

S2019-1755

DEUXIEME CHAMBRE

PREMIERE SECTION

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE PUBLIC FERROVIAIRE SNCF

Exercices 2012 à 2017

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 28 juin 2019.

**En application de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, la communication de
ces observations est une prérogative de la Cour des comptes, qui a seule compétence pour
arrêter la liste des destinataires.**

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	7
LISTE DES RECOMMANDATIONS	11
INTRODUCTION.....	13
1 UNE MAITRISE DES EFFECTIFS OBEREE PAR LA RIGIDITE DE GESTION DES EMPLOIS	15
1.1 Une baisse des effectifs en partie compensée	16
1.1.1 Une structure de l'emploi en évolution	16
1.1.2 Une baisse des effectifs qui doit être relativisée	18
1.2 Des plans de réduction des effectifs diversement mis en œuvre.....	20
1.2.1 La réduction des fonctions support	21
1.2.2 L'externalisation.....	22
1.2.3 Le recours à la digitalisation et aux innovations technologiques	23
1.3 Une gestion prévisionnelle inégalement développée	25
1.4 Une organisation du travail inadaptée aux métiers	26
1.4.1 Un accord d'entreprise très désavantageux pour le GPF.....	28
1.4.1.1 Les roulants	28
1.4.1.2 Les sédentaires	31
1.4.1.3 Le forfait jours.....	33
1.4.2 Des accords locaux en cours de dénonciation.....	34
1.5 Une faible polyvalence source de rigidité	35
1.6 Des dispositifs de gestion des personnels trop souvent source de perte de moyens	38
1.6.1 Un compte épargne temps, source de perte de potentiel humain	38
1.6.2 Des temps incomplets très coûteux pour l'entreprise.....	40
1.6.3 Des personnels indisponibles coûteux pour la SNCF	41
1.6.4 Un taux d'absentéisme en hausse.....	43
2 LA DIFFICILE MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE.....	46
2.1 Un système de rémunération largement automatique et trop peu incitatif.....	46
2.1.1 Un salaire de base des agents au statut principalement basé sur l'ancienneté	46
2.1.1.1 Une grille de rémunérations favorable aux promotions	46
2.1.1.2 Une progression en échelons spécifique au GPF.....	49
2.1.1.3 Au total, des règles d'avancement en grande partie automatiques	50
2.1.2 Des primes et indemnités nombreuses mais globalement peu incitatives	51
2.1.2.1 Les éléments fixes	51
2.1.2.2 Les éléments variables de solde (EVS)	52
2.1.2.3 L'importance de ces primes et indemnités	53
2.1.2.4 La diversité des primes et indemnités	55
2.2 Un intéressement aux modalités discutables	58
2.3 De nouvelles incitations financières à la mobilité ou au départ volontaire....	60
2.4 Les niveaux de rémunération moyens et l'évolution de la masse salariale....	63
2.4.1 Des niveaux de rémunération dans la moyenne des autres secteurs	63
2.4.2 Une hiérarchie des rémunérations relativement resserrée	65

2.4.3 Des niveaux qui dépendent fortement de l'ancienneté.....	66
2.4.4 Une progression salariale au cours de la carrière devenue moins adaptée et moins attractive	67
2.5 La masse salariale et son évolution	68
2.5.1 Une masse salariale toujours en hausse.....	68
2.5.2 Une progression régulière des rémunérations moyennes	71
2.5.3 La question du glissement vieillesse technicité à la SNCF	72
2.6 La question problématique des cotisations sociales patronales	75
2.6.1 Le poids exceptionnellement élevé des cotisations patronales.....	75
2.6.2 Les cotisations d'assurance vieillesse des agents statutaires, parmi les principales causes du surcoût	76
2.6.3 L'enjeu des allègements de cotisations et du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi)	79
2.6.4 La question du maintien de l'auto-assurance en matière d'indemnisation du chômage	80
2.6.5 Le contrôle des cotisations sociales par les URSSAF	81
3 UN MODELE SOCIAL A FAIRE EVOLUER.....	84
3.1 Un dialogue social à rénover	84
3.1.1 Un dialogue social chronophage	84
3.1.2 Un dialogue social qui n'a pas permis de réduire la conflictualité.....	87
3.1.2.1 Un nombre toujours conséquent de jours de grève.....	87
3.1.2.2 Un encadrement du droit de grève aux effets limités	88
3.1.3 Un dialogue social à reconstruire avec la mise en place du CSE	89
3.2 Une priorité affirmée à la sécurité au travail.....	91
3.2.1 Des progrès significatifs en terme de sécurité au travail.....	91
3.2.2 Une politique de santé au travail à mieux définir.....	93
3.3 Un fort engagement dans la formation des salariés.....	94
3.3.1 Le contenu des formations	95
3.3.2 L'organisation de la formation.....	97
3.4 La médecine de soins, un dispositif à revoir	98
3.4.1 Un modèle en perte de vitesse.....	98
3.4.2 La nécessité de changer de modèle	100
3.5 Une politique de logement visant à renforcer l'attractivité du GPF à l'embauche	102
3.5.1 Les aides au logement	102
3.5.2 L'offre de logements	103
3.6 Les aides sociales, un dispositif au périmètre trop large.....	104
3.6.1 L'action sociale de la SNCF : une politique ancienne et fortement développée.....	104
3.6.1.1 L'histoire de l'action sociale à la SNCF.....	104
3.6.1.2 L'organisation actuelle	106
3.6.1.3 Les comptes de l'action sociale	107
3.6.2 Une action sociale à réformer.....	108
3.6.2.1 Une action bénéficiant principalement à des retraités, ce qui ne devrait plus être de la responsabilité de l'employeur	108
3.6.2.2 Des frontières parfois floues ou contestables avec les politiques menées par d'autres acteurs.....	109

3.6.2.3	Une action sociale d'un coût élevé.	110
3.6.2.4	Une gestion peu efficiente	110
3.6.2.5	Des objectifs de performance limités.	112
3.6.3	L'allocation familiale supplémentaire (AFS).....	113
3.7	Les facilités de circulation, un avantage à recentrer et mieux contrôler	114
3.7.1	Un périmètre de bénéficiaires toujours excessif, conduisant à des pertes de recettes.....	115
3.7.2	Un dispositif qui coûte à l'entreprise et à l'État	117
ANNEXES.....		121

SYNTHÈSE

La politique des ressources humaines constitue un enjeu majeur pour le groupe public ferroviaire (GPF), et ce pour trois raisons. Le groupe est avant tout une entreprise de main d'œuvre employant environ 150 000 salariés pour gérer l'infrastructure ferroviaire et transporter marchandises et voyageurs. Par ailleurs, la dimension humaine y a toujours été un sujet sensible avec un dialogue social porté par de puissantes organisations syndicales. Enfin et surtout, le groupe est confronté à une évolution majeure, marquée à la fois par l'ouverture progressive à la concurrence de toutes les activités de transport de voyageurs, la fin du recrutement sous statut, le passage en sociétés anonymes à partir du 1^{er} janvier 2020 et l'exigence par l'Etat d'une plus grande performance économique du groupe. Ces évolutions nécessitent des transformations profondes de politique des ressources humaines devant permettre une meilleure productivité du travail, une plus grande maîtrise de la masse salariale et une adaptation du modèle social historique.

Les politiques de l'emploi et la productivité

Le GPF mène depuis plusieurs années une politique de réduction des emplois, s'appuyant sur la rationalisation des fonctions administratives, l'externalisation de missions et de travaux et l'utilisation de nouvelles technologies. Cette politique a permis de réduire d'environ 6 000 ETP les effectifs du groupe entre 2012 et 2017 (soit 1 200 par an), en faisant porter l'effort principalement sur les effectifs statutaires, les personnels d'exécution et SNCF Mobilités. Cet effort reste cependant encore limité du fait de la mise en œuvre trop lente des programmes de transformations technologiques (notamment pour SNCF Réseau), des demandes de la part des autorités organisatrices de transport d'un accroissement de l'offre et des services, et du recours important à d'autres moyens (intérim, heures supplémentaires) qui contribue à réduire la portée réelle des réductions d'effectifs.

C'est pourquoi, le GPF devra dans les années à venir poursuivre sa politique de réduction des emplois au même rythme que celle réalisée en 2017 (soit 2 000 ETP). Cette politique risque cependant de se heurter à la difficulté d'accompagnement des personnels se retrouvant en surnombre après les différentes réorganisations. La gestion des emplois et des compétences (GPEC) mise en place, notamment à SNCF Mobilités, fait déjà apparaître d'importants excédents dans certains métiers et certaines régions dans les trois années qui viennent. Les dispositifs d'accompagnement prévus (reconversions, mobilités, départs volontaires) ne suffiront pas à régler toutes les situations humaines.

Cette politique de l'emploi n'a pas trouvé à ce stade de traduction dans l'organisation du temps de travail. L'accord de 2016 entraîne une perte de productivité substantielle par rapport à la simple application de l'accord de branche. La rigidité de l'organisation du travail, l'inadaptation des règles à certains métiers et certaines activités et le sous-emploi de certains personnels conduisent à des pertes de moyens importants. À cela s'ajoutent des accords et usages locaux qui, même si certains ont été dénoncés, aggravent les problèmes de productivité du travail. Le GPF souffre également d'une trop faible polyvalence des salariés, dont les métiers sont définis par un dictionnaire des filières inadapté aux évolutions technologiques et organisationnelles récentes.

Enfin, le GPF a multiplié ces dernières années des accords sociaux très favorables aux personnels mais peu favorables à la productivité : compte épargne temps, temps incomplets,

forfait jours. À l'effet de ceux-ci s'ajoutent des déperditions de moyens liées à un fort taux d'absentéisme dans certaines activités et à l'accroissement des personnels indisponibles.

Pour faire face à la concurrence et atteindre les objectifs de performance économique assignés par l'État, l'amélioration de la productivité du GPF devra nécessairement passer par une renégociation de l'accord d'entreprise sur l'organisation du travail et sa déclinaison au plus près des activités. De plus, le GPF devra développer la polyvalence en définissant des référentiels métiers plus larges, abandonnant leur définition actuelle par le dictionnaire des filières.

La maîtrise de la masse salariale

Le GPF a pour objectif de limiter la progression de la masse salariale, notamment par une réduction du nombre d'emplois. Mais, les déterminants de la masse salariale conduisent à une hausse trop souvent automatique et difficilement maîtrisable par le GPF.

Tout d'abord, les salaires de base sont calculés à partir d'une grille salariale ancienne, intégrant quatre éléments : qualification, niveau, position et échelon. La progression sur la grille (qualification, niveau, position) est fortement dictée par l'ancienneté des salariés, même si les changements de qualification ou de niveau laissent un peu de marge pour apprécier le mérite et la valeur professionnelle. Quant à l'échelon, il est totalement lié à l'ancienneté indépendamment de la fonction occupée et de la grille salariale.

Au traitement de base s'ajoute une multiplicité de primes dont la plus grande part est fixe (indemnité de résidence, prime de travail, prime de fin d'année...), les autres étant le plus souvent liées aux sujétions particulières (astreintes, travail de nuit...). Les moyens pour rémunérer la performance individuelle ou collective apparaissent de ce fait limités et ne représentent qu'environ 3 % de la totalité de la rémunération. La diversité des primes et indemnités interroge : pour certaines, le faible montant enlève tout intérêt ; pour d'autres, relevant de dispositifs anciens dépassés, c'est leur raison d'être qui pose question. La simplification et la rationalisation du système indemnitaire devient donc un impératif, notamment si le GPF veut lui redonner son rôle incitatif.

L'intéressement, mis en place en 2016, devait permettre de valoriser les salariés sur la base des résultats obtenus par le groupe. Mais force est de constater que les critères utilisés et les objectifs fixés sont loin de correspondre à cette définition. Les incitations à la mobilité constituent un autre levier pour la direction des ressources humaines. Elles visent à favoriser la mobilité géographique des salariés, à accompagner les départs volontaires ou encore à faciliter les ruptures conventionnelles. Si des résultats positifs sont à noter, ils sont d'un coût très élevé pour le GPF.

Ainsi, un système de rémunération fondé principalement sur l'ancienneté et comportant peu de leviers pour récompenser le mérite, conduit à un système salarial se caractérisant par des rémunérations de début de carrière relativement modestes et des perspectives de progression régulière. Ce modèle explique que la rémunération moyenne des personnes en place (RMPP) du GPF progresse toujours d'au moins 2 % par an, même avec l'arrêt des mesures générales depuis 2016. Le GPF subit plus qu'il ne pilote la progression des rémunérations. L'urgence pour le GPF est donc de revoir les règles de progression de carrière et d'en réduire l'automatisme pour retrouver les marges de manœuvre nécessaires à la maîtrise de la masse salariale.

Quant aux cotisations sociales patronales, elles n'ont pas cessé de s'alourdir entre 2012 et 2017, passant de 32 % à 36,3 % de la masse salariale. Les taux de cotisations d'assurance vieillesse des agents statutaires (taux T1 et T2) atteignent des niveaux qui peuvent devenir très

défavorables au GPF vis-à-vis de ses futurs concurrents. De plus, le GPF ne bénéficie pas des allègements généraux de cotisations patronales. Il va perdre l'avantage offert par le CICE, à la suite du remplacement de ce crédit d'impôt par une nouvelle mesure de charges. Si ce changement devrait donner lieu à une forme de compensation en faveur du GPF, se trouve plus globalement posée la question de l'application au groupe ferroviaire du droit commun des cotisations, dont celui des allègements, hors le cas de celles qui financent certains avantages spécifiques (en matière de retraite).

Le modèle social

Le modèle social du GPF s'est construit historiquement sur la base d'un dialogue social nourri, avec des organisations syndicales puissantes. Ce dialogue social a lieu notamment au sein de nombreuses instances représentatives des personnels et repose sur un nombre élevé de représentants des personnels.

Mais ce dialogue a perdu en efficacité avec le temps, certaines instances ne permettant plus des échanges productifs, le temps consacré par l'encadrement à répondre aux multiples sollicitations des représentants des personnels pouvant les détourner de leur mission opérationnelle. Paradoxalement, le temps consacré à ce dialogue social n'a pas abouti à réduire le degré élevé de conflictualité au sein du groupe.

La mise en place des comités sociaux et économiques (CSE) va être l'occasion pour le GPF de rénover en profondeur l'ensemble du dialogue social, dans le sens d'une plus grande efficacité et d'une certaine décentralisation des relations sociales au sein de l'entreprise. Celles-ci nécessiteront moins de représentants du personnel, moins d'heures de représentation et moins d'instances, mais ce nouveau dispositif devra aussi s'accompagner d'un dialogue social de proximité de qualité. Or, la direction du GPF et les organisations syndicales ne se sont pas mises d'accord sur le nombre de représentants de proximité. Ce sera un des enjeux dans les mois à venir.

Le modèle social hérité de l'histoire a permis de réelles avancées, comme pour la sécurité au travail et la formation des salariés. Mais il peut aussi faire perdre le groupe en efficacité avec le maintien d'avantages sociaux qu'il sera nécessaire de revisiter.

La sécurité au travail est considérée comme la première des priorités par le GPF. Plusieurs programmes ont été mis en place depuis 2015, suite à une série d'accidents graves. Les résultats sont positifs mais le GPF ne relâche pas ses efforts. S'agissant de la santé au travail, les orientations proposées sont moins poussées alors que des sujets mériteraient davantage d'attention de la part du groupe (risques psychosociaux, notamment dans un contexte de fortes évolutions organisationnelles et technologiques).

Le GPF réalise un effort important en terme de formation, en y consacrant plus de 7 % de la masse salariale. La formation initiale absorbe plus de 40 % de l'effort. Réputée de qualité, elle fait néanmoins l'objet d'une refonte pour mieux adapter les contenus à la prise du premier poste. La formation continue est principalement destinée à accompagner les transformations décidées par l'entreprise. S'agissant de l'organisation de la formation, des marges de rationalisation existent en réduisant le nombre de sites et les moyens de fonctionnement.

La médecine de soins est un des avantages historiques dont bénéficient les salariés de la SNCF. Pourtant, l'utilisation de ce dispositif connaît un recul régulier, lié à la diminution des salariés du cadre permanent et à une moindre attractivité. La rationalisation a été engagée par

le GPF mais elle ne répond pas à la question du devenir de la médecine de soins, dans le contexte de la suppression du recrutement sous statut à partir de 2020 et de la question de la généralisation à tous les salariés d'une complémentaire santé.

Les logements constituent un autre avantage historique pour les personnels du GPF. Les nouveaux embauchés dans les zones dites tendues comme l'Ile de France peuvent bénéficier d'aides au logement et d'une proposition de logement à un loyer attractif. Le GPF souhaite même développer ces mesures en créant une « garantie logement » pour être encore plus attractive à l'embauche en Ile de France. En outre, les salariés du GPF peuvent bénéficier d'un logement au sein d'un parc locatif conséquent, même s'il tend à diminuer depuis quelques années.

L'action sociale constitue un autre dispositif propre au GPF. Partagée entre les comités d'entreprise et la gestion directe par la SNCF, elle conduit le GPF à exercer des missions très éloignées de son cœur de métier ferroviaire - missions qui pourraient être prises en charge par la caisse primaire de retraite et de prévoyance de la SNCF dans le cas de l'action sociale complémentaire de l'assurance maladie et vieillesse, comme dans les autres régimes de protection sociale. Cette question est d'autant plus posée que les bénéficiaires de l'action sociale de la SNCF sont majoritairement des retraités et que la gestion du dispositif apparaît peu efficiente.

Enfin, dernier avantage significatif : les facilités de circulation. Cet avantage apparaît toujours excessif du point de vue du périmètre des bénéficiaires (retraités, ascendants...) et du niveau de réduction accordé (gratuité totale ou 90 % de réduction sur les billets). L'impact sur le chiffre d'affaires est élevé (environ 220 M€). Mais le plus critiquable reste l'effet d'éviction de clients dans les trains complets et l'absence de suivi individualisé des facilités de circulation conduisant à ne pas appliquer aux personnels les règles fiscales et sociales des avantages en nature.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1 (GPF) : Renégocier les dispositions de l'accord d'entreprise sur l'organisation du travail pour le décliner au sein de chaque activité.

Recommandation n°2 (GPF) : Supprimer le dictionnaire des filières et définir des référentiels métiers plus larges en s'appuyant sur la future convention collective nationale sur les classifications.

Recommandation n°3 (GPF) : Simplifier et rationaliser le système indemnitaire et renforcer son rôle incitatif, notamment en privilégiant la prime de travail et l'indemnité de résidence.

Recommandation n°4 (GPF) : Revoir les règles de progression de carrière pour en réduire l'automatisme et mieux maîtriser la croissance de la masse salariale.

Recommandation n°5 (DGITM, DB) : Transférer à la caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF 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.

Recommandation n°6 (DGITM, DB, ACOSS, GPF) : Forfaitiser l'allocation familiale supplémentaire en fonction du nombre d'enfants, la soumettre aux prélèvements sociaux et à l'impôt sur le revenu pour tous les salariés du GPF.

Recommandation n°7 (GPF) : Réduire le périmètre des bénéficiaires des facilités de circulation et le nombre de trains éligibles à ces facilités.

Recommandation n°8 (GPF) : Mettre en place sans délai un dispositif de suivi individualisé des facilités de circulation afin d'appliquer les régimes social et fiscal des avantages en nature.

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines constitue un sujet majeur pour la SNCF et fait l'objet de contrôles récurrents de la Cour. En 2009, dans un rapport particulier, la septième chambre a réalisé une analyse complète, abordant la politique de l'emploi, la productivité, les rémunérations, le dialogue social, les politiques sociales et la réforme du régime de retraite. Ce rapport a conduit à une insertion dans le rapport public annuel de 2010 dont les recommandations étaient :

1. de mieux ajuster le volume des recrutements aux départs et aux possibilités de gains de productivité ;
2. de maîtriser la masse salariale en veillant à limiter l'impact des mesures automatiques ;
3. de réexaminer avec les tutelles la situation issue de l'application du taux T2 ;
4. d'étudier l'adaptation du dispositif sur le service minimum de façon à éviter le contournement des principes ayant inspiré la réforme adoptée par le législateur ;
5. de réviser les modalités d'attribution et d'usage des facilités de circulation.

La Cour a par ailleurs publié en 2014 une insertion au rapport public annuel sur les facilités de circulation et en juin 2019 un rapport réalisé à la demande de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale sur « les régimes spéciaux de retraite de la RATP, de la SNCF et des industries électriques et gazières ».

Le contrôle réalisé sur la gestion des ressources humaines durant la période 2012-2017 s'inscrit dans des réformes importantes du système ferroviaire, notamment avec la réforme du 4 août 2014 qui avait abouti à la construction d'un groupe public ferroviaire constitué de trois EPIC :

- l'EPIC SNCF en charge du contrôle et du pilotage stratégique du groupe public ferroviaire (GPF), de son unité et de sa cohésion sociale ;
- l'EPIC SNCF Mobilités en charge des services de transport ferroviaire et de la gestion des gares ;
- l'EPIC SNCF Réseau qui, grâce au regroupement de Réseau Ferré de France (RFF), de la branche SNCF Infra et de la direction des circulations ferroviaires, est en charge de la gestion des infrastructures ;

Le contrôle s'inscrit également dans le cadre d'une ouverture prochaine à la concurrence du transport ferroviaire. Si la concurrence existe déjà dans le fret (la directive européenne 2004/51/CE a conduit à l'ouverture à la concurrence du fret international au 1er janvier 2006 et du fret domestique au 1er janvier 2007) et dans le transport international de voyageurs (la directive 2007/58/CE conduit à l'ouverture du transport international de voyageurs au plus tard en 2010), le quatrième paquet ferroviaire européen fixe au 31 décembre 2019 la date limite d'ouverture à la concurrence des trains commerciaux (TGV) et à 2023 celle des trains conventionnés (TER, Intercités).

Ce contexte de réorganisation du GPF et d'ouverture prochaine à la concurrence rend très sensible les enjeux en matière de ressources humaines. Dans son rapport de 2018¹, Jean-Cyril Spinetta estime que « la situation statutaire de la SNCF, les frais de structure et les

¹ Rapport du 15 février 2018 portant sur l'avenir du transport ferroviaire

excédents de personnel génèrent un écart potentiel de compétitivité d'au moins 30 % par rapport aux règles du marché (convention collective, grilles salariales, définition des emplois) ». La maîtrise de la masse salariale et l'atteinte d'objectifs de productivité ne sont plus seulement nécessaires pour réduire le recours à des financements publics mais aussi parce que l'enjeu devient la capacité pour la SNCF de conserver le plus possible son marché de transport ferroviaire.

Or, depuis 2014, plusieurs décisions ont été prises pour renforcer la compétitivité de la SNCF. Un accord sur l'organisation du travail a été finalisé en juin 2016 et des contrats de performance ont été signés entre l'État et les trois EPIC fixant des objectifs en terme de productivité et d'économies. La loi pour un nouveau pacte ferroviaire du 27 juin 2018 fait évoluer le régime juridique du groupe d'EPIC en société anonyme et met un terme au recrutement des salariés sous statut, offrant de nouvelles perspectives dans la gestion des ressources humaines.

Le cadre juridique des accords collectifs :

Jusqu'en 2014, les salariés du secteur ferroviaire n'étaient pas couverts par une convention collective nationale (CCN). Imposées par la loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, les négociations entre partenaires sociaux ont débuté pour élaborer une CCN de la branche ferroviaire. Un premier accord (23 avril 2015) a permis de définir le champ d'application de la CCN. Les négociations ont ensuite abouti à plusieurs accords :

- désignation de l'OPCA² de la branche ferroviaire le 17 décembre 2015 ;
- dispositions générales de la CCN le 31 mai 2016 ;
- contrat de travail et organisation du travail le 31 mai 2016 ;
- formation professionnelle le 6 juin 2017.

L'ensemble de ces accords ont été étendus par arrêté ministériel et sont donc pleinement applicables à toutes les entreprises de la branche.

Trois autres accords doivent encore être négociés : les classifications et rémunérations (en cours), les garanties collectives des salariés (prévoyance) et le droit syndical.

Des accords d'entreprise peuvent compléter les dispositions de la CCN mais aussi prévoir des mesures plus favorables aux salariés de l'entreprise.

Le présent contrôle s'attache à analyser les conséquences effectives des différentes réformes et plans de performance sur plusieurs domaines :

- l'évolution des effectifs du GPF et l'impact des différentes mesures en terme de réduction des effectifs et de productivité ;
- la maîtrise de la masse salariale et l'appréciation du caractère incitatif du système de rémunération ;
- Le modèle social du GPF, en analysant l'efficacité et le coût de ses différents dispositifs.

L'étude du régime spécial des retraites des salariés du GPF n'est pas traité dans ce rapport. Il fait l'objet d'un contrôle spécifique réalisé par la sixième chambre de la Cour.

² Organisme paritaire collecteur agréé.

1 UNE MAITRISE DES EFFECTIFS OBEREE PAR LA RIGIDITE DE GESTION DES EMPLOIS

La compétitivité de la SNCF a depuis longtemps fait l'objet d'études, souvent universitaires, montrant des résultats inférieurs à ceux obtenus par les autres entreprises ferroviaires des grands pays européens. Alain Bonnafous et Yves Crozet évaluaient ainsi les gains de productivité de la SNCF entre 1996 et 2013 à 22 % (avec une stagnation entre 2008 et 2013), comparés aux gains dégagés par ses homologues suisse (84 %) et allemand (108 %)³.

Un bilan de l'évolution des effectifs du groupe public ferroviaire⁴ (GPF) montre que leur réduction entre 2000 et 2017 (-17 %) est corrélée à la baisse de l'activité, qu'elle soit mesurée en « unités kilométriques »⁵ (-17,2 %) ou en trains-km (-18,6 %).

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs et de l'activité du GPF entre 2000 et 2017

Années	2000	2005	2010	2015	2017
Total unités kilométriques (en millions)	174 872	166 216	152 387	147 417	144 661
Total trains-km (en millions)	510,0	485,9	447,5	426,4	414,9
Effectifs ETPT ⁶	174 872	166 216	152 387	147 417	144 661
Millions d'unités-km/ETPT	0,72	0,71	0,71	0,71	0,75
ETPT/10000 trains-km	3,4	3,42	3,41	3,46	3,49

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF

On pourrait déduire que la productivité de la SNCF est restée stable entre 2000 et 2017. Mais ce résultat doit être fortement nuancé. Il ne rend pas compte des différences entre les efforts faits pour réduire les effectifs dans l'exploitation (transport de voyageurs et fret) et l'insuffisance des gains de productivité dégagés dans la branche infrastructure⁷.

L'évolution des effectifs du GPF sur la période 2012-2017 (1.1) ne peut donc s'apprécier qu'au travers des différents plans de productivité mis en place (1.2), de la gestion prévisionnelle des effectifs (1.3), de l'impact de l'organisation du travail (1.4), de la polyvalence des personnels (1.5) et des dispositifs de gestion des personnels (1.6).

³ Intervention d'Alain Bonnafous et Yves Crozet (Laboratoire d'économie des transports de Lyon) au Forum International des Transports - OCDE (décembre 2014)..

⁴ Le GPF est analysé dans le seul périmètre des trois EPIC, hors filiales.

⁵ Calculée par addition des voyageurs kilomètres et tonnes kilomètres (analyse de Bonnafous et Crozet)

⁶ Les effectifs de RFF ne sont pas compris mais leur poids (environ 1500 ETPT) n'a pas d'impact sur la mesure

⁷ Pour ce dernier point, voir le rapport public thématique « SNCF Réseau, des réformes à approfondir », décembre 2018.

1.1 Une baisse des effectifs en partie compensée

1.1.1 Une structure de l'emploi en évolution

Les effectifs affichés par le GPF⁸ comprennent les personnels au statut (« cadre permanent »), les personnels en contrats à durée indéterminée (CDI) et les personnels en contrats à durée déterminée (CDD), recrutés pour pourvoir à des remplacements ou à une augmentation temporaire d'activité. Les bilans sociaux font apparaître des effectifs réels moyens pour chaque année, mais les données en ETPT⁹ sont indispensables pour apprécier l'évolution du potentiel humain du GPF.

Tableau n° 2 : Évolution des effectifs par type de contrats entre 2013 et 2017¹⁰

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Effectif statutaire (en ETPT)</i>	140 192	138 272	135 570	132 990	129 842
<i>CDI (en ETPT)¹¹</i>	9 390	10 406	11 353	11 696	12 811
<i>CDD (en ETPT)¹²</i>	2 046	1 900	1 724	1 937	2 008
<i>Effectif total en ETPT</i>	151 628	150 578	147 417	146 623	144 661
<i>Effectif réel (moyen mensuel)</i>	155 310	154 157	151 344	149 813	147 615

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF et des bilans sociaux

Les effectifs ont été réduits de 4,6 % entre 2013 et 2017, soit près de 7 000 ETPT. La baisse a concerné principalement les effectifs statutaires (-10 350 ETPT soit -7,4 %), les contractuels ayant augmenté sensiblement. Le GPF a donc d'ores et déjà mis en œuvre la mesure visant à réduire les emplois statutaires¹³ au bénéfice des emplois contractuels. Sur les trois dernières années, le GPF n'a remplacé qu'entre 55 et 60 % des personnels sous statut cessant leurs fonctions¹⁴. Le taux de non remplacement n'a pu être plus élevé, l'article 2 du chapitre 5 du statut des cheminots¹⁵ ne permettant pas d'embaucher les agents de moins de 30 ans autrement que sous statut.

⁸ Données du bilan social

⁹ La SNCF calcule les effectifs en effectifs réels, effectifs disponibles (équivalents aux ETP) et en effectifs disponibles en moyenne lissée annuelle (équivalents aux ETPT)

¹⁰ Y compris les effectifs de RFF

¹¹ Les CDI intègrent les contrats de RFF en 2013 et 2014. Les chiffres retenus sont calculés sur la base des données du bilan social 2014 de RFF.

¹² Les CDD intègrent les contrats de RFF en 2013 et 2014.

¹³ À compter du 1^{er} janvier 2020, la loi pour un nouveau pacte ferroviaire a mis fin au recrutement sous statut

¹⁴ Pour la plupart par départ à la retraite

¹⁵ Statut des relations collectives entre le GPF et leurs personnels, appelé communément RH0001

S'agissant du niveau de qualification, la baisse des effectifs se porte quasi exclusivement sur les personnels d'exécution.

Tableau n° 3 : Évolution des effectifs par type de qualification

<i>En ETPT</i>	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Exécution</i>	76 720	75 288	73 108	71 540	69 747
<i>maitrise¹⁶</i>	45 188	45 142	44 650	44 494	44 038
<i>cadres¹⁷</i>	29 720	30 148	29 659	30 589	30 876
<i>Total</i>	151 628	150 578	147 417	146 623	144 661

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF

Le GPF a fait porter l'effort sur les personnels d'exécution, notamment sur les personnels d'accueil et de vente, correspondant aux politiques mises en place dans ce secteur (cf. infra). Mais, il est intéressant de constater que les effectifs de maitrise ont été stabilisés autour de 44 000 ETPT, l'objectif étant de conserver un encadrement de proximité sur le terrain¹⁸. Quant aux cadres¹⁹, leur nombre est en progression afin d'accompagner les profondes transformations que connaît ou va connaître le système ferroviaire (notamment sur le plan des innovations et de la digitalisation).

Les effectifs ont évolué très différemment d'un EPIC à l'autre, montrant que les politiques mises en place ont été très différentes.

Tableau n° 4 : Évolution des effectifs par EPIC

<i>En ETPT</i>	2013	2014	2015	2016	2017
<i>SNCF²⁰</i>	11 108	10 746	9 140	8 792	8 653
<i>SNCF Mobilités</i>	88 678	86 997	86 038	84 517	82 420
<i>SNCF Réseau²¹</i>	51 843	52 835	52 435 ²²	53 313	53 588
<i>Total</i>	151 628	150 578	147 417	146 623	144 661

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF

¹⁶ Les données intègrent les employés, techniciens et agents de maîtrises de RFF en 2013 et 2014 (données calculées sur la base des chiffres du bilan social de RFF)

¹⁷ Y compris les cadres de RFF en 2013 et 2014

¹⁸ Les DPX, personnels d'encadrement de proximité, constituent un maillon essentiel dans la mise en œuvre des politiques de la SNCF et sont une garantie de la continuité du service dans de nombreuses situations (absences de personnels, grèves, situations de crise)

¹⁹ Les cadres doivent être compris au sens large du terme, qu'ils aient une responsabilité d'encadrement ou une expertise élevée

²⁰ Ce sont les fonctions transversales qui sont retenues avant la réforme de 2015

²¹ Ce sont les effectifs cumulés de RFF, de la direction de la circulation ferroviaire (DCF) et de la SNCF Infra avant 2015

²² Le nombre d'ETPT à SNCF Réseau en 2015 diffère selon les sources : 52873 chez SNCF Réseau et 52435 chez SNCF. Ce dernier chiffre a été retenu pour assurer la cohérence d'ensemble.

Les efforts de réduction d'effectifs ont principalement porté sur SNCF Mobilités. Pour l'EPIC de tête SNCF, l'analyse doit être prudente car à partir de 2015, les fonctions transverses ont été en partie éclatées vers SNCF Mobilités et SNCF Réseau. Néanmoins, on constate une baisse régulière des effectifs de SNCF. Inversement, les effectifs de SNCF Réseau ont progressé assez sensiblement. Ces constats montrent que les efforts de productivité et de réduction des emplois n'ont pas été menés de la même façon selon chaque EPIC.

Enfin, l'analyse par métiers montre que l'effort de réduction des effectifs a porté significativement sur les fonctions transverses (-6,5 % entre 2013 et 2017) et plus faiblement sur les métiers opérationnels (-2,0 %).

Tableau n° 5 : Évolution des effectifs par métiers (hors RFF)

En ETPT	2013	2014	2015	2016	2017
Effectifs opérationnels ²³	129 589	129 712	128 562	128 245	126 954
Effectifs transverses ²⁴	18 914	18 637	18 480	18 319	17 688
Effectifs non répertoriés ²⁵	1 566	581	375	59	19
total	150 069	148 930	147 417	146 623	144 661

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF

Parmi les métiers opérationnels, l'effort a porté principalement sur le fret (-14,4 %) du fait de la baisse de l'activité et sur les métiers « voyageurs » (-6,5 %) et matériel (-7,0 %) du fait d'économies réalisées sur l'organisation de ces activités (suppression de postes de guichets par exemple). Inversement, si l'augmentation de la sûreté (+7,6 %) s'explique par le renforcement des équipes de la surveillance générale (SUGE) suite aux attentats et aux demandes conventionnelles des régions, l'augmentation du métier infrastructure (+3,9 %) s'explique par l'accroissement des investissements de renouvellement mais aussi par l'insuffisance de gains de productivité dans ce secteur.

Parmi les fonctions transversales, l'effort a principalement porté sur les services généraux (-21,2 %), les autres métiers (RH, finances, achats) ayant été peu affectés (moins de 3,5 % de baisse), les systèmes d'information ayant même connu une hausse (+2,5 %).

1.1.2 Une baisse des effectifs qui doit être relativisée

La baisse de 7 000 ETPT affichée par la SNCF mérite d'être complétée en analysant les autres types de moyens humains dont elle dispose pour réaliser son activité :

²³ Ces métiers comprennent les métiers liés aux transports de voyageurs, au fret, à l'infrastructure, à la traction, au matériel et à la sûreté

²⁴ Ces métiers comprennent la RH, la gestion-finances, les achats, les systèmes d'information, la communication, le juridique et les services généraux

²⁵ Certains effectifs ne sont pas identifiés par métiers. Le référencement s'est amélioré au cours du temps.

- le GPF a eu faiblement recours aux différents types de contrats aidés (contrat d'avenir, contrat initiative emploi, contrat d'accompagnement dans l'emploi, contrat emploi consolidé) sur la période 2012-2017. Seuls quelques contrats d'avenir ont été recrutés entre 2013 et 2015 avec un maximum de 536 contrats fin décembre 2014.
- le recours aux contrats en alternance est par contre important et relève de la politique de formation de la SNCF. Le nombre d'apprentis a été régulièrement réduit passant de 3 450 fin 2012 à 2 922 fin 2017 alors que le nombre de contrats de professionnalisation a augmenté passant de 2 732 fin 2012 à 3 529 fin 2017. La politique du GPF en matière d'alternance est dictée par les besoins de recrutement dans les différentes filières, notamment celles sous tension²⁶. Si cette politique a du sens dans la cadre de la recherche de potentiels dans les secteurs les plus tendus, il est très paradoxal de voir un nombre si faible d'alternants recrutés à l'issue de leurs contrats. Ainsi, en 2017, seuls 1 043 ont été recrutés à l'issue de leur alternance pour l'ensemble du GPF. Sur ce point, SNCF Réseau a indiqué vouloir passer d'environ 600 à 1 000 le nombre d'alternants recrutés à l'horizon 2020.
- le GPF utilise de plus en plus l'intérim pour faire face à ses besoins en ressources humaines. Il justifie ce recours comme alternative à certains recrutements, notamment sur certaines zones en tension. Si cette modalité de recrutement n'appelle pas de remarque en soi, c'est son ampleur et sa progression qui surprennent. En 2017, près de 18 000 contrats ont été conclus dont 72 % pour SNCF Mobilités, 21 % pour SNCF Réseau et 7 % pour SNCF. La progression est spectaculaire puisque le nombre d'ETPT d'intérim a plus que doublé entre 2014 et 2017, laissant une interrogation sur une utilisation de l'intérim pour compenser les baisses d'effectifs.
- le GPF utilise également l'externalisation pour réaliser des travaux qui ne sont pas dans son cœur de métier mais surtout pour faire appel à des entreprises industrielles chargées de réaliser certains chantiers de maintenance ou de renouvellement des infrastructures (SNCF Réseau). Ce recours à l'externalisation est une piste intéressante puisqu'elle doit permettre de réduire les coûts de l'entreprise et de bénéficier des innovations techniques des sous-traitants. L'interrogation vient surtout du faible impact de l'externalisation sur la réduction des effectifs : ainsi, pour SNCF Réseau, alors que des objectifs ont été fixés pour réduire les effectifs avec l'externalisation, on constate que le nombre de personnels dans les métiers infrastructure ne fait que croître.
- enfin, le recours aux heures supplémentaires a été plus important depuis 2015, avec une progression de 16 % en deux ans. SNCF Mobilités explique que cette augmentation est la conséquence de la baisse des effectifs. SNCF Réseau estime que l'augmentation vient en partie de la tension en effectifs pour la réalisation des chantiers. Ainsi, les heures supplémentaires apparaissent bien comme une contrepartie à la réduction des emplois.

Le bilan de l'augmentation de certains de ces moyens (intérim, externalisation, heures supplémentaires) montre que la baisse des effectifs doit être relativisée.

²⁶ Bac pro maintenance des équipements industriels (MEI), électronique, énergie, équipements communicants (ELEC), titre opérateur signalisation ferroviaire, titre opérateur circulation ferroviaire...

Tableau n° 6 : Évolution nette des ressources humaines entre 2015 et 2017

<i>En ETPT</i>	Évolution 2016/2015	Évolution 2017/2016
Évolution des effectifs	-794	-1 962
Évolution de l'intérim	+505	+730
Évolution de l'externalisation	+424	+410
Évolution des heures supplémentaires	+104	+40
Évolution nette	+239	-782

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF (heures sup), du bilan social 2017 (intérim) et des budgets de SNCF Réseau (externalisation)

Ainsi, alors que le GPF a affiché une réduction des effectifs de 2 756 ETPT entre 2015 et 2017 (soit -1,9 % des effectifs en deux ans), l'intégration des autres moyens montre que la baisse nette n'a été au final que de 543 ETPT de la force de travail réellement utilisée (soit seulement -0,4 % en deux ans).

1.2 Des plans de réduction des effectifs diversement mis en œuvre

Entre 2012 et 2017, le GPF (hors RFF) a réduit d'environ 6 000 le nombre d'emplois, soit 1 200 emplois par an. L'effort réalisé a été supérieur aux prévisions budgétaires à partir de 2015. Il a été porté principalement par SNCF Mobilités et dans une moindre mesure par SNCF. À l'inverse, les budgets en emploi pour SNCF Réseau ont été systématiquement prévus à la hausse.

Tableau n° 7 : plafond d'emplois (budgets) et réalisations pour le GPF de 2012 à 2017²⁷

<i>En effectifs moyens</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>budget</i>	149 552	150 156	148 691	149 428	147 556	145 969
<i>réalisé</i>	150 652	150 069	148 932	147 613	146 623	144 661

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF

Pour l'avenir, il paraît nécessaire que la politique de réduction des effectifs soit poursuivie au même rythme que ces dernières années (environ 2 000 ETP en 2017), l'ensemble des entreprises du groupe devant y participer, qu'il s'agisse de faire face à l'ouverture prochaine à la concurrence (SNCF Mobilités) ou, plus globalement, à la nécessité de réduire les coûts de fonctionnement et d'investissement (SNCF, SNCF Réseau).

²⁷ Les effectifs ne comprennent pas ceux de RFF

Pour atteindre de tels objectifs, le GPF a décidé de mettre en œuvre un plan de réduction des effectifs des fonctions transverses, le développement de l'externalisation de certaines fonctions et la réorganisation des services permise la digitalisation et les innovations technologiques.

1.2.1 La réduction des fonctions support

Le GPF considère qu'un des premiers axes de réduction des effectifs doit concerner les fonctions support. Il s'appuie pour cela sur des comparaisons avec ses principaux concurrents. Par exemple, le GPF estime que pour l'activité TER de SNCF Mobilités, les coûts de structure rapportés au chiffre d'affaires sont de 12 % alors qu'ils les estiment à environ 6 % pour ses principaux concurrents²⁸. L'objectif pour le GPF est de ramener à l'horizon 2026 les effectifs des fonctions transverses à 6 % de l'ensemble des effectifs du groupe.

Cet objectif exigera d'importants efforts puisque, le poids actuel des effectifs de structure étant de 8,7 %, la réduction des effectifs des fonctions supports pourrait se chiffrer à 4 000 ETP sur 10 ans.

Tableau n° 8 : Évolution des effectifs de structure²⁹

	2015	2016	2017
<i>Effectifs de structure</i>	13 510	13 243	12 606
<i>Poids des effectifs de structure sur l'ensemble des effectifs du groupe</i>	9,2 %	9,0 %	8,7 %

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF

Pour les quatre années de 2016 à 2020, le GPF a traduit cette politique par le « 4 fois 5% », c'est-à-dire 5 % de réduction par an pendant 4 ans. Pour 2017, l'objectif est atteint mais il est dû aux efforts de SNCF Mobilités (-9 %) alors que SNCF (-3,8 %) et surtout SNCF Réseau (stable) sont restés en retrait.

La réduction des fonctions support n'est pas seulement obtenue par rationalisation des organisations et procédures dans les sièges centraux. Elle est aussi obtenue par la réduction du nombre d'établissements et par la mutualisation des fonctions au sein des directions territoriales ou d'axes. Cette politique concerne particulièrement les activités de SNCF Mobilités (Voyages, TER).

