
  - par une revue limitée au semestre et par un audit à la clôture annuelle par les commissaires aux comptes,
  - le comité financier pour une pré-validation puis par le conseil d'administration pour leur approbation.

Par ailleurs, les engagements hors bilan de l'établissement composés principalement des instruments financiers dérivés font l'objet d'un contrôle par le département «Contrôle Reporting», selon le recueil de procédures «Principes et limites d'intervention sur les marchés» validés par le conseil d'administration. Ce département procède également à une réconciliation entre les engagements hors bilan front-office et les engagements hors bilan comptables sur une base trimestrielle. ■

## 6. Rapport des commissaires aux comptes

En notre qualité de commissaire aux comptes de Réseau Ferré de France, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre établissement au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du conseil d'administration, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de l'établissement.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

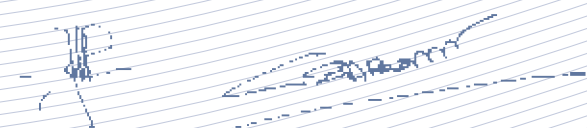
Nous avons, conformément à la doctrine professionnelle applicable en France, pris connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du conseil.

Paris, le 10 mai 2004

Les commissaires aux comptes

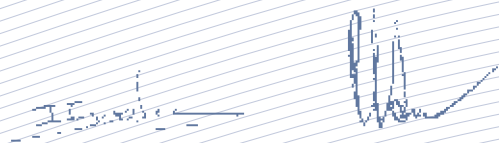
**PricewaterhouseCoopers Audit**



Jean-Louis Rouvet

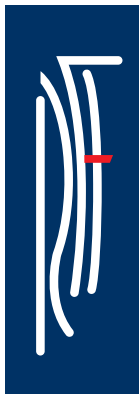
Catherine Sabouret

**RSM Salustro Reydel**



Isabelle Goalec

Philippe Arnaud



**RÉSEAU  
FERRÉ DE  
FRANCE**

92, avenue de France  
75648 Paris Cedex 13 - FRANCE  
Tél. : 33 (0)1 53 94 30 00  
Fax : 33 (0)1 53 94 38 00  
[www.rff.fr](http://www.rff.fr)