



Monsieur Didier MIGAUD
Président
Cour des Comptes
13, rue de Cambron
75001 PARIS

La Plaine Saint-Denis, le **31 OCT. 2019**

Cher

Monsieur le Président,

Par courrier du 2 octobre 2019, vous avez bien voulu me communiquer les observations définitives de la Cour des comptes relatives à la gestion des ressources humaines du Groupe Public Ferroviaire (GPF) SNCF pour les exercices 2012 à 2017.

Conformément à l'article R143-13 du Code des juridictions financières, vous trouverez ci-dessous la réponse de l'entreprise.

De nombreux aspects des politiques sociales de l'entreprise, entrant dans le champ des recommandations de la Cour, sont en profonde transformation dans le cadre des évolutions liées à la mise en œuvre de la loi du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire et des négociations de branche et d'entreprise en cours.

La période de 2012 à 2017 a été marquée par la loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, qui a conduit notamment à l'émergence de la convention collective de la branche ferroviaire et au développement d'une politique conventionnelle interne à l'entreprise, qui prend progressivement le pas sur les dispositions réglementaires qui régissaient antérieurement les conditions d'emploi et de travail des cheminots.

La loi de 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire, qui prévoit notamment la fin des recrutements au statut à partir du 1er janvier 2020 et une nouvelle gouvernance de l'entreprise, va permettre de poursuivre cette dynamique.

.../...



Premier thème : les politiques de l'emploi et la productivité

Comme le souligne la Cour, le GPF a engagé une démarche volontariste d'amélioration de sa productivité. Cette démarche est mise en œuvre dans un contexte de contraintes élevées et croissantes pour le GPF, tant en raison de facteurs endogènes (pyramide des âges, impact des nouvelles technologies, mise en œuvre de réorganisations majeures dans le cadre des réformes ferroviaires de 2014 et 2018...) que de facteurs plus exogènes (attentes des différentes autorités organisatrices, tension du marché du travail sur certains métiers...et ouverture de la concurrence dans le périmètre du transport ferroviaire de voyageurs).

Pour piloter sa trajectoire emploi, chaque EPIC réalise des travaux et études en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi à moyen terme (de 3 à 5 ans pour SNCF Mobilités et SNCF) ou à plus long terme (10 à 15 ans pour SNCF Réseau). L'atteinte des objectifs de productivité nécessite une anticipation des enjeux RH, la définition et la conduite de politiques de l'emploi sur des cycles pluri-annuels s'appuyant sur des politiques de formation, d'alternance et d'apprentissage, de recrutement, d'aides à la mobilité adaptées aux besoins de compétences et de performance de chacune des activités du GPF.

Concernant le niveau d'effectifs de SNCF Réseau, il est directement corrélé à une charge en augmentation notamment en lien avec des investissements en hausse pour assurer les travaux de développement du Réseau.

Concernant la trajectoire de performance exigeante, en matière de gestion des effectifs, la priorité est donnée à la mobilité interne afin d'offrir des solutions de reclassement au plus grand nombre de salariés. Nous soulignons que, si les dispositifs d'accompagnement mis en place (reconversions, mobilités, départs volontaires) pourraient ne pas suffire à régler toutes les situations de sureffectifs, l'entreprise met en place des dispositifs d'accompagnement pour toutes les situations humaines. Ces dispositifs s'appuient sur des équipes pluridisciplinaires, notamment les acteurs RH, le réseau de l'action sociale, les Espaces Initiatives Mobilité (EIM), les réseaux d'accompagnement du changement et de coaching et les acteurs de la prévention des risques psycho-sociaux. A titre d'illustration, un atelier de la transformation sociale est notamment mis en place pour apporter à l'entreprise un appui et une expertise complémentaires pour renforcer l'accompagnement humain des transformations du groupe.

Concernant la recommandation n°1 de la Cour « Renégocier l'accord d'entreprise sur l'organisation du travail pour le décliner au sein de chaque EPIC et de chaque activité », une démarche de revue des accords locaux est engagée au plus près du terrain. La nouvelle structuration de l'entreprise en sociétés au 1er janvier 2020 et le développement d'un dialogue social décentralisé devraient permettre de poursuivre les évolutions en la matière.