Le bilan de cette politique de réduction des fonctions support est globalement positif car les réductions d'effectifs se sont construites sur de vraies réflexions sur le pilotage et l'organisation des services. Il reste cependant d'autres pistes à explorer, notamment par

²⁸ Réponse question 2.8 le 13 juillet 2018

²⁹ Les effectifs des fonctions support concernés par les plans de réduction (12 606 en 2017) diffèrent des effectifs des fonctions transverses présentés au tableau 5 (17 688 en 2017). En effet, certaines fonctions sont considérées comme relevant de la production et non des fonctions de gestion (comme les métiers SI ou certains métiers RH comme la formation), donc sortant du champ du plan de réduction des effectifs.

l'utilisation de systèmes d'information permettant d'automatiser et simplifier les actes de gestion. Par exemple, SNCF Mobilités utilise encore l'outil Pacific pour la programmation du travail des conducteurs et contrôleurs, dont la faible efficacité nécessite une forte gestion manuelle réalisée par des équipes importantes³⁰. Le même constat peut être fait avec l'outil Idap utilisé pour la gestion des personnels de la SUGE³¹.

La mise en place de ces plans de réduction se heurte à la difficulté rencontrée pour accompagner les personnels concernés par ces réorganisations. En effet, la réduction des postes administratifs limite, de fait, les postes équivalents pour les accueillir. Quant aux reconversions, elles ne sont pas faciles à réaliser du fait de profils peu compatibles avec des activités plus opérationnelles.

1.2.2 L'externalisation

Une autre piste envisagée par le GPF est d'externaliser certaines missions. Ce choix ne peut avoir de sens que si les gains financiers sont réels et si l'apport technique des sous-traitants constitue un avantage pour le GPF.

La politique d'externalisation a été particulièrement utilisée par SNCF Réseau afin de faire face à un plan de charge très élevé en matière de maintenance des infrastructures et de bénéficier de l'innovation technologique apportée par l'apport de méthodes nouvelles de réalisation de travaux³². SNCF Réseau se fixe comme objectif d'atteindre 30 % d'externalisation sur la maintenance des infrastructures et 40 % sur l'ingénierie. Mais bien que cette politique d'externalisation monte en puissance, la réduction des effectifs dans les métiers de maintenance n'apparaît pas. Ce n'est pas tant l'intérêt du recours à la sous-traitance qui est en cause mais plutôt l'absence d'impact significatif sur les effectifs de l'entreprise.

S'agissant de l'EPIC SNCF, quelques projets d'externalisation ont été réalisés. Ils ont permis de réduire les effectifs des services concernés tout en s'assurant de la rentabilité de l'opération. Par exemple, SNCF a externalisé auprès d'un prestataire l'activité de tri du courrier interne. Cette activité, en baisse depuis plusieurs années, représentait encore un coût de près de 10,4 M€ en 2015 avec 86 agents. Le coût annuel de la prestation externalisée est estimé à 2,7 M€ pour 2016 permettant une forte réduction des charges (dont 86 suppressions de postes) et une valeur actuelle nette de 4,7 M€ sur une durée de 10 ans.

Quant à SNCF Mobilités, peu d'opérations d'externalisation ont été affichées. Ce choix peut surprendre car l'EPIC fait appel à de nombreux personnels d'exécution, notamment en gare, dont la qualification est plutôt faible et le taux d'absentéisme élevé. Pourtant, plusieurs pistes sont possibles. Deux exemples ont été cités dans les régions : le recours à des prestataires pour réaliser les missions de régulation des flux en période de pointe ou les renforts lors d'événements (ce qui est le cas sur la région Paris Nord) ; l'externalisation possible des centres d'appel pour les réclamations des clients (régions TER). Ainsi, le recours à la sous-traitance

³⁰ Ainsi, en Bretagne, on compte près de 20 gestionnaires pour organiser les roulements de travail d'environ 600 conducteurs et contrôleurs.

³¹ Le GPF annonce le remplacement de Idap par un nouveau SI, intitulé Optimum, à l'horizon 2020.

³² Par exemple, l'industrialisation du renouvellement des voies avec le recours à des trains usines (« suites rapides ») est réalisée par des entreprises sous-traitantes.

pour des missions à faible valeur ajoutée pourrait être davantage recherchée par SNCF Mobilités.

1.2.3 Le recours à la digitalisation et aux innovations technologiques

Le GPF a mis en place de nombreux plans visant à dégager des gains de productivité, sur la base de nouvelles organisations ou d'innovations industrielles.

SNCF Réseau a concentré ses efforts sur des innovations technologiques devant permettre de réduire les effectifs tout en assurant un service de meilleure qualité :

- dans sa mission accès au réseau, SNCF Réseau a engagé une plus grande industrialisation de la construction des sillons en développant un nouveau système industriel de production des horaires (SIPH) ;
- dans sa mission circulation, SNCF Réseau a engagé la modernisation des processus industriels pour réduire le nombre de retards des trains. Pour cela, il met en place deux programmes complémentaires, la commande centralisée du réseau (CCR) et la nouvelle gestion des circulations (NGOC).
- dans sa mission maintenance, SNCF Réseau développe le recours aux nouvelles technologies numériques, comme la gestion de la maintenance par ordinateur (GMAO) et la télésurveillance des infrastructures.

Dans tous ces projets, SNCF Réseau escompte des gains en emplois. Mais ils restent limités au regard du potentiel qui pourrait être dégagé (par exemple, SNCF Réseau estime que les gains de productivité du programme CCR, une fois terminé, se chiffreront à 2 700 ETP). En effet, des retards importants ont été pris sur les différents programmes³³, tant pour des raisons techniques (informatique) que pour des raisons de ressource humaine (forte évolution des métiers, tensions sociales).

S'agissant de SNCF Mobilités, le parti a été pris de gagner en compétitivité grâce au développement du digital et à l'évolution des organisations et des services rendus aux clients. L'exemple le plus marquant est l'évolution actuelle de la relation client. Articulée autour de trois métiers, les commerciaux en gare, les agents d'escale et l'accompagnement à bord des trains (les contrôleurs), l'arrivée du digital a bouleversé les anciennes organisations. Avec le développement des ventes en ligne (notamment avec le site oui.sncf) pour les billets TGV (90 % de ventes en ligne actuellement) et à l'avenir pour les billets TER (objectif de 50 % à l'horizon 2020), le nombre de guichets en gare a été fortement réduit. Par ailleurs, les missions des contrôleurs évoluent vers la relation client et vers une mission de lutte anti-fraude davantage organisée sur la base de brigades à bord et de contrôles à l'embarquement ou au débarquement. L'ensemble de ces évolutions ont conduit à réduire les effectifs de ces métiers, qui pourrait atteindre environ 1 500 par an dans les années qui viennent.

Par ailleurs, SNCF Mobilités s'est engagé dans une transformation des processus industriels dans les centres de maintenance des matériels roulants. Alors que la maintenance des engins s'effectuait le plus souvent de façon exhaustive, les centres de maintenance développent de nouvelles méthodes et nouveaux outils de maintenance préventive et corrective, s'appuyant notamment sur les nouvelles générations de trains communicants (TGV2020,

³³ Cf. RPT « SNCF Réseau des réformes à approfondir » 4 décembre 2018

REGIO2N, REGIOLIS). Ces innovations permettent de réduire les temps de maintenance et doivent limiter les besoins en personnels.

Malgré les efforts réalisés, le GPF se retrouve, dans certains cas, devant des injonctions contradictoires. D'un côté, sa trajectoire emplois est fixée nationalement, avec le ministère des comptes publics, en vue de réduire la masse salariale de l'entreprise. De l'autre côté, les autorités organisatrices de transport fixent des objectifs en terme de services qui peuvent conduire au maintien voire à la création d'emplois. Par exemple, dans les Hauts de France, la région souhaite maintenir un contrôleur dans chaque train et les guichets actuels, rendant de fait très difficile la réduction des effectifs voulus par le GPF. De même, en région Ile de France, l'activité Transilien se trouve confrontée à une croissance du plan de transport voulu par Ile de France Mobilités, rendant les suppressions de postes difficilement réalisables.

Le choix d'atteindre à tout prix la trajectoire en emplois peut même s'avérer contreproductive. Par exemple, l'activité de la sûreté ferroviaire (SUGE) fonctionne comme une prestation de service commandée par des autorités organisatrices de transport, des entreprises ferroviaires ou des gestionnaires d'infrastructure. Facturées à un peu moins de 85 €/h, ces prestations devraient conduire à ajuster les moyens en fonction des commandes. Or, pour respecter la trajectoire nationale, une évolution des emplois est fixée en amont (par exemple pour 2019, aucun recrutement n'a été autorisé à la SUGE), indépendamment des demandes qui pourraient évoluer (souhait de renforcer la sûreté par une autorité organisatrice, risque attentat plus élevé).

On peut donc s'interroger sur le réalisme de certains plans et le risque de voir les objectifs non atteints très rapidement. Au vu de ces constatations, l'État devrait s'interroger sur les limites d'un pilotage par les seules réductions d'effectifs et fixer au GPF des objectifs en terme de marge opérationnelle et de résultat, laissant au GPF le choix des modalités pour atteindre ces objectifs.

1.3 Une gestion prévisionnelle inégalement développée

Face aux politiques très volontaristes de réductions d'effectifs, le GPF doit anticiper les conséquences sur la gestion des effectifs et des compétences. Jusqu'à présent, les plans stratégiques ne se sont pas réalisés au rythme attendu et les départs (principalement les départs à la retraite) ont souvent suffi globalement à couvrir les suppressions de postes.

Tableau n° 9 : Nombre de départs et de recrutements entre 2013 et 2017 des personnels sous statut ou en CDI

<i>En nombre de contrats</i>	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Départs</i> ³⁴	6 721	6 501	7 150	8 697	8 554
<i>Recrutements</i>	6 581	4 483	4 995	6 609	6 250
<i>Taux de remplacement</i>	98 %	69 %	70 %	76 %	73 %

Source : Cour des comptes sur la base des données SNCF

La vision à cinq ans (2017-2021) prévoit une forte réduction des effectifs qui nécessite une anticipation des besoins ou des excédents en personnels.

C'est le cas plus particulièrement pour SNCF Mobilités qui doit anticiper les tensions sur certains recrutements ou inversement de plus faibles besoins sur quelques métiers. Un travail d'analyse plus fin³⁵ a donc été réalisé pour mesurer les effets par activités (fortes baisses d'emplois chez TER -17 %, voyages -12 %, et matériel -9 %), par régions (PACA par exemple) et par métiers (ventes, produits train, métiers transverses).

Cette gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences permet de mettre en place très en amont les mesures pour faire face aux besoins et résorber les excédents. Le GPF prévoit ainsi :

- d'anticiper et de favoriser les recrutements pour les métiers en tension (notamment les conducteurs) en diversifiant les profils recrutés (apprentissage, reconversions internes...) et en revoyant la formation initiale (cf. infra).
- de développer des dispositifs RH pour trouver des solutions aux personnels en excédent dans certains territoires et métiers. Le GPF souhaite favoriser la mobilité fonctionnelle et/ou géographique, la reconversion, les départs volontaires (ruptures conventionnelles) ou les dispositifs de départs anticipés. S'agissant de la mobilité, les résultats montrent que ce levier n'obtient pas des résultats très positifs. Ainsi, la mobilité inter-EPIC fait apparaître une relative neutralité entre les entrées et les

³⁴ Retraites, réforme, licenciement (y compris au cours de la période d'essai), départ volontaire, démission, décès et rupture conventionnelle

³⁵ SNCF Mobilités a eu recours à l'environnement SI décisionnel (RHumba) qui permet de simuler les perspectives d'emploi à 5 ans par entités organisationnelles, par métiers et par bassins d'emploi.

sorties³⁶. Quant à la mobilité géographique, elle relève plus de l'accompagnement des convenances personnelles que de l'intérêt de l'entreprise³⁷.

L'analyse qui ressort de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour SNCF Mobilités met en évidence une double difficulté. Tout d'abord, pour les métiers en tension comme les conducteurs, l'entreprise doit faire face aux aléas de départ à la retraite pour un métier nécessitant une forte anticipation liée au temps de recrutement et de formation (18 mois environ). Or, elle ne peut pas prendre le risque de sous-recruter sous peine de ne pouvoir réaliser son plan de transport, notamment pour les activités conventionnées. Ce risque est réel puisque l'activité TER s'est déjà retrouvée dans ce cas de figure dans le passé. Ensuite, pour les métiers en excédent (métiers de vente et des fonctions transverses), SNCF Mobilités se retrouve avec peu de marges de manœuvre. Les reconversions se trouvent limitées par la réduction des postes administratifs qui étaient jusqu'alors souvent fortement mobilisés, les mobilités géographiques sont difficiles à réaliser, notamment dans les territoires les plus ruraux, et les dispositifs d'accompagnement des personnels vers une activité hors entreprise restent en nombre réduit. L'inquiétude est, pour l'avenir, de ne pas trouver de solution pour de nombreux agents touchés par des réorganisations, au risque de constater des surnombres³⁸.

Le travail d'analyse réalisé par SNCF Mobilités n'a pas encore été fait au même niveau d'expertise par SNCF Réseau³⁹. Le travail de prévision des compétences s'effectue en outre au niveau territorial, visant à anticiper les besoins par métiers et les évolutions des compétences technologiques. L'objectif est avant tout d'anticiper les besoins de recrutement, notamment dans les métiers et les zones géographiques en tension⁴⁰. Au-delà des recrutements, SNCF Réseau peut faire appel pour réaliser des chantiers à des ressources d'autres régions pour un temps limité ou à des sous-traitants.

SNCF Réseau doit s'engager enfin dans la construction de sa GPEC à 10 ans si l'entreprise veut rester crédible pour la programmation à la baisse de sa trajectoire des effectifs et pour la réalisation effective des plans de productivité annoncés.

1.4 Une organisation du travail inadaptée aux métiers

Pour réaliser sa trajectoire de réduction des effectifs, le GPF a opté pour des plans s'appuyant sur une évolution des organisations et de technologies (cf. supra). Il n'a pour l'instant que très peu utilisé le levier de l'organisation du temps de travail, alors que d'importants gisements de gains de productivité existent.

³⁶ En 2017, on pouvait s'attendre à des sorties nettes très marquées de SNCF et SNCF Mobilités en faveur de SNCF Réseau. Or, le solde net des sorties n'est que de 77 pour SNCF Mobilités et de 68 pour SNCF, et donc des entrées nettes de seulement 145 pour SNCF Réseau.

³⁷ Le cas de l'Ile de France est très éclairant : alors que cette région a des besoins importants en personnels, on constate que 1 104 agents partent vers d'autres régions alors que seulement 624 y arrivent. La mobilité conduit donc à fragiliser cette région avec une perte nette de 480 agents.

³⁸ Ce risque de surnombre a été signalé par plusieurs régions, malgré la forte réduction des recrutements.

³⁹ Aucune programmation précise des emplois et aucune GPEC n'ont pu être présentées.

⁴⁰ Les métiers en tension les plus signalés sont la signalisation électrique (SE) et la signalisation mécanique (SM). L'Ile de France est la zone géographique la plus en tension.

La loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire a modifié le cadre législatif et réglementaire dans lequel s'inscrivent les règles d'organisation du temps de travail. Le GPF est passé d'un système réglementaire à un système conventionnel qui s'articule autour de trois textes (cf. Annexe n° 1) :

- Le décret socle qui complète les codes du travail et des transports s'agissant de l'organisation du temps de travail. Ce décret a été signé le 9 juin 2016.
- La convention collective de branche du secteur ferroviaire, signée le 31 mai 2016, dont les dispositions doivent être plus favorables que le décret socle.
- L'accord d'entreprise, signé le 7 juin 2016, dont les dispositions doivent être plus favorables que celles de la convention collective.

La négociation de l'accord d'entreprise était l'occasion de remettre en cause un certain nombre de règles d'organisation du travail, peu adaptées aux évolutions des métiers du GPF et dont le différentiel avec la convention collective pouvait engendrer un écart de compétitivité significatif entre le GPF et ses principaux concurrents. Or, le résultat a conduit à conserver en quasi-totalité l'ancien règlement (RH0077), dont le GPF estime le surcoût par rapport à l'accord collectif de branche à 200 M€ pour l'ensemble des personnels, roulants et sédentaires⁴¹. De surcroît, le GPF souffre d'un nombre important d'accords locaux au niveau des directions régionales ou le plus souvent des établissements, négociés dans le passé, et qui viennent peser encore plus sur la productivité que le RH0077.

⁴¹ 14 jours de perte par agent en moyenne à raison d'une estimation de 20 M€ pour une journée de travail pour l'ensemble des agents

1.4.1 Un accord d'entreprise très désavantageux pour le GPF

L'organisation du temps de travail repose sur la distinction entre deux positions : les roulants, comprenant les agents de conduite (ADC) et les agents du service commercial train (ASCT), et les sédentaires, comprenant tous les autres personnels, notamment ceux de SNCF Réseau.

Les roulants

Les différences entre l'accord d'entreprise SNCF et la convention collective sont assez significatives.

Tableau n° 10 : Principales différences d'organisation du travail entre l'accord d'entreprise et la convention collective pour les personnels roulants

	Convention collective	Accord d'entreprise
<i>Durée annuelle du travail</i>	1 600 h	1 568 h
<i>Nombre de jours non travaillés dans l'année</i>	150 j	164 j
<i>Nombre de repos doubles</i>	39	52
<i>Encadrement des repos périodiques</i>	19h/6h +/- 2h	19h/6h
<i>Temps de travail effectif max</i>	10h de jour	9h de jour
<i>Amplitude maximale</i>	11h en général	11h en général

Source : *Cour des comptes d'après convention collective et accord d'entreprise*

Les différentes pertes pour la SNCF se cumulent :

- La durée annuelle du temps de travail diffère de 32 heures entre l'accord d'entreprise et la convention collective, ce qui correspond à un coût d'environ 652 000 heures (le GPF compte 20 382 ETP de roulants), soit l'équivalent de 416 ETP. Cet écart sur la durée annuelle du travail des roulants n'a aucune justification, la durée légale du travail en France étant très inférieure à celle pratiquée dans d'autres pays⁴².
- Le nombre de jours non travaillés est supérieur de 14 jours à la SNCF par rapport à la convention collective, ce qui devrait conduire à une journée de travail normalement plus élevée (7h48mn⁴³ pour les roulants contre moins de 7h30mn dans la convention collective). Or, la journée de travail pour les conducteurs est restée en moyenne autour de 6h40mn entre 2013 et 2017, ce qui équivaut de fait,

⁴² En Allemagne, le temps de travail annuel à la Deutsche Bahn pour les conducteurs est de 2036 h/an

⁴³ Les 7h48mn se calculent par la division de 1 568h par 201 journées travaillées (365 jours – 164 jours non travaillés)

à un horaire annuel de seulement 1 409 heures pour une obligation horaire de 1 568 heures. La SNCF pourrait ainsi très avantageusement s'aligner sur la convention collective. Le surcoût de l'organisation horaire actuelle est très élevé puisqu'il équivaut à 14 jours par agents, soit environ 1 420 ETP⁴⁴. Là aussi, le faible nombre de jours de service (JS) à la SNCF ne peut se justifier, les pratiques dans d'autres pays étant très divergentes⁴⁵.

Tableau n° 11 : Durée de travail des conducteurs de ligne (TB)

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Nombre de JS/agent⁴⁶</i>	210	207	210	206	211
<i>Durée moyenne de la JS</i>	6h37mn	6h39mn	6h39mn	6h39mn	6h41mn
<i>Nombre de JS de conduite/agent</i>	182	179	184	178	179
<i>Durée moyenne de la JS de conduite</i>	3h41mn	3h43mn	3h42mn	3h43mn	3h42mn

Source : Cour des comptes d'après données GPF

- Autre perte de moyens : l'horaire n'est pas annualisé dans les faits puisque tout temps de travail réalisé inférieur à l'horaire théorique (7h48mn) ne donne pas lieu à report sur les jours suivants, alors que tout dépassement donne lieu à paiement d'heures supplémentaires ou à récupération. Cette rigidité de l'horaire de travail est donc source de surcoûts significatifs⁴⁷.
- Pour les conducteurs, le nombre de journées de service (JS) consacrés à la conduite n'est que de 179, soit environ 85 % de l'ensemble des journées de service en 2017 (211). Ce taux s'est même réduit depuis 2013 (il était de 87 % en 2013). Une part des JS est consacrée logiquement au temps de formation, aux visites médicales mais une part est aussi perdue du fait de l'absentéisme⁴⁸, des inaptitudes et des activités syndicales.
- Le temps de conduite effectif dans une journée est également faible. Alors que la durée de travail effectif est de 6h40mn dans la journée, la durée de conduite se situe à environ 3h40mn. L'explication réside dans l'impossibilité de faire effectuer un temps de conduite proche du temps de travail effectif, du fait des contraintes du plan de transport mais aussi des rigidités liées à l'organisation. Ce phénomène est particulièrement vrai pour les conducteurs de TER⁴⁹, qui travaillent beaucoup en heures de pointe et se retrouvent en sous service de conduite en heures creuses, et pour les conducteurs de fret dont l'activité ne peut s'enchaîner qu'en fonction des commandes de transport. Pour les TER,

⁴⁴ 14 jours * 20 382 ETP / 201 JS

⁴⁵ La Deutsche Bahn n'offre que 28 jours de congés par an aux conducteurs, ce qui conduit à plus de 230 JS par an.

⁴⁶ Le nombre de JS est supérieur aux 201 jours obligatoires, alimentant le CET. La baisse des années 2014 et 2016 correspond aux deux années de grève nationale.

⁴⁷ Des entreprises concurrentes ont signalé qu'elles appliquaient l'annualisation du temps de travail

⁴⁸ Pour exemple, à l'établissement de Saint Lazare, l'absentéisme équivaut à 8 JS par agent

⁴⁹ Cette difficulté est moins vraie pour les conducteurs de TGV et de Transilien. Pour ces derniers, l'enchaînement des temps de conduite est possible car l'agent conduit en général la même rame, avec un temps de « retournement » limité (autour de 5-6 mn) en bout de ligne.

l'amplitude de travail ne permet pas de faire travailler un conducteur sur les deux périodes pleines dans une journée (contrairement à ce qui peut se faire dans d'autres pays). Ainsi, en moyenne, un conducteur ne va conduire des trains que 664 heures en moyenne dans l'année, soit 40 % de son temps de travail théorique⁵⁰. Ce constat fait pour les conducteurs se retrouve pour les contrôleurs avec 3h51 d'heures d'activité commerciale en moyenne par JS d'accompagnement et de fortes différences par activités⁵¹.

- La prise en compte dans le temps de travail des temps de déplacement entre la résidence de travail et le lieu de prise de poste, constitue une perte de potentiel humain qui peut être significative. Certains établissements cherchent alors à faire correspondre le plus possible les lieux de résidence de travail avec le lieu de prise de poste⁵² (souvent le centre de maintenance).
- L'encadrement rigide des repos hebdomadaires, dits « périodiques » (19h au plus tard en fin de service ; 6h au plus tôt pour la reprise) ne correspond pas au rythme du plan de transport et constitue une réelle gêne pour les responsables d'établissement traction et de services. Il conduit en cas de dépassement à décaler le repos périodique, et donc de fait à donner une journée de repos supplémentaire. Aucun chiffrage du surcoût n'a été donné par le GPF⁵³.
- Les contrôleurs sont traités comme des roulants dans le cadre de l'organisation du temps de travail mais également sur le plan indemnitaire. Les avantages relatifs dont disposent les contrôleurs rendent difficiles les projets d'évolution de leur métier vers plus de polyvalence avec les commerciaux et les agents d'escale. En effet, les contrôleurs craignent d'être « sédentarisés » et les personnels sédentaires ne comprennent pas pourquoi ils n'ont pas les mêmes conditions de travail et financières pour une même mission (exemple dans les équipes de lutte anti-fraude).

L'organisation du temps de travail des personnels roulants apparaît certes contraignante mais surtout certaines règles sont inadaptées selon les activités. Les activités voyages et Transilien supportent plus facilement l'actuel accord d'entreprise du fait d'une activité de transport de masse fortement cadencée. Ce n'est pas le cas pour les TER dont l'activité, plus cyclique, est déterminée par l'offre de transport décidée par les régions et pour le fret dont le rythme de travail est lié à l'activité économique et à la capacité d'enchaîner rationnellement les commandes. Ainsi, plus que la refonte de l'accord d'entreprise actuel, c'est sa déclinaison et son adaptation aux activités qui permettront de dégager de véritables gains de productivité pour le GPF.

⁵⁰ 664/(7h48mn*211JS)

⁵¹ Le rendement heures d'activité commerciale par JS est de 4h26 en TGV et seulement 3h31 en TER. De plus, les modalités de travail diffèrent fortement, l'accompagnement à bord représentant 95 % du temps de travail en TGV alors que ce sont les opérations de lutte anti-fraude qui pèsent pour les Transiliens.

⁵² L'établissement traction de Saint Lazare considère que les gains de productivité se situent pour eux principalement dans la réduction de ces temps de déplacement

⁵³ Cependant, une organisation syndicale a avancé le chiffre de 14 jours par agent sans le documenter.

Les sédentaires

Les personnels sédentaires comprennent tous les personnels non roulants. Leur variété est très importante tant en terme de métiers (on y trouve les agents de circulation, les personnels opérant sur des chantiers mais aussi les personnels commerciaux en gare ou encore les administratifs dans les sièges des EPIC) que de modalités d'organisation du travail (certains sont postés, d'autres travaillent de nuit et enfin d'autres ont des horaires de bureau classiques). L'accord d'entreprise regroupe toutes ces organisations.

Tableau n° 12 : Principales différences d'organisation du travail entre l'accord d'entreprise et la convention collective pour les personnels sédentaires

	Convention collective	Accord d'entreprise
<i>Durée annuelle du travail</i>	1 600 h	1 568 h à 1 589 h
<i>Nombre de jours non travaillés dans l'année</i>	146 j	152 j à 170 j
<i>Nombre de repos doubles</i>	39	52
<i>Temps de travail effectif max</i>	10h de jour	10h de jour
<i>Durée minimum de la journée de service</i>	Pas de disposition	5h ou 5h30
<i>Déplacement</i>	Pas de disposition	Prise en compte partielle ou totale dans le temps de travail
<i>Amplitude maximale</i>	Pas de disposition	11h en général

Source : Cour des comptes d'après convention collective et accord d'entreprise

Pour les sédentaires, on constate des écarts significatifs défavorables à la SNCF :

- La durée annuelle du temps de travail diffère de 32 heures pour les sédentaires « continuité du trafic » (aiguilleurs, maintenance et travaux) et de 11 heures pour les autres sédentaires entre l'accord d'entreprise et la convention collective, ce qui correspond à un coût équivalent à environ 1 200 ETP (le GPF compte 96 000 sédentaires environ hors forfaits jours).
- Le nombre de jours non travaillés est supérieur de 8 à 24 jours à la SNCF par rapport à la convention collective. Le temps de travail journalier devrait donc être plus élevé à la SNCF ce qui semble effectif en théorie⁵⁴ pour les personnels sédentaires dans les fonctions administratives. Mais ce n'est pas toujours la réalité pour les autres personnels sédentaires du fait d'une organisation du travail contrainte par la production (par exemple les plages des chantiers sont fixées en fonction des impératifs de circulation des trains, conduisant à de fortes différences selon la période de la journée ou de la nuit ou selon les régions). La

⁵⁴ Dans la réalité, les systèmes d'information ne permettent pas de suivi du temps effectif de travail

- rigidité de l'organisation du temps de travail peut ainsi conduire à des déperditions horaires sur le temps effectif de travail⁵⁵.
- Les régimes de travail constituent une autre modalité du travail qui peut s'avérer rigide. Ces régimes fixent des conditions de travail spécifiques selon l'organisation, par exemple en 3x8h ou 2x8h⁵⁶. Le cas des aiguilleurs est intéressant. En effet, beaucoup de postes nécessitent une présence forte avec cependant une absence de travail sur une zone de nuit (0h-4h par exemple). Le régime 2x8h n'est pas suffisant pour couvrir un poste et le régime 3x8h conduit à une présence humaine sans activité en pleine nuit. L'expérience de la SUGE est également intéressante et montre le jeu possible entre les régimes de travail. Les agents de la SUGE sont classés en deux catégories : C20 (195 JS) et B25 (205 JS) en fonction des temps de travail de nuit. Dans la direction de zone sûreté (DZS) Ile de France Sud (secteur Gare de Lyon), la totalité des agents étaient en catégorie C20. Une évolution de la répartition des horaires jour/nuit a permis de faire passer 30 % des agents en catégorie B25, permettant un gain de 10 JS par an et par agent concerné.
 - On constate, comme pour les roulants, que le nombre de journées de production effective est également sensiblement inférieur au nombre théorique de journées de travail. Ainsi, pour les aiguilleurs, la durée moyenne de présence productive (DMPP) calculée par la direction de la circulation est à environ 173 jours⁵⁷. La direction maintenance et travaux de SNCF Réseau calcule un taux de présence opérationnelle productive⁵⁸ qui, en 2016, n'était que de 80,2 % en province et 77,2 % en Ile de France (chiffres stables depuis 2013). Pour les agents de la SUGE, la déperdition est encore plus forte (environ 163 journées de travail productives) du fait du poids des formations et d'un taux élevé d'accidents du travail.
 - Les temps de déplacement des personnels sont intégrés dans le temps de travail, soit partiellement si le déplacement est réalisé en transport en commun, soit totalement⁵⁹. Cette contrainte peut réduire fortement le temps de travail effectif des agents, notamment pour ceux opérant sur des chantiers de SNCF Réseau⁶⁰. Elle peut conduire également à des surcoûts en heures supplémentaires, en repos compensateurs ou en doublons de personnels. SNCF Réseau espérait une

⁵⁵ Lors des entretiens, la question d'adapter la durée des chantiers à la durée des JS a été soulevée par des cadres. Ce qui revient à dire que l'organisation de la production devrait s'adapter aux contraintes de l'organisation du travail...

⁵⁶ Ces régimes conduisent à des jours de repos différents

⁵⁷ Cet indicateur n'est stabilisé que depuis 2015

⁵⁸ Le temps de présence opérationnelle productive est calculé en retirant du temps total de présence le temps de présence opérationnelle non productive (formation par exemple) et le temps de présence non opérationnelle (visites médicales, délégations syndicales, temps d'insuffisance...)

⁵⁹ L'accord de branche prévoit une contrepartie en repos ou financière pour un allongement du temps de trajet domicile travail en cas de prise ou de fin de service délocalisée. Mais le temps de trajet domicile travail n'est pas du temps de travail effectif. L'accord d'entreprise SNCF prévoit le décompte dans le temps de travail effectif de tout déplacement au-delà de 3 km du lieu principal d'affectation, indépendamment de la durée du trajet entre le domicile et la prise ou fin de service délocalisé.

⁶⁰ Cette difficulté a été plutôt signalée en province qu'en Ile de France où les distances posent moins de problèmes

évolution du cadre social en 2016 pour sortir les déplacements du temps de travail effectif, proposition restée sans suite.

- SNCF Réseau est également gêné par la rigidité des règles sur les pauses⁶¹, les récupérations ou les repos périodiques. Par exemple, les règles sur le nombre de repos périodiques doubles et sur l'obligation de respecter un nombre de dimanches peuvent générer des difficultés d'organisation, notamment pour la réalisation de chantiers en zone dense alors que le recours aux week-end est indispensable pour limiter les impacts sur la circulation des trains. Cette contrainte est partagée par la SUGE, qui cumule de surcroît les délais de prévenance pour fixer l'organisation du travail⁶².

Comme pour les roulants, l'accord national d'entreprise s'adapte difficilement à la multitude de situations professionnelles des sédentaires. Sa complexité s'accommode mal de la nécessité d'avoir de la souplesse pour répondre à des situations de production très variées. Une déclinaison de l'organisation du temps de travail au plus près des différents métiers permettrait de lever nombre de contraintes et d'améliorer la performance de la production.

Le GPF a confirmé, en réponse à la Cour, que la nouvelle organisation de l'entreprise en sociétés anonymes au 1^{er} janvier 2020 et le développement corollaire d'un dialogue social décentralisé au niveau de chacune des futures sociétés et à un niveau territorial plus fin au sein de chacune d'elles permettra d'engager les évolutions structurelles en matière d'organisation du travail.

Le forfait jours

L'accord d'entreprise du 7 juin 2016 n'a pas repris les dispositions applicables aux agents qui, en raison de leurs fonctions ne peuvent être soumis à des horaires fixés à l'avance par un tableau de service⁶³. C'est pourquoi, un accord a été négocié et signé le 17 mars 2017, mettant en place un dispositif de forfaits en jours.

Cet accord concerne les salariés autonomes dans leur travail, c'est-à-dire des agents de maîtrise et les cadres. Il fixe au maximum à 205 jours de travail par an pour les cadres et certains agents de maîtrise, ayant des missions d'encadrement, dans les établissements opérationnels, et 210 jours de travail par an pour les cadres exerçant dans les directions centrales et régionales. Les conditions de cet accord sont particulièrement favorables aux salariés :

- le forfait de 205 ou 210 jours est nettement plus faible que le forfait prévu dans le code du travail (218 jours). Cette différence est loin d'être sans conséquence

⁶¹ Les temps de repos sont encadrés par des bornes horaires parfois peu compatibles avec l'activité d'un chantier

⁶² Les délais de prévenance, fixés dans la convention de branche, sont de 10 jours pour les repos et de 3 jours pour les horaires d'une journée. Pour contourner ces délais jugés trop longs pour adapter au plus juste l'organisation des services, la SUGE utilise la possibilité de raccourcir les délais en cas de perturbations (24 heures pour les repos, 1 heure pour les horaires)

⁶³ Titre III du RH 0077 concernant le personnel d'encadrement

puisque 28 210 salariés étaient au forfait jours à fin mai 2018, ce qui constitue l'équivalent de 1 400 ETP⁶⁴.

- en terme de temps de travail, le GPF estime que le forfait jours n'a pas eu de conséquences. Cette affirmation ne repose sur aucun fondement puisque le GPF ne dispose d'aucun outil de contrôle du temps de travail effectif pour ces personnels.
- s'agissant de l'impact sur les heures supplémentaires et sur les jours de récupération, il est relativement réduit en 2018.
- par contre le coût de l'indemnité de 3,1 % versée aux cadres « 205 jours » optant pour le forfait jours, est évalué pour 2018 à 13 M€ non chargés, soit en moyenne 464 € par salarié. On comprend dès lors que le forfait jour ait rencontré un certain succès auprès des bénéficiaires.

S'agissant de la répartition du temps de travail dans la semaine, elle ne correspond pas à l'esprit du forfait jours. Ainsi, dans les directions centrales, qui sont au forfait de 210 jours, l'organisation des 5 jours de la semaine se fait en réalité sur 4 jours ½⁶⁵ (avec le vendredi après midi libre). On peut en déduire que le temps effectif de travail est inférieur et atteint plutôt l'équivalent de 189 jours. Ce constat est peu acceptable en terme de productivité et d'exemplarité par rapport aux autres cadres territoriaux et opérationnels. Ces derniers, qui sont aux 205 jours, effectuent bien 5 jours complets dans une semaine.

1.4.2 Des accords locaux en cours de dénonciation

Au-delà d'une organisation du temps de travail défavorable pour la productivité, le GPF a accumulé dans le passé de nombreux accords locaux passés au niveau de ses nombreux établissements ou directions territoriales. Ces accords ou usages constituent souvent un surcoût plus élevé que le seul accord sur l'organisation du temps de travail.

Le GPF a estimé que l'écart entre le cadre national et les usages locaux représentait environ une perte de 100 M€ par an pour le groupe. Ce chiffre a été établi sur la base d'un état des lieux au sein de chaque activité.

Le GPF s'est engagé récemment sur la dénonciation de ces accords locaux. Mais le degré d'avancement est encore très variable :

- SNCF Mobilités a recensé environ 1 200 accords locaux dont plus de la moitié concerne l'organisation du travail et un quart la rémunération. Ces accords locaux doivent être dénoncés sur la période 2018-2020. Par exemple, le travail réalisé au niveau de l'activité TER est déjà bien avancé puisque sur 375 accords locaux identifiés (254 sont considérés comme défavorables et représentent un coût de 11,5 M€⁶⁶), 112 accords étaient dénoncés fin 2018.

⁶⁴ Le calcul du surcoût s'appuie sur le bilan à fin mai 2018 qui établit que 71% des cadres (23825), 75% des DPX de qualification E (1400) et 21% des agents de maîtrise E non DPX (2980) sont passés au forfait jours. Ce sont également 80% des salariés précédemment au titre III du RH0077 qui sont concernés.

⁶⁵ Les directions centrales s'appuient en fait sur une organisation horaire de 4 journées à 8 heures et d'une petite journée à 5h05, faisant ainsi 7h25 en moyenne par jour. Mais cette organisation horaire ne devrait plus s'appliquer aux personnels en forfait jours.

⁶⁶ A noter que deux régions, Normandie et PACA, représentent plus de la moitié des surcoûts.

- pour l'activité fret, un audit a été réalisé en novembre 2016 faisant apparaître 192 accords locaux dont 19 très défavorables à la SNCF (1,5 M€ de surcoûts). Ces accords portent principalement sur la rémunération des personnels.
- pour SNCF Réseau, aucun état des lieux n'a été encore réalisé (les premiers chiffres n'étaient attendus que début 2019).
- enfin pour l'EPIC de tête, les accords locaux concernant la surveillance générale ont été dénoncés, notamment ceux interférant sur l'organisation du travail.

La dénonciation des accords ou la remise en cause des usages locaux peut entraîner, selon les accords, de fortes tensions sociales. Quelques exemples d'accord locaux ou d'usages permettent de mesurer l'impact sur la productivité :

- à l'établissement traction de Saint Lazare, la remise en cause de la grille de repos historique pour faire correspondre les moyens humains au plan de transport⁶⁷ est prévue et sera sûrement considérée par les organisations syndicales comme une dégradation des conditions de travail.
- à SNCF Réseau en Ile de France, certains établissements ont accepté de ne pas planifier cinq nuits consécutives en chantier, alors que l'accord d'entreprise le permet. La remise en cause de cet accord est essentielle dans une région où la plupart des chantiers se font de nuit.
- en Picardie, en cas de repos hors résidence, le temps de trajet entre le lieu de fin de service et l'hôtel ou le foyer était considéré comme du temps de travail effectif. La dénonciation de cet accord a permis de réaliser une économie estimée à 4 ETP.
- à Paris Nord, un usage voulait que lors d'une journée de grève, les contrôleurs n'effectuaient pas de missions de contrôle la veille et le lendemain. Cet usage a été dénoncé permettant un gain en efficacité considérable.

Le travail engagé sur la dénonciation des accords locaux a commencé à donner des effets significatifs. Mais il doit être accéléré dans certaines activités (SNCF Réseau notamment).

1.5 Une faible polyvalence source de rigidité

Un autre point faible majeur pour le GPF réside dans la faible polyvalence de ses personnels. Actuellement, les emplois sont décrits sur la base d'un dictionnaire des filières⁶⁸ qui a été construit dans le passé sur le principe de la spécialisation des tâches (taylorisme) qui devait être la garantie de la maîtrise des savoir-faire. Le dictionnaire des filières est de moins en moins adapté à la réalité des métiers, sa dernière version datant du 3 octobre 1991, soit bien avant les évolutions technologiques et numériques actuelles. De plus, le choix récent du GPF d'affecter les personnels au sein de chaque activité a pu, paradoxalement, réduire les possibilités de polyvalence qui existait jusqu'alors. Ainsi, dans des gares de taille moyenne, il n'était pas

⁶⁷ La demande d'Ile de France Mobilités de renforcer le plan de transport les week-end nécessite de réduire les repos accordés les samedis et dimanches pour les reporter sur d'autres jours de la semaine.

⁶⁸ Le dictionnaire des filières est un règlement (RH 00263) qui « définit les tâches essentielles qui correspondent à la qualification des agents utilisés en permanence et comme titulaires d'un emploi donné. Il garantit au personnel une classification en rapport avec ces tâches essentielles. »

rare qu'un agent de circulation exerce aussi des missions d'escale et de commercial. Aujourd'hui, la séparation des activités (Réseau, gare et connexions, voyages, TER, fret...) rend cette mutualisation plus difficile.

Tableau n° 13 : Présentation du dictionnaire des filières

filières	Définition de la filière	grades
Transport-mouvement	Activités liées à l'exploitation du réseau	22 grades articulés autour de 2 spécialités (mouvement et manœuvre/manutention)
Transport-traction	Activités liées à la conduite des engins moteurs	23 grades articulés autour de 3 spécialités (traction et gestion des moyens)
Commercial	Activités liées au service en gares et dans les trains	20 grades articulés autour de 3 spécialités (voyageurs-service des gares, voyageurs service des trains, fret)
Matériel	Activités liées aux études et à la maintenance des matériels	64 grades articulés autour de 5 spécialités (atelier équipement, logistique, études, maintenance, approvisionnements)
Équipement	Activités liées aux études et à la maintenance du réseau	35 grades articulés autour de 5 spécialités (entretien, surveillance des installations électriques, contrôle technique, études, encadrement)
Service national des messageries (SERNAM)	Activité liée à la manutention de colis	15 grades
Administrative	Activités administratives	16 grades
Surveillance générale	Activités liées à la police des chemins de fer	14 grades
Personnel paramédicale	Activités d'infirmier et de laboratoire	16 grades articulés autour de 2 spécialités (infirmier et laboratoire)
Service social et économie sociale et familiale	Activités liées au secteur social	18 grades articulés autour de deux spécialités (service social et économie sociale et familiale)
Transports routiers	Activités liées au transport routier de voyageurs et marchandises	7 grades

Source : Cour des comptes d'après dictionnaire des filières (RH0263)

Au total, le GPF dispose de 250 grades articulés autour de 26 spécialités et 11 filières. Cette rigidité entraîne de véritables surcoûts pour la SNCF, qui les estime à environ 350 M€⁶⁹,

⁶⁹ Le chiffrage du GPF repose sur le temps de travail « économisé » en cas de développement de la polyvalence. Il concerne particulièrement les métiers escale/vente, les métiers de la conduite ainsi que de la lutte

soit plus que le surcoût de l'accord d'entreprise sur l'organisation du temps de travail et des accords locaux. On comprend aisément que ce sujet fasse l'objet d'un enjeu important dans le cadre de la négociation de la future convention collective de branche, les concurrents de SNCF Mobilités ne souhaitant pas se voir imposer un modèle proche de celui du GPF⁷⁰.

L'exemple de l'évolution des métiers de la vente, de l'escale et de l'accompagnement dans les trains permet de mesurer les enjeux de la polyvalence. La SNCF s'est engagée dans une forte digitalisation des ventes (effective pour les TGV, en cours pour les TER), dans une nouvelle relation avec les clients (projet Émeraude pour les TGV) et dans une évolution des modes de contrôle qui s'appuie davantage sur des opérations lutte anti-fraude de type cabbage⁷¹, embarquement et débarquement que sur les contrôles classiques à bord. Cette politique est déjà mise en place dans d'autres pays tels que la Suède, qui est proche de 100 % de ventes digitalisées ou par automates et qui a supprimé la quasi-totalité des guichets.