La recommandation n°2 de la Cour « Supprimer le dictionnaire des filières et définir des référentiels métiers plus larges en s'appuyant sur la future convention collective nationale sur les classifications » constitue une question essentielle de la négociation en cours au niveau de la branche ferroviaire, relative à la classification, qui sera transposée dans l'entreprise.

Second thème : la maîtrise de la masse salariale

A l'instar des autres entreprises publiques, l'évolution de la masse salariale du GPF fait l'objet d'un contrôle annuel et approfondi de la Commission interministérielle d'audit des salaires du secteur public (CIASSP). La fin du recrutement au statut au 1er janvier 2020 nécessite de refonder les déterminants de la dynamique de rémunération. Les négociations portant sur le système de classification et de rémunération, actuellement en cours au niveau de la branche ferroviaire, en détermineront les premiers fondements pour les salariés contractuels du GPF. En articulation avec la négociation de branche, l'élaboration d'un nouveau pacte social actuellement en cours au sein de l'entreprise permettra également de revisiter les règles de progression de carrière – objet de la recommandation n°4.

L'entreprise fait le constat, en convergence avec la Cour dans sa recommandation n°3, qu'il serait utile de simplifier et rationaliser le système indemnitaire et renforcer son rôle incitatif. Une phase d'état des lieux est en cours afin d'évaluer la pertinence des primes, leur cohérence par rapport aux pratiques du marché, et d'envisager les évolutions à même de renforcer la performance de l'entreprise, son attractivité et la reconnaissance de ses salariés.

SNCF partage l'analyse présentée par la Cour concernant les charges sociales qui pèsent sur le GPF et ne cessent d'augmenter au moment où l'entreprise ouvre ses activités voyageurs régionales à la concurrence. A cela s'ajoute le fait que le GPF ne bénéficie pas de certains allègements généraux de cotisations patronales. L'entreprise est tout à fait disposée à étudier les conditions qui permettraient d'améliorer cette situation.

Troisième thème : le modèle social

Comme le relève la Cour, le modèle social du GPF est en pleine transformation dans le cadre de la mise en œuvre des Comités Sociaux et Economique (CSE), depuis janvier 2019, rénovant la structuration de son dialogue social, et, plus largement, dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme ferroviaire transformant sa gouvernance et amenant à élaborer un nouveau pacte social pour ses salariés. Les élections professionnelles de 2018 et la mise en place des CSE ont d'ores et déjà permis une refonte complète de la représentation du personnel et ont conduit à une rationalisation significative.

Concernant la recommandation n°5 (à l'Etat) « Transférer à la CPRPSNCF la gestion de l'action sociale relative à l'assurance vieillesse et maladie des personnels qui y sont affiliés, ainsi que les personnels nécessaires à cette tâche, en alignant concomitamment son financement sur le droit commun », le sujet doit être considéré au regard de l'émergence de la branche ferroviaire. La mission conduite par l'Inspection Générale des Affaires Sociales et le Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable a analysé l'opportunité et la faisabilité de confier à la CPRPSNCF la gestion du régime spécial, en groupe fermé, ainsi que l'assurance maladie de l'ensemble des salariés de la branche, y compris les contractuels. La question de l'évolution de l'action sociale pourrait être considérée dans ce cadre, selon les scénarios retenus à expertiser avec les parties prenantes.

Concernant les recommandations n°7 et n°8 relatives aux facilités de circulation, il est à noter que la réglementation SNCF en la matière a fait l'objet d'homologations successives par l'Etat (ministère des transports). Un changement de la réglementation devrait donc également être approuvé par l'Etat avant d'être mis en œuvre par le GPF. Le meilleur suivi des facilités de circulation et son individualisation sera facilité par leur digitalisation progressive.

Enfin, l'entreprise souligne la confidentialité de certaines données signalées à la Cour des Comptes suite à l'audition, qu'il nous semble nécessaire de préserver.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma haute considération.

Cordialement,

Guillaume Pepy

Guillaume PEPY
Président du directoire de SNCF
Président-directeur général de SNCF Mobilités