La politique de SNCF Mobilités conduirait à de nets déséquilibres entre les métiers, avec des besoins dans les métiers accompagnement dans les trains/lutte anti-fraude et des excédents dans les métiers de la vente. L'absence de polyvalence⁷² constitue actuellement un handicap puisqu'un regroupement des différents métiers vers une mission plus globale de services aux clients permettrait de réaffecter les personnels de vente vers les emplois accompagnements dans les trains/lutte anti-fraude/escale. Ce travail de polyvalence est déjà bien avancé dans certaines régions comme Paris Nord qui, par exemple, diversifie les missions des commerciaux en les faisant participer à la lutte anti-fraude.

D'autres métiers opérationnels pourraient être concernés à l'avenir par la polyvalence. La SUGE indique que les agents ont élargi leurs missions vers l'information des voyageurs et la gestion des flux, alors que seules les missions de police étaient admises il y a quelques années. La situation des conducteurs de trains est particulièrement emblématique, alors que les entreprises concurrentes ont élargi les missions des conducteurs de train vers certaines opérations d'entretien du train ou vers la conduite de cars en complément.

SNCF Réseau aborde le sujet de la polyvalence sous deux angles :

- d'une part, la poly compétence : les agents possèdent plusieurs habilitations en matière de sécurité/métier et peuvent donc réaliser des missions différentes, notamment sur un chantier. Cette politique de multi-habilitation est actuellement recherchée par les responsables territoriaux, mais elle ne peut se faire que sur la base du volontariat et sans possibilité d'offrir une prime spécifique aux agents qui s'engagent dans cette démarche. Son efficacité est pourtant réelle puisqu'elle permet d'éviter de multiplier le nombre d'agents sur un chantier (chacun avec sa spécialité) avec un temps d'intervention réduit.

anti-fraude. Les 350 M€ d'écarts comprennent également la digitalisation (hors investissements nécessaires). Ce chiffre correspond à une évaluation « à dire d'expert » et correspond donc aux charges de personnels économisées (4000 à 5000 emplois à horizon 2026).

⁷⁰ L'UTP s'oriente vers des propositions d'emplois types alors que certaines organisations syndicales restent attachées à une définition très limitative des emplois.

⁷¹ Le cabbage consiste à l'installation de portiques ou tourniquets dans les gares permettant le contrôle des billets avant l'accès aux trains.

⁷² L'agent de service commercial (AC) effectue « des tâches relatives à la commercialisation des produits ou services et/ou à l'administration des ventes » et l'agent du service commercial des trains (ASCT) effectue « des tâches relatives au contrôle, à l'accueil et à l'accompagnement des voyageurs ». Les grades supérieurs permettent de réaliser des tâches plus complexes ou des responsabilités (agent du service commercial spécialisé, chef de bord, agent du service commercial moniteur, technicien commercial...)

- d'autre part, la polyvalence qui elle ne repose pas sur des habilitations. Dans ce cas, il est demandé à des agents en sous-activité, du fait de l'organisation de l'activité, de réaliser d'autres tâches. Ainsi, des personnels de la circulation, affectés dans des postes d'aiguillage avec un faible trafic ferroviaire, se retrouvent inoccupés pendant plusieurs heures. Ces personnels peuvent être amenés à réaliser de la vente en gare, exercer une mission d'agent d'escale voire pourraient, avec une formation, être employés à réaliser des tâches d'entretien de la voie, telles que le débroussaillage. Mais cette multi-activité n'est aujourd'hui pas permise par le dictionnaire des filières et rencontre une résistance sociale.

Il devient donc urgent pour le GPF, dans le cadre de la négociation collective au niveau de la branche, de sortir de l'actuel dictionnaire des filières pour s'orienter vers des référentiels métiers plus larges. La future convention collective nationale sur les classifications doit permettre au GPF de réaliser des gains de performance et réduire fortement son différentiel de compétitivité avec ses futurs concurrents.

1.6 Des dispositifs de gestion des personnels trop souvent source de perte de moyens

Si l'accord d'entreprise sur l'organisation du travail de 2016 et l'absence de polyvalence des personnels constituent de réelles faiblesses pour la SNCF, notamment dans un contexte d'ouverture à la concurrence, d'autres dispositifs de gestion des personnels génèrent des coûts significatifs.

1.6.1 Un compte épargne temps (CET), source de perte de potentiel humain

Le GPF a conclu un accord collectif sur le compte épargne temps le 21 septembre 2015. Cet accord prévoit deux sous comptes : un compte courant et un compte fin d'activité. Le salarié choisit chaque année le compte qui va être abondé dans la limite de 10 jours/an auquel s'ajoute un jour par offert par l'entreprise (abondement). Le compte fin d'activité peut être abondé par transfert des jours du compte courant. Le compte courant est plafonné à 20 jours (il peut alors soit être utilisé en jours de congés, soit monétisé, soit transféré au compte fin d'activité) et le compte fin d'activité à 250 jours.

Tableau n° 14 : Évolution du compte épargne temps en volume et en valeur

	Fin 2012	Fin 2013	Fin 2014	Fin 2015	Fin 2016	Fin 2017
<i>Compte courant (en j.)</i>	468 194	598 098	721 380	826 130	923 291	1 049 057
<i>Nombre d'agents ayant un compte courant</i>	43 741	53 069	60 863	67 555	74 548	82 153
<i>Compte fin d'activité (en j.)</i>	146 416	210 928	289 986	376 071	437 853	487 812
<i>Nombre d'agents ayant un compte fin d'activité</i>	13 616	16 846	20 236	23 880	26 718	29 411
<i>Total (en j.)</i>	614 610	809 026	1 011 366	1 202 201	1 361 144	1 536 869
<i>En valeur (M€)</i>	139,2	187,4	245,1	300,5	353,7	401,6

Source : Cour des comptes d'après données SNCF

On constate une explosion du compte épargne temps avec une multiplication du volume de jours par 2,5 en 5 ans et de la valeur par près de 2,9.

Cette inflation s'explique par une forte alimentation du compte épargne temps par l'épargne des jours de congé, de repos compensateur⁷³, de repos supplémentaires⁷⁴ et de jours fériés. Au total, ce sont plus de 340 000 jours qui alimentent les deux sous comptes, soit environ quatre jours par an et par salarié. Ceci montre que le nombre de jours travaillés par an fixé dans l'accord d'entreprise ne constitue pas une contrainte pour les personnels. Au-delà de ces jours mis sur le CET, la SNCF verse une journée d'abondement par an pour chaque salarié ayant un CET pour « prendre en compte les contraintes liées à la continuité du service public ». Cet abondement, qui représente un coût de 17 M€ par an à la SNCF, ne se justifie pas, les contraintes évoquées étant d'ores et déjà incluses dans l'accord sur le temps de travail.

Cette croissance continue du stock de jours dans le CET constitue non seulement une charge future pour la SNCF⁷⁵ mais également un risque de perte de potentiel humain. Le cas du compte fin d'activité est à ce titre éloquent. L'accord collectif prévoit en effet que, lors du départ à la retraite d'un salarié, l'entreprise verse un surabondement de 50 % du compte fin d'activité (porté à 100 % pour les roulants), pouvant conduire à près de deux ans de salaire sans activité si le compte fin d'activité est au maximum⁷⁶.

L'ensemble de ce dispositif, extrêmement favorable aux personnels, a fait partie des mesures d'accompagnement des fins de carrière, négociées dans le cadre de la réforme des retraites de 2008. Le GPF a évalué l'impact financier de l'accord sur le CET à 215 M€ entre

⁷³ Les repos compensateurs ont fortement augmenté entre 2013 et 2017 du fait d'un recours de plus en plus important au travail de nuit notamment dans les technicentres et sur les chantiers de SNCF Réseau. Ainsi, les repos compensateurs de nuit sont passés de 150 674 jours en 2013 à 267 024 jours en 2017.

⁷⁴ La SNCF a fait appel ces dernières années aux conducteurs pour prendre en charge les aléas de production liés aux évolutions des plans de transport et aux recrutements, ce qui a généré des jours supplémentaires mis sur le CET. Il en est de même pour les cadres qui ont souvent été appelés à venir en renfort lors des grèves.

⁷⁵ Certains établissements ont noté une forte monétisation des CET suite aux jours de grève de 2018.

⁷⁶ Avec un versement de 50 % sur un compte alimenté au maximum de 250 jours, le salarié bénéficie de 375 jours soit près de deux années de travail à 201 jours. Pour un roulant, le même raisonnement conduirait à rémunérer sans activité un salarié deux ans et demi avant son départ à la retraite.

2008 et 2017. Compte tenu de la dérive actuellement constatée du dispositif, il est à craindre que le coût réel s'avère bien plus élevé à l'avenir.

1.6.2 Des temps incomplets très coûteux pour l'entreprise

La SNCF a signé des accords collectifs pour organiser le temps partiel ou la réduction du temps d'activité pour les personnels proches de la retraite.

L'accord sur le temps partiel signé le 16 décembre 2015 (RH 0662) n'appelle pas de remarque particulière, sauf sur une modalité qualifiée de formule « 32 heures innovantes ». Cette formule s'appuie sur une organisation discutable de la semaine de travail. Par exemple, dans les sièges, la journée de travail est de 7h25 en moyenne mais organisée sur 4 jours et demi : 4 jours à 8h et une petite journée à 5h05. La formule « 32 heures innovantes » consiste à rémunérer 91,4 % un salarié qui ferait 4 journées de travail par semaine⁷⁷. Le nombre de jours travaillés est alors réduit à 176 jours annuels. Cette formule a bien sûr été étendue aux établissements.

Une autre faiblesse dans cet accord est l'engagement pris par l'entreprise de compenser toute quotité libérée par du recrutement. Cet engagement est contradictoire avec la nécessité de réduire le nombre de postes dans l'entreprise.

L'accord sur l'aménagement du temps de travail en fin de carrière signé le 1^{er} février 2016 (RH0933) représente lui aussi une contrainte pour le GPF. Les salariés ont obtenu le droit d'opter pour une cessation progressive de fin d'activité (CPA)⁷⁸ (ce dispositif a été supprimé en 2011 dans la fonction publique) ou par un temps partiel de fin de carrière⁷⁹. Ces formules engendrent un coût pour l'entreprise puisque pour la CPA, le GPF paye un complément de rémunération (de 6 ou 10 %), et pour le temps partiel de fin d'activité, elle prend en charge les cotisations sociales permettant de décompter les trois années comme du temps plein pour les droits à la retraite. De plus, ces dispositifs n'apportent aucun moyen de pilotage pour réduire les emplois puisque non seulement l'engagement est pris de remplacer les quotités libérées mais aussi l'employeur ne peut refuser à un salarié le bénéfice du dispositif même dans l'intérêt du service (par exemple le constat d'un déficit dans un métier comme les conducteurs).

Le nombre de salariés bénéficiant du dispositif est assez significatif (1 398 en 2017), même si le volume tend à se réduire dans le temps (plus de 2 000 en 2013). La CPA est nettement privilégiée par les salariés en fin de carrière (86% sont des CPA), notamment pour sa formule liée à la pénibilité qui offre plus d'avantage que le dispositif commun⁸⁰.

Ces dispositifs font également partie des mesures d'accompagnement de fin de carrière des personnels, suite à la réforme des retraites de 2008. Le GPF évalue à 280 M€ le coût de ces mesures entre 2008 et 2017.

⁷⁷ Le salarié doit en surplus réaliser 45 heures dans l'année positionnées en prolongement des journées de travail. Ce crédit est de fait assez fictif puisque aucun outil de contrôle de temps de travail n'existe dans les sièges.

⁷⁸ Deux formules sont possibles : une dégressive sur trois ans avec un temps partiel de 80 % la première année, 80 % la deuxième et 60 % la troisième ; une fixe de 50 % sur un an.

⁷⁹ Temps partiel de 91,4 % sur trois ans avec possibilité de positionner l'ensemble des jours libérés sur la fin de la période de trois ans

⁸⁰ Si un agent a tenu plus de 12 ans des postes à pénibilité, la CPA est prolongée, le complément de rémunération est de 25 % (pour la formule fixe) et une prise en charge de la CPA est faite pour le calcul de la pension de retraite (variable selon la formule choisie)

1.6.3 Des personnels indisponibles coûteux pour la SNCF

Le GPF salarie des personnels dont la production est très faible voire nulle. Plusieurs raisons expliquent cette situation :

- certains personnels sont déclarés indisponibles dans l'entreprise principalement pour des causes médicales (appelés indisponibles de longue durée ou ILD). Ces ILD sont en croissance significative sur les cinq dernières années et représentent plus de 2% des effectifs de la SNCF en 2017⁸¹. Comme solution à ces ILD, la SNCF dispose de la réforme, prévue par l'article 1 du chapitre 7 du statut (RH0001). Mais le nombre reste limité au vu du nombre des ILD recensés.

Tableau n° 15 : Nombre d'ILD et d'agents réformés

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>ILD</i>	2 769	2 794	2 946	2 870	2 986	3 081
<i>réforme</i>	246	257	225	365	243	298

Source : cour des comptes d'après données SNCF

- D'autres personnels n'ont pas de mission attribuée. Ils ne rentrent pas dans la catégorie des ILD. La SNCF indique qu'elle ne suit pas un décompte précis de ces personnels. Cependant, ce sujet est très important pour les directions territoriales et d'établissements. En effet, les évolutions technologiques et les réductions d'effectifs dans certains secteurs conduisent à supprimer de plus en plus des missions à faible valeur ajoutée, assurées par des personnels dont la reconversion semble très difficile. Cette impossibilité de trouver une nouvelle fonction à ces personnels conduira à multiplier les surnombres à l'avenir.
- Enfin, restent les salariés inaptes ou aptes avec restrictions. Là aussi, aucun décompte n'est réalisé. Seule la DRH de SNCF Mobilités a avancé un ordre de grandeur avec 500 inaptes à tout poste à SNCF Mobilités. SNCF Réseau a signalé des cas très variés d'inaptitude (pour transport de charges lourdes, pour travail de nuit...) qui peuvent conduire à rendre très peu productifs certains agents, ce qui pour certains métiers sous tensions peut s'avérer problématique (agents de signalisation). Certains responsables territoriaux ou d'établissements se sont même inquiétés du nombre élevé des aptitudes avec restrictions avec des motifs ne permettant plus de faire travailler les agents⁸².

Pour les personnels inaptes, sans mission ou en insuffisance professionnelle, la SNCF ne dispose, contrairement à une entreprise, que de peu de marges de manœuvre. En effet, le

⁸¹ À titre de comparaison, dans son dernier rapport annuel 2017, la fonction publique d'État affiche 0,8% d'agents en CLD ou en graves maladies

⁸² Les exemples avancés vont de l'interdiction de travailler en Ile de France pour un conducteur de Transilien à l'interdiction de travailler dans un bureau pour un commercial. Les responsables d'établissement se retrouvent alors démunis pour proposer un poste de travail aux agents.

statut (RH0001) limite les possibilités de départ exclusivement aux démissions, aux retraites, à la réforme ou à la révocation pour motif disciplinaire. Sauf obtention d'une rupture conventionnelle, mais qui reste très limitée, la SNCF ne peut utiliser les licenciements sans faute (insuffisance professionnelle, inaptitude) ou pour motifs économiques que permet le droit du travail.

Pour répondre à ces problématiques, le GPF a mis en place des dispositifs « Espaces Initiatives Mobilité » (EIM) permettant d'accompagner les personnels. Les 13 EIM, qui s'appuient sur un maillage territorial de 24 sites et sur la compétence d'environ 60 conseillers carrières, accompagnent environ 3 850 salariés par an.

Tableau n° 16 : Bilan de l'activité des EIM du 1/10/2017 au 30/9/2018

	Nombre de salariés accompagnés	Dont suite à réorganisation (RH 910) ⁸³	Dont départs volontaires (RH 281) ⁸⁴	Dont inaptitudes définitives (RH 360) ⁸⁵	Poids des inaptitudes et réorganisation
<i>SNCF</i>	263	75	21	45	54 %
<i>SNCF Réseau</i>	518	115	9	151	53 %
<i>SNCF Mobilités</i>	3 064	1 157	615	583	77 %
<i>Total GPF</i>	3 845	1 347	645	779	72 %

Source : Cour des comptes d'après données rapports d'activité EIM SNCF, SNCF Réseau et SNCF Mobilités

Le bilan montre que le poids des inaptitudes et des réorganisations est de 72 % des accompagnements, notamment du fait de SNCF Mobilités. La part des réorganisations dans le travail des EIM progresse, et devrait encore augmenter avec les futurs plans emploi de l'entreprise. Les résultats sont plutôt positifs puisque plus de la moitié des salariés accompagnés obtiennent une solution en moins d'un an. Mais les solutions proposées restent encore trop centrées sur des métiers en décroissance (fonctions transverses, commercial). Les solutions vers de nouvelles compétences ou des métiers sous tension restent donc à construire.

⁸³ Convention de parcours professionnel pour les agents dont le poste est supprimé

⁸⁴ Départs volontaires suite à une réorganisation

⁸⁵ Convention d'accompagnement professionnel pour les agents reclassés suite à inaptitude définitive

1.6.4 Un taux d'absentéisme en hausse

L'analyse du taux d'absentéisme constitue aussi un point intéressant pour apprécier les déperditions de potentiel pour le GPF.

Tableau n° 17 : Évolution du nombre de jours d'absence par agent⁸⁶

Type d'absence	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Maladie Blessure Hors Service	11,72	12,23	12,87	12,99	13,28	12,88
Congés supp. Soins famille	0,11	0,13	0,14	0,15	0,17	0,17
Congé suppl avec solde non soins famille	0,76	0,76	0,83	0,88	0,85	0,99
Congés supplémentaires ⁸⁷	0,05	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05
Autres absences ⁸⁸	3,07	2,95	2,92	2,96	3,08	3,19
Maternité / Paternité	1,38	1,37	1,56	1,61	1,57	1,56
Cessations Concertées du Travail	0,56	1,08	1,11	1,04	3,34	1,15
Maladies professionnelles	0,18	0,17	0,16	0,14	0,11	0,13
Total	17,82	18,74	19,68	19,82	22,46	20,12
Total hors cessations concertées du travail	17,26	17,66	18,57	18,78	19,12	18,97

Source : Cour des comptes d'après données SNCF

L'absentéisme (hors cessations concertées du travail) a progressé de 10 % en 5 ans passant de 17,62 jours d'arrêt par agent en 2012 à près de 19 jours en 2017. Cette hausse est due à la progression des congés de maladie (avec une amélioration en 2017), qui restent cependant au même niveau que les congés pour raison de santé comptabilisés dans la fonction publique d'État (12,3 jours⁸⁹).

Une analyse plus fine du taux d'absentéisme⁹⁰ montre que le nombre de jours d'arrêt de maladie en 2017 est faible pour les cadres (environ 0,5 arrêt par agent) et dans une moindre mesure pour les agents de maîtrise et les conducteurs (environ 0,75 arrêt par agent). En revanche, il est particulièrement élevé pour les sédentaires et les roulants non conducteurs (proche de 1,5 arrêt par agent).

L'absentéisme touche tous les EPIC et tous les secteurs. Mais des différences importantes existent entre les différents métiers.

⁸⁶ Nombre de jours d'absence annuels / effectif global moyen de l'année

⁸⁷ Congés supplémentaires : Congé sans solde missions réserve militaire, Formation économique ou sociale et syndicale, Congé de soutien familial, ...

⁸⁸ Autres absences : Congé pour association, disponibilité parental d'éducation, disponibilité sabbatique, disponibilité mandat électif /Cons Eco et Social...

⁸⁹ Donnée issue du bilan social 2017 de la Fonction publique d'État

⁹⁰ Données du bilan social de 2017 du GPF

Tableau n° 18 : Nombre de jours d'absence par agent et par métiers en 2017

<i>Jours/agent</i>	<i>Nombre de jours d'absences globales</i>	<i>Dont nombre de jours d'absences pour maladie et blessures hors service</i>
<i>Conducteurs</i>	12,89	9,05
<i>Contrôleurs</i>	27,24	16,63
<i>Agents circulation</i>	14,09	9,05
<i>Agents maintenance et travaux</i>	14,38	10,68
<i>Fonctions transverses</i>	24,69	15,71
<i>Commerciaux en gare</i>	42,73	24,83
<i>Rappel total personnels</i>	20,12	12,88

Source : Cour des comptes d'après données SNCF

Les taux les plus faibles concernent les métiers opérationnels, y compris ceux dont la pénibilité est avérée (exemple des agents de maintenance et travaux), alors que les métiers les plus sédentaires sont les plus touchés par l'absentéisme. Ce constat conduit à enregistrer un taux d'absentéisme pour maladie et blessure hors service à l'EPIC SNCF de 15,85 jours par agent en 2017 et même 17,48 hors sûreté ferroviaire.

La première explication avancée est l'existence de régimes indemnitaires plus ou moins liés à la réalisation d'une activité. C'est le cas des conducteurs, des agents SUGE ou de certains métiers de SNCF Réseau, dont les primes peuvent représenter près d'un tiers de la rémunération, ce qui n'incite pas à l'absentéisme. La seconde explication est le sens donné par les agents à leur mission. Alors que les personnels opérationnels peuvent apprécier leur rôle dans la production ferroviaire, d'autres agents se sentent éloignés de cette production (agents en siège) ou sentent que les évolutions technologiques récentes remettent en cause leur métier (cas des agents commerciaux en gare).

Cette problématique de l'absentéisme est loin d'être négligeable puisque le coût de l'augmentation du taux d'absentéisme de plus d'un jour par agent en cinq ans peut être évalué à plus de 700 emplois. Compte tenu des personnels concernés, plutôt dans les métiers d'exécution ayant vocation à fortement évoluer et à diminuer, il est urgent pour le groupe ferroviaire d'accélérer la mise en œuvre des plans de modernisation et d'externalisation et leur accompagnement social.

Recommandation n° 1. (GPF) : Renégocier les dispositions de l'accord d'entreprise sur l'organisation du travail pour le décliner au sein de chaque activité.

Recommandation n° 2. (GPF) : Supprimer le dictionnaire des filières et définir des référentiels métiers plus larges en s'appuyant sur la future convention collective nationale sur les classifications.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le GPF, qui compte près de 145 000 ETP, a réduit ses effectifs durant ces cinq dernières années, de façon régulière mais à un rythme encore trop limité. Une politique de réduction des effectifs est encore nécessaire dans les années à venir pour gagner en compétitivité.

Les efforts portent sur les fonctions support, sur l'externalisation et sur la digitalisation, et les innovations technologiques. Mais les plans mis en œuvre et proposés pour l'avenir se heurtent à deux types de difficulté : tout d'abord, le recours à de nouvelles technologies ne se fait pas à un rythme suffisant pour dégager d'importants gains de productivité ; ensuite, le GPF doit répondre aux demandes des autorités organisatrices, dont certaines souhaitent maintenir ou accroître l'offre et les services de transport.

La réalisation des plans de réduction d'emplois nécessite également une bonne anticipation des besoins des métiers et des territoires, pour parvenir à recruter dans les métiers en tension et pour accompagner les métiers en excédent. Ce travail est réalisé à SNCF Mobilités mais il reste à faire à SNCF Réseau.

Les efforts de productivité et de réduction d'emplois se heurtent également à des contraintes internes au GPF. L'organisation du travail, décidée centralement, est inadaptée pour chacune des activités et conduit à des surcoûts importants. Les surcoûts sont accrus par l'existence de nombreux accords et usages locaux, que le GPF a décidé de dénoncer systématiquement. La faible polyvalence des personnels, voulue par une définition très rigide et ancienne des emplois, constitue une autre source d'inefficacité, notamment dans un moment où le GPF met en place d'importants plans de transformation des métiers.

Enfin, le GPF subit des pertes liées à de nombreux dispositifs, très favorables aux personnels, souvent peu efficaces pour l'entreprise. Le forfait jours et le compte épargne temps sont autant de source de surcoûts. À cela s'ajoutent de fortes pertes de moyens liées à un taux d'absentéisme très élevé dans certains secteurs d'activité et à un nombre important d'indisponibilités peu compatible avec une production efficace.

2 LA DIFFICILE MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE

2.1 Un système de rémunération largement automatique et trop peu incitatif

2.1.1 Un salaire de base des agents au statut principalement basé sur l'ancienneté

Une grille de rémunérations favorable aux promotions

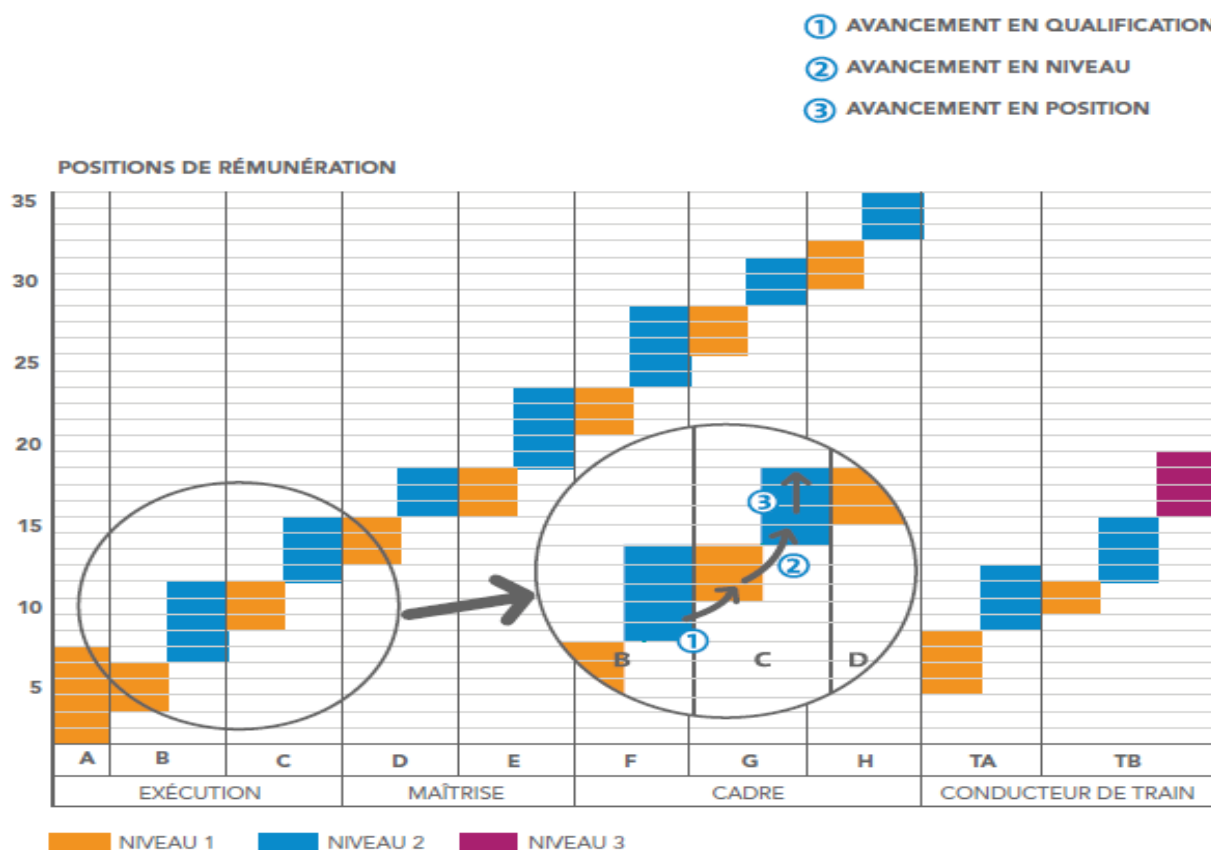
Le traitement des salariés au statut dépend de quatre éléments, selon une grille inchangée depuis 1992⁹¹ :

- *la qualification* : selon leur poste, les agents se répartissent en dix catégories. Les catégories A à C correspondent aux fonctions d'exécution (soit en moyenne, pour la période 2013-2016, 36,8 % des effectifs statutaires) ; les catégories D à E, aux fonctions de maîtrise (soit 39,4 %) et les catégories F à H à celles d'encadrement (soit 23,8 %). Les agents de conduite entrent dans un cadre à part, comportant les qualifications TA et TB ;
- *le niveau* : les qualifications B à H comprennent chacune deux niveaux de rémunération, la qualification A n'en ayant qu'un ;
- *la position au sein du niveau* : chaque niveau de rémunération possède plusieurs positions qui correspondent chacune à un coefficient hiérarchique. Il existe 34 positions, numérotées de 2 à 35;
- *l'échelon d'ancienneté* : 10 échelons d'ancienneté sont définis pour les qualifications A à H, 8 pour les agents de conduite.

Le traitement est obtenu en multipliant la rémunération dite de base, équivalente au coefficient 100, par le 1/100ème du coefficient hiérarchique de la position de l'agent puis en majorant le résultat obtenu en fonction de l'échelon d'ancienneté.

Un schéma du livret d'accueil offert aux nouveaux salariés permet se représenter visuellement ce cadre d'évolution des carrières :

⁹¹ La source la plus ancienne des règles en la matière se trouve dans le second volet du statut de 1920 intitulé « Conditions de rémunérations », qui définit des filières par métier et des échelles hiérarchiques communes à tous les réseaux. Elle est donc antérieure à la SNCF elle-même.

Graphique n° 1 : Procédure d'avancement du cadre permanent à la SNCF⁹²

Source : SNCF, direction cohésion et ressources humaines

Progresser en niveau ou en qualification (changement de « grade ») s'accompagne du gain d'au moins une position. Il n'est normalement pas nécessaire d'avoir occupé toutes les positions pour bénéficier d'une promotion en niveau. Il en va de même pour progresser en qualification, comme on le voit dans l'exemple présenté sur le schéma ci-dessus. Des objectifs de gestion - le souci de maîtriser le GVT (glissement vieillesse technicité) - peuvent inciter à limiter le recours à ces possibilités (*cf. infra*). La promotion à la qualification supérieure se fait normalement sur la première position du niveau immédiatement supérieur à celui sur lequel était placé l'agent et, en cas d'impossibilité d'appliquer cette règle (la PR maximale du niveau 2 de la qualification initiale étant déjà atteinte, *cf. graphique*), au second niveau de cette qualification, sur la position immédiatement supérieure.

Certaines promotions en qualification peuvent ne pas présenter d'intérêt important d'un point de vue salarial, si l'agent a encore des perspectives de progression en position et en niveau alors que celles-ci n'impliquent pas de changement de poste, contrairement à ces promotions

⁹² Les agents titulaires d'un diplôme au moins équivalent au baccalauréat sont recrutés en tant qu'attachés. Leur point d'entrée se situe, respectivement, à la position de rémunération B1-5 si ce diplôme correspond à une formation de niveau IV (équivalent baccalauréat) pour les attachés opérateurs (5 434 en 2017), D1-13 pour le niveau III (bac +2 ou +3), pour les attachés techniciens supérieurs (2 616). L'expérience professionnelle antérieure peut être prise en compte à l'embauche et donner droit à une position de rémunération d'entrée entre 16 et 25.

en qualification. Les règles garantissant un passage à une position supérieure à l'occasion d'une promotion en qualification peuvent donc apparaître insuffisantes à certains salariés du cadre permanent ayant pourtant le potentiel pour occuper des fonctions entraînant des responsabilités plus importantes. Cette limite pourrait conduire à leur proposer précocement un tel avancement, se traduisant de ce fait par le gain de plusieurs positions, et non d'une seule.

Chaque année, les établissements proposent une liste d'agents à noter, en vue de promotions. Ceci dépend :

- *s'agissant des positions*, d'un pourcentage prévu par le statut (articles 12 et 13 du chapitre 6), qui diffère selon les qualifications, niveaux et positions de départ. Ce pourcentage varie, approximativement, de 26 % voire 30 % pour les positions inférieures de chaque niveau (quelle que soit la qualification), jusqu'à 14 % dans la majorité des cas de promotion à la position la plus élevée du niveau 2. Le choix devrait se faire en fonction de la qualité des services assurés et de « l'expérience acquise » même si sont classés par priorité sur la liste des agents promouvables les plus anciens sur une position donnée⁹³. Dans les faits, ne pas promouvoir des agents qui ne donneraient pas pleinement satisfaction, alors que leur ancienneté les rend prioritaires, reste difficile. De même, les cadres territoriaux notent qu'il est délicat de promouvoir ceux dont on souhaite récompenser la contribution si cette reconnaissance se traduit *in fine* par un avancement sensiblement plus rapide que celui de leurs collègues,
- *s'agissant des niveaux*, d'une proportion arrêtée au niveau national à la suite d'une concertation avec les organisations syndicales représentatives du GPF. La hiérarchie dispose de marges de manœuvre plus importantes à cet égard,
- *s'agissant des qualifications*, des besoins pour l'année à venir, c'est-à-dire a priori en fonction des vacances de postes. La notation permet l'inscription sur un tableau d'aptitude, les agents notés l'année précédente et non nommés étant normalement placés en tête de liste. Toutefois, l'accès à des postes de la qualification E se fait presque toujours en dehors du processus d'évaluation mais par examens ou concours (30 % des cas en 2017), certifications de titres ou de diplômes, « soit à l'initiative de l'entreprise, soit par des dispositifs individuels initiés par les salariés et reconnus par l'entreprise », comme le précise le GPF. Ces « dispositifs individuels initiés par les salariés » menant à des promotions constituent, sans doute, une des originalités du groupe ferroviaire⁹⁴.

En 2017, 8,3 % des effectifs du GPF ont bénéficié d'une promotion de qualification. Liés aux responsabilités professionnelles assumées, les changements de qualification correspondent à des choix fondés sur les compétences reconnues et les « potentiels » de chacun. Pour leur part, les organisations syndicales, représentées dans les commissions de notation, préfèrent que soit privilégié le critère de l'ancienneté. A contrario, ce type de promotion ne permet pas, normalement, de récompenser le mérite et la qualité du travail exercé sur un poste donné, si on considère que les intéressés n'ont pas pour autant les capacités pour assurer

⁹³ Là encore à hauteur d'un pourcentage fixé a priori, qui dépend de la qualification : la moitié pour le personnel des qualifications A, B, C, TA et TB, par exemple.

⁹⁴ Par ailleurs, 5 % des promotions à la qualification de cadre se font au moyen de dispositifs organisés en partenariat avec des écoles et des universités et l'accès à la qualification E de certains métiers de Maintenance et Travaux emprunte la voie d'une formation modulaire et en alternance puis de sa validation.

d'autres fonctions, notamment d'encadrement⁹⁵. Par ailleurs, la nouvelle politique préconisée, aux fins de limiter le GVT, consistant à imposer le passage par les différentes positions et le niveau 2 avant une promotion en qualification peut restreindre le rôle de la seule valeur professionnelle dans les choix faits en la matière.

Le changement de grade (qualification ou niveau) peut impliquer de passer un examen ou un concours, requis pour l'attribution de la note d'aptitude dans le cas de certains grades énumérés au tableau des filières. Les services de ressources humaines jugent cette formule excessivement lourde en ce que leur organisation doit notamment prévoir de parfaites conditions d'anonymat et la mise en place de jurys⁹⁶. Ils considèrent que, trop fondée sur des connaissances théoriques, elle ne permet pas d'évaluer correctement les compétences requises. Elle entraînerait aussi d'importantes frustrations dans la mesure où le nombre de candidats dépasse parfois très largement les besoins à pourvoir⁹⁷.

Les agents non retenus ont la possibilité d'introduire une réclamation par l'intermédiaire des délégués du personnel, examinée en commission de notation. Elle doit faire l'objet, en cas de rejet, d'une réponse motivée de la part de la direction.

Une progression en échelons spécifique au GPF

Pour calculer le traitement de base, il convient de prendre en compte, en plus de la position dans la grille salariale, un critère d'ancienneté pure, défini par un certain nombre d'échelons. La majoration afférente peut atteindre en fin de carrière près de 24 %. Elle contribue au GVT solde dans la mesure où l'ancienneté moyenne des salariés augmente (cf. infra).

Cet élément entièrement indépendant de la fonction occupée et de la grille salariale, qui se rajoute à l'effet naturel de l'ancienneté sur l'avancement des carrières, en fait, là encore, une disposition singulière parmi les règles d'évolution des salaires dans les grandes organisations tant publiques que privées. Il a pour conséquence que deux agents exerçant les mêmes fonctions et situés aux mêmes positions, niveau et qualification peuvent percevoir des rémunérations légèrement différentes. En l'occurrence, c'est le plus ancien, celui qui a progressé moins rapidement dans la grille salariale, qui touchera un peu plus.

⁹⁵ Certains responsables régionaux ont cependant fait état de promotions au collège des cadres décidées dans une optique de progression salariale, alors que les intéressés n'avaient pas les qualités requises ou la « posture cadre ».

⁹⁶ Deux délégués syndicaux de commission du groupe auquel ressortit le grade à obtenir prennent part à la surveillance des épreuves et aux délibérations du jury.

⁹⁷ Les candidats sont déclarés reçus, éventuellement dans l'ordre du classement dans le cas d'un concours, sous la seule réserve d'avoir obtenu une note moyenne de 12/20, sans note éliminatoire.

Tableau n° 19 : Taux de majoration correspondant à chaque échelon

Personnel autre que les agents de conduite		Agents de conduite	
Échelon	Majoration	Échelon	Majoration
1	2 %	1	2 %
2	4 %	2	5 %
3	6 %	3	8 %
4	8 %	4	11 %
5	10 %	5	14 %
6	12 %	6	17 %
7	14 %	7	20 %
8	17 %	8	23,6 %
9	20 %		
10	23,6 %		

Source : GPF, direction cohésion et ressources humaines

Compte tenu de la fréquence des promotions en qualification, en niveau et en position, découlant des mécanismes de promotion interne, de même que de l'existence d'une garantie de pouvoir d'achat, une telle progression « à l'ancienneté pure » pourrait apparaître superfétatoire. Elle n'a d'ailleurs pas d'équivalent dans la fonction publique, dont le modèle salarial est globalement proche. Ce mécanisme n'en a pas moins été renforcé et complété, la réforme des retraites de la SNCF s'accompagnant, en 2008, de la création d'un échelon supplémentaire, dans le souci de prendre en compte l'allongement des carrières qui devait en résulter. Comme dans la fonction publique, en effet, l'application de la « grille » peut se traduire par une forme de stagnation en fin de carrière, qu'un tel allongement aggraverait, toutes choses égales par ailleurs⁹⁸.

Au total, des règles d'avancement en grande partie automatiques

En 2017, 52 % des agents du cadre permanent ont bénéficié d'une augmentation individuelle à un titre ou un autre, la part des seuls changements d'échelon atteignant 40 %. Sur l'ensemble des deux années 2016 et 2017, cela a été le cas de 84 % d'entre eux. Autrement dit, sur une période de deux ans, seuls 16 % de ces agents n'en ont connu aucune. Pour autant, certains managers de proximité se font l'avocat d'une progression plus régulière, ponctuée de hausses annuelles, même si elles devaient être moins fortes. C'est que, paradoxalement, une

⁹⁸ Dans ces conditions, les organisations syndicales ont réclamé et obtenu la création de nouvelles « positions de rémunération » comme, récemment, une « PR » 19 pour la qualification D.

fréquence élevée de promotion crée des attentes et ne rend que plus frustrantes les années où les agents n'en bénéficient pas. De telles augmentations annuelles quasi-automatiques consacrerait la logique actuelle et en aggraverait les défauts au regard d'objectifs comme la motivation du personnel et la rétribution du mérite.

L'importance de ces progressions à caractère automatique ou quasi-automatique trouve lointainement sa source, selon les historiens du rail, dans la volonté des six premières compagnies françaises de chemin de fer privées⁹⁹ de fidéliser un personnel qualifié, dont elles avaient assuré la formation en l'absence d'un enseignement et d'un diplôme publics, et de le dissuader de passer à la concurrence. D'où l'intérêt d'augmentations des rémunérations à l'ancienneté.

La direction de la SNCF a parfois dû reculer alors qu'elle tentait de réformer cette grille salariale et ses règles pour renforcer le rôle des promotions au mérite, par exemple à la suite de la grève de 1986 notamment suscitées par les projets du PDG en fonctions. Les organisations syndicales défendent, en effet, la prépondérance du critère de l'ancienneté au détriment de la notation au choix, assimilé à un « arbitraire patronal ».

2.1.2 Des primes et indemnités nombreuses mais globalement peu incitatives

A ce traitement vient s'ajouter un certain nombre d'indemnités, de primes et de gratifications fixes ou variables.

Les éléments fixes

L'indemnité de résidence est égale à un pourcentage du traitement qui dépend de l'affectation géographique à l'une des trois zones géographiques suivantes : la région parisienne (taux de 2 % du traitement), les grands centres de province (taux de 1 %) et le reste du territoire qui ne donne pas lieu au paiement de cette indemnité. La différenciation ainsi introduite en fonction du lieu de résidence ne permet guère de pallier les écarts de coût du logement et de la vie entre les régions concernées, donc, en particulier, la difficulté de recrutement en Ile-de-France¹⁰⁰. En effet, les prix de l'immobilier et de sa location s'y traduisent par une moindre pouvoir d'achat à salaire équivalent mais aussi par des trajets domicile-travail plus longs et de moins bonnes conditions de vie. L'ensemble de ces facteurs est à l'origine de difficultés de recrutement en Île-de-France et du manque de mobilités volontaires vers cette région. Les salariés de province aspirent majoritairement à rester ou retourner dans leur région d'origine, non seulement pour des raisons personnelles, mais aussi parce que la rémunération, en particulier au bout d'une dizaine d'années d'ancienneté, est jugée généralement attrayante au regard des niveaux de prix locaux.

⁹⁹ Issues des concessions mises en place par la loi relative à l'établissement des grandes lignes de chemin de fer de 1842, qui a jeté les bases du réseau français, souvent appelé « l'étoile Legrand ».

¹⁰⁰ Malgré les aides au logement dans cette région (cf. partie 3.5)

Certaines dispositions introduites par des accords locaux en matière de temps de travail et de primes, favorables aux agents, peuvent être la conséquence de ces situations. Face à ces difficultés, l'entreprise privilégie aujourd'hui l'offre de logements à un coût abordable, prévoyant de renforcer son effort en la matière¹⁰¹.

Une prime de travail est calculée en fonction de la position de rémunération et, dans certains cas, de la nature du travail exercé. Elle représente en moyenne 10 % de la rémunération totale. Les personnels ayant exercé des emplois à pénibilité avérée pendant une durée minimale de 20 ou 25 ans touchent une majoration de cette prime de, respectivement, 15 ou 25 € mensuels. Ce dernier avantage a été négocié dans le cadre des mesures financières d'accompagnement de la réforme des retraites de 2008. Les agents de conduite touchent, pour leur part, une prime de traction, notamment en fonction du nombre de kilomètres parcourus.

Les agents bénéficient, en outre, *d'une gratification de vacances*, d'un montant uniforme de 400 € augmentée d'un supplément familial¹⁰², et *d'une gratification annuelle d'exploitation* égale à 8 % de la rémunération fixe du mois de juin (traitement mensuel + indemnité de résidence), sous condition d'un minimum de 140,25 €, toutes deux versées au mois de juin.

En décembre, ils touchent *une prime de fin d'année* (PFA) équivalant au total mensuel du traitement, de l'indemnité de résidence et de la prime de travail.

Enfin, des indemnités mensuelles fixes peuvent venir compléter la rémunération de base selon les métiers exercés (indemnité d'informatique, de caisse etc.).

Les éléments variables de solde (EVS)

Ils rémunèrent principalement des sujétions particulières : travail le week-end ou la nuit, astreintes, heures supplémentaires, travaux exceptionnels, certains accomplissements ou performances (ex. découverte de rail avarié), allocations destinées à rembourser forfaitairement certains frais (déplacements, repas, nuitées...).

En regard, les moyens de récompenser la performance individuelle apparaissent limités. Les agents d'exécution et de maîtrise touchent une prime, baptisée « la prime », de 0 à 400€ par an, en fonction de la qualité reconnue de leur travail mais aussi de l'équipe dont ils font partie, car cette prime comprend deux composantes, collective (d'un minimum de 50€) et individuelle. Le budget limité qui lui est affecté et sa part collective restreignent grandement la latitude ainsi offerte de reconnaître le mérite individuel. Elle est généralement jugée peu motivante.

Pour leur part, les personnels d'encadrement, qui font l'objet d'une appréciation globale formalisée dans un entretien individuel annuel, perçoivent une gratification individuelle de résultat (GIR), pouvant atteindre :

¹⁰¹ SNCF Réseau Ile-de-France a prévu d'instaurer une « garantie de logement » à compter de 2020, consistant à proposer dans les 4 mois aux nouveaux arrivants un logement à loyer modéré à moins de 20 km de leur lieu principal d'affectation, au sein du parc immobilier de la SNCF ou dans un autre.

¹⁰² Y compris un complément de 100€ servi à partir de 2016 pour compenser la suppression d'« un dividende salarial », introduit en 2008 en préfiguration d'une forme d'intéressement (en l'occurrence sans accord collectif).

- 10 % de la rémunération fixe (5 % en moyenne, soit 1 900€ en 2016) dans le cas des « managers de terrain » ou d'établissements, au nombre d'environ 13 000.
- 7 % (3,5 % en moyenne, soit 1 600€) dans celui des managers fonctionnels ou cadres non managers, au nombre de 32 350 en 2016.

La fourchette des GIR attribuées en 2018 allait de 0 à 5 250€, pour un total versé de 46 M€. Un tel montant maximal, annuel, reste sensiblement en deçà des parts variables de la rémunération des cadres dans le secteur privé.

L'importance de ces primes et indemnités

La rémunération des personnels au statut se répartit globalement ou en moyenne de la manière suivante :

Tableau n° 20 : Décomposition de la masse salariale des agents du cadre permanent

	Décomposition	Montant moyen annuel (pour leurs bénéficiaires) en €	Montant moyen mensualisé en €
<i>Traitement</i>	64,1 %	25 649	2 137
<i>Indemnité de résidence</i>	0,7 %	264	22
<i>Prime de traction (conducteurs)</i>	2,9 %	11 357	946
<i>Prime de travail (autres agents)</i>	7,8 %	3 579	298
<i>Gratification d'exploitation</i>	0,5 %	183	15
<i>Gratification de vacances</i>	1,0 %	413	34
<i>Prime Fin d'Année</i>	6,0 %	2 414	201
<i>Indemnités liées au poste de travail</i>	2,8 %	1 136	95
<i>Indemnités liées aux horaires</i>	5,2 %	2 100	175
<i>Gratifications et variables</i>	2,0 %	789	66
<i>Éléments exceptionnels/CET</i>	1,1 %	448	37
<i>Autres remboursements</i>	5,9 %	2 343	195

Source : Cour des comptes d'après GPF

Les tableaux transmis au CIASSP¹⁰³ fournissent une décomposition de la masse salariale, cette fois-ci tous agents compris indépendamment de leur statut :

Tableau n° 21 : Décomposition de la masse salariale en 2017

<i>Composantes de la rémunération</i>	<i>Décomposition</i>
<i>Salaire de base</i>	68,2 %
<i>Primes non modulables</i>	17,7 %
<i>Primes modulables</i>	2,4 %
<i>Éléments liés aux horaires de travail¹⁰⁴</i>	3,9 %
<i>Éléments liés à l'organisation du travail¹⁰⁵</i>	6 %
<i>Intéressement</i>	1 %
<i>Autres éléments (abondements aux PEE, cotisations de retraite sur-complémentaires, chèques vacances et CESU)</i>	0,8 %

Source : Cour des comptes d'après CIASSP 2018

La partie des rémunérations intrinsèquement liée aux postes occupés (salaire de base, primes non modulables) représente donc environ 86 % du total ; celle qui varie en fonction des horaires et de l'organisation du travail, 10 %, les éléments dépendant d'une forme de performance (primes modulables, intéressement), un peu plus de 3 %.

L'importance de ces primes et indemnités a justifié leur intégration dans la rémunération nette garantie par le « Nouveau pacte ferroviaire » de 2018, sans limite de temps, aux personnels transférés en cas de changement d'exploitant ferroviaire d'activités conventionnées. Elle concerne donc la rémunération fixe, les primes, allocations et gratifications, à l'exclusion de certains éléments exceptionnels, tels que les indemnités de changement de résidence ou la monétisation des comptes épargne temps (article 2121-26 de la loi NPF). Il est également prévu de neutraliser les possibles effets de changements de taux de cotisations sociales¹⁰⁶.

Ce même facteur a également pour conséquence de conférer un caractère stratégique, du point de vue de la rémunération, à l'attribution des missions donnant droit à des EVS, en particulier dans le cas des roulants (agents de conduite et contrôleurs). C'est pourquoi celle-ci fait l'objet de revendications, de contestations et de négociations, y compris dans le cadre des instances de concertation sociale, comme les réunions de délégués du personnel, dont ce n'est pourtant pas la vocation. La résistance à toute perspective de baisse du salaire net total induit, dans ce contexte, une forme de rigidité supplémentaire dans l'organisation du travail. Par ailleurs, comme souvent dans une telle configuration, la difficulté de faire des choix et de les justifier aboutit en pratique à donner la priorité à un critère d'ancienneté.

Si ces EVS ne sont pas en adéquation avec la technicité de la tâche, il peut en résulter une affectation peu satisfaisante des ressources humaines. Ainsi, la conduite d'un TGV

¹⁰³ Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public.

¹⁰⁴ Travail posté ou de nuit : 100,7 M€ ; travail du week-end, 54,6 M€ ; astreintes, 73,5 M€.

¹⁰⁵ Par exemple : primes de sujétion technique (143,4 M€), d'aléa d'exploitation (63,9 M€), de mobilité (43,7 M€).

¹⁰⁶ L'intéressement et l'avancement en échelon ou en position, plus généralement, les systèmes de notation servant à déterminer les augmentations, ne seraient, quant à eux, maintenus que pour une durée maximale de 15 mois, sauf si un accord collectif intervient entretemps.

constituerait-elle la consécration d'une carrière, réservée à des agents éprouvés et dotés de toutes les habilitations nécessaires, alors que, selon certaines indications, elle ne présenterait pas le plus grand degré de difficulté.

La diversité des primes et indemnités

La liste complète de ces primes, indemnités et gratifications¹⁰⁷ en comprend plus de 70. Comme la classification des postes et des métiers¹⁰⁸, de type « Parodi » c'est-à-dire reposant sur une nomenclature d'emplois « en extension » décrivant de manière exhaustive les différents types de postes¹⁰⁹, ces nombreuses indemnités ou primes traduisent une conception taylorienne de la division du travail, ce dernier étant censément réductible à un certain nombre de tâches et d'objectifs élémentaires parfaitement connus à l'avance pour chacun.

À titre liminaire, il convient d'observer que les montants unitaires s'avèrent parfois peu élevés : 0,93 € par demi-journée de travail dans les tunnels, 0,90 € par procès-verbal établi en TGV, 1,11 € d'allocation par demi-journée de travaux particulièrement salissants, 0,06 € par km de trajet en deux-roues - entre autres exemples. Dans certains cas précis, où une compensation salariale est pleinement justifiée et d'ailleurs parfois prévue par le Code du travail, certaines de ces primes apparaissent faibles : 2,70 € d'indemnité horaire de nuit, auxquels peuvent s'ajouter 0,20 € en « milieu de nuit », gratification pour l'invention de mission brevetable de 1 000 € ...

Dans plusieurs cas, leur objet semble consister à rémunérer les salariés pour avoir fait ce qu'ils sont censés faire. Par exemple, la prime pour détection de rails défectueux dans le cas des personnels chargés du contrôle des voies, ou la prime de parcours dans celui des agents de conduite. On comprend mieux cette formule dans certains cas comme l'intéressement à la verbalisation instaurée en faveur des contrôleurs, alors que le résultat de leur activité dépend non seulement de la présence de fraudeurs mais aussi de leur implication professionnelle, que leurs supérieurs ne peuvent pas contrôler.

De fait, la vocation incitative des primes dépendant du travail accompli comme de certaines sujétions qui s'y attachent, consiste notamment dans le fait que les agents absents ou inactifs en perdent le bénéfice. Ce rôle est souvent jugé fondamental à la SNCF. Il s'agit d'une explication fréquemment avancée au fait que l'absentéisme des agents commerciaux, qui perçoivent peu d'EVS, soit sensiblement supérieur à celui des agents de conduite (dont ces EVS peuvent représenter plus du tiers des émoluments) ou des salariés employés sur des chantiers. De même, ils permettent de maintenir une différence de rémunération entre des agents qui effectuent leur mission et certains de leurs collègues, classés « inaptes » même partiellement

¹⁰⁷ Ces distinctions sémantiques importent, car seuls les éléments dénommés traitement ou accessoire de traitement (prime de fin d'année, de travail, majoration de prime de fin d'année) font partie de l'assiette liquidable servant au calcul des cotisations puis de la pension.

¹⁰⁸ Qui remonte à un passé ancien, quand, au XIX^{ème} siècle les compagnies ferroviaires ont instauré le « commissionnement » par lequel elles précisaient la mission de l'agent, son affectation et son grade, avec la garantie implicite de l'emploi.

¹⁰⁹ Par opposition avec un système fondé sur des critères classants, comme la technicité, la pénibilité, la responsabilité, l'autonomie voire la polyvalence ...- éventuellement complétés d'une liste d'emplois repères.

par la médecine du travail, qui ne pouvant plus exercer leur métier ne perçoivent plus d'EVS¹¹⁰. En cas d'incapacité totale, la procédure de la « réforme » requiert que le salarié soit volontaire. Autre exemple : déposer une déclaration individuelle d'intention de participer à une grève pour une journée donnée et finalement venir travailler permet de toucher sa rémunération de base sans, parfois, exercer de service effectif. La raison en est que la planification des tâches n'a pu tenir compte de leur disponibilité, le délai de prévenance n'étant que de 24 heures¹¹¹. La seule différence tiendra, là encore, à la perte des primes liées à l'activité.

La vision taylorienne des tâches et de leur mise en adéquation avec des aptitudes a pour conséquence un grand degré de différenciation de ces diverses indemnités en fonction des services rendus voire seulement potentiellement rendus. Ainsi, l'indemnité pour connaissance de langues étrangères, attestée par une note au moins égale à 12/20 à une épreuve orale¹¹², distingue des taux mensuels et journaliers, selon que l'agent est titulaire ou remplaçant, de même que deux taux en fonction des langues concernées : un pour l'anglais, l'allemand, l'arabe ou le néerlandais ; un autre pour l'espagnol, l'italien et le portugais (jugés moins utiles ou plus faciles à apprendre car romanes ?). Comme on le voit, le référentiel GRH00131 n'a pas encore pris en compte l'afflux de touristes chinois et ignore totalement les mondes slave et scandinave. On peut également citer l'indemnité spécifique de ventes qui rémunère différemment chaque heure selon qu'elle est passée au guichet, en zone express ou à la réalisation de missions de vendeur moniteur.

Dans la même logique, la création de nouveaux services s'accompagne de la mise en place d'indemnités spécifiques; il en existe ainsi une pour OUIGO. Il s'agit d'ailleurs d'une revendication constante et unanime des organisations syndicales, même de celles qui reconnaissent la nécessité d'une adaptation des métiers aux évolutions techniques et commerciales ainsi que du développement d'une certaine polyvalence ou « poly-compétence »¹¹³. Par la suite, il s'avère difficile de remettre en cause l'existence de certaines primes justifiées par des innovations, alors même que celles-ci se sont banalisées avec le temps. Par exemple, la grève de 1986 (cf. supra) a notamment eu pour objet la menace de remise en cause d'une « indemnité de saisie informatique » pour les réservations de places¹¹⁴.

¹¹⁰ Certains accords locaux prévoient néanmoins le maintien des EVS malgré la cessation de l'activité, ce qui peut entraîner des abus. Par exemple, à l'établissement Services Transilien de Paris-Nord, une agression dûment constatée à l'encontre d'un agent de la sûreté causant une interruption temporaire de travail donne droit au maintien intégral de la rémunération pendant la période d'inactivité, de sorte qu'un salarié en profite encore actuellement pour toucher son salaire, EVS compris, 17 ans après avoir cessé le travail. Cet accord serait en cours de dénonciation.

¹¹¹ Les salariés indispensables à l'exécution du service qui souhaitent se joindre à un mouvement de grève doivent le faire savoir à l'employeur 48 heures à l'avance. Lorsqu'ils quittent le mouvement, ils ont l'obligation d'en informer l'employeur 24 heures à l'avance. Or, l'entreprise doit aussi informer les voyageurs du service assuré 24 heures à l'avance, ce qui suppose normalement de l'avoir déjà organisé.

¹¹² Si l'agent concerné est affecté à un poste y ouvrant droit dans les 3 ans suivant cet examen, mais « le directeur d'établissement peut faire procéder à des épreuves de contrôle périodique afin de s'assurer que les agents possèdent toujours une connaissance suffisante de la langue concernée ».

¹¹³ Une autre demande ancienne concerne la reconnaissance du surcroît de travail entraîné par une mission de formation ou de tutelle auprès d'un nouvel arrivant.

¹¹⁴ À l'issue de cette grève la direction a non seulement renoncé à sa suppression mais accepté la création d'une indemnité compensatoire pour les agents commerciaux ne travaillant pas sur informatique et se trouvant dès lors « défavorisés ».

Par ailleurs, certaines indemnités rétribuent, au contraire, l'accomplissement de tâches qui ne font précisément pas partie des missions des personnels concernés¹¹⁵. Par exemple, l'indemnité de sujétion Transilien est perçue par les agents sédentaires des gares d'Ile-de-France pour toutes les heures passées à des missions commerciales même si celles-ci ne relèvent pas de leur métier. Ce système, conçu pour pallier un certain manque de flexibilité, n'en entrave pas moins aussi la polyvalence des agents. En effet, il faudrait prévoir l'ensemble de tels cas, ce qui n'est ni possible ni souhaitable, car en fin de compte limitatif. Pourtant, l'encadrement estime généralement que les agents apprécient d'avoir à faire preuve d'une certaine polyvalence, ce qui leur permet d'échapper à la routine. Le risque est que cette propension naturelle, mal ou non exploitée, ne diminue au cours de la carrière.

De même ces primes censément versées sur la base de critères précis pourraient parfois servir à récompenser le mérite, au prix d'une forme de détournement, alors que les autres moyens de le faire apparaissent souvent limités.

Cette diversité comporte deux autres types d'inconvénients :

- Elle peut entraver la mobilité professionnelle au sein du GPF. Leur perte éventuelle peut ainsi rendre moins attractifs des postes de sédentaires offerts à des « roulants » en fin de carrière. Elle peut aussi décourager l'exercice de plus grandes responsabilités par des agents ayant montré les dispositions nécessaires.
- Elle induit une variabilité des rémunérations parfois peu compréhensible pour les intéressés et complexifie la gestion des rémunérations. Outre des risques d'erreurs, conduisant certains syndicats à recommander aux agents de vérifier systématiquement leur feuille de paie, il en résulte des coûts de gestion élevés. La direction des ressources humaines de SNCF Mobilités Bretagne a indiqué que le calcul des primes des agents de conduite y mobilisait deux salariés à temps plein. De fait, l'évaluation de celles-ci dépend de la distance parcourue mais aussi du temps de trajet, des horaires, de la période de la journée, du type de machine piloté etc... Dans ces conditions, la centralisation de la paie par l'Agence paie et famille n'apporte pas toujours la rationalisation attendue, puisque certains calculs doivent continuer à se faire à l'échelle locale. En pratique, cette centralisation peut donc se traduire par une augmentation du nombre d'étapes nécessaires dans le processus de paie.

Le GPF a indiqué qu'il partage le constat de la Cour et précisé qu'un état des lieux est en cours sur ce sujet, « 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 ». La Cour note que cette réflexion apparaît tardive au regard de l'importance financière et managériale des primes et indemnités à la SNCF (un tiers des rémunérations des personnels au statut).

¹¹⁵ Ce principe semble parfois aller jusqu'à la compensation de tout *imprévu*. Par exemple, une « indemnité forfaitaire pour panier non utilisé » est accordé sur demande aux agents dont la tournée avec repos hors résidence subit un changement de programme, de sorte que le panier préparé à cet effet devient sans objet.

Recommandation n° 3.(GPF) : Simplifier et rationaliser le système indemnitaire et renforcer son rôle incitatif, notamment en privilégiant la prime de travail et l'indemnité de résidence.

2.2 Un intéressement aux modalités discutables

Pour la première fois, la SNCF a versé en 2016 une prime d'intéressement au titre de l'exercice 2015. SNCF Mobilités et SNCF Réseau ont négocié un dispositif d'une durée de trois ans. L'EPIC SNCF a signé un accord plus tardivement. Les montants pour un salarié à temps plein (et sans absence) sont précisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 22 : Intéressement 2015-2017

<i>EPIC</i>		2015	2016	2017
<i>SNCF Mobilités</i>	Montants moyens en année pleine par agent	401 €	401 €	401 €
	Enveloppe en M €	48,3	34,7	34,16
<i>SNCF Réseau</i>	Montants moyens en année pleine par agent	449 €	367 €	350 €
	Enveloppe en M €	12,7	20	19,26
<i>SNCF</i>	Montants en année pleine		489 €	477 €
	Enveloppe en M €		4,9	4,7
Total GPF	Enveloppe en M €	61	59,6	58,12

Source : Cour des comptes d'après GPF

Les accords s'appliquent à l'ensemble des salariés sous contrat de travail avec l'EPIC concerné (cadre permanent ou contractuel) et aux fonctionnaires détachés ayant trois mois d'ancienneté au sein du GPF.

Sur la période, les enveloppes d'intéressement sont calculées d'après une formule propre à chaque Épic. Les critères pris en compte sont les suivants.

- EPIC SNCF Mobilités : la MOP (marge opérationnelle), la satisfaction client, la régularité¹¹⁶, et le taux de participation au baromètre managérial
- EPIC SNCF Réseau : la MOP, la disponibilité et la qualité du réseau et le taux de participation au baromètre managérial
- EPIC SNCF : les MOP de Mobilités et Réseau, le niveau de dépenses d'exploitation de l'EPIC SNCF (rapporté au budget annuel), le taux de

¹¹⁶ Déclinés pour les différentes branches et activités en fonction de la notation initiale, de sorte que les objectifs pour le fret sont de 70 % en matière de satisfaction des clients (86 % pour Voyages) et de 83,5 % en matière de régularité (91,3 % pour les TER).

participation au baromètre managérial, le taux de réalisation des entretiens professionnels et le taux de travailleurs en situation de handicap

Les premiers accords, dans le cas des EPIC Mobilités et Réseau, sont arrivés à échéance le 31 décembre 2017. Les trois accords ont fait l'objet d'une renégociation début 2018 conclue par une signature fin avril 2018, pour une période allant jusqu'en 2020. Leur philosophie a peu changé.

La vocation des accords d'intéressement consiste à associer les salariés à la performance économique de l'entreprise, en les faisant bénéficier d'une partie des résultats financiers auxquels ils ont contribué collectivement. Un certain nombre d'objectifs à caractère non financier rentre également dans ce cadre, ce qui est justifié dans le cas d'une entreprise de service public en partie encore en situation de monopole ; l'amélioration de sa situation financière ne doit naturellement pas se faire au prix de la qualité du service rendu (ce qui risquerait d'ailleurs de s'avérer peu durable).

Les objectifs semblent parfois peu ambitieux. Un quasi-maintien des performances antérieures ouvre droit au versement d'une part d'intéressement¹¹⁷. Des critères de « super-performance », c'est-à-dire de véritables progrès, viennent compléter cette dernière, mais dans des proportions limitées, de sorte que l'incitation à l'amélioration des indicateurs demeure faible. Ainsi, à SNCF Réseau, la performance industrielle mesurée par la disponibilité et la qualité du réseau donnait lieu au versement d'un intéressement d'un volume global de 0,3 % de la masse salariale dès lors que le nombre d'« événements de production »¹¹⁸ était stable ou diminuait de moins de 10 % par rapport à la moyenne des deux années précédentes, et de 0,4 %, soit peu davantage, si sa réduction atteignait ou excédait 10%. En l'occurrence, une baisse de 0,52 % en 2015 a suffi pour satisfaire le critère performance « simple »¹¹⁹. Il en découle que ces critères sont fréquemment remplis, sans différenciation importante selon le résultat effectif. En définitive, les montants accordés à ce titre à SNCF Réseau et à SNCF Mobilités s'avèrent proches, ce qui constituait peut-être une des préoccupations initiales.

Certains indicateurs sont censés refléter une performance « sociale », mettant en jeu la gestion des ressources humaines. Celle-ci devrait plutôt rester du domaine de l'évaluation des seuls managers. En outre, le taux de participation à un baromètre ne permet pas de mesurer la « qualité de la vie au travail », comme l'évoque le texte de ces accords ; ce sont plutôt les appréciations quant à cette dernière, fournies dans le cadre de cette consultation, qui devraient permettre d'appréhender la situation à cet égard. Enfin, il peut sembler étonnant qu'une partie de l'intéressement accordé aux salariés ne dépende en réalité que de leur propre bonne volonté à répondre à un questionnaire, alors qu'ils connaissent les conséquences positives de leur

¹¹⁷ Sans compter que la référence, dans certains cas (ex. : le taux de participation au baromètre managérial annuel à l'EPIC SNCF), aux seules performances de l'année antérieure autorise certaines années le versement de parts d'intéressement sans véritable tendance à l'amélioration ; il suffit que les années de hausse et de baisse se succèdent.

¹¹⁸ Déangement des installations de la voie, d'alimentation électrique ou de poste d'aiguillage, incidents caténaires ou de signalisation, limitations de vitesse et non prévues, défaillances des voies et des ouvrages d'art etc.

¹¹⁹ L'accord d'intéressement de SNCF couvrant la période allant de 2018 à 2020 prévoit des règles et des seuils quelque peu différents et une simple stabilisation n'entraîne plus de versement. Toutefois, une « atteinte partielle », se traduisant par une diminution de ces événements de 2 %, s'accompagne d'un montant d'intéressement de 0,35 % de la masse salariale, contre 0,42 %, soit, là encore peu davantage, en cas de baisse réellement significative (de plus de 5 %).

participation. Si les montants afférents restent relativement limités à SNCF Mobilités¹²⁰, il n'en va pas de même à SNCF Réseau où un taux de participation au baromètre de 50% suffit à déclencher le versement de 0,42 % de la masse salariale, soit autant que si les objectifs de disponibilité et de qualité du réseau sont atteints.

La fixation d'objectifs aux agents de l'EPIC de tête SNCF soulève des difficultés de principe s'agissant d'une entité assumant des fonctions stratégiques et transversales à l'échelle du groupe. Les critères de performance économique, pour la période 2018-2020, comprennent la réalisation du budget annuel de l'EPIC mais aussi les marges opérationnelles de SNCF Réseau et de SNCF Mobilités (0,4 % de la masse salariale sur 1,1 %). On peut s'interroger sur la portée mobilisatrice de résultats qui dépendent aussi indirectement de l'activité de l'EPIC SNCF lui-même. C'est d'autant plus vrai que les seuils fixés se révèlent une nouvelle fois peu volontaristes : à partir de 98,75 % de la norme fixée pour l'année, l'objectif est considéré comme partiellement atteint dans le premier cas, totalement dans le second¹²¹.

Il convient de signaler, par ailleurs, qu'un accord avec les organisations syndicales a créé un plan d'épargne groupe (PEG) au 1^{er} janvier 2016, remplaçant le plan d'épargne entreprise respectivement SNCF et RFF existant précédemment. Le groupe abonde les versements facultatifs faits par les agents au titre de leur prime d'intéressement, à hauteur de 30 %, 20 % et 10 % en fonction de certains seuils (fractions inférieures à 500 €, entre 500 et 1 000 €, au-delà de 1 000 €). En 2016, le montant de ces abondements a atteint 9,6 M€, pour un montant d'intéressement de 37,5 M€.

2.3 De nouvelles incitations financières à la mobilité ou au départ volontaire

L'existence d'une grille unique pour tous les métiers et toutes les régions ne permet que de faibles différenciations en fonction des besoins. Or, la politique de réduction des effectifs conduit à des besoins différents selon les régions, faisant de la mobilité interne une priorité. Dans le cas des agents de conduite¹²², on peut aussi faire valoir que cette solution permet des économies de formation.

C'est pourquoi, parallèlement à des programmes d'orientation et de développement des compétences, la SNCF projette de recourir à *des instruments salariaux favorisant les transitions professionnelles et géographiques*, sous la forme :

- d'un engagement de préservation des niveaux de rémunération (à l'exception de certains éléments variables), notamment aux fins d'atteindre l'objectif de 2 000 mobilités d'ici

¹²⁰ 0,1 % de la masse salariale, à rapprocher de 0,3 % pour la régularité, 0,3 % pour la satisfaction des clients et 0,45 %, voire plus, pour la MOP dans le cadre de l'accord 2018-2020

¹²¹ Le versement complémentaire au titre d'une éventuelle « super-performance » se trouve subordonné, selon des règles prévoyant plusieurs seuils, au respect d'un critère de montants d'achats et de charges propres à l'EPIC SNCF, ce qui relève davantage de la responsabilité directe de ses agents, mais l'ensemble du calcul demeure complexe, peu lisible et, partant, peu motivant.

¹²² Par ailleurs, l'objectif est de passer de 200 reconversions au profit des métiers de la conduite en 2017 à 400 en 2021.

2021. En permettant d'éviter certains nouveaux recrutements sur des postes dont la nécessité perdure, elles contribuent à prévenir en partie les sureffectifs prévus,

- d'un budget dit « Passerelles ». Le choix d'une mobilité vers une autre région, où des postes sont à pourvoir, donnent droit à une aide de 30 000 €¹²³, voire 50 000 € en Ile-de-France¹²⁴. Cet accompagnement des mobilités géographiques en vue d'une adaptation de l'emploi ne devrait toutefois pas concerner plus 100 à 150 agents par an - pour un coût de l'ordre de 5 M€.

En outre, le GPF utilise les dispositifs *de départ volontaires*, prévus par un décret du 12 novembre 1954 et réutilisés de manière significative depuis 2015. En accord avec l'entreprise, ils consistent pour les agents du cadre permanent appartenant à des établissements et des catégories d'emploi comportant des excédents d'effectifs induits par des mesures d'adaptation et d'évolution de l'emploi (ainsi que pour les agents conventionnés dans les EIM) :

- *s'ils comptent au moins 15 années d'affiliation à la caisse de prévoyance et de retraite des personnels de la SNCF (CPRP SNCF)*, en une indemnité équivalant à un mois de salaire de référence par année de service restant à accomplir avant qu'ils aient atteint l'âge d'ouverture des droits à retraite, dans la limite de 15 mois ;
- *s'ils comptent moins de 15 années d'affiliation* (mais plus de 4), 12 mois de salaire de référence majorés d'un mois par année de service effectif au-delà du 4^{ème}.

Un dispositif d'indemnité complémentaire, proposé jusqu'au 31 décembre 2018, visait plus spécifiquement les salariés proches de la retraite. Les agents partant de l'entreprise au moins six mois avant la date d'ouverture de leurs droits percevaient une indemnité calculée de sorte que le total atteigne 24 mois du salaire de référence. S'ils la quittent entre six mois avant cette date et la veille de l'âge leur permettant d'obtenir le taux plein, ils touchent l'équivalent de 18 mois du salaire de référence en cas de départ au cours de la première moitié de cette période, de 12 mois, dans la seconde moitié.

Même si l'ensemble formé par ces dispositifs apparaît passablement complexe, puisque selon les cas, l'indemnité de base valorise l'ancienneté ou, au contraire, l'éloignement de l'âge minimal de liquidation de la pension, il s'agit en pratique essentiellement d'incitations au départ à la retraite. Elles sont destinées à compenser en partie les effets de la suppression de la mise à la retraite d'office à l'âge d'ouverture des droits puis ceux de l'accroissement de la durée de cotisation nécessaire au taux plein, qui ont conduit à une augmentation des effectifs dépassant cet âge-seuil. Les agents doivent mettre en balance une somme forfaitaire versée en une seule fois avec une perte de revenus pendant toute la durée de la retraite, résultant de l'application de la décote. De manière logique, les montants moyens observés se situent donc à un niveau élevé (42 000 € environ). Il coûte cher de neutraliser ou d'atténuer les effets de réformes ayant fondamentalement pour objectif de repousser l'âge de la retraite et s'accompagnant de mesures de revalorisation salariale des fins de carrière (cf. Annexe n° 3).

¹²³ + 5 000 € par personne supplémentaire au foyer.

¹²⁴ Dans la fonction publique de l'État, le montant maximal de la prime de restructuration de service (instituée par le décret du 17 avril 2008) a été fixé à 15 000 €. Elle peut se cumuler, dans certains cas, avec l'indemnité temporaire de mobilité, au profit d'agents qui acceptent une mobilité sur un poste pour lequel existe une difficulté particulière de recrutement, plafonnée, quant à elle, à 10 000 €.

Tableau n° 23 : Les départs volontaires depuis 2012

	Nombre d'agents partis en départ volontaires	Indemnité de départs volontaires (en €)
2012	29	0
2013	3	0
2014	42	1 951 217
2015	563	27 530 136
2016	640	27 170 754
2017	298	9 485 551
Total période	1575	66 137 658

Source : Cour des comptes d'après GPF

L'entreprise estime qu'il convient de mettre en œuvre des solutions destinées à des catégories de personnel plus larges et relativement jeunes, pour faire face à d'importants sureffectifs apparaissant dans des métiers ou dans des zones géographiques donnés. Dans cette optique, un programme « SNCF développement » a même vocation à soutenir des projets professionnels extérieurs à l'entreprise.

En dernier recours, le GPF peut proposer la formule de la rupture conventionnelle, particulièrement coûteuse - de l'ordre de 50 000 à 60 000 € par personne selon certains témoignages recueillis en région - uniquement justifiée dans des situations humainement des plus difficiles.

Enfin, on peut signaler que le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) sur la COG 2014-2017 de la CPRP SNCF évoque les pensions de réforme (équivalent des pensions d'invalidité au régime général) prévues pour les agents reconnus médicalement inaptes à tout emploi à la SNCF en indiquant que « les réformes intervenues et leur contrôle par la nouvelle caisse (*la CPRP SNCF*) ont permis toutefois de limiter les dérives antérieures dans l'attribution en médicalisant les conditions d'accès », ce qui signifie qu'elles n'étaient pas médicalisées par le passé et que cette procédure a probablement servi à supprimer des postes et/ou à régler des problèmes individuels.

2.4 Les niveaux de rémunération moyens et l'évolution de la masse salariale

2.4.1 Des niveaux de rémunération dans la moyenne des autres secteurs

La hiérarchie des salaires moyens par qualification se présente de la manière suivante :

Tableau n° 24 : Salaires mensuels bruts et nets par qualification (cadre permanent) en 2017

<i>qualifications</i>	Salaire brut mensuel	Salaire net mensuel	
<i>TA</i>	2 551	2 124	2 885 (conducteurs)
<i>TB</i>	3 653	3 039	
<i>A</i>	2 132	1 800	2 132 (exécution)
<i>B</i>	2 339	1 971	
<i>C</i>	2 640	2 216	
<i>D</i>	3 026	2 534	2 535 (maitrise)
<i>E</i>	3 038	2 535	
<i>F</i>	3 763	3 140	3 572 (cadres)
<i>G</i>	4 492	3 743	
<i>H</i>	5 445	4 535	
<i>Attachés opérationnels</i>	2 043	1 716	
<i>Attachés techniques supérieurs</i>	2 516	2 102	
<i>Jeunes cadres</i>	3 234	2 695	
Total	3 083	2 578	

Source : Cour des comptes d'après GPF

Ces données diffèrent naturellement du coût moyen par agent, nettement supérieur (5 150 € en 2016), puisqu'il intègre les cotisations patronales (d'où un salaire « chargé » d'environ 4 700 €) ainsi que d'autres dépenses de personnel.

Cette rémunération brute a augmenté de 13,1 % entre 2010 et 2015 (+2,5 % par an), contre +8,5 % sur la même période (+1,6 % par an) dans le secteur privé et les entreprises publiques (source : DARES). L'effort de maîtrise des rémunérations unitaires depuis 2015 tend à compenser une phase où les mesures de revalorisation successives prises à la SNCF contrastaient avec l'atonie persistante des salaires dans l'économie française (*cf. infra*).

Dans le cadre des négociations de branche de la future convention collective, le GPF a déclaré conduire une étude interne relative aux niveaux de rémunération devant nourrir les négociations sur les futures classifications et rémunérations des emplois du secteur ferroviaire.

Faute de telles monographies par métier, les comparaisons avec le secteur privé apparaissent délicates dans la mesure où il existe peu d'autres entreprises dans le même secteur d'activité et où l'échelle des qualifications en vigueur à la SNCF lui est spécifique.

On peut néanmoins fournir quelques éléments de cadrage généraux. D'abord, par comparaison avec les moyennes nationales selon la seule qualification :

Tableau n° 25 : Comparaison des salaires nets moyens par qualification (en €)

	Salaires nets moyens tous secteurs (privé et entreprises publiques) - 2015	Salaires nets moyens dans le GPF - 2017	Répartition des effectifs tous secteurs	répartition des effectifs du GPF
<i>Ouvriers</i>	1 717	2 132 (A, B, C)	31,2 %	48,1 %
<i>Employés</i>	1 637		30,5 %	
<i>Professions intermédiaires</i>	2 271	2 534 (D,E)	19,7 %	30,4 %
<i>Cadres</i>	4 141	3 572 (F, G, H)	18,5 %	21,5 %
Ensemble	2 250	2 578	100 %	100 %

Source : bilans sociaux du GPF, INSEE

Ensuite, en rapprochant les données du GPF des moyennes établies à l'échelle du seul secteur des transports :

Tableau n° 26 : Salaires nets moyens en euros dans certaines branches des transports (2015)

	Transports routiers	Transports aériens - personnels au sol	Transports publics urbains de voyageurs	GPF (données 2017)
<i>Ouvriers</i>	1 700	2 110	2 100	2 132 (A, B, C)
<i>Employés</i>	1 700	2 520	2 210	
<i>Professions intermédiaires</i>	2 290	2 670	2 790	2 534 (D,E)
<i>Cadres</i>	3 970	6 070	4 250	3 572 (F, G, H)
Ensemble	1 900	3 280	2 230	2 578

Source : bilans sociaux de la SNCF, DARES Résultats, mars 2018, n°10

Ces rémunérations, hors avantages sociaux, ne paraissent donc pas sensiblement plus élevées que les moyennes nationales dans les autres secteurs, d'autant qu'il conviendrait de tenir compte de certains facteurs qui tirent les rémunérations à la hausse au GPF à *qualifications équivalentes* : ancienneté moyenne supérieure, fréquence de sujétions ouvrant droit à des indemnités...

Elles pourraient même être, dans certains cas, insuffisantes pour attirer les compétences nécessaires, et, à l'avenir, pour les conserver, en particulier dans les régions qui connaissent des tensions sur le marché du travail, c'est-à-dire une forte concurrence à l'embauche et des salaires plus élevés (Ile-de-France, certaines zones frontalières). Le recrutement en dehors du statut ne constitue pas toujours une solution, en particulier s'agissant de professions traditionnellement au cadre permanent, tels les conducteurs, les agents affectés à la maintenance du matériel. En effet, même recrutés en tant que contractuels, ils sont traités, en vertu des textes, pour l'essentiel, de la même manière que les personnels au statut, notamment en matière salariale. Il

existe davantage de marges de manœuvre pour certaines spécialités relativement nouvelles : *data analysts*, métiers liés au marketing et aux systèmes d'informations.

2.4.2 Une hiérarchie des rémunérations relativement resserrée

En 2017, le SMIC (salaire minimum de croissance) brut s'établissait à 1 480 €. Le nombre d'agents du GPF rémunérés au SMIC ou à un niveau un peu supérieur (moins de 2 000 €, soit 1,35 SMIC) représente moins de 10% des effectifs totaux. En revanche, près du tiers touchent moins de 2 500 € (1,7 SMIC) et plus de la moitié, moins de 3 000 € (deux fois le SMIC). La médiane se situe donc entre 2 500 et 3 000 €. On note un pourcentage élevé des salaires entre 2 500 € et 3 000 € (26,5 %) et, a fortiori, entre 2 000 € et 3 000 € (50,5 %).

Tableau n° 27 : Répartition des effectifs par salaire mensuel brut en 2017

Niveau de salaire mensuel brut	Répartition des effectifs
<i>Moins de 1 500€</i>	0,25 %
<i>Entre 1 500€ et 2 000€</i>	8,4 %
<i>Entre 2 000€ et 2 500 €</i>	24 %
<i>Entre 2 500€ et 3 000€</i>	26,5 %
<i>Entre 3 000€ et 3 500€</i>	17,1 %
<i>Entre 3 500€ et 4 000€</i>	10,2 %
<i>Plus de 4 000 €</i>	13,5 %

Source : Cour des comptes d'après bilan social du GPF 2017

Le rapport entre la moyenne des salaires des 10 % d'agents les mieux rémunérés et celle des 10 % des moins bien payés s'élevait à 2,78 en 2017, ce qui confirme le diagnostic d'un éventail salarial relativement étroit.

Parmi les quelque 2 000 cadres supérieurs du GPF, les agents contractuels (508 agents) touchent une rémunération nette moyenne de 7 307 € et ceux qui ont été embauchés au cadre permanent (1 511 agents), 6 779 €. D'après les données fournies, la part variable individuelle de la rémunération des cadres supérieurs et dirigeants, en total annuel, s'est échelonnée en 2017 de 0 à 17 815 €, et collective de 106 € à 9 852 €.

Par ailleurs, voici les montants nets des dix plus hautes rémunérations :

Tableau n° 28 : Les 10 rémunérations nettes les plus élevées du GPF en 2017 (en €)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
392 013	389 382	389 107	367 212	366 989	362 734	349 352	338 158	323 11	299 675

Source : Cour des comptes d'après données GPF

La moyenne s'établit à 357 773 € annuels, soit 29 814 € mensuels nets et 11,5 fois le salaire moyen du groupe. Elle atteint 314 837 € à SNCF Mobilités, 239 962 € à SNCF Réseau et 278 890 € à l'EPIC de tête.

Rappelons qu'en vertu du décret n°2012-915 du 26 juillet 2012, la rémunération brute annuelle des dirigeants mandataires sociaux des entreprises publiques ne peut excéder 450 000 €.

2.4.3 Des niveaux qui dépendent fortement de l'ancienneté

Si la situation varie selon la localisation et la qualification, on considère assez souvent que la SNCF offre des salaires de début de carrière relativement modestes, compensés par la perspective d'une progression régulière, la sécurité de l'emploi, une retraite plus précoce qu'ailleurs et un calcul de la pension fondé sur la dernière rémunération (ce qui garantit en pratique un taux de remplacement élevé).

Tableau n° 29 : Rémunérations mensuelles moyennes (part fixe) par métier selon l'ancienneté (2012-2015)

En €	Début de carrière	Milieu de carrière	Fin de carrière
Agents commerciaux à bord des trains	1 849	2 401	2 985
Conducteurs	2 062	2 896	3 677
Ingénieurs et cadres	2 601	4916	5 964
Mainteneurs, aiguilleurs, agents commerciaux	1 658	1 949	2 730
Managers de proximité, maîtrise	2 119	2 580	3 663

Source : Cour des comptes d'après GPF

En 2017, le salaire moyen des sortants était de 38 170 € par an (3 180 €/mois), supérieur de 59 % à celui des nouveaux entrants, de 24 040 € par an (2 000 €/mois). L'étude sur l'évolution de la masse salariale entre 2003 et 2013 réalisée par la SNCF en 2014 soulignait que l'allongement des carrières au cadre permanent et les mesures de revalorisation de fins de grilles avait accentué la différence entre le coût des moins de 25 ans et celui des agents de la tranche la mieux payée (les 50-54 ans en 2003, les 55 ans et plus en 2013). Cet écart, de 16 300 € en 2003, atteignait 28 400 € en 2013.

Un conducteur en fin de carrière perçoit aujourd'hui une rémunération fixe supérieure de 80 % à celle de son homologue en début de carrière. Cette différence de 80 % peut être assimilée en première analyse au GVT positif moyen sur l'ensemble de la carrière, c'est-à-dire à l'augmentation liée au parcours professionnel, si les règles d'avancement individuel changent peu au cours du temps, ce qui est le cas à la SNCF. Si on estime la carrière à une trentaine d'années, la progression annuelle moyenne afférente de ce « fixe » atteint donc environ 2 % au titre de ce « GVT positif ». En pratique, il pourra connaître au fil du temps une progression supérieure à 80 % du fait des augmentations générales et catégorielles.

Le même type de calcul appliqué aux autres métiers, mais cette fois-ci sous l'hypothèse d'une carrière d'environ 35 ans, donne une hausse moyenne annuelle des rémunérations fixes d'1,4 % pour les agents commerciaux à bord des trains, de 2,4 % pour les ingénieurs et cadres, d'1,4 % pour aiguilleurs et agents commerciaux en gare, d'1,6 % pour la maîtrise. Ces observations apparaissent globalement cohérentes avec le calcul du GVT positif sur la base de l'accroissement de la masse salariale sur longue période (*cf. infra*).

Au final, les écarts de salaire en fonction de l'ancienneté s'avèrent parfois plus importants qu'en fonction du niveau hiérarchique (*cf. tableau n°29*). Par exemple, les ingénieurs et cadres en début de carrière gagnent en moyenne 2 601 € (part fixe) nettement moins que des agents de maîtrise proche de la retraite (3 663 €). De même, la différence de rémunération parmi les ingénieurs ou cadres selon qu'ils commencent ou terminent leur parcours (3 363 €) dépasse l'écart de salaire entre des cadres en fin de carrière et des agents de maîtrise arrivés au même stade (2 301 €).

2.4.4 Une progression salariale au cours de la carrière devenue moins adaptée et moins attractive

La « grille » de rémunération induit les inconvénients qui s'attachent habituellement à ce type d'instrument, comme une inadaptation grandissante aux évolutions du marché du travail, aboutissant à des rémunérations parfois insuffisantes, parfois trop élevées au regard de l'enjeu de la compétitivité de l'entreprise.

Si la concurrence entre employeurs ne joue encore que faiblement dans le cas des agents de conduite, il en va déjà autrement pour d'autres métiers, comme ceux de mécaniciens et d'électriciens. Certains techniciens font état de départs motivés par des rémunérations plus intéressantes offertes dans d'autres branches. SNCF Réseau éprouve aussi des difficultés à recruter des agents de signalisation, en particulier en Ile-de-France où les salaires offerts sont plus élevés et la sécurité de l'emploi moins essentielle aux yeux de la main d'œuvre diplômée qui peut facilement retrouver du travail, le cas échéant. Ce manque d'attractivité peut même concerner des emplois peu qualifiés, la grille de rémunération commençant relativement bas (même en-dessous du SMIC jusqu'à une date récente, ce qui donnait lieu au versement d'une indemnité complémentaire). Les effectifs de qualification A sont cependant peu nombreux.

À contrario, des salaires quelquefois sensiblement plus élevés que sur le marché du travail, à qualification équivalente, obère la compétitivité du GPF face à ses concurrents, ce qui peut notamment être le cas de certains postes occupés par des agents en fin de carrière.

La future convention collective de la branche ferroviaire, et ses dispositions en matière de classification, comme les conditions de transfert de salariés de la SNCF en cas de changement d'opérateur, peuvent éventuellement atténuer certaines distorsions de concurrence, en étendant à toutes les entreprises du secteur certaines règles propres à la SNCF. Toutefois, ce phénomène restera partiel et temporaire, alors que SNCF Mobilités continuera à employer des agents au statut dans la plupart de ses fonctions pendant encore une longue période.

Par ailleurs, la fin du recrutement au statut et la réforme des retraites¹²⁵ remettent en cause des équilibres anciens. De fait, un modèle de gestion des ressources humaines fondé sur le recrutement de personnels peu qualifiés¹²⁶, par la suite régulièrement formés, promus et augmentés, qui a longtemps fait à juste titre la fierté de la SNCF, ne correspond plus à ses besoins actuels de personnels à fortes compétences techniques et plus adaptables, s'investissant dans des projets de durée relativement courte. Il ne répond pas nécessairement non plus aux aspirations majoritaires des jeunes travailleurs d'aujourd'hui.

Ces évolutions, combinées à l'ouverture à la concurrence et à la future réforme des retraites obligent la SNCF à repenser le cadre global de ses rémunérations et le « pacte social » noué avec ses agents, sous peine de perdre de sa capacité à attirer des salariés capables et motivés, voire à conserver ses éléments de valeur.

2.5 La masse salariale et son évolution

2.5.1 Une masse salariale toujours en hausse

Le total des rémunérations brutes stagne depuis 7 ans. La masse salariale totale, quant à elle, continue d'augmenter (+ 7,6 % entre 2012 et 2017), mais ce, en raison de l'alourdissement du poids des cotisations sociales, passée de 32,3 % à 36 % de celle-ci (*cf. infra*).

Tableau n° 30 : Évolution de la masse salariale totale de la SNCF depuis 2012 (en k€)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017			
						GPF	Mobilités	Réseau	SNCF
Masse salariale (MS) – 64	8 941 258	9 063 639	9 141 618	9 603 394	9 811 421	9 619 584	5 334 065	3 516 003	769 516
<i>Taux de croissance</i>		1,37 %	0,86 %	5,05 %	2,17 %	-1,96 %			
dont rémunérations brutes	5 766 311	5 835 879	5 853 604	5 991 611	5 823 369	5 859 152	3 264 743	2 151 921	442 488
<i>Taux de croissance</i>		1,21 %	0,30 %	2,36 %	-2,81 %	0,61 %			
Dont cotisations sociales employeurs (CSE) 645+647 + autres charges de personnel (648)	2 884 396	2 971 378	3 008 732	3 318 617	3 690 688	3 458 799	1 925 275	1 211 282	322 242
CSE/MS	32,3 %	32,8 %	32,9 %	34,6 %	37,6 %	36,0 %	36,1 %	34,5 %	41,9 %
CSE/Salaires bruts	50,0 %	50,9 %	51,4 %	55,4 %	63,4 %	59,0 %	59,0 %	56,3 %	72,8 %

Source : Cour des comptes d'après données GPF

Il reste que ces évolutions s'inscrivent dans le contexte d'une diminution des effectifs qui aurait pu conduire à des inflexions plus nettes. Qui plus est, cette réduction du nombre de salariés du GPF a pour contrepartie un recours accru à la sous-traitance et à l'intérim. Les

¹²⁵ Il est d'ores et déjà acquis que le passage à un régime par points mettra fin au calcul de la pension sur la base des derniers salaires, tandis que reste à ce jour pendant la question du futur âge d'ouverture des droits.

¹²⁶ Les règles à l'embauche prévoient des plafonds de diplôme par qualification.

dépenses de sous-traitance ont crû de manière importante entre 2012 à 2017, passant de 22,6 % du total des salaires à 28,8 % en 2017 (pour 2,8 Md€), de même que les frais liés à la mise à disposition de personnels extérieurs (75,1 M€ en 2012, 146,5 M€ à 2017). En particulier, la part des heures d'intérim dans la durée totale du travail à la SNCF est passée de 0,5 % à 2 % (pour 2 974 équivalents temps plein). Ces tendances conduisent à relativiser la signification du plafonnement apparent, depuis cinq ans, du total des rémunérations brutes (hors cotisations patronales) aux environs de 5,7 Md€¹²⁷.

Tableau n° 31 : La charge salariale globale rapportée au chiffre d'affaires et aux charges d'exploitation du GPF

	2012	2013	2014	2015
<i>(salaires + cotisations patronales) / Chiffre d'affaires</i>	44,7 %	44,9 %	44,9 %	48,3 %
<i>charges de personnel / charges d'exploitation</i>	46,1 %	45,8 %	45,3 %	46,6 %

Source : Cour des comptes d'après bilans sociaux du GPF

Le ratio de ces frais de personnel sur le chiffre d'affaires peut fluctuer, année après année, en fonction du dynamisme commercial du groupe, de sorte qu'il peut être parfois délicat à interpréter (par exemple, en 2015). Cependant, l'évolution du pourcentage de ces mêmes frais dans les charges d'exploitation, moins volatiles en raison de l'importance des coûts fixes ou quasi-fixes, indique clairement l'absence d'un véritable revirement de tendance dans ce domaine, malgré le développement du recours à la sous-traitance et à des personnels extérieurs.

Si on se limite aux rémunérations brutes des personnels sous accord collectif, on peut décomposer la variation de cette masse salariale entre les effets, respectivement, des mesures générales, catégorielles ou individuelles (GVT positif), de noria (ou des « entrées-sorties ») et liées à la variation des effectifs.

¹²⁷ Même si des externalisations et l'utilisation d'intérimaires peuvent se justifier par ailleurs pour certaines raisons, y compris d'ordre salarial.

Tableau n° 32 : Facteurs explicatifs de l'évolution des rémunérations brutes

	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
						Mobilités	Réseau	SNCF
<i>Masse salariale</i>	+0,97 %	+0,71 %	+0,5 %	+0,94 %	-2,76 %	+0,53 %	+1,9 %	-3,55 %
<i>Effectifs</i>	-0,81 %	-1,13 %	-0,72 %	-1,46 %	-1,14 %	-2,34 %	+0,56 %	-3,68 %
<i>Mesures générales*</i>	+1,46 %	+0,35 %	+0,44 %	+0,22 %	0	0	0	0
<i>Mesures catégorielles*</i>	+0,53 %	+0,31 %	+0,43 %	+0,02 %	+0,09 %	+0,23 %	+0,44 %	+0,32 %
<i>Mesures individuelles*</i>	+2,04 %	+1,97 %	+1,86 %	+1,97 %	+2 %	+1,94 %	+1,96 %	+1,95 %
<i>Effet de noria</i>	-1,73 %	-1,68 %	-1,52 %	-1,34 %	-1,45 %	-1,44 %	-1,95 %	-1,61 %
<i>Glissements divers**</i>	-0,52 %	+0,89 %	+0,01 %	+1,53 %	-2,26 %	+2,14 %	+0,89 %	-0,53 %

Source : Cour des comptes d'après données GPF

* : y compris les effets de reports des mesures de l'année précédente

** : variations de la masse salariales découlant principalement d'ajustement de l'activité aux besoins (éléments variables relatifs à l'organisation du travail, monétisation des comptes épargne-temps...)

2016 constitue une année particulière, marquée par une baisse de la masse salariale brute (comme par un recul des rémunérations moyennes, *cf supra*). Ce phénomène ne tient pas aux facteurs explicatifs habituels de son évolution, mais à des « glissements divers », dont la contribution a atteint - 2,3 %. Celle-ci est principalement imputable aux retenues sur salaires liées au mouvements sociaux de cette année et à des écarts comptables, résultant notamment de la modification du schéma des écritures comptables relatives à l'intéressement¹²⁸.

On note l'absence de mesure générale depuis 2014, soit beaucoup plus tardivement qu'à la fonction publique où il n'y en a pas eu entre 2010 et 2016, et la persistance de mesures catégorielles, qui connaissent même un rebond en 2017 :

Tableau n° 33 : Mesures générales et catégorielles

<i>Année</i>	<i>Mesures générales</i>	<i>Mesures catégorielles</i>
2017	<i>aucune mesure</i>	<i>Forfait Jour. Mesure sur les premiers niveaux de rémunération au 1^{er} septembre (de +0,5 % à +1,4 %) ¹²⁹</i>
2016	<i>aucune mesure</i>	<i>Accord apprenti</i>
2015	<i>aucune mesure</i>	<i>Majoration de la gratification de vacances de 100 €</i>
2014	<i>Au 1er juillet : + 0,5 %</i>	<i>Doublement du budget du dispositif de reconnaissance individuelle des agents d'Exécution et Maitrise (LA PRIME) Poursuite de la convergence des primes de travail</i>
2013	<i>Au 1er juillet : + 0,4 %</i>	<i>Poursuite de la convergence des primes de travail</i>
2012	<i>Au 1er septembre : +0,5 %</i>	<i>Revalorisation des primes de travail "bas salaires" + convergence des primes de travail</i>

Source : Cour des comptes d'après données GPF

¹²⁸ La masse salariale totale n'en a pas moins augmenté en raison de l'alourdissement des cotisations patronales.

¹²⁹ L'objectif était de porter au niveau du SMIC les rémunérations les plus basses, mais en supprimant parallèlement l'indemnité complémentaire qui existait précédemment. En revanche, la modification des points de positions jusqu'au niveau 11, de manière dégressive (de +1,41 % à +0,49 %), aurait coûté 11,6 M€ au GPF.

La politique de rémunération exclut durablement toute mesure générale. Cette stratégie est justifiée par la situation financière de l'entreprise, par son déficit de compétitivité-coût, par le niveau élevé du GVT solde (cf. infra) et par la désinflation dans notre pays.

A contrario, on pourrait arguer que la faiblesse de l'inflation a empêché la désindexation des mesures générales¹³⁰ (par rapport niveau des prix) de produire toutes les économies attendues et, en particulier, de compenser entièrement le GVT solde, c'est-à-dire « l'effet de structure »¹³¹.

2.5.2 Une progression régulière des rémunérations moyennes

Les rémunérations des personnes en place (RMPP) ou des « présents-présents » ont ainsi enregistré des gains substantiels de pouvoir d'achat au cours de la dernière période.

Tableau n° 34 : Évolution de la RMPP

	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
						Mobilités	Réseau	SNCF
RMPP	+4,03 %	+2,63 %	+2,72 %	+2,21 %	+2,09 %	+2,17 %	+2,4 %	+2,27 %
Indice des prix à la consommation	+2 %	+0,9 %	+0,5 %	0 %	+0,2 %	+1 %	+1 %	+1 %

Sources : Cour des comptes d'après données GPF et INSEE

La RMPP brute a constamment crû plus rapidement que l'indice des prix à la consommation, en moyenne de 2,2 % par an (11,5 % en 5 ans) et ce, de manière relativement régulière, la fin des mesures générales et la limitation des mesures catégorielles ayant coïncidé avec un ralentissement sensible de l'inflation, comme on vient de le voir.

En rapprochant l'évolution nominale de la RMPP de l'indice de hausse des prix à la consommation et de l'effet de noria, on peut estimer l'augmentation de 2012 à 2015 de la rémunération brute moyenne, cette fois-ci de tous les salariés du GPF et non des seules personnes en place, à environ 2% *en euros constants* sur l'ensemble de ces quatre années, contre + 3,1 % dans le champ des salariés et des entreprises publiques en France. De fait, la faiblesse de l'inflation en 2014 et 2015 s'est traduite par des gains substantiels de pouvoir d'achat dans notre pays, tendance qui ne s'est pas vérifiée dans le GPF avec la décision de ne plus octroyer de mesure générale. Toutefois, le contexte économique général, depuis lors, et la correction des anticipations d'inflation par les agents économiques, sont rapidement venus mettre fin à cette situation, la croissance des salaires réels ayant sensiblement décéléré en France depuis 2015¹³².

¹³⁰ Principale variable sur laquelle il soit possible de peser à court terme.

¹³¹ Sous l'hypothèse qu'il serait possible, en cas de hausse des prix plus dynamique et donc de revendications syndicales accrues, de refuser la mise en œuvre de telles mesures générales.

¹³² L'augmentation du pouvoir d'achat du salaire moyen par tête a été de +0,5 % en 2016 et 2017, après +1,4 % en 2015, dans les branches marchandes non agricoles.

Le caractère généralisé de ces augmentations individuelles peut se voir dans le faible nombre des agents en faveur desquels a joué la garantie de pouvoir d'achat, et ce, malgré l'absence de mesure générale. En effet, le groupe ferroviaire prévoit un dispositif de garantie individuelle de pouvoir d'achat des cheminots, dénommé GIPAC, sur le modèle de celle qui existe dans la fonction publique (GIPA). Tout salarié dont la progression de la rémunération a été inférieure à celle de l'inflation sur la période 2013-2016 a eu droit à une gratification correspondant à l'écart mesuré, versée en avril 2017¹³³. Or, ce complément n'a été attribué en l'occurrence qu'à 27 salariés à l'échelle de tout le groupe (552 en 2018 pour une période de référence de 2014 à 2017) pour un montant moyen annuel de 97 €, soit une proportion très faible et largement inférieure à celle des bénéficiaires de la GIPA dans la fonction publique.

En réalité, cette situation de faible inflation, probablement durable malgré certains accès momentanés de hausses de prix, contraint les gestionnaires à envisager des solutions plus structurelles pour maîtriser l'augmentation de la masse salariale, passant nécessairement par une remise en cause des règles de revalorisation individuelle.

2.5.3 La question du glissement vieillesse technicité à la SNCF

Les règles de progression des rémunérations individuelles induisent un glissement-vieillesse technicité positif important et stable, correspondant à une augmentation de 2 % de la masse salariale tous les ans, toutes choses égales par ailleurs. Les avancements en échelon, automatiques, et en position de rémunération, dont les pourcentages sont fixés par le statut¹³⁴, représentent les 2/3 du GVT positif. Ils en constituent la partie non « pilotable ».

Pour leur part, les avancements en niveau s'inscrivent dans le cadre de contingents fixés annuellement. Enfin, les promotions en qualification dépendent du nombre de vacances de postes, de l'évolution de la structure des emplois rendue nécessaire par l'activité économique, voire des choix de gestion de carrière des personnels, ce type de promotions constituant le principal moyen de reconnaître le mérite individuel. Bien que davantage « pilotables », ces composantes n'offrent pas pour autant d'importantes marges de manœuvre.

¹³³ Dispositif reconduit pour la période 2014-2017.

¹³⁴ De 14 % à 30 % selon la qualification et le niveau. Si, à l'échelle individuelle, la promotion en position revêt le caractère d'un avancement à la fois au choix et à l'ancienneté, elle se traduit, globalement et financièrement pour le GPF, par des effets identiques à ceux d'une promotion reposant sur le seul critère de l'ancienneté.

On peut prendre l'exemple de l'année 2017 :

Tableau n° 35 : Répartition du coût en année pleine des mesures individuelles prévues en 2017

<i>En milliers d'euros</i>	Montant	En % du coût des mesures	En % de la masse salariale brute
Mesures automatiques	75 909	67,2 %	1,3 %
<i>Dont échelon</i>	26 144	23,1 %	0,4 %
<i>Dont position de rémunération</i>	49 765	44,1 %	0,9 %
Mesures non automatiques	35 963	31,9 %	0,6 %
<i>Dont niveaux</i>	13 620	12,1 %	0,2 %
<i>Dont qualifications</i>	22 342	19,8 %	0,4 %
Total des mesures individuelles	112 872	100 %	1,9 %

Source : Cour des comptes d'après CIASSP, campagne 2018

En régime de croisière, un GVT positif dynamique n'implique pas en soi de dérive salariale. Quelle que soit l'importance des revalorisations dépendant de l'ancienneté, un effet dit « de noria »¹³⁵ négatif, lié au remplacement des personnels partant à la retraite, compenserait exactement la hausse due au GVT positif, d'où un GVT solde nul, si la structure de la main d'œuvre en fonction du nombre d'années d'ancienneté et du niveau de qualification demeurerait constante.

De fait, cet effet de noria s'avère également d'ampleur à la SNCF. Il a toujours été supérieur à 1,3 % depuis 2013, fluctuant en fonction du nombre de départs à la retraite, qui a notamment pu être poussé à la hausse par l'arrivée à l'âge de liquidation des droits des salariés embauchés en nombre au début des années 1980 à la demande des gouvernements de l'époque. L'allongement des carrières se traduit par une augmentation des rémunérations en fin de carrière (cf. infra) mais aussi, pendant une phase de transition, par une augmentation de l'âge de la retraite et une diminution des flux de départ. Cet âge moyen est passé de 51,7 ans en 2008 à 53,3 ans en 2015 dans le cas des « roulants », et de 55,9 à 57,6 ans dans celui des « sédentaires ». À la suite de la montée en charge, en partie décalée, des réformes des retraites du régime de la SNCF, les prochaines années devraient se caractériser par une réduction importante du nombre de ces départs, le nombre de pensions de droit direct liquidées devant passer de 7 100 en 2016 à 3 500 en 2021¹³⁶.

Au total, malgré cet effet de noria, le GVT solde reste substantiel, de l'ordre de 0,3 à 0,6 point par an depuis 2012.

¹³⁵ Effet de noria = départs à la retraite X (salaire terminal - salaire d'embauche). Effet des variations d'effectifs = (départs - embauches) X salaire d'embauche. Effet du GVT = GVT X effectifs des présents-présents. Effet des mesures générales = MG X effectif moyen annuel

¹³⁶ Rapport sur l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de la CPRPSNCF 2014-2017, IGAS, janvier 2018.

Tableau n° 36 : Évolution du GVT solde depuis 2012 (hors cotisations patronales)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
						Mobilités	Réseau	SNCF
<i>GVT positif</i>	+2,04 %	+1,97 %	+1,86 %	+1,97 %	+2 %	+1,94 %	+1,96 %	+1,95 %
<i>Effet de noria</i>	-1,73 %	-1,68 %	-1,52 %	-1,34 %	-1,45 %	-1,44 %	-1,95 %	-1,61 %
<i>GVT solde</i>	+0,31 %	+0,29 %	+0,34 %	+0,63 %	+0,55 %	+0,5 %	+0,01 %	+0,34 %

Source : Cour des comptes d'après données GPF et CIASSP

On peut expliquer ce phénomène en examinant cette fois-ci directement la structure de la main d'œuvre du groupe. En effet, la répartition par âge et qualification de la main d'œuvre du GPF se modifie, sous l'effet de la diminution des effectifs (on embauche moins de jeunes que de salariés âgés, mieux rémunérés, ne quittent l'entreprise) et de l'augmentation requise du niveau de compétence moyen. Ce dernier est rendu nécessaire par la technicité croissante des métiers mais aussi par le développement du recours à des sous-traitants et à des personnels extérieurs. Il conduit à un partage des tâches, les agents de la SNCF ayant davantage un rôle d'encadrement et de contrôle de prestataires extérieurs, ainsi que d'élaboration de contrats à passer avec eux - en particulier à SNCF Réseau.

Dans ces conditions, la maîtrise du niveau moyen des rémunérations pourrait passer, outre par la limitation au maximum des mesures générales et catégorielles, par la remise en cause des règles de progression automatiques, en particulier en fonction de l'échelon, c'est-à-dire sur la base d'un pur critère d'ancienneté. Ces augmentations d'échelon s'avèrent redondantes avec les avancements réguliers et quasi-automatiques dans la grille salariale. Elles constituent une spécificité du GPF, sans équivalent à la fonction publique, par exemple, dont la légitimité peut être questionnée.

Y mettre fin permettrait de freiner la croissance de la masse salariale de 0,4 point par an, ce qui ramènerait cette composante du GVT à un niveau comparable à celui de la fonction publique et le GVT solde, à un niveau proche de 0. Une telle stratégie n'aurait naturellement de sens que si la grille salariale et le système de rémunération actuels devaient perdurer largement en l'état, malgré la mise en œuvre de la réforme de 2018 qui pourraient entraîner certaines transformations.

Une telle démarche apparaîtrait d'autant plus nécessaire que l'ajustement des effectifs à la baisse doit se faire sans licenciement ni augmentation du turn-over, ni même diminution excessive des recrutements qui déséquilibrerait la pyramide des âges de l'entreprise et ne lui permettrait plus de s'adjoindre certaines compétences nouvelles.

Le développement de l'intéressement, liant plus étroitement la performance de l'entreprise et les rémunérations, exigerait également, en contrepartie, une réduction des mesures individuelles et des avancements quasi-automatiques.

Une solution alternative, plus radicale, consisterait, à l'inverse, à privilégier durablement les mesures individuelles, mais en modifiant profondément leurs critères d'attribution pour les lier plus étroitement à la performance, de sorte qu'elles cesseraient en vérité de constituer les composantes élémentaires d'un « glissement-vieillesse-technicité ». Ce dernier ne serait plus que résiduel et notamment destiné à assurer une progression salariale

minimale aux agents peu qualifiés. Ce point dépend du degré de convergence envisageable, à partir de 2020, entre les modes de calcul de la rémunération des personnels selon qu'ils sont au statut ou non, et donc de la future convention de branche relative à la classification.

Recommandation n° 4. (GPF) : Revoir les règles de progression de carrière pour en réduire l'automatisme et mieux maîtriser la croissance de la masse salariale.

2.6 La question problématique des cotisations sociales patronales¹³⁷

2.6.1 Le poids exceptionnellement élevé des cotisations patronales

Ces cotisations constituent une part importante de la masse salariale totale du groupe ferroviaire. De fait, elles représentaient, en 2017, 36 % du coût total de travail et 59 % des salaires bruts versés. Ces proportions dépassent sensiblement les ratios que l'on peut observer à l'échelle de l'ensemble des entreprises non financières - 22,8 % et 30,2 %¹³⁸ - ou dans une entreprise du secteur ferroviaire opérant sans la contrainte du statut, comme VFLI, société par action simplifiée filiale de la SNCF, où les cotisations sociales patronales ne représentaient que 28,6 % du total des charges salariales en 2014¹³⁹.

La question pourrait être de savoir si ces niveaux élevés de cotisations patronales ont un effet indirect et/ou à long terme sur les salaires bruts et nets versés aux agents, à la baisse, de sorte qu'il faudrait relativiser leur impact sur le coût du travail. Des charges patronales plus élevées pourraient, en effet, avoir pour contrepartie des salaires bruts et nets plus faibles, certaines études donnant du crédit à cette hypothèse à l'échelle de toute l'économie, s'agissant de cotisations dites « contributives », c'est-à-dire créatrice de droits personnels. Or, bien plus que dans une entreprise privée ordinaire, les règles statutaires s'imposant au calcul des rémunérations à la SNCF limitent grandement la possibilité d'un tel ajustement, même progressif, du niveau du salaire à la suite, par exemple, d'une augmentation des cotisations employeur. En l'occurrence, une hausse de celles-ci se traduit donc bien a priori pour la SNCF par un accroissement durable du coût du travail et de la masse salariale¹⁴⁰.

¹³⁷ S'agissant des cotisations sociales *salariales* (CSS), on notera que la participation des agents contractuels au financement de leur assurance maladie complémentaire et le fait que la cotisation vieillesse des salariés du cadre permanent n'est pas encore alignée sur celle du régime général, font que les rémunérations des premiers sont assujetties à un prélèvement plus élevé : 22,2 %, au lieu 16,4 %.

¹³⁸ Après intégration de l'effet des allègements de charges mais avant prise en compte du CICE (comme à la SNCF), traité comme une subvention qui améliore l'EBE et le taux de marge sans modifier les rémunérations, dans mesure où il s'agit d'un crédit d'impôt sur les sociétés.

¹³⁹ Cour des comptes, Observations définitives de 2017 sur les comptes et la gestion de VFLI (Voies ferrées locales et industrielles) à compter de 2008.

¹⁴⁰ L'IGAS, dans son rapport sur la COG 2014-2017 entre l'État et la CPRP SNCF, met en exergue ce surcoût de cotisation pour expliquer la différence importante de rémunération moyenne « chargée » qui existe à la caisse de retraite et de prévoyance entre des personnels de qualification comparable selon qu'ils sont au statut ou qu'ils relèvent de la convention de l'UCANSS (puisqu'elle emploie ces deux catégories de salariés).

Si l'analyse des salaires bruts moyens à la SNCF ne fait pas ressortir d'écart substantiel avec les rémunérations brutes perçues dans le reste de l'économie, à compétence et niveau hiérarchique équivalents (*cf. supra*), cela signifie que des charges patronales sensiblement plus lourdes entraînent bien un surcoût pour le GPF.

Tableau n° 37 : Les cotisations sociales patronales du GPF

En milliers d'euros	2012	2013	2014	2015	2016	2017			
						GPF	Mobilités	Réseau	SNCF
Masse salariale (MS)	8 941 258	9 063 639	9 141 618	9 603 394	9 811 421	9 619 584	5 334 065	3 516 003	769 516
Cotisations sociales employeurs (CSE)	2 884 396	2 971 378	3 008 732	3 318 617	3 690 688	3 458 799	1 925 275	1 211 282	322 242
Masse salariale brute (MS-CSE)	6 056 862	6 092 261	6 132 886	6 284 777	6 120 733	6 160 785	3 408 790	2 304 721	447 274
CSE/MS	32,30 %	32,80 %	32,90 %	34,60 %	37,60 %	36,00 %	36,10 %	34,50 %	41,90 %

Source : Cour des comptes d'après données GPF

La raison principale de ce surcoût tient à ce que la majorité des salariés de l'entreprise publique sont affiliés à un régime spécial de protection sociale financé par des cotisations spécifiques. Le caractère plus avantageux de ce dernier mais aussi le fait qu'ils ne sont pas éligibles aux allègements généraux de charges créent une différence importante au détriment du GPF. On trouvera en Annexe n° 4 un tableau présentant de manière détaillée les taux de cotisation et de prélèvement sociaux de nature patronale sur les salaires bruts, selon les risques sociaux et selon que les agents sont affiliés au régime spécial ou au régime général, ou encore qu'ils travaillent dans d'autres entreprises que le GPF (non cadres).

Ces ratios, particulièrement élevés, connaissent, en outre, une augmentation continue. En pourcentage des salaires bruts, les cotisations patronales sont passés de 50 % en 2012 à 59 % en 2017.

Si la réduction des effectifs, l'absence de mesure générale de revalorisation depuis 2014 et la limitation des mesures catégorielles ont permis de contenir la progression de la masse salariale *brute* (hors cotisations employeur) entre 2012 à 2017, passée de 5,66 Md€ à 5,75 Md€ (soit +1,5 % en 5 ans), les charges patronales, quant à elles, se sont substantiellement alourdies, atteignant 3,46 Md€ en 2017 contre environ 2,9 Md€ en 2012 (soit + 20%). Au total, le poids croissant des cotisations patronales, comme l'importance du glissement vieillesse technicité - des facteurs, qui, dans l'état actuel des choses, échappent largement au contrôle du GPF - contrecarrent la politique de maîtrise de la masse salariale mise en œuvre au moyen des autres leviers (effectifs, revalorisations collectives).

2.6.2 Les cotisations d'assurance vieillesse des agents statutaires, parmi les principales causes du surcoût

L'assurance-vieillesse contribue pour une part importante au surcoût global de charges sociales. Jusqu'au plafond de sécurité sociale (PSS de 3 377 € bruts par mois en 2019), le total des cotisations patronales de retraite s'élève à 37,38 % du salaire brut au régime spécial de la SNCF, alors qu'il n'est que de 15,1 % dans le secteur privé (caisse nationale d'assurance

vieillesse CNAV+ association des régimes de retraite complémentaire ARRCO), soit une différence de plus de 20 points.

Cette cotisation comprend deux taux, « T1 » et « T2 ».

Le taux T1 est censé refléter le droit commun de la retraite de base et complémentaire des salariés du secteur privé. On le calcule chaque année aux fins de couvrir, déduction faite du produit des cotisations salariales, les montants qui seraient dus par la SNCF si les salariés statutaires relevaient du régime général et des régimes de retraite complémentaire (article 2, II, du décret de 2007 relatif aux ressources de la CPRPSNCF). Ce calcul, qui implique de prendre en compte la structure des salaires à la SNCF (rémunérations au-dessus et en dessous des différents plafonds en vigueur aux régimes général et complémentaires du privé) est réalisé par la CPRPSNCF d'après les déclarations fournies par l'entreprise, puis validé par le ministère de tutelle qui publie un arrêté à l'issue de ce processus.

Le taux T1 (23,53 % en 2018) dépasse celui des cotisations dues à la CNAVTS et à l'ARRCO (de 16,3 % pour 1 plafond de sécurité sociale (PSS)). En effet, il doit notamment compenser un niveau de cotisations *salariales* moins élevé au régime de la SNCF (8,79 % contre 10,45 % jusqu'à 1 PSS dans le privé). Cet écart a vocation à se réduire puisque le taux de cotisation salariale va se rapprocher de celui du secteur privé, à la suite de la réforme des retraites de 2010, mais cette convergence apparaît lente et a entretemps pour conséquence la persistance d'un surcroît de cotisations patronales pour le GPF par rapport à ses concurrents potentiels (à droits identiques pour les futurs retraités) :

Tableau n° 38 : Taux de cotisation salariale à l'assurance vieillesse des salariés du cadre permanent

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taux	8,15 %	8,2 %	8,52 %	8,79 %	9,06 %	9,33 %	9,6 %	9,87 %	10,14 %	10,41 %	10,68 %	10,95 %

Source : *Cour des comptes d'après données GPF*

Par ailleurs, on peut signaler que la convergence apparente de ces taux de cotisation salariaux (CPRPSNCF/CNAV+ARRCO) masque le fait qu'elle ne vaut que pour les salariés rémunérés jusqu'au plafond de la sécurité sociale pour les non-cadres. En réalité, il conviendrait de faire un calcul spécifique et d'estimer une moyenne à partir de la distribution des salaires à la SNCF (en incluant les cotisations à l'AGIRC des cadres et à l'ARRCO des non-cadres gagnant davantage que le PSS). Cette approximation n'a pas d'influence sur la somme de ce taux de cotisation salariale et du « T1 », puisque ce dernier intègre les effets de la structure des rémunérations et des cotisations salariales déjà retenues, mais un tel calcul pourrait modifier le partage entre les deux et donc le niveau du « T1 ».

Le taux T2, aujourd'hui de 13,85 %, doit, quant à lui, refléter les avantages spécifiques du régime spécial de vieillesse de la SNCF¹⁴¹. Il le fait forfaitairement, sur la base d'une

¹⁴¹ Notamment des âges légaux de départ en retraite plus bas (52 ou 57 ans en 2024) permettant un départ plus précoce aux agents de la SNCF du cadre permanent (bien qu'à un âge supérieur en moyenne à ces seuils), un mode de calcul des pensions plus avantageux (75 % du salaire des 6 derniers mois, y compris une partie des primes), un minimum de pension élevé (1 216 € par mois en 2016 pour 25 années de service), l'existence de pensions d'orphelins et de règles plus favorables en matière de réversion, le versement des pensions à échoir, et non à terme échu comme au régime général.

évaluation de ces droits spécifiques effectuée par le passé, que l'on a ensuite, en principe, indexé sur l'évolution du taux de cotisation pour un salarié non cadre du secteur privé (toujours CNAV + ARRCO) jusqu'au niveau du plafond de la sécurité sociale. Ce « T2 » constitue une partie importante du surcoût de cotisations patronales.

Tableau n° 39 : Taux de cotisation de retraite en % du salaire liquidable

	juil-07	janv-08	janv-09	janv-10	janv-11	janv-12	janv-13	janv-14	janv-15	janv-16	janv-17	mai-17
Salariés	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	8,05	8,15	8,2	8,52	8,52
T1	22,52	22,56	22,44	22,16	22,46	22,91	22,49	22,89	23,42	23,73	23,53	23,53
T2	11,96	12,27	12,62	12,73	11,26	11,26	11,35	11,58	11,72	11,81	11,85	13,85
Total	42,33	42,68	42,91	42,74	41,57	42,02	41,69	42,52	43,29	43,74	43,90	45,90

Source : CPRP SNCF, Cour des comptes, ROP sur le CPRP SNCF

La somme des taux de cotisations patronales et salariales équivaut au final à environ 46% au régime de retraite de la SNCF, contre 25,5 % (jusqu'à 1 plafond de la sécurité sociale (PSS)) dans les cas des salariés affiliés à la CNAV et à l'ARRCO en 2017. Cet écart est même, a priori, plus important au-delà de ce seuil, car la somme des taux des régimes de base et complémentaire diminue dans le privé, alors qu'il demeure le même au régime spécial. De fait, entre 1 et 3 PSS par exemple, la hausse de la cotisation à l'ARRCO, était inférieure à la baisse de cotisation CNAV, réduite au-dessus du PSS à une partie déplaçonnée très faible.

Ce « T2 » donne lieu, depuis la réforme de 2008, à un contentieux récurrent entre les pouvoirs publics et l'entreprise, qui s'estime pénalisée par un prélèvement spécifique destiné à financer des avantages officiellement en voie de réduction - des avantages sans rapport avec le déséquilibre démographique existant entre les effectifs de cotisants et de pensionnés¹⁴², dont les conséquences financières ne relèvent pas de l'employeur, mais de la compensation démographique inter-régimes et de l'État.

En 2016, la SNCF a remporté deux contentieux sur le taux T1 en contestant la répartition retenue entre cadres et non cadres pour son calcul, puisque le Conseil d'État a annulé les arrêtés fixant cette composante T1 pour 2013, 2014, 2015 – d'où un gain de 30 M€ par an pour l'entreprise, avec effet rétroactif jusqu'en 2013. L'État, s'il s'est conformé à cette décision de justice en diminuant le taux T1, a augmenté parallèlement le « T2 » en se fondant sur un rapport du contrôle général économique et financier (CGEFI) de 2011¹⁴³. Le relèvement du taux T2, à compter du 1er mai 2017, l'a porté de 11,81 % à 13,85 %, alors qu'en vertu d'un décret précédemment applicable du 11 janvier 2011, il progressait parallèlement au taux de cotisation d'assurance vieillesse. Cette hausse a coûté 90 M€ à la SNCF, soit un surcoût annuel net de 60 M€. En 2017, les EPIC du GPF ont demandé au Conseil d'État l'annulation pour excès de pouvoir de ce décret de 2 mai 2017. Ce dernier a rejeté cette requête, se fondant notamment sur

¹⁴² 146 000 cotisants pour 258 000 pensionnés en 2016, d'où un ratio de 0,56, contre 1,3 au régime général. La subvention de l'État atteignait alors 3,2 Md€ pour une dépense totale de 5,3 Md€ (soit 61 %). La participation de la CNAMTS au financement des dépenses d'assurance-maladie n'est, en revanche, que de 44 % (0,8 Md€ de transfert, pour 1,7 Md€), car les retraités cotisent également, d'où un ratio un peu plus favorable (362 000 cotisants pour 496 000 assurés).

¹⁴³ Rapport sur le taux de cotisation employeur vieillesse spécifique T2 de la SNCF, CGEFI, octobre 2011.

l'analyse faite par le CGEFI en 2011. Par ailleurs, la direction du budget a fait état, sans le communiquer, d'un nouveau rapport du CGEFI sur cette question, en 2018, qui confirmerait « qu'un taux T2 de 13,85 % est encore insuffisant pour couvrir les droits spécifiques des agents ».

La Cour des comptes, quant à elle, à l'occasion d'observations définitives sur la CPRP SNCF formulées en octobre 2018, tout en rappelant l'arrêt du Conseil d'Etat et les conclusions de l'analyse du CGEFI, a insisté sur les nombreuses hypothèses (dont celle de la baisse des rendements de l'AGIRC-ARRCO jugée contestable) et simplifications sur lesquelles repose ce travail. Elle a donc recommandé (recommandation n°2) d'« objectiver et (d') actualiser le calcul du taux de cotisation patronale T2 » en précisant le champ de calcul de ce taux, qui comprend aujourd'hui une marge d'interprétation. Cette tâche pourrait être confiée au Conseil d'orientation des retraites (COR).

L'ouverture à la concurrence du transport national de voyageurs renforce l'enjeu d'équité concurrentielle qui s'attache à cette question. Si les entreprises entrant en compétition pour l'attribution de services ferroviaires par les autorités organisatrices des transports auront à reprendre certains personnels de la SNCF et à s'acquitter des obligations de cotisation au régime spécial¹⁴⁴, ceci ne concernera qu'une partie de leurs salariés, alors que SNCF Mobilités devra continuer à employer pendant encore longtemps une grande majorité d'agents au statut, en particulier dans des fonctions transversales souvent jugées en sureffectifs¹⁴⁵.

On signalera, par ailleurs, que la SNCF finance, depuis 2009, une retraite supplémentaire des agents de conduite recrutés à compter de cette date. Le versement des cotisations afférentes, exclusivement à la charge du GPF, monte en charge progressivement et devrait atteindre 20 M€ par an en régime de croisière (cf. Annexe n° 5).

2.6.3 L'enjeu des allègements de cotisations et du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi)

Le GPF ne peut prétendre aux allègements généraux de cotisations patronales (réduction sur les bas salaires dite « Fillon ») qu'au titre de ses salariés contractuels affiliés au régime général. Ces allègements créent donc une importante différence au détriment du groupe puisque le taux de réduction maximal atteignait 28,49 % au niveau du SMIC en 2017¹⁴⁶. Certes, le GPF emploie peu d'agents du cadre permanent au SMIC ou à des niveaux très proches de celui-ci, mais cette baisse dégressive s'applique aujourd'hui jusqu'à 1,6 SMIC (environ 2 400 € en

¹⁴⁴ Ce que l'on pourrait aussi considérer comme une barrière à l'entrée sur ces marchés.

¹⁴⁵ On ne traite pas ici de la question du financement de la CPRP SNCF après la fin des recrutements au statut et l'attrition de sa base de cotisants, bien avant celle de ses ayants-droit. Ce problème particulier devra être résolu à la lumière de l'effet d'aubaine, symétrique, en faveur des régimes du privé, qui percevront dans un premier temps des cotisations sans nouvelles pensions à verser. La création d'un régime de retraite universel prenant immédiatement la suite de la CPRP y répondrait en partie mais laisserait à traiter la question du financement des avantages spécifiques des cheminots retraités, déjà acquis et/ou maintenus.

¹⁴⁶ De sorte que les cotisations totales sur ce montant n'étaient plus que de 16,49 % (hors complémentaire santé obligatoire).

2018), alors qu'une partie importante de ses salariés sont rémunérés en-deçà de ce seuil, un tiers touchant moins de 2 500 €¹⁴⁷.

En revanche, redevable de l'impôt sur les sociétés, le GPF était bien éligible au crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) pour tous ses salariés touchant moins de 2,5 fois le SMIC, qui représentent plus des 3/4 d'entre eux. Ceci lui a permis de réaliser une économie d'impôt sur les sociétés d'environ 272 M€ au titre des rémunérations de 2017. Ce total, rapporté à la masse salariale brute (hors cotisations patronales), conduit à un taux apparent de 4,4 % - à rapprocher d'un taux légal de 6 % pour tous les salariés éligibles. De fait, plus de 80 % de ses effectifs ouvrent droit à ce crédit d'impôt¹⁴⁸.

Le remplacement de ce crédit d'impôt par une nouvelle mesure de baisse de charges, en 2019 ne fait qu'aggraver les disparités qui pénalisent le GPF. En effet, la suppression du CICE s'accompagne d'une baisse des cotisations patronales du régime général et celle-ci ne concerne donc que les salariés contractuels de la SNCF qui y sont affiliés. La perte du bénéfice du CICE sans compensation paraît un scénario difficilement acceptable pour le GPF dans un contexte d'ouverture à la concurrence, alors que la diminution de la part de ses agents au statut, à partir de 2020, au profit des salariés contractuels affiliés au régime général, ne sera que très graduelle.

Quel que soit le scénario qui sera retenu, la situation du GPF ne devra pas être aggravée.

2.6.4 La question du maintien de l'auto-assurance en matière d'indemnisation du chômage

En application des articles L.5424-1 et suivants du code du travail, les employeurs publics assurent eux-mêmes leurs salariés contre le risque de perte involontaire d'emploi. Ceci se traduit par l'absence d'assujettissement aux cotisations d'assurance-chômage, à l'exception jusqu'en septembre 2018 d'une cotisation salariale au taux réduit de 0,79 % pour les contractuels. Parallèlement, il s'ensuit des dépenses correspondant à l'assurance chômage des salariés de la SNCF devenus sans emploi, qui bénéficient des mêmes droits que les autres chômeurs.

En 2017, les montants des allocations d'aide au retour à l'emploi (ARE) financés par le GPF, et versés par Pôle Emploi (sur la base d'une convention avec le GPF), s'élevait à 34,9 M€ (21,6 M€ en 2012), au bénéfice de 775 salariés du cadre permanent (314 en 2014) et de 3 279 anciens contractuels, y compris les stagiaires en alternance (2 661 en 2014).

De telles pertes d'emploi étant relativement rares, ce principe d'auto-assurance se traduit par une économie pour le GPF, qui s'y montre attaché. Ainsi, il soutient l'idée que l'arrêt des recrutements au statut ne signifie pas pour autant que les nouveaux salariés seraient obligatoirement affiliés à l'assurance chômage. Pourtant, le bénéfice des allègements généraux

¹⁴⁷ Les personnels statutaires de la SNCF n'ouvraient pas non plus droit au taux réduit de cotisation familiale (pour des salaires inférieurs à 3,5 SMIC), instauré à partir de 2016 par le Pacte de responsabilité et de solidarité. C'est devenu le cas au 1/1/2019. En contrepartie, le dispositif propre au GPF auxquels ces salariés du cadre permanent étaient éligibles (allègement spécifique de cotisations familiales, exonération jusqu'à 1,2 SMIC), a été abrogé.

¹⁴⁸ 88 % à SNCF Mobilités, 84 % à SNCF Réseau et 80 % à l'EPIC de tête.

de charges, susceptible d'apporter un gain important au GPF, repose aujourd'hui sur un certain nombre de critères dont fait a priori partie l'obligation d'affiliation à l'assurance chômage.

Indépendamment de cette question juridique qui pourrait être résolue par loi, la priorité devrait aller à un alignement sur le droit commun, quel que soit le risque couvert, dans une optique de clarté et d'équité concurrentielle.

2.6.5 Le contrôle des cotisations sociales par les URSSAF

Depuis 2012, la SNCF a fait l'objet de deux contrôles comptables d'assiette de la part de l'URSSAF du Nord-Pas-de-Calais, compétente. Ils ont porté sur les cotisations dues en 2013 et 2014.

Un contrôle en 2015-2016 a porté sur le périmètre des cotisations dues au régime général, effectué en deux temps et ayant donc donné lieu à deux lettres d'observations. Il a principalement relevé, et présenté à la contradiction de l'entreprise, des régularisations à effectuer à raison de la réduction générale de cotisations, de l'application du forfait social, d'anomalies mettant en jeu la base plafonnée des rémunérations, de rappels de salaire, d'indemnités transactionnelles ou de mise à la retraite à l'initiative de l'employeur et de rupture conventionnelle du contrat de travail.

S'agissant des facilités de circulation, l'URSSAF a jugé conforme les évaluations forfaitaires faites par l'entreprise pour calculer les cotisations exigibles au regard des dispositions des conventions passées entre la SNCF et l'ACOSS, prenant effet successivement en 2010 puis 2014¹⁴⁹. L'avis de la Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public relatif au GPF examiné le 13 juin 2017 notait, cependant, que le montant des cotisations acquittées par le groupe à ce titre, passé de 17,5 M€ en 2016 à 20 M€ en 2016, résultait d'un calcul effectué sur une base reconstituée qui ne recouvrait pas la totalité de l'avantage consenti aux agents et aux ayants-droit, dans la mesure où il n'est pas capable aujourd'hui de l'évaluer individuellement par agent.

Un contrôle en 2016 a concerné les cotisations dues au régime spécial¹⁵⁰. La lettre d'observations afférente a principalement mis en cause l'absence de cotisations versées au titre d'indemnités découlant de ruptures conventionnelles du contrat de travail, au titre de rappels de salaires à la suite de décisions de justice, de certains bons d'achat et de cadeaux, d'aides à la création d'entreprise, d'allocations accordées à des ayant droits de salariés décédés, d'allocations de changement de résidence dépassant le plafond d'exonération, ou non justifiées par un critère de mobilité professionnelle, de la prise en charge de certains frais supposément professionnels (frais téléphoniques au domicile).

¹⁴⁹ Les inspecteurs du recouvrement chargés de cette vérification notent toutefois qu'il conviendrait d'ajouter le versement transport dans la liste des cotisations prévues par la convention et de prendre en compte les montants correspondant aux facilités de circulation dans l'application de la réduction générale de cotisations patronales et du taux réduit de cotisations d'allocations familiales, une fois individualisés ces montants comme la SNCF s'y est engagée.

¹⁵⁰ Par une convention du 6 octobre 2010, faisant suite à une précédente convention signée fin 2008, la CPRP SNCF a délégué à l'URSSAF du Nord, devenue URSSAF du Nord-Pas-de-Calais le contrôle d'assiette du produit des cotisations dues par la SNCF pour tous les agents y étant affiliés, conformément à un décret du 28 juin 2007 qui prévoit cette possibilité, bien que leur recouvrement incombe à l'URSSAF Provence-Alpes- Côte d'Azur.

Il est à noter que la SNCF a également été soumise à un redressement de cotisations au titre du recours à du travail dissimulé. Les analyses de la comptabilité évoquées ci-dessus ont, en effet, mis en évidence que parmi les fournisseurs de la SNCF ayant le statut d'autoentrepreneur figuraient certains anciens salariés de la SNCF, que leur immatriculation était concomitante de la cessation de leurs fonctions salariées, souvent en l'occurrence de leur départ en retraite, que la SNCF était leur unique client ou presque, et que l'entreprise faisait régulièrement appel à eux. Ces constats ont conduit l'URSSAF à diligenter, de manière complémentaire, une recherche d'éventuelles infractions relevant du travail dissimulé.

Les montants indiqués ci-après ont été acquittés à la suite de la mise en demeure (et ne correspondent donc pas toujours à ceux qui figuraient dans les lettres d'observations).

Tableau n° 40 : Redressements de cotisations réglés par le GPF

Contrôle	Montant du redressement
2016 (cotisations dues au régime général)	4 605 829 €
2017 (cotisations dues au régime général)	2 379 040 €
2016 (cotisations dues au régime spécial)	349 690 €
Total	7 334 559 €

Source : Cour des comptes d'après données GPF

On ne peut que déplorer le recours à de telles pratiques, s'il était avéré, et préconiser, là encore, un alignement sur le droit et les usages communs.

Par ailleurs, les remboursements de frais professionnels ont pu servir dans certaines entreprises de suppléments de rémunération déguisés aux fins d'échapper aux prélèvements sociaux et fiscaux ainsi qu'à certaines rigidités des systèmes de rémunération. Dans ce contexte, alors que de tels remboursements atteignent des montants élevés au sein du GPF, les services compétents pour lutter contre ce type d'abus doivent montrer une vigilance particulière. Plus généralement, l'ouverture à la concurrence confère une acuité supplémentaire aux opérations de lutte contre la fraude, dont les services compétents pour lutter contre ce type d'abus devront tenir compte.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La stratégie mise en œuvre ces dernières années pour maîtriser l'évolution de la masse salariale, qui a consisté à peser exclusivement sur les mesures générales et catégorielles, a laissé intacte la principale spécificité de la gestion salariale à la SNCF : des augmentations individuelles importantes et en grande partie automatiques. Pourtant, revoir ces dernières et les règles qui les gouvernent constitue un enjeu prioritaire dans la perspective de l'ouverture à la concurrence prochaine de pans entiers des services ferroviaires - du point de vue de la qualité de la gestion des ressources humaines comme de la maîtrise des coûts salariaux et de la réduction du surcoût salarial dont souffre le GPF. En effet, les personnels recrutés en dehors de l'actuel statut, échappant potentiellement à ces règles, ne deviendraient majoritaires que vers 2040.

Une autre particularité du système salarial du GPF consiste dans le foisonnement des éléments variables de solde - laquelle s'explique par une sédimentation d'avantages, souvent créés aux fins de pallier la rigidité de la répartition des tâches et de l'organisation du travail, voire les difficultés de reconnaître le mérite. Ces remèdes apparaissent insuffisants, par nature et/ou dans la durée, tout en étant à l'origine d'une complexité certaine, voire de dysfonctionnements et d'injustices. Leurs limites évidentes contribuent, entre autres facteurs, au développement du recours à l'externalisation et à des personnels extérieurs, intérimaires ou salariés de filiales (parfois soupçonnés d'avoir été embauchés par celles-ci dans ce seul dessein), alors que leurs niveaux de rémunération ne semblent pas toujours être leur principal intérêt.

Enfin, une dernière spécificité tient à l'importance des cotisations patronales supportées par le GPF employeur, qui contribuent substantiellement au surcoût salarial et qui n'est pas de son fait. Il serait logique, parallèlement à l'ouverture à la concurrence des services ferroviaires nationaux de transport de voyageurs et aux efforts de rigueur demandés au GPF en matière de gestion du personnel et de salaires, de réexaminer les taux de cotisation d'assurance vieillesse des agents au statut - salariaux, T1 et T2 - aux fins de s'assurer qu'ils couvrent fidèlement leur objet. Hors du champ de l'assurance vieillesse, qui constitue un sujet traité à part dans le cadre de l'actuel projet de réforme des retraites, il s'agirait plus généralement de rapprocher du droit commun le financement de la protection sociale de tous les salariés du GPF. Celui-ci comprend notamment des dispositifs d'allègements généraux de cotisations, dont le GPF dans sa nouvelle configuration et sa nouvelle situation n'a pas à être privé.

3 UN MODELE SOCIAL A FAIRE EVOLUER

Le GPF s'est construit historiquement autour d'un modèle social spécifique très protecteur pour les personnels, défendu tant par les dirigeants successifs pour assurer l'attractivité de l'entreprise que par les organisations syndicales soucieuses de maintenir les acquis sociaux obtenus. Mais ce modèle, qui a fait ses preuves pendant longtemps, se heurte, pour certains dispositifs, à l'évolution du contexte et des comportements des salariés.

3.1 Un dialogue social à rénover

3.1.1 Un dialogue social chronophage

L'employeur est tenu d'accorder aux représentants du personnel et aux salariés, investis d'un mandat syndical, des heures de délégation pour leur permettre d'exercer leurs fonctions. À la SNCF, il n'y a pas d'heures de délégation décomptés par délégués ou représentants syndicaux mais un système de crédits d'heures globalisé par organisations syndicales, calculés en fonction des résultats aux dernières élections professionnelles. Ce système est propre à la SNCF et dérogoire par rapport aux règles du code du travail.

Les articles 6 et 7 du chapitre 1 du statut¹⁵¹ accordent un nombre d'heures de représentation important aux organisations syndicales (OS).

L'article 6 prévoit des « congés de fonctionnement » pour les organisations syndicales représentatives, afin de permettre aux agents de participer aux réunions liées aux activités syndicales. Il s'agit de congés supplémentaires rémunérés attribués dans la limite d'un crédit annuel d'heures calculé pour chaque organisation syndicale représentative, en fonction du nombre des suffrages qu'elle a obtenus au 1er tour des dernières élections des titulaires aux comités d'établissements. Le volume d'heures total octroyé au titre de cet article est de 303 955 heures.

L'article 7 octroie des congés supplémentaires pour les délégués syndicaux. Le crédit d'heures de représentation est attribué sous la forme de « chèques congés » reportables sur les deux exercices suivants ce qui est dérogoire aux règles du code du travail. Le volume d'heures total au titre cet article est de 223 440 heures.

L'ensemble des moyens de fonctionnement des organisations syndicales représentatives résulte donc du cumul de ces deux articles (6 et 7).

¹⁵¹ RH 0001

Tableau n° 41 : Heures totales de représentations accordées à chaque OS

OS	Heures
CGT	166 784
UNSA	128 947
SUD - Rail	96 649
CFDT	96 369
FO	38 646
TOTAL	527 395

Source : GPF

La définition du nombre de délégués syndicaux et de représentants du personnel de manière générale repose sur un système également dérogatoire aux règles du code du travail dans la majeure partie des cas.

En effet, pour les délégués syndicaux, leur nombre n'est pas limité et comme le précise l'article 3 du chapitre 1 du statut, ils peuvent être positionnés à différents niveaux de l'entreprise. L'article 4 ouvre également la possibilité de permettre aux organisations syndicales (OS) représentatives d'avoir des agents mis à leur disposition pour exercer des fonctions au sein de l'OS. Ces agents sont dits « en service libre » (ASL) et leur nombre dépend des résultats obtenus par chacune des OS représentatives. Il y a actuellement 174 agents à temps plein¹⁵².

Il convient de noter que ces agents sont rémunérés de la même manière que s'ils exerçaient leur métier au sein de l'entreprise. À titre d'exemple, à la traction, les agents de conduite en service libre bénéficient de la prime traction au même titre que les autres¹⁵³.

Concernant les représentants du personnel, le GPF dispose actuellement de 9 500 élus dans les trois instances : 6 770 titulaires et 2 700 suppléants soit un élu pour 15 salariés. Il existe actuellement aux comités d'entreprise (CE) 674 élus titulaires et suppléants, pour les délégués du personnel (DP) 5 672 élus (titulaires et suppléants) et aux comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT) 2 996 élus.

Le GPF précise que le temps consacré par les représentants des personnels aux instances représentatives des personnels est évalué à 1 903 équivalents temps plein.

¹⁵² Les ASL sont répartis de la manière suivante : 50 pour la CGT, 44 pour l'UNSA, 32 pour Sud-Rail, 36 pour la CFDT et 12 pour FO.

¹⁵³ Accord RH0940

Tableau n° 42 : Décomposition du nombre d'ETP consacré par les représentants des personnels aux instances représentatives du personnel en 2017

Type d'instance	Nombre d'ETP
CE / DP / CHSCT	1 546
Comité central d'entreprise / Comité groupe	27
Instances statutaires (commissions professionnelles centrales, commission spécialisée réseau et commissions de notation)	315
Autres instances	15
TOTAL	1 903

Source : GPF

Si la composition des CE respecte les règles du code du travail, ce n'est pas le cas pour le nombre de DP ou pour les membres aux CHSCT. En effet, plus le nombre de salariés représentés est important, plus l'écart se creuse entre les dispositions du code du travail et les règles appliquées au GPF.

Tableau n° 43 : Écarts du nombre d'élus entre les règles du GPF et les dispositions du code du travail

Taille de l'établissement	Écarts avec le Code du travail
de 250 à 499 agents	2 élus de plus à la SNCF
de 500 à 749 agents	3 élus de plus à la SNCF
de 750 à 999 agents	4 élus de plus à la SNCF
de 1 000 à 1 249 agents	5 élus de plus à la SNCF
à partir de 1 250 agents	2 élus de plus par tranche de 250

Source : GPF

Outre les heures de représentation des diverses organisations syndicales, le temps passé par les autres acteurs concernés par le dialogue social est également important. En effet, les managers (les directeurs territoriaux, les directeurs d'établissement et leurs adjoints, les directeurs des ressources humaines, les responsables des ressources humaines...) passent beaucoup de temps à préparer les différentes réunions des instances de représentation du personnel ou les diverses commissions et reçoivent également très régulièrement les membres des organisations syndicales lors d'échanges informels. Ils sont également très régulièrement sollicités dans la gestion des conflits lors de demandes d'audience, de demandes de concertations immédiates et lors de toute alerte sociale de manière générale.

Si ce temps est difficilement quantifiable, la SNCF a considéré qu'il allait de 5 % pour les dirigeants de plateforme Fret à 20 % pour certains directeurs d'établissement à SNCF Mobilités voire 30 % pour certains directeurs de zone de sûreté (DZS). Ces pourcentages peuvent être considérés comme des minima puisqu'ils ne tiennent pas compte du temps

consacré à d'autres points en lien avec le dialogue social comme le traitement des dossiers disciplinaires, les entretiens ou encore le traitement des contentieux.

3.1.2 Un dialogue social qui n'a pas permis de réduire la conflictualité

Un nombre toujours conséquent de jours de grève

Malgré le nombre élevé d'instances représentatives du personnel et du temps passé dans le dialogue social, le nombre de jours perdus pour faits de grèves n'a que peu évolué.

Tableau n° 44 : Nombres de journées perdues pour faits de grève et de jours perdus par agent de 2012 à 2018

	Journées perdues	Jours perdus par agents
2012	86 225	0,56
2013	171 992	1,21
2014	249 015	1,75
2015	98 079	0,69
2016	364 075	2,48
2017	112 632	0,78
2018*	620 446	4,35

**les chiffres de 2018 sont ceux du 1^{er} semestre et non de l'année entière*

Source : Cour des comptes à partir des données transmises par le GPF

La SNCF n'a jamais connu une année sans mouvement de grève depuis 1947. Mais dans la période récente, certaines années ont été marquées par de grands mouvements sociaux liés le plus souvent à des réformes ferroviaires ou au contexte social national. Ce fut le cas des grèves de 2014 (réforme ferroviaire) et de 2016 (organisation du temps de travail à la SNCF et loi travail).

L'année 2018 a été une année de très forte mobilisation en raison de la fin annoncée du statut de cheminots, du passage du GPF en société anonyme et de l'ouverture à la concurrence. Les modalités de grève étaient inédites, sous la forme d'une grève dite « perlée », celle-ci consistait à faire grève deux jours sur cinq par semaine pendant trois mois. Mais c'est surtout le coût de cette grève qui a fortement touché le GPF. En effet, celui-ci a estimé qu'elle a coûté 790 M€ soit environ 20 M€ par journée de grève. Ce calcul se compose de la perte de bénéfice suite aux renoncements des voyageurs à prendre le train, mais aussi aux mesures prises pour compenser et améliorer le confort des usagers¹⁵⁴.

Les mécanismes instaurés par la loi sur le service minimum n'ont donc eu que peu d'effets sur le nombre de jours perdus pour faits de grève. Ils agissent donc sur la prévention

¹⁵⁴ Ce coût comprend également les économies réalisées par le GPF suite notamment aux retenues sur salaires effectuées.

des conflits et la gestion des conflits en permettant au GPF de mieux les anticiper, mais ils n'ont aucun impact sur le climat social lorsque celui-ci est conflictuel, ni sur les modalités de grève des agents.

Un encadrement du droit de grève aux effets limités

Face à cette conflictualité régulière, le législateur¹⁵⁵ a créé un dispositif ayant pour but de permettre aux entreprises de transports publics urbains et ferroviaires de concilier deux principes fondamentaux que sont la continuité du service public et le droit de grève.

Cette loi avait essentiellement pour but de mettre en place un plan de transport que l'entreprise se doit d'assurer, sans entraver la possibilité offerte à ses salariés de faire usage de leur droit de grève. De fait, elle a abouti à un certain encadrement du droit de grève avec la mise en place de trois dispositifs : la demande de concertation immédiate, la déclaration individuelle d'intention et l'amélioration de l'information des usagers.

Tout préavis de grève doit être précédé du dépôt d'une « demande de concertation immédiate » (DCI) par les organisations syndicales. Celle-ci induit obligatoirement l'organisation d'une réunion par la direction avec les organisations syndicales (OS). La DCI a augmenté la période de négociation puisque le délai minimal entre le dépôt de la DCI et le début de la grève est de 14 jours francs.

Ce dispositif semble relativement efficace car seules 30 % environ en moyenne des DCI aboutissent au dépôt d'un préavis de grève. Par ailleurs, de 2012 à 2017, le nombre de DCI déposées a peu évolué. La DCI peut donc s'avérer être un outil très utile de dialogue social tant pour les organisations syndicales que pour la direction qui, dans certains cas, décide elle-même de provoquer une DCI afin de rencontrer certains syndicats qui refusent de siéger dans les IRP.

Tableau n° 45 : Évolution du nombre de préavis et de DCI déposés de 2012 à 2017

Années	DCI déposés	Préavis déposés	% de préavis
2012	2 631	917	35 %
2013	2 721	845	31 %
2014	2 572	757	29 %
2015	2 861	878	31 %
2016	3 244	960	30 %
2017	2 838	950	33 %

Source : Cour des comptes à partir des données transmises par le GPF

Cependant, les DCI sont parfois détournées de leur objet initial. Elles sont parfois utilisées comme un moyen de gêner le fonctionnement d'un établissement en déposant un

¹⁵⁵ Loi du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public, appelée aussi « loi sur le service minimum », complétée par la loi du 19 mars 2012 dite loi « Diard » relative à l'organisation du service et à l'information des passagers dans les entreprises de transport aérien de passagers et à diverses dispositions dans le domaine des transports.

nombre important de DCI induisant l'organisation de nombreuses réunions avec un responsable devant consacrer beaucoup de temps à ces négociations sans avoir de leviers sur leur issue.

Les agents, dont le travail est indispensable au bon fonctionnement des trains et à l'information des voyageurs (conducteurs, contrôleurs et agents d'aiguillage), sont désormais dans l'obligation de déclarer 48 heures à l'avance à l'entreprise leur intention de participer à une grève et prévenir 24 heures à l'avance s'ils souhaitent reprendre leur service. Cette déclaration individuelle d'intention (DII) permet ainsi à l'entreprise de connaître à l'avance les effectifs dont elle dispose le jour de la grève. Elle est donc en mesure d'établir et d'assurer des plans de transport adapté garantis.

Le 1^{er} novembre 2017, la SNCF a décidé d'élargir le champ des personnes concernées par cette obligation¹⁵⁶ afin d'avoir une meilleure connaissance des ressources disponibles les jours de grève et améliorer les plans de transport. Passant de trois catégories à quatorze, cet élargissement concernait un tiers des personnels du GPF. Cependant le Conseil d'État a rendu un arrêt le 22 octobre 2018 annulant ce dispositif au motif que le GPF n'avait pas négocié cette décision avec les organisations syndicales. Le GPF a donc repris la procédure avec les OS, pour très rapidement arrêter la décision d'élargir le champ des agents concernés par le dépôt d'une DII. Compte tenu du nombre important de jours de grèves à la SNCF, cette décision est essentielle pour estimer plus finement les ressources dont l'entreprise pourra disposer et mieux assurer la continuité du service public de transports.

Par ailleurs, la SNCF, en l'état actuel du droit, s'estime confrontée à deux difficultés :

- Les préavis de grève permanents ou de longue durée, avec des motifs assez généraux (salaires, conditions de travail...) permettent à tout agent de se mettre en grève, sans qu'une négociation préalable soit nécessaire. Outre le fait que ces préavis illimités mettent à mal la recherche d'un accord négocié, ils ouvrent la voie à un recours individuel à la grève.
- Les grèves de 59 minutes (bien que non majoritaires dans le secteur du transport) ont un impact fort en termes de désorganisation du service. Ce type d'actions est d'autant plus intéressant pour les grévistes qu'il a des conséquences limitées sur leur rémunération (1/160^{ème} du salaire mensuel). Le GPF est sur ce sujet demandeur d'un alignement sur les règles de la fonction publique (retenue du salaire d'1/30^{ème} quelle que soit la durée de la grève dans la journée).

3.1.3 Un dialogue social à reconstruire avec la mise en place du comité social économique (CSE)

Jusqu'en 2017, le nombre d'instances représentatives des personnels dans le GPF (comité d'entreprise, CHSCT, délégués du personnel) était très important et conduisait à mobiliser du temps tant pour les organisations syndicales que pour le personnel d'encadrement (cf. supra) :

- 31 CE avec au sein de chaque CE des commissions dites obligatoires, des commissions facultatives et des sous-commissions.

¹⁵⁶ Comme par exemple les agents de la maintenance du matériel ou ceux chargés de l'information des voyageurs en temps réel

- 604 CHSCT, 6 commissions fonctionnelles par grands corps de métiers et une CNHSCT qui a une vision nationale. Si les CHSCT ont généralement lieu tous les trimestres, dans certains établissements où le dialogue social est conflictuel, le nombre de CHSCT dits « extraordinaires » est très important, dépassant parfois même le nombre de réunions « ordinaires » de CHSCT.
- Des réunions de délégués des personnels au sein de chaque structure du groupe (établissements, directions). Ces réunions, qui durent une journée pour la plupart, sont souvent considérées comme inutiles, les sujets évoqués étant trop nombreux et pour certains éloignés de l'entreprise. De plus, certaines problématiques sont déjà traitées par ailleurs, réduisant d'autant plus la portée de ces réunions. Leur faible plus-value est telle que le directeur de Transilien a souhaité que les directeurs d'établissement ne président plus les réunions de DP¹⁵⁷.

La mise en place du comité social économique (CSE), instauré par l'ordonnance du 22 septembre 2017¹⁵⁸ est l'occasion pour le GPF de simplifier le paysage actuel des institutions représentatives élues du personnel, le CSE se substituant aux délégués du personnel, au comité d'entreprise et au CHSCT.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le GPF a mis en place les CSE. Un nombre de 33 CSE a été arrêté pour remplacer l'ensemble des trois précédentes instances dont le total était de 897, conduisant à une forte baisse du nombre d'élus et donc des heures globales de représentation. Le découpage choisi, de 33 CSE, a été validé par la justice suite à un recours de la part de la CGT – Cheminots (qui en préconisait 40) et Sud (208).

Lors des dernières élections professionnelles du 16 au 22 novembre 2018, l'ensemble des salariés du GPF ont été appelés à voter pour élire les membres des futurs CSE, avec pour la première fois un vote électronique.

Le CSE est un enjeu majeur en terme de dialogue social pour le GPF. Les managers l'attendent autant qu'ils l'appréhendent. Certains pensent qu'il s'agit d'une réelle opportunité pour permettre la mise en place d'un nouveau mode de dialogue social, avec une instance qui ne sera plus aussi chronophage et parfois dénuée de sens comme l'étaient certaines réunions de DP. Cependant, d'autres craignent que les CSE ne soient établis sur un maillage trop grand pour pouvoir détecter des problématiques importantes au niveau local. Les agents avaient pour habitude de consulter les syndicats sur des questions professionnelles collectives et individuelles. Désormais, les managers vont devoir prendre le relais et certains n'ont pas pour habitude de le faire. D'autres au contraire, avaient pour habitude d'échanger de manière informelle avec les représentants syndicaux sur des problématiques concernant leurs établissements et craignent de perdre ces échanges.

Le sujet central de cette évolution portera sur la mise en place de représentants de proximité (permis par l'ordonnance) et sur leur nombre. Ces représentants de proximité (RP) sont soit des membres du CSE, soit désignés par le CSE. Cependant, le code du travail est actuellement très souple quant à leur champ de compétence, leur nombre ainsi que les moyens

¹⁵⁷ La présidence des réunions est alors confiée au DRH de l'établissement

¹⁵⁸ Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales

et les heures de représentation dont ils disposeront pour exercer leurs missions. C'est un accord collectif qui doit préciser ces points.

Or, si tous les acteurs s'entendent à la SNCF sur la nécessité de créer des RP, cette question n'a pas fait l'objet d'un accord sur leur nombre entre la direction du GPF et les syndicats. La direction du GPF a proposé un RP pour 200 salariés alors que les OS souhaitaient retrouver l'ancien nombre de représentants.

En l'absence d'accord national, c'est donc au niveau local que cette question sera tranchée.

L'enjeu est d'avoir un maillage suffisamment fin pour constituer de véritables relais locaux pour avoir un dialogue social de qualité, tout en ne recréant pas autant de RP que de délégués du personnel et retomber dans les travers des anciennes réunions de DP.

En outre, avec l'absence d'accord national, les managers craignent des tentatives de blocages des CSE par le dépôt massif de demandes de concertation individuelles (cf. *supra*) et de droits d'alerte qui induiraient la convocation d'un CSE extraordinaire. En effet, à titre d'exemple, le déclenchement d'un droit d'alerte¹⁵⁹ imposerait immédiatement à l'employeur de procéder à une enquête et de convoquer un CSE extraordinaire qui doit se réunir dans les 24 heures. L'objectif pour les organisations syndicales serait de démontrer que les CSE, dans un format aussi limité, ne sont pas en mesure de fonctionner.

3.2 Une priorité affirmée à la sécurité au travail

3.2.1 Des progrès significatifs en terme de sécurité au travail

La sécurité au travail constitue une priorité pour le GPF, notamment depuis 2015. Le bilan social 2015 indiquait que les résultats du GPF en matière de sécurité au travail ne s'étaient pas améliorés, ce que confirmeront les audits de l'établissement public de sécurité ferroviaire (EPSF).

Le GPF s'est alors engagé sur une politique très volontariste en plaçant la sécurité au travail comme la première des priorités. Cette politique s'est déclinée en plusieurs mesures :

- le programme « excellence sécurité » a été lancé en février 2015 (programme PRISME) dont les chantiers majeurs sont la maîtrise des risques et la meilleure prise en compte des facteurs organisationnels et humains. Le programme vise à sensibiliser tous les personnels à être vigilant, expert, efficace, engagé et équipé sur les sujets de sécurité au travail.

- la formation des cadres à la sécurité avec l'objectif de former 10 000 managers en liaison avec le CNAM d'ici fin 2016. Objectif tenu puisque le bilan social 2016 affiche 9 600 managers formés. Les formations et la sensibilisation des cadres ont été poursuivies pour que la sécurité reste la première priorité sur le terrain.

¹⁵⁹ Un droit d'alerte peut être exercé par un membre du CSE en cas de danger grave et imminent pour la santé ou la sécurité.

- un directeur général sécurité a été nommé en janvier 2016 pour suivre l'ensemble des sujets de sécurité du groupe. Tous les conseils, du sommet aux établissements, font un point régulier, si ce n'est systématique, sur la sécurité.

- une priorité a été donnée à trois risques : le risque routier¹⁶⁰, le risque lié à l'alcool et aux produits psychoactifs et les distracteurs d'attention (exemple des outils digitaux). Ainsi, en octobre 2016, le GPF a signé une charte en faveur de l'amélioration de la sécurité des salariés sur les routes.

- enfin, le GPF s'est fixé des objectifs en terme de sécurité tant sur le plan du nombre d'accidents (réduction chaque année de 10 % du taux de fréquence et division par deux à échéance 2020) et que sur leur niveau de gravité (réduction du taux de gravité mais surtout objectif de « 0 mort »).

Les bilans sociaux permettent le suivi de ces objectifs.

Tableau n° 46 : Évolution des accidents du travail entre 2013 et 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Nombre d'accidents du travail avec arrêts</i>	4 926	5 023	4 901	4 206	4 064
<i>Indice de fréquence des accidents du travail¹⁶¹</i>	32,80 ‰	33,68 ‰	33,25 ‰	28,69 ‰	28,09 ‰
<i>Indice de gravité des accidents du travail¹⁶²</i>	1307 ‰	1398 ‰	1347 ‰	1402 ‰	1403 ‰
<i>Nombre d'accidents mortels¹⁶³</i>	6	5	12	6	9

Source : Cour des comptes d'après données bilans sociaux SNCF

La politique mise en place a permis une réelle baisse en 2016 du nombre et donc de la fréquence des accidents du travail¹⁶⁴ (par contre, les indicateurs sur la gravité n'affichent pas d'amélioration). L'engagement de l'ensemble des personnels du GPF, des agents d'exécution aux cadres supérieurs, semble important. La priorité affichée pour la sécurité depuis 2015 n'a jamais été remise en cause et toutes les décisions prises portant sur l'organisation et les processus industriels intègrent systématiquement cette dimension.

L'EPSF considère d'ailleurs que la performance du GPF en matière de sécurité des personnels au travail est « acceptable »¹⁶⁵. En effet, le nombre de morts et blessés graves pondérés par train-km¹⁶⁶ en 2017 est de $4,53 \cdot 10^{-9}$ pour un objectif fixé à la France par l'Union Européenne de $6,06 \cdot 10^{-9}$.

¹⁶⁰ Le GPF dispose de la 7^{ème} flotte de France, avec 20 000 véhicules

¹⁶¹ Indice de fréquence = nombre d'accidents du travail * 1000 / effectif disponible annuel moyen

¹⁶² Indice de gravité = nombre de jours d'arrêt pour accidents du travail * 1000 / effectif disponible annuel moyen

¹⁶³ Y compris les personnels des entreprises travaillant pour le GPF. Y compris les accidents de trajet.

¹⁶⁴ Par comparaison, l'assurance maladie indiquait en septembre 2017 que le taux de fréquence des accidents du travail était de 33,8 ‰ en France (tous secteurs), ce qui montre que la SNCF obtient un meilleur résultat avec pourtant de nombreux métiers à risque.

¹⁶⁵ Rapport 2017

¹⁶⁶ Les blessés graves sont pondérés à l'équivalent de 0,1 mort

3.2.2 Une politique de santé au travail à mieux définir

Si la sécurité au travail constitue une priorité clairement affichée et mise en œuvre avec efficacité, la politique de santé au travail ne bénéficie pas de la même visibilité.

Les orientations politiques sont définies dans un plan quinquennal appelé « plan du service médical ». Les deux derniers plans (2009-2013 et 2014-2018) ont fixé des priorités assez constantes dans le temps, notamment :

- l'instauration d'une visite médicale spécifique pour les agents âgés de 45 ans et plus sur la base du volontariat pour éviter la désinsertion progressive et l'inaptitude. Ce bilan doit permettre d'anticiper les reconversions en fonction de l'état de santé de l'agent, une attention étant plus particulièrement portée aux agents exerçant des métiers pénibles.
- le développement de colloques de santé au travail dans un but de prévention pour anticiper les adaptations et les aménagements de poste et éviter l'inaptitude des agents.
- la progression dans la connaissance et la maîtrise des risques professionnels
- le développement de la prévention de la consommation excessive d'alcool
- la participation à la formation des managers aux risques psycho-sociaux.

Aucun objectif n'est affiché et les indicateurs dans le bilan social restent limités aux maladies professionnelles¹⁶⁷.

Tableau n° 47 : Évolution des maladies professionnelles

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Nombre de maladies professionnelles déclarées</i>	455	464	354	369	333
<i>Nombre de maladies professionnelles reconnues</i>	254	218	180	156	155

Source : Cour des comptes d'après données bilans sociaux SNCF

Les données concernant les inaptitudes ou les aptitudes avec restrictions constituent pourtant des données très sensibles pour les établissements ou directions. De nombreux responsables ont témoigné notamment d'une augmentation des aptitudes avec restrictions, dont certaines ne permettent d'offrir aucune mission opérationnelle aux agents concernés. Ce constat montre une forte incompréhension entre des cadres qui doivent organiser le travail suite aux décisions médicales et des médecins du travail qui peuvent ne pas toujours mesurer la conséquence effective de leurs décisions sur l'organisation du travail.

¹⁶⁷ Les maladies professionnelles déclarées et reconnues se concentrent principalement sur des affections périarticulaires provoquées par certains gestes et postures de travail (épaule, coude, poignet) et des affections chroniques du rachis lombaire liées à la manutention de charges lourdes.

Ainsi, il reste des marges de progrès dans une meilleure concertation entre les médecins du travail et les responsables de la production opérationnelle, dans le respect de l'indépendance de premiers.

Certaines organisations syndicales ont pu souligner la trop faible prise en compte des risques psychosociaux dans un contexte de fortes transformations des métiers et des organisations. Aucun indicateur n'est proposé alors que le nombre d'ILD progresse très sensiblement sur les cinq dernières années (les raisons mériteraient d'en être mieux appréhendées) et que les OS signalent une augmentation du nombre de suicides. Le GPF devrait y porter une attention toute particulière dans les années à venir.

S'agissant des moyens consacrés à la médecine du travail, ils sont restés globalement stables. Le nombre de médecins du travail a été réduit de 6,1 % entre 2013 et 2017, conduisant à une diminution des visites réalisées (-4,5 %), au même rythme que la baisse des effectifs du GPF (-4,6 %).

3.3 Un fort engagement dans la formation des salariés

Les orientations de la formation professionnelle dans le GPF s'inscrivent dans le cadre de l'accord de branche de 2017 qui fixe cinq priorités :

- Assurer un haut niveau de sécurité ;
- Garantir l'employabilité et sécuriser les parcours des salariés ;
- Prendre en compte et développer les innovations ;
- Assurer la sûreté des personnes et des biens ;
- Professionnaliser le management à la conduite du changement.

Ces priorités, reprises par le GPF¹⁶⁸, sont déclinées dans les plans de formation des différents EPIC et des différentes activités.

Le GPF consacre 7,14 % de la masse salariale à la formation professionnelle (en hausse par rapport à 2015 avec 6,69 %), soit près de 420 M€¹⁶⁹, permettant de faire bénéficier d'une formation à 82 % des salariés, pour une durée moyenne par stagiaire de 56,8 heures annuelles. Cet effort se situe bien au-delà des entreprises du secteur ou des entreprises de 2 000 salariés et plus¹⁷⁰.

¹⁶⁸ Consultation du comité central du GPF du 6 mars 2018 : « politique et orientations de la formation professionnelle »

¹⁶⁹ Les 420 M€ se répartissent en 213 M€ de rémunération des stagiaires, 47 M€ en achats externes (prestations extérieures), le reste étant constitué des coûts pédagogiques des formations réalisées en interne

¹⁷⁰ L'écart entre le GPF et les autres entreprises s'explique par le poids important de la formation initiale dans les dépenses de formation du GPF

Tableau n° 48 : Effort consacré à la formation par le GPF

	GPF	Secteur transport et entreposage	Entreprises de 2000 salariés ou plus
<i>Taux de participation financière (% de la masse salariale)</i>	7,14	3,61	3,7
<i>Taux d'accès des salariés à la formation (en %)</i>	82	56,6	55,9
<i>Nombre d'heures annuelles par stagiaire</i>	56,8	30,7	28,5

Source : Cour des comptes d'après données SNCF (bilan social 2017) et chiffres Céreq (exploitation des déclarations fiscales 24-83 de 2014)

3.3.1 Le contenu des formations

Cet effort important du GPF permet de mettre en place la formation initiale pour les nouveaux recrutés et d'accompagner les salariés actuels dans un contexte de forte évolution des métiers et des réorganisations engagées.

Tableau n° 49 : Répartition par catégorie de formation et par EPIC en 2017

<i>En heures de formation</i>	SNCF Réseau	SNCF Mobilités	SNCF	Total
<i>Adaptation 1^{er} emploi</i>	1 159 107	1 512 378	111 284	2 782 769
<i>perfectionnement</i>	1 325 008	1 954 040	257 372	3 536 420
<i>Adaptation à l'emploi, prévention, reconversion</i>	53 915	170 787	4 200	228 902
<i>Promotion</i>	145 553	132 072	18 031	295 656
<i>Total</i>	2 683 583	3 769 277	390 887	6 843 747

Source : Cour des comptes d'après données SNCF (bilan formation 2017 des trois EPIC)

Plus de 40 % des actions de formation servent à former les nouveaux agents (formation initiale). Elle a concerné 50 181 stagiaires avec des durées de formation plus ou moins longue selon les métiers. Elle est par exemple de 30 jours pour la maintenance à SNCF Mobilités, 75 jours pour les contrôleurs (ASCT) et atteint même un an pour les conducteurs de train.

Près de 52 % des formations sont ciblées pour développer les compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise, notamment sur l'utilisation du digital et du numérique. 321 684 stagiaires ont été concernés ce qui montre la forte mobilisation de la formation pour accompagner les personnels. Les plans de formation continue sont adaptés pour chaque EPIC : par exemple une forte priorité à la sécurité pour SNCF Réseau ; conduite, sécurité, services pour SNCF Mobilités.

Plus de 3 % des formations permettent d'accompagner les salariés souhaitant changer d'emploi dans le cadre d'une mobilité choisie ou lorsqu'une réorganisation entraîne un changement d'activité (reconversions). Ces formations constituent un outil pour les EIM et ont concerné en 2017 5 683 stagiaires.

Enfin, moins de 5% des formations sont ciblées sur des actions de promotion dont l'objectif est d'acquérir des compétences exigées pour accéder à une qualification plus élevée. Ces formations n'ont touché que 6 321 stagiaires en 2017.

Les plans de formation sont construits à partir des prescriptions nationales mais aussi en tenant compte des besoins de formation des agents exprimés par les établissements.

La formation initiale fait l'objet d'un cahier des charges national cadré, notamment pour les métiers nécessitant une maîtrise technique et des exigences fortes en matière de sécurité. Le GPF a fait le constat ces dernières années de formations trop exhaustives¹⁷¹, trop longues, de ce fait coûteuses et pouvant conduire parfois à la non validation du stage de formation (les personnels recrutés comme conducteurs de trains ne sont que 70 % à réussir leur année de stage). La décision a été prise de revisiter ces formations pour mieux les cibler sur la prise de poste, les autres compétences ayant vocation à être apprises plus tard dans le cadre de la formation continue. Ce travail a conduit à organiser la formation en modules, en s'appuyant davantage sur la digitalisation pour limiter le temps de présentiel à l'exercice du métier. Le bilan est globalement positif et correspond aux attentes des établissements et directions territoriales. Seule la formation des conducteurs échappe à cette transformation¹⁷². La raison avancée est la difficulté de mobiliser des formateurs pour réaliser la refonte de la formation. Mais, les freins sociaux ne sont pas à négliger pour un métier peu prompt à bouleverser ses habitudes.

Pour le GPF, les moyens dégagés par cette refonte de la formation initiale ont vocation à être utilisés pour renforcer les formations de reconversion. Cette orientation est essentielle compte tenu des forts besoins de reconversion avec les plans de réorganisation en cours et à venir. Or aujourd'hui, beaucoup d'acteurs notent l'insuffisance des formations pour les personnels à reconvertir.

S'agissant de la formation continue, un tiers des formations sont ciblées pour les tâches essentielles de sécurité (habilitations, certifications, ...) et un autre tiers permet d'accompagner les grands programmes des différents métiers, notamment pour accompagner les transformations digitales et technologiques. Toutes ces formations sont construites au niveau des sièges centraux. Reste un tiers de formations « à la carte » mises en place suite aux entretiens professionnels ou aux demandes des directeurs d'établissement ou territoriaux.

Les cadres locaux rencontrés (responsables d'établissement et responsables de ressources humaines) tirent un bilan plutôt positif des plans de formation, tant sur le plan quantitatif (nombre de formations) que qualitatif (la prise en compte des besoins réels des agents, contenu adapté aux métiers).

¹⁷¹ Les formations sont construites pour qu'un agent maîtrise tous les aspects du métier, y compris ceux qu'il ne va pas exercer. Ainsi, un conducteur stagiaire est amené à apprendre tous les types de conduite, même s'il ne sera amené qu'à exercer dans les TER.

¹⁷² D'autres entreprises ferroviaires arrivent à limiter à 5 mois une formation spécifique à une ligne et un engin comme un tram-train. Cette simplification de la formation serait pourtant bien utile pour le GPF pour faciliter les reconversions à venir.

3.3.2 L'organisation de la formation

Sur le plan organisationnel, le GPF s'appuie, pour la construction des plans de formation, sur des responsables de formation dans chaque EPIC et activités, sur des correspondants formation au plus près du terrain et, pour la mise en œuvre des plans de formation, sur des campus internes au GPF. Ces centres de formation interne organisent 61% des formations, le reste étant effectué en établissement (mise en pratique du métier) ou plus ponctuellement réalisé par un organisme extérieur.

Tableau n° 50 : Répartition des formations par modalités d'organisation

<i>En heures de formation</i>	SNCF Réseau	SNCF Mobilités	SNCF	Total GPF
<i>En établissement</i>	566 821	1 452 219	174 873	2 193 913 (32 %)
<i>En centre de formation interne</i>	1 837 655	2 142 386	178 808	4 158 849 (61 %)
<i>Avec recours à un organisme externe</i>	279 110	175 015	37 206	491 331 (7 %)

Source : Cour des comptes d'après données SNCF (bilan formation 2017 des trois EPIC)

Si le principe d'une formation réalisée en interne n'est pas contestable, compte tenu de la technicité et des spécificités des métiers ferroviaires, l'organisation actuelle du dispositif reste perfectible et devrait évoluer pour dégager des gains en moyens financiers et humains.

Le GPF s'appuie actuellement sur une vingtaine de campus spécialisés (intitulés universités, instituts, campus, écoles...) avec de nombreux sites sur le territoire national. Pour réaliser les formations, le GPF dispose d'environ 690 formateurs permanents (à temps plein) et d'environ 1 200 formateurs occasionnels (c'est-à-dire consacrant une partie de leur temps de travail à la formation). La multiplicité des campus et des sites est héritée des différents métiers et conduit à des surcoûts en termes immobilier et administratif. Dans les objectifs fixés en 2018 dans le cadre de la politique et des orientations de la formation professionnelle, le GPF souhaite rendre l'appareil de formation plus efficace. Pour cela, des projets de réorganisation sont en cours ou en réflexion.

À ce titre, le travail de SNCF Réseau est intéressant. Le dispositif actuel est organisé autour de quatre campus (fabrique Réseau, campus infra, université ingénierie et projets, centre formation circulation ferroviaire) et 21 sites. Le projet consiste à regrouper d'ici 2021 les campus en une université des métiers avec seulement trois sites. L'objectif est de rapprocher les métiers (sites multi-spécialités), de rationaliser le parc immobilier et de mutualiser les fonctions support. Le projet devrait ainsi permettre de réduire les surfaces de 7 200 m² (36 800 m² intégrant de nouvelles surfaces d'hébergement contre 44 000 m² actuellement), de diminuer de 30% la masse salariale de formation, de réduire les frais de déplacement (du fait de la déspecialisation des sites) et de supprimer des loyers et charges à hauteur de 2,5 M€ par an. Ainsi, ce projet, qui nécessite un investissement de 94,2 M€, devrait dégager une valeur actuelle nette sur 20 ans de 54,6 M€.

La démarche engagée à SNCF Réseau devrait également concerner SNCF. En effet, SNCF dispose de sept campus¹⁷³ dont les effectifs de personnels en formation sont plus limités. Pourtant, chaque campus fonctionne isolément, dans les locaux de chaque métier concerné (en général à Saint Denis mais aussi à Lyon pour les achats). Si un regroupement des campus n'a pas le même enjeu immobilier que pour SNCF Réseau, la rationalisation des moyens pédagogiques et administratifs est évidente et devrait être engagée sans délai.

Le cas de SNCF mobilités est plus complexe. Les campus sont construits autour des métiers et des activités¹⁷⁴ sans qu'une doctrine ne soit clairement établie. Ainsi Transilien dispose de sa propre université pour former aux métiers du mass transit mais pour les conducteurs il passe commande auprès de l'école de la traction en précisant ses attentes.

Le GPF devra choisir entre deux orientations pour réduire le nombre de campus¹⁷⁵ :

- soit la politique menée actuellement pour renforcer les activités conduit à recentrer les campus autour de Voyages (qui pourrait intégrer Intercités), de Transilien, des TER et du fret. Dans ce cas, les formations des agents sont construites autour des spécificités de chacune de ces activités.
- soit la volonté est d'organiser la formation par métier, auquel cas un campus « services » et un campus « traction » suffisent.

3.4 La médecine de soins, un dispositif à revoir

La médecine de soins est un dispositif très ancien, mis en place fin XIXème siècle-début XXème siècle par les grandes compagnies ferroviaires, souvent dans une logique « paternaliste ». Cette médecine constitua très tôt une première forme de médecine du travail, très utile pour un métier pénible et dangereux pour la santé. La séparation médecine de soins - médecine du travail s'est opérée à la sortie de la seconde guerre mondiale avec l'émergence d'une véritable médecine du travail. Pour autant, la médecine de soins sera conservée.

3.4.1 Un modèle en perte de vitesse

La médecine de soins n'est accessible qu'aux salariés du cadre permanent et aux titulaires d'un contrat en alternance (apprentissage ou professionnalisation). Les ayants-droit (conjoint, enfants) ne peuvent en bénéficier, pas plus que les contractuels du GPF¹⁷⁶.

¹⁷³ Université de la communication, université finances groupe, université fonctions support, campus SI, campus achats, université RH, université de la sûreté.

¹⁷⁴ Technicampus matériel, université du service, université Transilien, université proximités, institut gares, campus fret, école de la traction.

¹⁷⁵ Le campus gares a vocation à basculer vers SNCF Réseau et le technicampus reste à part du fait des équipements mobilisés.

¹⁷⁶ Pour les contractuels, un accord a été conclu avec les organisations syndicales pour mettre en place à compter de 2014 d'une complémentaire santé obligatoire avec prise en charge de la cotisation par l'employeur (GPF) à hauteur de 60 %.

Les 137 543 salariés¹⁷⁷ disposent d'un réseau assez dense avec 101 cabinets médicaux (regroupant généralistes et dans certains cas spécialistes), cinq laboratoires et trois centres d'imagerie médicale. Les médecins interviennent pour la quasi-totalité en contrats de vacations¹⁷⁸, seuls les personnels paramédicaux (infirmiers, secrétaires médicaux) étant des personnels du GPF. Les salariés peuvent accéder également à un réseau de médecins (généralistes et spécialistes) agréés par le GPF, leur permettant de se faire soigner en bénéficiant de la dispense de l'avance des frais.

Tableau n° 51 : Évolution de l'activité de la médecine de soins

	2014	2015	2016	2017
<i>Nombre de bénéficiaires potentiels</i>	146 522	143 799	140 819	137 543
<i>nombre de cabinets GPF</i>	111	106	104	101
<i>Généralistes en cabinets GPF</i>	153	140	138	137 ¹⁷⁹
<i>Spécialistes en cabinets GPF</i>	463	440	424	422
<i>Nombre de consultations en cabinets GPF</i>	173 627	189 531	179 461	174 541
- dont généralistes	107 787	108 735	102 795	91 731
- dont spécialistes	65 840	80 796	76 666	82 810
<i>Généralistes agréés</i>	1 323	1 303	1 287	1 148
<i>Spécialistes agréés</i>	161	159	128	111
<i>Nombre de consultations en cabinet privé</i>	91 857	68 814	48 937	31 827
- dont généralistes	88 469	65 672	48 641	31 784
- dont spécialistes	3 388	3 142	296	43

Source : Cour des comptes d'après données SNCF

La médecine de soins a vu son activité se réduire régulièrement du fait de la politique de suppression des effectifs du cadre permanent (-6,1 % entre 2014 et 2017). Mais d'autres raisons sont venues amplifier ce mouvement :

- Le fait que les ayants droit des agents ne bénéficient pas du dispositif a pu éloigner certains salariés, préférant choisir un « médecin de famille » dans le réseau libéral ;
- Le réseau des cabinets peut se situer trop loin des domiciles des salariés ;
- Pour les médecins agréés, censés compléter le réseau des cabinets, les salariés préfèrent choisir leur propre médecin.

¹⁷⁷ Aux cadres permanents (131 031 en 2017) s'ajoutent les 6 512 salariés en contrat d'alternance

¹⁷⁸ Les médecins sont recrutés dans le secteur libéral ou en secteur hospitalier.

¹⁷⁹ Fin 2018, les généralistes étaient 132, représentant l'équivalent de 37,4 ETP

Ainsi, le nombre de consultations s'est fortement réduit tant en cabinet GPF (-14,9 % pour les généralistes) qu'en cabinet privé (- 65 %). Seules les consultations de spécialistes en cabinet GPF bénéficient d'une réelle attractivité compte tenu des délais très réduits pour obtenir un rendez-vous¹⁸⁰ comparativement au secteur libéral.

Face à cette évolution, le GPF a mené une politique de rationalisation en réduisant le nombre de cabinets (- 9 % entre 2014 et 2017). Sur les cinq laboratoires du GPF, deux ont été fermés en 2018 du fait d'une activité jugée insuffisante. Enfin, le GPF a mis en place en 2017 un logiciel de prise de rendez-vous (ClicRDV) permettant de réduire les secrétariats médicaux¹⁸¹.

Cette politique de rationalisation doit être amplifiée compte tenu de la baisse prévisible du nombre de personnels du cadre permanent et du faible rendement des médecins en cabinet du GPF¹⁸². Le nombre de cabinets pourrait très vite être réduit aux 25 cabinets « régionaux » qui accueillent également la médecine du travail et d'aptitude (mutualisation des locaux, du matériel médical et des personnels paramédicaux).

3.4.2 La nécessité de changer de modèle

L'existence d'une médecine de soins réservée aux seuls personnels statutaires (les contractuels et les ayant droits des agents en sont exclus) conduit à un financement complexe qui repose sur des cotisations maladies, des cotisations pour la médecine de soins et le financement de la complémentaire santé pour les agents contractuels :

- L'employeur (GPF) prend en charge la cotisation patronale maladie, maternité, décès (8,80 % sur la totalité du salaire¹⁸³) qu'il verse à la caisse de prévoyance et de retraite des personnels de la SNCF (CPRPSNCF), la cotisation à la médecine de soins (0,70 % sur la totalité du salaire) qui est versée au service chargé à SNCF de gérer la médecine de soins et 60 % de la cotisation à la complémentaire santé (montant versé à Humanis, mutuelle retenue par le GPF).
- Les salariés du cadre permanent cotisent pour 0,15 % sur la totalité du salaire, montant versé par l'employeur à la CPRPSNCF). Ils peuvent prendre une complémentaire santé à leur charge.
- Les contractuels cotisent pour la complémentaire santé à hauteur de 40 %.

Ainsi, deux populations se distinguent au sein du GPF :

- Les contractuels qui ont accès, comme tous les français, au réseau libéral avec un remboursement par la CPRPSNCF (par délégation de la sécurité sociale) et la complémentaire santé (Humanis).
- Les statutaires qui ont plusieurs possibilités : la médecine de soins, le réseau libéral agréé par la SNCF et le réseau libéral non agréé. Pour les deux premiers cas, le salarié n'avance pas la consultation, celle-ci étant financée par la

¹⁸⁰ Dans la plupart des cabinets GPF, la durée n'excède pas un mois d'attente.

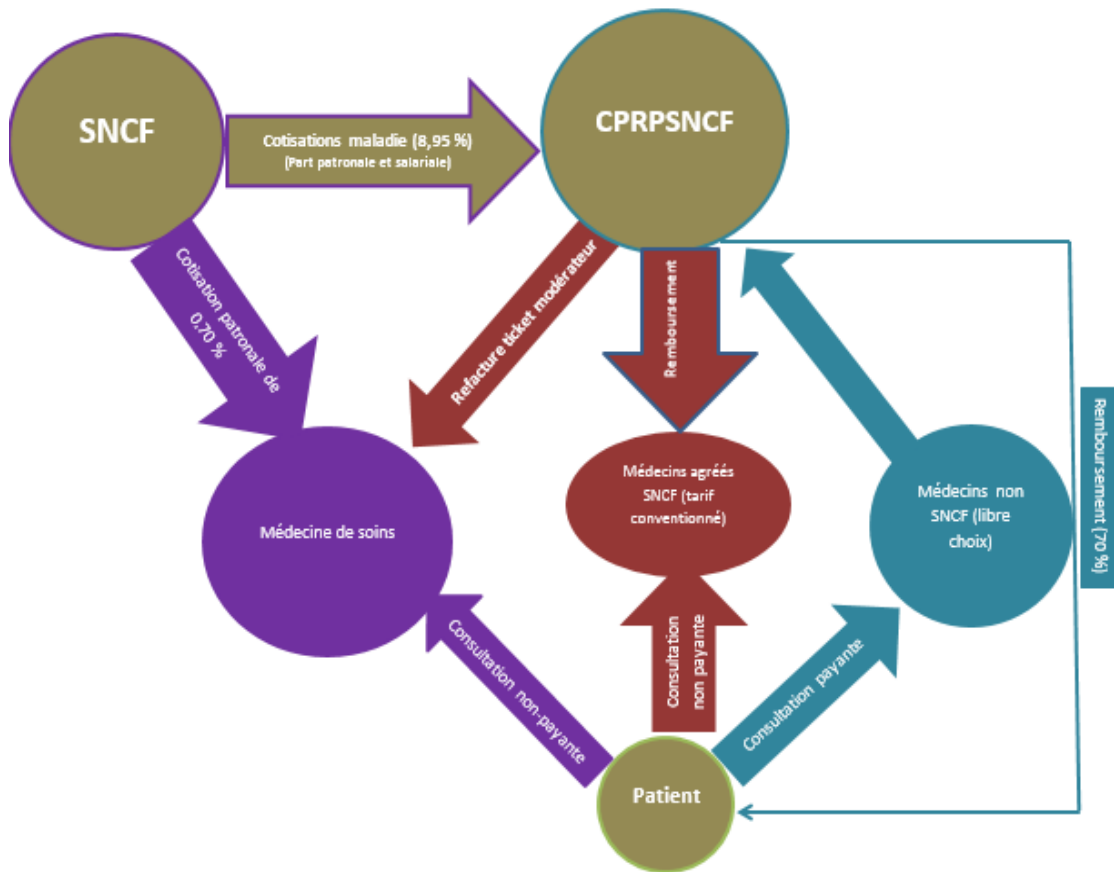
¹⁸¹ Les personnels paramédicaux sont passés de 208 en 2014 à 178 en 2017.

¹⁸² Un généraliste consulte seulement 1,5 patient à l'heure alors que les spécialistes ont un taux de 1,7 patient à l'heure

¹⁸³ Taux au 1^{er} janvier 2018. Les 8,80 % ne comprennent pas les indemnités journalières prises en charge directement par le GPF, avec un financement de 4,25 % sur la totalité du salaire.

médecine de soins ou prise en charge par la CPRPSNCF (pour le réseau libéral agréé).

Schéma n° 1 : Schéma de financement de la médecine selon les choix du salarié statutaire¹⁸⁴



Source : Cour des comptes d'après SNCF

Le dispositif actuel cumule donc deux dispositifs dont le résultat ne peut aujourd'hui satisfaire ni le GPF, ni certains salariés.

La médecine de soins (et dans une certaine mesure le réseau agréé) constitue un avantage pour les salariés puisqu'il offre un accès facilité aux soins (notamment pour les spécialistes), sans avances de consultation. Mais elle représente un coût important pour le GPF de 37 M€ en 2017, en croissance régulière malgré les efforts de rationalisation (34 M€ en 2015, 36 M€ en 2016). Le coût de la médecine de soins comprend les charges de personnels affectés aux soins (19 M€), la refacturation de la CPRPSNCF (4 M€), les frais de fonctionnement¹⁸⁵ (9 M€) et les charges de structure (5 M€).

Le réseau libéral (non agréé) est préféré par de nombreux salariés statutaires¹⁸⁶ mais le remboursement des consultations nécessite de choisir une complémentaire santé pour s'assurer

¹⁸⁴ Taux au 1^{er} janvier 2018

¹⁸⁵ Consommables, loyers, entretien des locaux, SI

¹⁸⁶ Le GPF estime qu'un tiers des consultations se font en cabinet SNCF et deux tiers dans le réseau libéral

d'une bonne couverture des soins¹⁸⁷. Or, contrairement aux contractuels qui bénéficient d'une prise en charge du coût de la complémentaire à 60 % par le GPF, les salariés statutaires n'ont aucune aide de l'employeur. Sur ce point, les organisations syndicales divergent : la CFDT souhaite voir avancer cette question de la mise en place d'une complémentaire santé pour les statutaires alors que la CGT a marqué son opposition.

Cette question de la complémentaire est aujourd'hui posée tant par des organisations syndicales que par certains salariés, dont quelques-uns se sont pourvus en justice. La direction de la sécurité sociale, interrogée par le GPF¹⁸⁸, considère que la mise en place d'une couverture complémentaire pour les personnels statutaires reste de l'ordre du possible. Mais le passage en société anonyme et la fin du recrutement sous statut à l'horizon 2020 vont faire évoluer le paysage actuel et conduire à remettre en cause le système existant.

Il semble donc inéluctable qu'une complémentaire santé soit mise en place pour tous les salariés. Mais cette décision ne peut être prise sans que la médecine de soins ne soit totalement revue. La suppression totale pourrait être envisagée mais ce serait une source de fortes tensions sociales au sein du GPF. Le maintien des 25 cabinets régionaux, qui regroupent médecine de soins, du travail et d'aptitude, avec mutualisation des équipements, pourrait constituer une piste de travail.

3.5 Une politique de logement visant à renforcer l'attractivité du GPF à l'embauche

Le logement fait partie depuis toujours de la politique salariale de l'entreprise. Pour mémoire, dès l'origine, la SNCF a toujours veillé à permettre à ses agents de pouvoir se loger à travers deux principaux dispositifs : les aides au logement et l'offre de logements réservés aux agents du GPF.

3.5.1 Les aides au logement

La politique de logement de la SNCF va bien au-delà de la simple offre de logements et comprend également une aide pour les nouveaux embauchés en Ile de France et dans certaines communes de province, le cautionnement et l'aide sur quittance pour les salariés en difficulté financière. Elle touche donc une part importante du personnel du GPF.

La SNCF a mis en place plusieurs dispositifs d'aides pour les nouveaux embauchés en Ile de France et dans certaines grandes villes de province. Ils peuvent bénéficier d'une aide financière mensuelle pendant maximum quatre ans dont le montant dépend des revenus mensuels nets imposables de l'ensemble du foyer.

¹⁸⁷ Le GPF estime à 75 % le nombre de salariés au statut ayant pris une complémentaire santé. Mais cette statistique ne comprend pas les salariés affiliés à la complémentaire de leur conjoint.

¹⁸⁸ Le GPF souhaitait savoir s'il relevait de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi qui prévoit que tout employeur du secteur privé, entreprise et association a l'obligation de proposer une couverture complémentaire santé collective à ses salariés et de participer au moins à hauteur de 50 % du prix des cotisations.

Ils peuvent également bénéficier d'un logement meublé temporaire s'ils sont à la recherche d'un logement de type T1 ou T2. La SNCF s'engage par ailleurs à leur trouver un logement pérenne dans les trois ans qui suivent la signature du bail temporaire.

Dans ces zones, il est également envisagé d'expérimenter la colocation. Le but étant de proposer un logement temporaire où les risques liés à ce type de bail seraient pris en charge par la SNCF.

L'aide aux nouveaux embauchés est la plus variée et la plus importante en matière de politique d'aides au logement. Ces dispositifs ont clairement pour but de rendre l'entreprise attractive à l'embauche. C'est un atout qu'elle souhaite valoriser et développer en offrant à l'avenir une « garantie logement » pour les nouveaux recrutés en région Ile de France. Cette garantie prévoit un accompagnement dans la recherche de logement pour les cadres et une proposition de logement à un loyer attractif pour les non-cadres dans les quatre mois suivants l'embauche.

D'autres dispositifs d'aides au logement ont été mis en place par la SNCF comme les aides sur quittance ou le cautionnement. Il existe des aides sur quittance pour les salariés qui sont dans une situation financière difficile. La demande d'aide chiffrée est faite et transmise par un travailleur social à l'agence logement de la SNCF. Le montant maximum de cette aide est de 167 € par mois (soit 2 004 € annuelle) pendant un an. Une prolongation de cette aide est possible pendant un an sur demande du travailleur social mais elle ne pourra être supérieure à deux tiers du montant déjà versé la première année.

L'agence logement peut garantir le cautionnement des prêts immobiliers contractés par les salariés du GPF dans le cadre de l'accession à la propriété de leur résidence principale.

3.5.2 L'offre de logements

L'ensemble des agents du GPF peuvent bénéficier d'une offre de logement. Divers types de logements sont proposés : à loyers modérés, intermédiaires et libres. Par ailleurs, comme vu précédemment, les agents peuvent également bénéficier d'un logement meublé temporaire.

Le groupe « immobilière des chemins de fer » (ICF) Habitat est la filiale logement de la SNCF qui est son seul actionnaire. Elle a pour mission de gérer l'ensemble du parc immobilier de la SNCF. Il se compose de six sociétés d'environ 100 000 logements répartis sur l'ensemble du territoire dont 90 % d'entre eux sont des logements sociaux. Ce sont près de 250 000 personnes qui sont logées et accompagnées par le groupe dont 38% d'entre eux sont des agents de la SNCF actifs ou à la retraite. L'offre de logement ne constitue qu'une partie de son activité puisqu'elle intervient également dans le cadre de valorisations immobilière, d'aménagement urbain ou d'optimisation des quartiers. ICF habitat Novedis, filiale du groupe ICF habitat, est chargé de la gestion de l'habitat à loyers libres ou intermédiaires.

Tableau n° 52 : État de l'occupation du parc de logements en 2017

Parc libre

Propriétaires	TOTAL	Profil de l'occupant							
		Agents		Pensionnés SNCF		Non cheminots		Vacants	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
SNCF	796	264	33,20 %	390	49 %	13	1,6 %	129	16,2 %
ICF Novedis	6 886	2 704	39,3 %	977	14,2 %	2 342	34 %	863	12,5 %
TOTAL	7 682	2 968	38,6 %	1 367	17,8 %	2 355	30,7 %	992	12,9 %

Parc social

Propriétaires	TOTAL Réservé SNCF	Profil de l'occupant							
		Agents		Pensionnés SNCF		Non cheminots		Vacants	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
ICF	24 129	10 420	43,2 %	4 800	19,9 %	8 142	33,7 %	767	3,2 %
Autres (1)	1 849								
TOTAL	25 978								

(1) logements réservés auprès d'organismes extérieurs à l'aide de la participation des employeurs à l'effort de construction

Source : données GPF

Le parc à loyers libres est en forte diminution et celle-ci va se poursuivre dans les années à venir. En effet, la SNCF ne dispose plus que de 796 logements en 2017 contre 6 339 en 2008. Elle a cédé ces logements à ICF Novedis afin d'avoir une gestion homogène de l'ensemble du parc libre et de préserver l'ouverture du parc de logements aux agents. En outre 4 000 des 6 886 logements du parc libre d'ICF Novedis viennent d'être externalisés à la foncière Vesta. ICF Novedis conserve néanmoins la gestion du patrimoine et maintient l'accès prioritaire à ces logements aux cheminots pendant un mois.

Concernant le parc social, la Cour s'interroge sur la forte proportion de retraités cheminots (19,9 %) au sein du parc locatif social appartenant à ICF.

3.6 Les aides sociales, un dispositif au périmètre trop large

3.6.1 L'action sociale de la SNCF : une politique ancienne et fortement développée

L'histoire de l'action sociale à la SNCF

La Loi d'Orientation des Transports Intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982 a transformé la SNCF en EPIC. De ce fait, les règles de droit commun relatives aux comités d'entreprise devaient s'appliquer à la SNCF, ce qui impliquait notamment le transfert à ceux-ci de la gestion des activités sociales et culturelles (ASC). Le législateur a laissé la possibilité

d'une adaptation aux structures spécifiques de l'entreprise et aux nécessités de ses missions de service public. Les négociations engagées à cet effet, au sein d'une commission mixte du statut, faisant apparaître d'importantes divergences, ont conduit au lancement, en mars 1984, d'une mission d'étude confiée à une commission d'experts sous la présidence de M. Pirot, conseiller-maître à la Cour des comptes. Elle devait notamment faire l'inventaire des activités sociales et culturelles existant à la SNCF et déterminer celles dont le transfert était de droit aux comités d'entreprise. Le rapport intermédiaire a distingué :

- Les activités n'ayant pas à être transférées car relevant des obligations de l'employeur : service médical, formation professionnelle, apprentissage, logement, allocations d'éducation ouvrière, aide aux pupilles, prêts et autres avantages financiers, chèques congés,
- Les activités transférables au vu du Code du travail et du consensus entre employeurs et organisations syndicales : centres de loisirs sans hébergement, vacances, activités sportives, bibliothèques, fêtes de Noël, cantines etc. La commission jugea opportun d'ajouter l'économie sociale et familiale (ESF), les jardins d'enfants et les halte-garderies, les clubs et « goûters » de retraités, les subventions aux sociétés d'agents, les indemnités pour frais d'étude. Son avis fut suivi sauf dans le cas de l'ESF, à la suite de la mobilisation des conseiller(e)s en ESF souhaitant majoritairement leur maintien dans l'entreprise,
- Les activités que la commission proposait de laisser sous la responsabilité de l'employeur : centres d'hygiène sociale et médico-psycho-pédagogiques, centres d'orientation scolaire et professionnel, aides familiales, indemnités de crèche et d'assistantes maternelles, écoles techniques¹⁸⁹, établissements sanitaires et sociaux ou pour personnes âgées.

Le partage ainsi effectué ne paraît pas dénué d'arbitraire. On peut notamment prendre l'exemple des services offerts en matière de garde d'enfants, certains relevant des comités d'entreprise (jardins d'enfant, halte-garderies), d'autres de l'entreprise (indemnités de crèche et d'assistantes maternelles), sans justification particulière.

À la suite de la signature d'un protocole en novembre 1985 entre la SNCF et l'ensemble des organisations syndicales, les agents concernés par le transfert d'activité eurent à choisir entre conserver leur poste en changeant d'employeur ou être reclassés dans un autre emploi de la SNCF. La nouvelle organisation entra en vigueur en 1986, tandis qu'une commission du fonds d'action sanitaire et social (CO-FASS), de nature paritaire, était mise en place.

Sur la base du rapport Pirot également, la contribution de la SNCF (3 %) a été partagée entre le financement des comités d'entreprise pour les activités transférées (1,725 % de la masse salariale brute) et celui du FASS, à hauteur de 1,275 %. L'entreprise continue donc de gérer une partie substantielle des activités sociales, le COFASS n'ayant pas de pouvoir décisionnel.

On peut considérer que cette réforme, mise en œuvre après de longues et difficiles négociations, a constitué une rupture dans l'histoire de l'action sociale menée au bénéfice des salariés de l'entreprise - une action sociale ancrée dans la « culture cheminote ». Elle engage une forme de banalisation, alors que la SNCF fut longtemps en avance et à part en ce domaine.

¹⁸⁹ Pour les « débilés légers » - selon la terminologie de l'époque. Il faut aussi signaler des maisons d'accueil pour « adolescents constituant des cas sociaux ».

L'organisation actuelle

Les comités d'entreprises (CE) et le comité central d'entreprise (CCE) devenu, à la suite de la réforme de 2014, le Comité Central du Groupe Public Ferroviaire (CCGPF), gèrent l'ensemble des activités entrant dans la catégorie des ASC. Ils bénéficient pour cela d'une contribution aux activités sociales et culturelles représentant 1,721 % de la masse salariale du GPF soit environ 100 M€.

Pour sa part, l'action sociale de l'entreprise a conservé en gestion propre toutes les activités ne relevant pas des ASC. La loi du 4 août 2014 a inscrit l'action sociale au nombre des fonctions mutualisées¹⁹⁰ exercées au bénéfice de l'ensemble du groupe ferroviaire (article L.2102-1, aliéna 4) et prévu, pour cet exercice, que SNCF Mobilités et SNCF Réseau concluent des conventions avec la SNCF (article L. 2102-3). Le département de l'action sociale comme celui de la paye ou de la comptabilité est donc rattaché à Optim'Services, son chef ayant rang de directeur adjoint.

Un pan important consiste dans *l'action sociale au titre du régime spécial de la SNCF*, d'assurance tant vieillesse que maladie, qui n'a pas été attribuée à la CPRP SNCF lors de la création de cette dernière, contrairement à ce qui est le cas en général dans les régimes de protection sociale. Or, l'article R.711-17 du code de la sécurité sociale prescrit que le régime spécial se doit de servir « des prestations équivalentes aux prestations du régime général de sécurité sociale ». En contrepartie, le CSS prévoit également que les taux de cotisation versés par la SNCF à la CPRP subissent un abattement correspondant à la part des cotisations du régime général affectées aux fonds nationaux d'action sanitaire et sociale.

L'action sociale bénéficie d'une contribution budgétaire de 65 M€ financée par un prélèvement de 1,1 % sur la masse salariale des 3 EPIC, alors qu'elle atteignait 1,275 % jusqu'en 2014. Cette baisse a été justifiée par le transfert du versement des allocations familiales et des aides facultatives correspondantes aux caisses d'allocations familiales (CAF) du régime général, le 1^{er} janvier 2015. Son budget total s'établissait, en fait, à 72,5 M€ en 2017 quand on incluait certaines autres recettes, notamment de tarification des services fournis dans ses structures, comme les établissements sanitaires et sociaux (5,65 M€).

La CO-FASS, commission paritaire *ad hoc* associant des représentants de la direction et des organisations syndicales, examine le budget du fonds d'action sanitaire et social (FASS), suit son exécution et étudie toute question relative à ce dernier¹⁹¹, ses membres disposant par ailleurs d'un droit de visite des établissements.

¹⁹⁰ Au même titre que la gestion des parcours professionnels et des mobilités internes pour les métiers à vocation transversale, la santé, la politique du logement, la gestion administrative de la paie, l'audit et le contrôle des risques.

¹⁹¹ Les compte-rendu de ces réunions révèlent un climat de tension certain. Les représentants syndicaux protestent régulièrement contre la diminution des moyens attribués au Fonds depuis la réforme de 2015 et contre la sous-utilisation de ses crédits.

Les comptes de l'action sociale

Gérée par le département de l'action sociale et l'Agence famille, le FASS finance les grandes catégories de dépenses suivantes¹⁹² :

- des centres sociaux mettant en œuvre des actions de prévention et d'accompagnement en faveur des actifs et des retraités : 101 centres d'action sociale, regroupés en 9 unités d'action sociale (UAS). La dépense correspondante atteignait 30,6 M€ en 2017 et les effectifs employés, 435 ETP,
- des centres de psychologie familiale (CPF), se consacrant au soutien à l'enfance en difficulté (centres médicaux psychopédagogiques, CMPP) et à l'aide à l'orientation, de l'école primaire à l'enseignement supérieur (centres d'orientation scolaire et professionnelle, COSP). La dépense représentait 4,4 M€ et le nombre de salariés environ 46 personnes,
- des établissements sanitaires et sociaux, se répartissant en EHPAD pour les personnes âgées, quatre maisons de retraite ayant reçu ce label en 2004, en établissements d'hébergement en séjour temporaire (EHST) et en lieux d'accueil éducatifs (LAE), qui hébergent des enfants en difficulté, notamment en cas de rupture familiale. Leur coût, en recul à la suite d'un certain nombre de fermetures, était de 14,3 M€ en 2017, pour un effectif de 130 personnes,
- des prestations financières (15,5 M€), principalement sous la forme d'aides à la garde d'enfant à domicile et au maintien au domicile de personnes âgées.

Il convient de remarquer que ce budget ne regroupe pas tous les frais de fonctionnement de l'action sociale, dans la mesure où, notamment, il ne comptabilise pas les loyers afférents aux locaux occupés par les centres d'action sociale et les centres de psychologie familiale, gérés par la direction SNCF immobilier. L'ensemble des dépenses des dépenses de fonctionnement comptabilisées hors FASS représenteraient un total de 3,6 M€ en 2017.

Les financements externes proviennent de la prise en charge par la CPRP SNCF de dépenses relevant de la couverture maladie (prestations des CMPP et des consultations d'hygiène infantile par certains centres d'action sociale), de même que, par les ARS et conseils départementaux, de dépenses liées à la dépendance, et, enfin, de contributions dues par les résidents.

Les charges de structure (« Direction de l'action sociale ») se sont alourdies alors que ses activités diminuaient globalement, de sorte que leur part dans les dépenses totales est passée de 5,6% en 2012 à 9,5% en 2017. Ceci n'est pas imputable aux frais de personnel, réduits d'un quart, mais aux dépenses de fonctionnement, qui ont doublé.

¹⁹² Deux annexes fournissent l'évolution des dépenses et recettes de chaque activité, ainsi que celle de leurs effectifs.

3.6.2 Une action sociale à réformer

Une action bénéficiant principalement à des retraités, ce qui ne devrait plus être de la responsabilité de l'employeur

Le nombre de bénéficiaires potentiels atteignait 353 902 en 2017, dont 55 % (194 650) de pensionnés¹⁹³. Les actifs ne sont majoritaires dans ce public qu'en région parisienne : 65 % dans le cas de l'unité d'action sociale de l'Ile-de-France Nord Est. Une partie non négligeable des retraités concernés n'a d'ailleurs jamais travaillé à la SNCF¹⁹⁴.

Les aides au maintien au domicile relèvent généralement des régimes de retraite et non de l'action sociale des employeurs. Depuis la création de la caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF (CPRP SNCF), le 1^{er} juillet 2007, la participation de l'entreprise pourrait se limiter au versement de cotisations libératoires. Tel n'est pas le cas en vertu des dispositions adoptées alors.

Ce particularisme s'explique en partie par l'ancienneté des régimes spéciaux des agents de réseaux de chemin de fer, de prévoyance (comprendre : d'assurance-maladie) et de retraite, instaurés respectivement par les lois du 21 juillet 1909 et du 28 décembre 1911. La création de la SNCF au 1^{er} janvier 1938 par fusion des compagnies de chemin de fer a conduit à l'intégration des caisses de prévoyance et de retraite de ces régimes dans les services de l'entreprise. Cette situation a perduré jusqu'à la mise en place de la CPRP SNCF au 1^{er} janvier 2007, dotée de la personnalité morale. Cette décision ne résulte pas d'une volonté de réorganisation et de normalisation de la protection sociale des cheminots, mais de pallier les conséquences de l'application des normes comptables internationales, qui auraient obligé la SNCF à provisionner les pensions à venir. Ceci peut expliquer l'ampleur limitée de la restructuration mise en œuvre.

La SNCF a conservé le service des prestations en espèces d'assurance maladie et maternité, de même que d'accidents du travail et de maladies professionnelles, sous la forme du maintien du salaire. Il en est allé de même de l'action sociale « maladie » et « vieillesse », et ce, aux fins de limiter au maximum des changements auxquels se montraient réticents tant les salariés du département de l'action sociale que ses bénéficiaires potentiels.

À la demande des rapporteurs, le GPF a analysé la ventilation de ces dépenses entre actifs et retraités (cf. Annexe n° 13), d'où il ressort qu'elles bénéficient majoritairement aux pensionnés (54 % en 2017), et ce, de manière croissante. Cette situation est devenue particulièrement atypique et ne correspond pas à une répartition optimale des tâches¹⁹⁵. En effet, une caisse de retraite apparaît mieux placée pour compléter le versement des pensions par une offre de services et de prestations spécifiquement réservée à la population qu'elle doit suivre et dont les besoins diffèrent sensiblement de ceux des actifs. La montée en puissance des politiques de prise en charge de la dépendance et de prévention de celle-ci, leur

¹⁹³ Ce total est inférieur au nombre total de pensionnés, car une partie de ces derniers, bénéficiaires d'un droit dérivé à CPRP SNCF, relèvent de l'action sociale d'une autre caisse de retraite au titre de leurs droits propres.

¹⁹⁴ Principalement des femmes percevant de pensions de réversion, veuves de salariés ayant cotisé à ce régime spécial dont les affiliés ont toujours été très majoritairement masculins.

¹⁹⁵ La disparité des deux populations concernées, actifs et retraités, soulève au surplus la question du maillage territorial qui ne peut être optimal à la fois pour les uns et pour les autres.

professionnalisation, ne peut qu'accentuer ce hiatus. La gestion d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) (*cf. infra*) constitue probablement l'activité la plus éloignée du cœur de métier d'un groupe ferroviaire.

En pratique, le département de l'action sociale doit d'ailleurs coopérer avec la CPRP, notamment pour avoir accès aux données relatives aux pensionnés, mais aussi pour coordonner sa politique d'aide avec celle de la caisse. En effet, cette dernière dispose aussi d'un Fonds d'intervention délégué (FID) pour répondre à des demandes ponctuelles de prise en charge de dépenses de santé à caractère exceptionnel. Cette situation les a conduits à signer une convention de partenariat. Comme on l'a vu, la CPRP rembourse aussi au GPF certaines dépenses des centres d'action sociale quand elles rentrent dans le champ de l'assurance maladie.

L'action sociale en faveur des retraités du régime et de ses ayants-droit, certes nécessaire et certes dévolue à la SNCF par la réforme de 2008, ne devrait plus relever de la responsabilité de l'employeur, dont ce n'est fondamentalement pas le rôle. Le temps semble venu d'une clarification et d'un alignement sur la norme commune.

Recommandation n° 5. (DGITM, DB) : Transférer à la caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF 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.

Des frontières parfois floues ou contestables avec les politiques menées par d'autres acteurs

La frontière avec les différents avantages offerts aux salariés par d'autres partenaires ne semble pas toujours clairement établie et justifiée. Ainsi l'accueil de la petite enfance entre dans les compétences des CE, le versement des prestations familiales, désormais dans celles des CAF comme l'action sociale correspondante, mais le GPF conserve une mission d'accompagnement de l'enfance et de l'adolescence. Ceci comprend le versement une prestation de garde (l'indemnité de garde assistante maternelle, IGAM, *cf. Annexe n° 12*). Par ailleurs, il continue d'octroyer une allocation familiale supplémentaire, hors FASS (l'AFS, *cf. infra*).

Illustration de certaines ambiguïtés : les prestations financières versées par le fonds d'action sanitaire et social donnent lieu à un contentieux entre la SNCF et l'URSSAF compétente en matière de contrôle (celle du Nord-Pas-de-Calais). Cette dernière estime qu'elles constituent des avantages en espèces soumis à cotisation, tandis que la SNCF argue qu'elle les attribue non en tant qu'employeur mais en tant que gestionnaire d'une partie du régime spécial de sécurité sociale des agents du cadre permanent. La cour d'appel de Douai est saisie de ce différend.

Accessoirement, la situation actuelle oblige l'entreprise à distinguer entre salariés actifs ou pensionnés selon qu'ils sont respectivement au statut et contractuels, les différences de droit pouvant s'avérer subtiles. Il serait plus simple que chacun relève de la caisse de son régime d'affiliation pour l'action sociale susceptible de venir en complément de ses droits, et que tous les salariés, quel que soit leur statut, bénéficient de l'action sociale de la compétence de l'employeur, essentiellement en faveur de l'amélioration des conditions de travail.

Une action sociale d'un coût élevé

Le volume actuel de ces dépenses paraît important dans la mesure où il vient s'ajouter aux avantages proposés par les comités d'entreprise. Ensemble, ces deux types d'activités mobilisent toujours près de 3 % de la masse salariale. Par comparaison, les crédits d'action sociale de l'État n'en auraient représenté que 0,69 % en 2010¹⁹⁶. En outre, l'entreprise accorde des avantages en matière de transports (facilités de circulation), de logement et des prestations familiales d'entretien (cf. l'AFS).

Certes, si la responsabilité n'en incombait pas au GPF, une partie de cette action sociale devrait être mise en œuvre par le régime spécial et son financement pèserait de toute façon sur la masse salariale. Cependant, il n'en va de même de certaines politiques qui relèvent généralement de la responsabilité de l'État, des caisses d'allocations familiales (CAF) ou des départements, comme l'assistance sociale, les aides à l'enfance et aux personnes âgées, ou encore la prise en charge de la dépendance. Cette dernière ne relève pas des obligations légales du GPF, que ce soit en tant qu'employeur ou en tant que responsable de l'action sociale du régime de retraite, celle-ci ne recouvrant que l'objectif de maintien au domicile et la prévention de la dépendance.

Cette charge financière peut handicaper la compétitivité de l'entreprise dans le contexte de l'ouverture à la concurrence des services ferroviaires, si les autres entreprises de ce secteur refusent d'accorder de tels avantages, individuellement ou dans le cadre de la convention de branche, comme cela paraît le plus probable.

Une gestion peu efficiente

La question des coûts de cette action sociale met également en jeu l'efficacité de sa gestion, ce qui exige d'analyser ses différents volets¹⁹⁷, après qu'a été rappelé le fait que la diversité des structures, des actions et des aides à piloter entraîne des frais de siège élevés.

3.6.2.1.1 Les centres sociaux

Leur fonctionnement entraîne des frais (comme l'entretien d'une flotte de 155 véhicules) d'un total de 30,6 M€ en 2017. Il correspond, pour un effectif salarié de 434,6 ETP en moyenne annuelle, soit environ 300 travailleurs sociaux et une centaine de secrétaires (ce qui paraît une proportion élevée), à un coût unitaire du travail de 56 820 €.

Mesurée en nombre d'entretiens, l'activité a reculé de 26 % entre 2013 et 2017 (de 126 991 à 94 061), plus rapidement que les effectifs (-10 % sur la même période), de sorte que la « productivité » baisse également (307 entretiens par ETP en 2017 contre 329 en 2013). Le transfert de la gestion des prestations familiales aux centres d'action sociale (CAS) a pu contribuer à cette évolution. Le nombre de bénéficiaires ayant fait l'objet d'une « intervention

¹⁹⁶ « L'action sociale dans la fonction publique de l'État », rapport du CGEFI et de l'IGAS, octobre 2011.

¹⁹⁷ On trouvera en annexe une présentation plus détaillée de l'activité et des coûts de fonctionnement des différents types d'établissement.

sociale d'aide à la personne » (ISAP) suit la même tendance au repli (de 29 032 à 24 966), mais plus limitée, d'où une amélioration de la productivité (81 ISAP par travailleur social en 2017, contre 75 en 2013).

Les ISAP exigent un temps d'examen et de traitement supérieur aux entretiens. Aux fins d'estimer des coûts unitaires, on peut faire l'hypothèse d'une pondération de 1 à 5¹⁹⁸ : une ISAP prendrait cinq fois plus de temps qu'un simple entretien. Dans ces conditions, le coût par unité de service (mesurable) rendu ou par « équivalent entretien » s'établirait à 140 €.

3.6.2.1.2 Les centres de psychologie familiale

Ils sont de deux types : d'une part, les CMPP, centres médico-psycho-pédagogiques proposant des consultations pédopsychiatriques, de psychothérapie, d'orthophonie et de psychomotricité, d'autre part, les COSP, centres d'orientation scolaire et professionnelle. Ils emploient une cinquantaine de salariés sur 9 sites principaux. Les premiers ont pris en charge 1 200 enfants en 2016 et les salariés des seconds en ont rencontrés 2 500 (environ 2 % des ayants droit de moins de 20 ans du GPF).

Les 4,4 M€ de frais de personnel, après retraitements nécessaires (certains médecins collaborant avec ces CPF sans faire partie de leurs effectifs), conduisent à un coût moyen annuel par agent de 73 300 €, correspondant à une rémunération brute supérieure à 50 000 €¹⁹⁹. La direction de l'action sociale fait valoir qu'il faut tenir compte d'une proportion plus importante d'effectifs contractuels que dans les autres types de structures (62 %, contre 19 % dans les CAS) et de la nature des emplois concernés, principalement de spécialités médicales. En tout état de cause, le haut niveau de ce soutien à la parentalité se répercute dans son prix.

Les consultations données dans les CMPP dans des cas de difficultés lourdes (1 200) mobilisent les agents sensiblement plus longtemps que dans les COSP (2 500), puisqu'il s'agit dans les seconds de simples évaluations en vue de conseils en orientation scolaire. Au total, sous l'hypothèse là encore conventionnelle d'un ratio de 1 à 5, le coût par unité de service rendu, ou « par équivalent de COSP », atteindrait 520 €. Un tel niveau devrait en tout état de cause conduire à une analyse plus approfondie de l'activité et de la productivité de ces centres.

3.6.2.1.3 Les établissements offrant des lits pour l'accueil des usagers

L'ensemble de ces établissements (EHPAD, EHST LAE) a entraîné des frais de fonctionnement à hauteur de 11,55 M€ en 2017, soit un coût du travail par employé de 63 617 €.

Leur capacité d'accueil totale atteignait 409 lits, le nombre de personnes hébergées en moyenne au cours de l'année s'étant établi à 288 (sur la base d'un calcul prenant en compte le nombre de nuitées recensées). Le taux d'encadrement des personnes accueillies a donc été de 45 % pour un taux théorique d'environ 32 %, soit près d'un salarié pour deux usagers. L'hébergement d'une personne est revenu à 40 097 € en moyenne annuelle. Ces résultats

¹⁹⁸ Conventionnelle, car la direction de l'action sociale a indiqué que les outils actuels de suivi de l'activité ne permettent pas d'établir de ratio moyen entre le temps passé au face-à-face avec un bénéficiaire et le temps passé aux suites apportées à cet entretien.

¹⁹⁹ Compte tenu d'une part des cotisations employeur, rapporté au salaire brut, de 53 % pour les agents au statut et de l'ordre de 40 % pour les contractuels, plus nombreux dans ces services.

s'expliquent en partie par une fréquentation insuffisante, en particulier dans le cas des lieux d'accueil éducatifs (taux d'occupation mesuré par rapport à la capacité d'accueil de 35 % en 2016 et de 55 % en 2017). Ceci peut tenir, là encore, à un manque d'information des bénéficiaires potentiels mais aussi, éventuellement, à une certaine inadaptation de l'offre de services aux besoins, ce qui renvoie à la forme de l'aide apportée et à sa localisation (*cf. infra*).

La petite taille et le petit nombre des entités gérées par la direction de l'action sociale, leur caractère marginal à l'échelle et au sein du groupe ferroviaire, au regard de la nature spécifique de ces activités, conduisent, là encore, à se poser la question de leur productivité.

Ainsi, les EHPAD, au nombre de quatre, offrent environ 240 places, ce qui est naturellement très faible en comparaison de la population cheminote retraitée et des effectifs nécessairement croissants de personnes en situation de dépendance. Cela signifie que la majeure partie des pensionnés de la CRPSNCF concernés sont déjà aujourd'hui hébergés en-dehors de ces structures. Au vu du coût de fonctionnement de ces établissements, de l'augmentation prévisible des besoins et de la montée en charge des politiques publiques en la matière, au niveau national et local, la direction de la SNCF a annoncé en 2016 un plan de cession et/ou de cessations de telles activités, en cours de mise en œuvre²⁰⁰.

Ces dispositifs peuvent apparaître paradoxalement à la fois sous-dimensionnés au regard des besoins évalués à l'échelle de la France pour une population aussi vaste, et surdimensionnés au regard des besoins locaux des seuls cheminots, ainsi que, surtout, de la demande effectivement exprimée pour ce type de services, du fait des difficultés à les faire connaître et à les utiliser pleinement.

On peut prendre l'exemple des lieux d'accueil éducatifs. La sous-fréquentation de certains établissements²⁰¹ a pu être à l'origine d'une initiative étonnante, consistant à proposer leur accès à des jeunes alternants, c'est-à-dire à des ouvriers salariés et non plus à des ayants droits, ou encore à des adolescents n'appartenant à aucune de ces deux catégories²⁰². Même s'il n'a pas vocation à être pérennisé, ce type d'expédient illustre la volonté de maintenir en vie des structures sous-utilisées.

La volonté de désengagement de l'entreprise se limite, pour l'instant, aux EHPAD. De plus, cette stratégie apparaît récente puisque d'importants investissements ont été consentis au cours des 15 dernières années, notamment en vue de la labellisation en EHPAD de maisons de retraite et que, parallèlement à certaines fermetures, des structures ont été ouvertes, comme les LAE de Bischheim et de Dijon, en 2005.

Des objectifs de performance limités

Le budget du FASS répond à la double obligation d'Optim'services « Action sociale » qui est, d'une part d'assurer pour les cheminots au titre du régime spécial des prestations sociales en appliquant un principe d'équivalence avec les prestations du régime général, comme

²⁰⁰ Tout en garantissant aux pensionnaires actuels les mêmes conditions de prestation.

²⁰¹ En 2016, l'établissement de Bischheim n'a accueilli en moyenne qu'un seul jeune pour 5,8 salariés et un coût de fonctionnement annuel de 458 152 € (et 41 154 € de recettes).

²⁰² Comme cela a été le cas au LAE de Bischheim, un accord ayant été passé avec le conseil départemental du Bas-Rhin responsable de l'aide sociale à l'enfance pour accueillir des jeunes du département

on l'a vu, d'autre part d'améliorer la productivité de l'action sociale d'entreprise propre à la SNCF au sein d'un groupe qui doit réaliser de gros efforts en la matière pour affronter la concurrence.

Selon la direction de l'action sociale, le plan de performance commun aux entités du groupe public (dit « plan 4 x 5 % ») exclut certaines populations métiers, comme les assistant(e)s social(e)s, conseillers en économie sociale et familiale, éducateurs spécialisés et infirmiers, réputées œuvrer à l'obligation « d'équivalence » évoquée plus haut. Le calcul de l'effort de productivité se réduit donc au seul périmètre des effectifs des fonctions support, ce qui restreint grandement la portée de l'objectif fixé.

Ainsi en 2017, il correspond à un gain net de 13,7 salariés estimés en ETPT, soit 2 % des effectifs en moyenne annuelle corrigée du budget 2016. Son respect résulterait essentiellement de l'apport de la digitalisation et l'informatisation de ses systèmes d'information²⁰³ ainsi que de la mutualisation de fonctions supports (secrétariats).

Il convient désormais de prévenir les situations de sous-activité, de connaître les coûts unitaires effectifs des prestations et de fixer des objectifs de réduction de ces derniers, en diligentant parallèlement une enquête de notoriété et de satisfaction auprès des personnels éligibles.

3.6.3 L'allocation familiale supplémentaire (AFS)

Cette prestation ne relève pas du Fonds d'action sociale. Son financement repose sur une cotisation patronale de 0,9 % du salaire brut, qui s'ajoute aux 5,25 % de droit commun.

Tableau n° 53 : Montants versés au titre de l'AFS

<i>Année</i>	2014	2015	2016	2017
<i>Montants</i>	55,2 M€	58 M€	57,4 M€	59,6 M€

Source : Cour des comptes d'après données GPF

Les agents du cadre permanent ou les contractuels relevant de l'annexe A du RH0254 de même que les fonctionnaires de l'État détachés à la SNCF bénéficient de l'AFS²⁰⁴, s'ils ont la charge effective et permanent d'un ou plusieurs des enfants à charge au sens de la législation sur les prestations familiales²⁰⁵, en sus des allocations familiales de droit commun.

Limitée au montant, modique de 2,87 € pour un seul enfant en 2018, elle dépend, à partir de deux, de la qualification (cadre permanent) ou de la classification²⁰⁶. Ainsi, elle va de 153,11€ à 329,71€ pour un 3^{ème} enfant (cf. Annexe n° 15 pour le tableau complet). Ce barème

²⁰³ Numérisation de process et flux, traçabilité des actes, amélioration du reporting et du contrôle interne, sécurisation de l'hébergement agréé des données de santé

²⁰⁴ Créée par une décision du conseil d'administration de la SNCF de novembre 1941.

²⁰⁵ Enfants âgés de moins de 20 ans, demeurant en permanence ou en résidence alternée, ne percevant pas de rémunération supérieur à 55 % du SMIC un mois donné et non allocataires eux-mêmes de la CAF.

²⁰⁶ De la classe pour le salarié contractuel de l'annexe A1, du coefficient salarial pour l'annexe B, de la catégorie pour l'annexe A3, de la qualification pour l'annexe C

fortement croissant avec la qualification se distingue en cela de celui du supplément familial de traitement (SFT), en vigueur à la fonction publique, qui constitue l'avantage familial encore servi par un employeur le plus comparable. Le montant du SFT comprend une composante proportionnelle au traitement brut, largement prépondérante, mais assortie de taux plancher et plafond, qui apparaît plutôt supérieurs pour les premiers et plutôt inférieurs pour les seconds, aux minima et maxima de l'AFS. Par exemple, l'AFS peut atteindre de 63,59 € à 129,81 € (qualification H) pour deux enfants alors que le SFT ne peut aller que de 73,79 € à 111,47 €. La différence apparaît encore plus nette pour 3 enfants quand on compare les intervalles [153,11 € ; 329,71 €] pour l'AFS, [183,56 € ; 284,02 €] pour le SFT.

Qui plus est, les règles fixant le montant de l'AFS se trouvent aujourd'hui à contre-courant des récentes réformes des allocations familiales distribuées par les CAF, puisque ces dernières diminuent désormais avec leur niveau de revenu.

Une autre différence tient au fait que le SFT constitue un élément de la rémunération assujéti en tant que tel à tous les prélèvements fiscaux et sociaux de droit commun, contrairement à l'AFS dont le régime spécifique a été maintenu, malgré les dispositions du décret du 2 mars 1995 modifiant l'article R. 242-1 et abrogeant l'article R. 583-1 du code de la sécurité sociale. De fait, l'AFS fait partie de l'assiette de ces impôts et cotisations dans le cas des agents relevant des annexes A3, B et C, mais il n'en va pas ainsi pour les salariés du cadre permanent et des contractuels de l'annexe A1, dont les allocations sont seulement soumises à la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS). L'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS) fait état, pour justifier cette situation, d'une décision, prise par le ministère des affaires sociales, d'exonérer toutes les prestations extra-légales servies par la CPRP SNCF dès lors qu'elles ont été créées avant le 1^{er} juillet 1946, cette règle devant s'appliquer en particulier à l'AFS (lettre ministérielle du 7 juin 1999).

Recommandation n° 6. (DGITM, DB, ACOSS, GPF) : Forfaitiser l'allocation familiale supplémentaire en fonction du nombre d'enfants, la soumettre aux prélèvements sociaux et à l'impôt sur le revenu pour tous les salariés du GPF.

3.7 Les facilités de circulation, un avantage à recentrer et mieux contrôler

Les agents du GPF bénéficient, pour eux-mêmes et leur famille, de la gratuité (en partie contingentée) de circulation sur l'ensemble du réseau ferroviaire. Cet avantage, obtenu en 1938, a évolué dans le temps avec l'élargissement du périmètre des bénéficiaires.

La Cour a mené en 2013 un contrôle du régime des facilités de circulation, qui a fait l'objet d'une insertion au rapport public annuel de février 2014. Dans le cadre de ce contrôle, la Cour a examiné comment le dispositif avait évolué et quelles avaient été les suites données à ses recommandations, notamment les trois premières :

- *réviser les modalités d'attribution et de gestion des facilités de circulation accordées aux personnels de la SNCF, notamment :*
 - *en supprimant les facilités de circulation accordées aux ascendants ;*
 - *en rendant quérables les facilités accordées aux autres ayants droit ;*
 - *en achevant le travail de rationalisation des différents droits ;*

- *en se dotant des instruments nécessaires pour mesurer l'usage individuel de ces facilités*
- *en augmentant le nombre de lignes ferroviaires et de plages horaires interdites à l'usage des facilités personnelles de circulation ;*
- *appliquer aux facilités de circulation le droit commun de la prise en charge des contributions sociales ;*
- *appliquer le régime fiscal des avantages en nature aux facilités de circulation.*

3.7.1 Un périmètre de bénéficiaires toujours excessif, conduisant à des pertes de recettes

Le fait de bénéficier de réductions sur le prix des produits d'une entreprise dans laquelle un agent est salarié est une pratique assez courante. Mais la particularité du GPF tient au périmètre des ayants droits et au niveau de la réduction. À ce titre, le GPF fournit un avantage qui apparaît excessif.

Tout d'abord, s'agissant des bénéficiaires, le périmètre n'a pas évolué malgré la recommandation de la Cour de 2013. La liste reste donc toujours aussi longue :

- Les salariés ainsi que les retraités qui bénéficient de la gratuité totale illimitée avec huit réservations gratuites ;
- Les enfants²⁰⁷ et conjoints²⁰⁸ qui bénéficient de huit « cases gratuites »²⁰⁹ par an et de 90 % de réduction sur les voyages suivants ;
- Les ascendants (parents et grands-parents) de l'agent et de son conjoint, qui bénéficient de quatre « cases gratuites » par an.

Le nombre de bénéficiaires atteint 1,3 million en 2017, soit près de 20 % de plus qu'en 2011.

²⁰⁷ Les enfants et beaux-enfants de moins de 21 ans, ainsi que les moins de 28 ans dans certains cas (enfants à charge, étudiants, handicapés)

²⁰⁸ La notion de conjoint a été étendue aux concubins et partenaires de PACS

²⁰⁹ Une case gratuite permet d'obtenir la gratuité sur tout voyage réalisé à partir de la date inscrite dans la case jusqu'au surlendemain midi (ce système permet de faire un aller-retour gratuit sur un weekend)

Tableau n° 54 : Évolution des bénéficiaires des facilités de circulation

	Données 2011	Données 2017	Évolution 17/11
<i>Agents actifs</i>	163 005	164 894	+1,2 %
<i>Agents retraités</i>	184 564	192 961	+4,5 %
<i>Ayants droits (conjoint, enfants de moins de 21 ans) des agents actifs</i>	172 914	302 839	+75,1 %
<i>Ayants droits (conjoint, enfants de moins de 21 ans) des agents retraités</i>	236 093	277 657	+17,6 %
<i>Autres ayants droits (notamment ascendants)</i>	+ de 340 000	386 747	+14 % environ
<i>Total</i>	1 100 000	1 325 098	+20 % environ

Source : cour des comptes d'après données SNCF et insertion RPA 2014

Dans la plupart des entreprises, seuls les salariés en activité et leur famille (conjoint, enfants) sont concernés par ce type d'avantages en nature. Cette différence de périmètre est très importante puisque les agents en activité et les ayants droit immédiats (conjoint, enfants) ne représentent que 467 733 bénéficiaires sur le total de 1 325 098 (soit seulement 35 %).

S'agissant du niveau de réduction, il atteint près de 100 % pour les agents du GPF en activité et retraité (hormis le coût de certaines réservations) et plus de 90 % pour les ayants droit (une partie en gratuité, une autre avec 90 % de réduction). Or, dans ce cas aussi, la plupart des entreprises fixent un taux de réduction au maximum à 30 %²¹⁰ pour éviter que ces avantages en nature soient soumis à cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu²¹¹.

L'ensemble des facilités de circulation proposées aux agents et à leurs ayants droit représente donc une perte de chiffre d'affaires de près de 220 M€.

²¹⁰ Par exemple, Air France propose des réductions de 30 % sur les billets d'avion réservés, le groupe Accorshôtels 30 % sur le prix des hôtels et Carrefour 10 % sur les achats avec la carte pass. On peut en revanche trouver un exemple de réduction très élevée avec EDF qui offre plus de 90 % de remise sur le prix de l'électricité à ses agents en activité et retraités.

²¹¹ Les avantages en nature font partie des éléments de salaire soumis aux cotisations sociales. Par mesure de tolérance, la fourniture de produits réalisés ou vendus par l'entreprise à des conditions préférentielles dont bénéficie le salarié ne constitue pas un avantage en nature. Pour que cette tolérance s'applique, il faut que la réduction tarifaire n'excède pas 30 % du prix public TTC pratiqué par l'employeur pour le même produit à un consommateur non salarié de l'entreprise (circulaire DSS/SDFSS/5B du 7 janvier 2003).

Tableau n° 55 : Estimation de la perte de chiffre d'affaires du fait des facilités de circulation (2017)

	Agents GPF et ayants droits en voyageurs-km (en millions) (a)	Total des passagers en voyageurs-km (en millions) (b)	Poids des agents GPF et ayants droits dans l'activité (a)/(b)	Recette moyenne par passager (en centime d'€ par km) (c)	Recette théorique pour les agents GPF et ayants droits (en M€) (d) = (a)*(c)	Recette effective pour les agents GPF et ayants droits (en M€) (e)	Perte de chiffre d'affaires (en M€) (d)-(e)
<i>Voyages</i>	2 212	50 300	4,4 %	9,5	210,1	17,4	192,7
<i>Intercités</i>	201	6 900	2,9 %	8,4	16,9	2,5	14,4
<i>TER</i>	118	13 700	0,9 %	10,8 ²¹²	12,7	1,0	11,7
<i>Total</i>	2 531	70 900	3,6 %		239,7	20,9	218,8

Source : Cour des comptes d'après données SNCF et ARAFER

Cette évaluation est un minimum car elle ne peut pas prendre en compte la plupart des déplacements des agents SNCF sur des trains sans réservation, ce qui explique la plus faible part des agents GPF et ayants droits s'agissant des activités Intercités et TER par rapport à l'activité Voyages. L'activité Transilien n'est concernée que très marginalement, la plupart des personnels du GPF achetant le pass Navigo. Le taux de réduction effectif atteint en moyenne 91,3 %²¹³.

Le GPF ne peut sous-estimer l'enjeu de cette perte potentielle de chiffre d'affaires, en considérant que les bénéficiaires ne font que prendre le plus souvent des places disponibles. Le principe d'une entreprise reste avant tout de valoriser sa production et donc de limiter les avantages aux salariés. Le GPF pourrait décider de réduire le périmètre aux seuls agents actifs et à leur conjoint et enfants, ce qui ramènerait la perte de chiffre d'affaires à près de 80 M€²¹⁴ en conservant la quasi gratuité actuelle. C'était le sens de la recommandation de la Cour en 2011, qui garde donc toute son actualité.

3.7.2 Un dispositif qui coûte à l'entreprise et à l'État

Au-delà de la perte potentielle de chiffre d'affaires, le dispositif tel qu'il est organisé conduit à des coûts significatifs pour le GPF et pour l'État.

Pour le GPF, trois coûts sont identifiables :

- la présence de nombreux bénéficiaires des facilités de circulation peut conduire sur les trains complets ou quasi-complets à des effets d'éviction de clients. Cet effet est d'autant plus dommageable qu'il concerne souvent des liaisons en heure

²¹² Hors abonnements

²¹³ 218,8 M€ de réduction sur une valeur des recettes théorique estimée, sur la base du billet vendu à un client non salarié, à 239,7 M€

²¹⁴ Estimation sur la base de l'avantage total en nature estimé (218,8 M€) et du poids des actifs et ayants droits sur le total des bénéficiaires (environ 35 %).

pleine, à forte recette potentielle (liée au *yield management*). Le GPF évalue à environ 30 M€ cet effet d'éviction²¹⁵ (l'évaluation faite par la Cour en 2011 était de 21 M€). Les exemples pris sur quelques trains complets confirment cet ordre de grandeur (cf. Annexe n° 6). Ce constat confirme que la proposition faite par la Cour d'interdire l'utilisation des facilités de circulation sur certains jours et plages horaires est toujours d'actualité.

- le coût de mise en œuvre du dispositif : le GPF avançait en 2011 un chiffrage de 9,7 M€. Le dispositif n'a guère changé avec 11 agences famille sur le territoire national et une centaine de salariés, et la production de titres sécurisés pour les ayant-droits. Le GPF a décidé de moderniser cette gestion complexe avec un nouvel logiciel *moncompteFC*. Ce logiciel doit permettre de dématérialiser les facilités de circulation des ayant-droits, en rapprochant le SIRH et le SI Voyages. Cette opération est très complexe techniquement et nécessite de régler certaines questions juridiques, notamment sur la confidentialité des données relatives aux voyages des personnels et de leur famille. Ainsi, ce projet, prévu pour une mise en œuvre au 1^{er} janvier 2020, a été mis en attente afin de répondre aux interrogations juridiques et dans l'attente de l'accord de branche pour les modalités de transfert des personnels vers une autre entreprise (ouverture à la concurrence).
- Le coût des cotisations sociales sur les avantages en nature pour le GPF. En effet, l'avantage accordé étant supérieur au seuil de tolérance de 30% de remise sur le prix public, le GPF doit cotiser sur l'assiette de l'avantage en nature. Les règles sont fixées dans une convention entre le GPF et l'ACOSS²¹⁶. Le calcul réalisé est globalement correct (le détail est précisé en Annexe n° 7). Pour 2017, la valeur de l'avantage en nature s'est élevé à 96,7 M€ environ²¹⁷, conduisant à un versement de 19,8 M€ environ de cotisations sociales. Le GPF prend en charge la part patronale, mais aussi la part salariale, puisqu'il est impossible d'individualiser l'avantage en nature (la mise en place du logiciel *moncompteFC* devrait à terme le permettre).

Pour l'État, une perte est identifiable :

- Les avantages en nature liés aux facilités de circulation devraient faire l'objet d'une déclaration par le GPF et les agents au titre de l'impôt sur le revenu. Or, en l'absence de dispositif de suivi individuel des facilités de circulation, cet avantage ne peut faire l'objet d'aucune déclaration. Un calcul réalisé sur la base de la valeur de l'avantage (96,7 M€) et du taux moyen d'imposition constaté en France (10 % environ) conduit à une perte de recettes fiscales d'environ 10 M€ pour l'État.

²¹⁵ L'évaluation du GPF est construite sur le manque à gagner dû aux réservations des agents et ayant droits sur les trains complets en les valorisant au panier moyen du train.

²¹⁶ La dernière convention couvrait la période 2014-16. Elle a été prorogée depuis, dans l'attente d'une nouvelle convention.

²¹⁷ La valeur de l'avantage en nature diverge de la valeur du chiffre d'affaires perdu par le GPF (cf. 4.6.1.). Dans le premier cas, l'avantage en nature est calculé sur la base du prix public TTC le plus bas pratiqué dans l'année (site URSAFF). Ainsi, le GPF calcule l'avantage sur la base du prix promotionnel le plus faible sur les TGV (tarif Prem's), à savoir 25 €. Dans le second cas, la perte de chiffre d'affaires se calcule sur la base du prix moyen effectivement payé par le client (9,5 centimes par km pour le TGV en moyenne).

Ainsi, le système actuel des facilités de circulation, au-delà de la perte de chiffre d'affaires pour le GPF, conduit à des coûts importants pour le groupe et l'État. L'absence de suivi individuel de ces avantages conduit à ne pas respecter les règles fiscales, ce qui n'est pas acceptable. Il est regrettable que les recommandations faites alors par la Cour en 2011 n'aient pas été suivies d'effet.

Recommandation n° 7. (GPF) : Réduire le périmètre des bénéficiaires des facilités de circulation et le nombre de trains éligibles à ces facilités.

Recommandation n° 8. (GPF) : Mettre en place sans délai un dispositif de suivi individualisé des facilités de circulation afin d'appliquer les régimes social et fiscal des avantages en nature.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le modèle social du GPF s'est construit historiquement sur la base d'un dialogue social important, avec des organisations syndicales puissantes. Ce dialogue social a lieu notamment au sein de nombreuses instances représentatives des personnels et passe par le nombre élevé de représentants des personnels.

Mais ce dialogue a perdu en efficacité avec le temps, certaines instances ne permettant plus des échanges productifs, le temps consacré par l'encadrement à répondre aux multiples sollicitations des représentants des personnels pouvant les détourner de leur mission opérationnelle. De plus, le temps consacré à ce dialogue social n'a pas abouti, paradoxalement, à réduire le degré élevé de conflictualité au sein du groupe.

La mise en place des comités sociaux et économiques (CSE) va être l'occasion pour le GPF de rénover en profondeur l'ensemble du dialogue social. En effet, celui-ci va induire moins de représentants du personnel, moins d'heures de représentation et moins d'instances. Mais ce nouveau dispositif ne sera acceptable que si un dialogue social de proximité perdure. Or, la direction du GPF et les organisations syndicales ne se sont pas mises d'accord sur le nombre de représentants de proximité. Ce sera un des enjeux dans les mois à venir.

Le modèle social hérité de l'histoire a permis de réelles avancées, comme pour la sécurité au travail et la formation des salariés. Mais il peut aussi faire perdre le groupe en efficacité avec le maintien d'avantages sociaux qu'il sera nécessaire de revisiter.

L'enjeu de la sécurité au travail est considéré comme la première des priorités par le GPF. Plusieurs programmes ont été mis en place depuis 2015, suite à une série d'accidents graves. Les résultats sont positifs mais le GPF ne relâche pas ses efforts. S'agissant de la santé au travail, les orientations proposées sont moins poussées alors que des sujets mériteraient davantage d'attention de la part du groupe (risques psychosociaux notamment dans un contexte de fortes évolutions organisationnelles et technologiques).

Le GPF réalise un effort important en terme de formation, en y consacrant plus de 7% de la masse salariale. La formation initiale absorbe plus de 40 % de l'effort. Réputée de qualité, elle fait néanmoins l'objet d'une refonte pour mieux adapter les contenus à la prise du premier poste. La formation continue est principalement construite pour accompagner les

transformations décidées par l'entreprise. S'agissant de l'organisation de la formation, des marges de rationalisation existent en réduisant le nombre de sites et les moyens de fonctionnement.

La médecine de soins est un des avantages historiques pour les salariés de la SNCF. Pourtant, ce dispositif connaît un recul régulier, lié à la baisse des salariés du cadre permanent et à une moindre attractivité. La rationalisation a été engagée par le GPF mais elle ne répond pas à la question du devenir de la médecine de soins, dans le contexte de la suppression recrutement sous statut à partir de 2020 et de la question de la généralisation à tous les salariés d'une complémentaire santé.

Les logements constituent un autre avantage historique pour les personnels du GPF. Les nouveaux embauchés dans les zones dites tendues comme l'Ile de France peuvent bénéficier d'aides au logement et d'une proposition de logement à un loyer attractif. Le GPF souhaite même développer ces mesures en créant une « garantie logement » pour être encore plus attractive à l'embauche en Ile de France. En outre, les salariés du GPF peuvent bénéficier d'un logement au sein d'un parc locatif conséquent même s'il tend à diminuer depuis quelques années.

Autre dispositif propre au GPF : l'action sociale. Partagée entre les comités d'entreprise et la gestion directe par la SNCF, la question se pose de voir le GPF exercer de telles missions très éloignées de son cœur de métier ferroviaire, missions qui pourraient être prises en charge par la caisse primaire de retraite et de prévoyance de la SNCF, dans le cas de l'action sociale complémentaire de l'assurance vieillesse et maladie, ou d'autres organismes sociaux. Cette question se pose d'autant plus que les bénéficiaires sont majoritairement des retraités et que la gestion du dispositif apparaît peu efficiente.

Enfin, dernier avantage significatif : les facilités de circulation. Cet avantage peut être jugé excessif tant par le périmètre des bénéficiaires (retraités, ascendants...) que du niveau de réduction accordé (gratuité totale ou 90 % de réduction sur les billets). L'impact sur le chiffre d'affaires est élevé (environ 220 M€). Mais l'aspect le plus critiquable de ce dispositif a trait à l'effet d'éviction de clients dans les trains complets et à l'absence de suivi individualisé des facilités de circulation, conduisant à ne pas appliquer aux personnels les règles fiscales et sociales de droit commun en matière d'avantages en nature.

ANNEXES

Annexe n° 1. Comparaison des règles d'organisation du travail (fret, décret socle, accord de branche, RH0077, accord d'entreprise).....	122
Annexe n° 2. La rémunération des salariés hors statut.....	125
Annexe n° 3. Les mesures de compensation de la réforme des retraites de la SNCF	127
Annexe n° 4. Taux des cotisations et prélèvements sociaux de nature patronale sur les salaires bruts au 1/1/2018	130
Annexe n° 5. Le régime de retraite supplémentaire à cotisations définies des agents de conduite	133
Annexe n° 6. Les facilités de circulation : évaluation de l'effet d'éviction	134
Annexe n° 7. Calcul des cotisations sociales sur l'avantage en nature lié aux facilités de circulation.....	135
Annexe n° 8. Dépenses et recettes du Fonds d'action sanitaire et social (hors amortissements, y compris investissements).....	137
Annexe n° 9. La répartition des effectifs de l'action sociale et son évolution	139
Annexe n° 10. Recettes et dépenses du FASS classées par nature en 2016 (en k€).....	140
Annexe n° 11. Les prestations financières versées par le Fonds d'action sanitaire et social	141
Annexe n° 12. L'indemnité de garde assistant(e) maternel(le) - IGAM	142
Annexe n° 13. La répartition des dépenses d'action sociale entre actifs et pensionnés	143
Annexe n° 14. Les établissements gérés par la direction de l'action sociale du GPF	144
Annexe n° 15. Les montants mensuels de l'AFS (allocation familiale supplémentaire) pour les agents du cadre permanent au 1/4/2018 et barème du SFT (supplément familial de traitement) à la fonction publique	146

Annexe n° 1. Comparaison des règles d'organisation du travail (fret, décret socle, accord de branche, RH0077, accord d'entreprise)

NOUVEAU RÉGIME DE TRAVAIL :

TABEAU ACTUALISÉ SUITE À LA TABLE RONDE DU 06 JUIN 2016

Tableau comparatif de l'accord d'entreprise avec l'accord Fret, le décret socle, l'accord de branche et le RH0077.

SÉDENTAIRES

	ACCORD FRET (2010)	DÉCRET SOCLE	ACCORD DE BRANCHE	RH0077	ACCORD D'ENTREPRISE
DISPOSITIONS COMMUNES					
DURÉE ANNUELLE DU TRAVAIL	1607h	1607h	1600h	1568h Roulants 1568h Sédentaires « nuit » ou « postés » 1589h autres sédentaires « jour »	Idem RH0077
MINIMUM DE JOURS FÉRIÉS CHÔMÉS OU COMPENSÉS EN REPOS	Pas de disposition	Pas de disposition	5 sont obligatoirement compensés en temps	10	Idem RH0077
TÉLÉTRAVAIL ET DROIT À LA DÉCONNEXION	Pas de disposition	Pas de disposition	Intégration de dispositions sur le télétravail et le droit à la déconnexion	RH00942	RH00942 (négociation d'un accord prévue à l'agenda social 2016)
SÉDENTAIRES					
NOMBRE DE REPOS «SÉDENTAIRES CONTINUITÉ DU TRAFIC»	104	111	113	114 RP + 8 RJ = 122 sédentaires « jour » 114 RP + 5 RJ + 6 RJQ = 125 « agents de réserve » 118 RP + 14 RJ = 132 sédentaires « nuit » ou « posté »	Idem RH0077 + Création de 3 régimes de travail, en sus des existants, pour certains postes de travail et emplois d'établissements ou entités opérationnelles, dans le respect de la durée annuelle de 1 568h : 140 repos (DJS 8h23) = 128 RP + 12 RJ 150 repos (DJS 8h51) = 138 RP + 12 RJ 160 repos (DJS 9h23) = 148 RP + 12 RJ Pour le régime 160 repos (DJS 9h23) création, d'une indemnité de journée longue (montant calculé de façon à correspondre aux EVS des nuits perdus par des agents ne les faisant plus ou partiellement : 10€ par JS).
AUTRES SÉDENTAIRES		Pas de disposition	104	104 + 10 RJQ = 114	Idem RH0077

	ACCORD FRET (2010)	DÉCRET SOCLE	ACCORD DE BRANCHE	RH0077	ACCORD D'ENTREPRISE
SÉDENTAIRES (SUITE)					
NOMBRE DE JOURS NON TRAVAILLÉS ANNUELS GARANTIS (REPOS + CONGÉS + FÉRIÉS COMPENSÉS OU CHÔMÉS) «SÉDENTAIRES CONTINUITÉ DU TRAFIC»	104 + 25 + 0 = 129 + 2 congés de fractionnement soit 131	111 + 25 + 0 = 136 + 2 congés de fractionnement soit 138	113 + 26 + 5 = 144 + 2 congés de fractionnement soit 146	Respectivement par rapport à la ligne ci-dessus : 122 + 28 + 10 = 160 125 + 28 + 10 = 163 132 + 28 + 10 = 170	Idem RH0077 + Respectivement par rapport à la ligne ci-dessus : 140 + 28 + 10 = 178 150 + 28 + 10 = 188 160 + 28 + 10 = 198
AUTRES SÉDENTAIRES				114 + 28 + 10 = 152	Idem RH0077
NOMBRE D'HEURES TRAVAILLÉES PENDANT LA PÉRIODE NOCTURNE POUR ÊTRE TRAVAILLEUR DE NUIT	270h	455h (reprise du RH0077)	385 au lieu de 400h	455h	385h Il est proposé un aménagement du système de compensation en temps, des heures de nuit travaillées qui devient plus favorable que celui du RH0077.
NOMBRE DE JOURS MAXI TRAVAILLÉS POUR LES FORFAITS JOURS	218	Pas de disposition	217 jours	Pas de disposition	En projet dans un accord spécifique
NOMBRE DE REPOS DOUBLES	25	30	39	52	Idem RH0077
NOMBRE DE REPOS DOUBLES SUR SAMEDIS/DIMANCHES OU DIMANCHES/LUNDIS	14 sans précision sur le nombre de samedis/dimanches	14 sans précision sur le nombre de samedis/dimanches	14 dont 12 sont sur samedis/dimanches	12 samedis/dimanches 22 dimanches garantis	14 samedis/dimanches ou dimanches/lundis dont 12 samedis/dimanches 22 dimanches garantis

	ACCORD FRET (2010)	DÉCRET SOCLE	ACCORD DE BRANCHE	RH0077	ACCORD D'ENTREPRISE
SÉDENTAIRES (SUITE)					
REPOS JOURNALIER «SÉDENTAIRES CONTINUÏTÉ DU TRAFIC»	12h 10h 2 fois par GPT	12h + report de la pause 10h 1 fois par GPT	12h + report de la pause 10h 1 fois par GPT	12h 14h après nuit 10h 1 fois par GPT pour remplacement sans déplacement	12h20 avec report d'une pause 12h si pause non reportée 14h après nuit 10h 1 fois par GPT pour remplacement sans déplacement
AUTRES SÉDENTAIRES	Pas de disposition	Pas de disposition	11h		
AMPLITUDE	12h 13h si déplacement exceptionnel 14h 1 fois par GPT	Pas de disposition	Pas de disposition	11h de manière générale 12h si déplacement sans remplacement 13h si remplacement avec trajet	Idem RH0077
TTE MAX (À MOYENNE INCHANGÉE)	10h	10h 8h30 si plus de 2h30 dans la période nocturne	10h 8h30 si la journée de travail compte plus de 2h30 de travail effectif dans la période nocturne	9h30 de jour 8h30 si plus de 1h30 entre 22h30 et 5h30 10h si déplacement	10h de jour 8h30 si 2h30 entre 21h30-6h30 Le TTE accompli au-delà de 9h30 sans dépasser 10h, est majoré de 25% et compensé en temps ou sous forme de rémunération.
DURÉE MINIMUM DE LA JOURNÉE DE SERVICE	Pas de disposition	Pas de disposition	Pas de disposition	5h régime A 5h30 régimes autres	Idem RH0077 + Pour Maintenance et Travaux 2h30 en montée de nuit compensés immédiatement et indemnisés
DÉPLACEMENT	Pas de disposition	Pas de disposition	Pas de disposition	Prise en compte partielle ou en totalité du déplacement dans le temps de travail	Dépassement de la JS de nuit pour cause de déplacement compensé en temps ou en rémunération, après majoration de 25%

NOUVEAU RÉGIME DE TRAVAIL :**TABLEAU ACTUALISÉ SUITE À LA TABLE RONDE DU 06 JUIN 2016**

Tableau-comparatif de l'accord d'entreprise avec l'accord Fret, le décret socle, l'accord de branche et le RH0077.

ROULANTS

	ACCORD FRET (2010)	DÉCRET SOCLE	ACCORD DE BRANCHE	RH0077	ACCORD D'ENTREPRISE
DISPOSITIONS COMMUNES					
DURÉE ANNUELLE DU TRAVAIL	1607h	1607h	1600h	1568h Roulants 1568h Sédentaires « nuit » ou « postés » 1589h autres sédentaires « jour »	Idem RH0077
MINIMUM DE JOURS FÉRIÉS CHÔMÉS OU COMPENSÉS EN REPOS	Pas de disposition	Pas de disposition	5 sont obligatoirement compensés en temps	10	Idem RH0077
TÉLÉTRAVAIL ET DROIT À LA DÉCONNEXION	Pas de disposition	Pas de disposition	Intégration de dispositions sur le télétravail et le droit à la déconnexion	RH00942	RH00942 (négociation d'un accord prévue à l'agenda social 2016)
ROULANTS					
NOMBRE DE REPOS ANNUELS	104	115	117	126	Idem RH0077
NOMBRE DE JOURS NON TRAVAILLÉS ANNUELS GARANTIS (REPOS + CONGÉS + FÉRIÉS COMPENSÉS OU CHÔMÉS)	104 + 25 + 0 = 129 +2 congés de fractionnement soit 131	115 + 25 + 0 = 140 +2 congés de fractionnement soit 142	117 + 26 + 5 = 148 +2 congés de fractionnement soit 150	126 + 28 + 10 = 164	Idem RH0077
REPOS JOURNALIER À LA RÉSIDENCE	12h 9h 1 fois par GPT sans être inférieur à 11h en moyenne par GPT	13h 11h 1 fois par GPT	13h 1 fois par GPT, 11h ou 12h après une journée de service comprenant plus de 2h30 dans la période nocturne	14h 13h30 2 fois par GPT - ou 13h 1 fois par GPT	Idem RH0077
NOMBRE DE REPOS DOUBLES	25	30	39	52	Idem RH0077
NOMBRE DE REPOS DOUBLES SUR SAMEDIS/DIMANCHES OU DIMANCHES/LUNDIS	14 sans précision sur le nombre de samedis/dimanches	14 sans précision sur le nombre de samedis/dimanches	14 dont 12 sont sur samedis/dimanches	12 samedis/dimanches 22 dimanches garantis	14 samedis/dimanches ou dimanches/lundis dont 12 samedis/dimanches 22 dimanches garantis

	ACCORD FRET (2010)	DÉCRET SOCLE	ACCORD DE BRANCHE	RH0077	ACCORD D'ENTREPRISE
ROULANTS (SUITE)					
ENCADREMENT DES REPOS PÉRIODIQUES SIMPLES	22/5 +/- 3h en cas de situation dégradée	19/6 +/- 3h	• Fret : 19/6 +/- 3h • Voyageurs : 19/6 +/- 2h	19h/6h	Idem RH0077
ENCADREMENT DES REPOS PÉRIODIQUES DOUBLES	Pas de disposition	Pas de disposition	• Fret : 19/6 +/- 4h en fin de service 19/6 +/- 3h en début de service • Voyageurs : 19/6 +/- 2h		
AMPLITUDE MAXIMALE DE LA JOURNÉE DE SERVICE	• 12h • 14h si situation dégradée 1 fois par Grande Période de Travail (GPT)	Pas de disposition	• 11h de manière générale • 9h30 si plus de 2h30 dans la période nocturne 22h/5h • 14h 1 fois par GPT pour le Fret • 12h 2 fois par GPT consécutive pour les autres roulants	• 11h de manière générale • 8h si 1h30 entre 23h et 6h • 9h30 en moyenne sur trois GPT	Idem RH0077
NOMBRE D'HEURES TRAVAILLÉES PENDANT LA PÉRIODE NOCTURNE POUR ÊTRE TRAVAILLEUR DE NUIT	270h	330h (reprise du RH0077)	300h	330h	300 h Il est proposé un aménagement du système de compensation en temps, des heures de nuit travaillées qui devient plus favorable que celui du RH0077.
TEMPS DE CONDUITE	Pas de disposition	• 8h maximum et pas plus de 7h consécutives • 80h max sur 2 GPT	• 8h maximum et pas plus de 7h consécutives • 70h max sur 2 GPT	Pas de disposition	• 8h max / JS dont 7 heures consécutives max / JS • 70h max sur 2 GPT consécutives
TTE MAX (À MOYENNE INCHANGÉE)	10h	• 10h • 9h si plus de 2h30 dans la période nocturne • 8h en moyenne par jour sur 3 GPT	• 10h de jour • 9h si plus de 2h30 dans la période nocturne • 8h en moyenne sur 3 GPT	• 9h de jour • 8h si 1h30 entre 23h-6h • 8h en moyenne par jour sur 3 GPT	Idem RH0077

	ACCORD FRET (2010)	DÉCRET SOCLE	ACCORD DE BRANCHE	RH0077	ACCORD D'ENTREPRISE
ROULANTS (SUITE)					
RÈGLE DITE DU 2/5/7	Pas de disposition	2-8 : 8h de travail maxi si 2h dans la période de milieu de nuit (pour tous les conducteurs Fret et voyageurs)	2-8 : 8h de travail maxi si 2h dans la période de milieu de nuit (pour tous les conducteurs Fret et voyageurs)	7h si au moins 5h de conduite dont 2h entre 10h30 et 4h30	Idem RH0077
REPOS JOURNALIERS HORS RÉSIDENCE	9h	• 9h • 8h par 3 GPT	• 9h • 8h par 3 GPT	• 9h • 8h par 3 GPT	Idem RH0077
NOMBRE DE RHR	2 RHR Dérogation possible à 3 par accord d'entreprise	2 RHR possibles dans des conditions fixées par convention ou accord d'entreprise	2 RHR 1 fois par GPT max	1 RHR doit être suivi d'un repos à résidence	Idem RH0077

Annexe n° 2. La rémunération des salariés hors statut

Le recrutement s'effectue sous la forme d'un contrat de travail de droit privé si la personne embauchée a plus de 30 ans, si elle est d'une nationalité étrangère à l'Union européenne, si elle possède des compétences ne correspondant à aucun métier repris au dictionnaire des filières de la SNCF ou, enfin, si elle est embauchée pour une durée déterminée dans les conditions requises pour une telle exception.

Primitivement, ces contrats concernaient essentiellement les « personnels de service » (nettoyage, cantines) affectés à des tâches qui ont été, depuis, de plus en plus souvent sous-traitées, les gardien(ne)s de passage à niveau (parfois des veuves d'agents, jouissant d'une priorité à l'embauche) et des personnels paramédicaux. Dans les années 1970, la SNCF a aussi recruté des auxiliaires d'origine étrangère (principalement marocains, les « chibanis ») pour des emplois peu qualifiés dans les grands centres ferroviaires.

Ces salariés relèvent de 4 annexes différentes.

Les annexes A3 (229 salariés ; 5,6 M€ de rémunérations en 2016) et B (361 agents ; 7,1 M€) concernent des personnels de service ou médicaux mais non-médecins employés dans des établissements sanitaires et sociaux.

L'annexe A1 (4 834 salariés en 2016 ; 127,9 M€ en 2016), réservé à des salariés non-cadres relevant d'un emploi repris au dictionnaire des filières, prévoit l'application d'un barème de rémunération proche de celui du cadre permanent, sur la base de 4 classes hiérarchisées : A (81 en 2016), B (3 211), C (1 289), D (253). La promotion à la classe supérieure dépend d'une commission de notation comme la promotion à la qualification supérieure pour les personnels sous statut. Il est à noter qu'ils bénéficient d'une majoration à l'ancienneté augmentant par paliers de 3,3% tous les 3 ans, qui peut atteindre le niveau maximal de 36,3%.

L'annexe C (8607 salariés en 2016 ; 333,9 M€ en 2016), pour des salariés cadres et non-cadres²¹⁸ ne relevant pas d'un emploi inscrit au dictionnaire des filières apparaît beaucoup plus souple. La rémunération ne dépend pas d'un barème mais d'une négociation salariale à l'embauche (contrat de gré à gré) et de revalorisations individuelles décidées par le manager dans le cadre de budgets. La DRH fixe un montant global de hausses en tenant compte des évolutions de la rémunération du cadre permanent. Comme pour les personnels au statut, le salaire intègre la prime de travail et celle de fin d'année, les gratifications de vacance et d'exploitation ainsi, éventuellement, que des indemnités fixes mensuelles spécifiques. Les cadres ne bénéficient pas d'augmentations salariales à l'ancienneté, contrairement aux non-cadres (+1,5% par période complète de 3 ans), mais d'une garantie mensuelle de rémunération brute.

Dans le cas des cadres supérieurs, la partie fixe du salaire s'inscrit dans un intervalle dont les bornes sont fixées par référence aux minima et maxima constatés pour leurs homologues du cadre permanent. La part variable collective peut atteindre jusqu'à 7% de la

²¹⁸ Personnels d'exécution : 2 854 ; maîtrise : 2 003 ; cadres : 3 750 ; cadres supérieurs : 666.

rémunération fixe contractuelle, et la part variable individuelle, 13%. Cette dernière composante apparaît nettement en retrait des usages dans la plupart des autres grandes entreprises.

Les cadres dirigeants (au nombre d'environ 300 pour tout le GPF) sont nécessairement contractuels, les salariés au statut perdant cette qualité lors de leur promotion à ce niveau.

Annexe n° 3. Les mesures de compensation de la réforme des retraites de la SNCF²¹⁹

Les principales mesures de la réforme de 2008 ont consisté dans la suppression de la mise à la retraite d'office à l'âge d'ouverture des droits à la retraite, l'instauration d'une décote et d'une surcote, l'allongement progressif de la durée de cotisation requise pour l'obtention d'une retraite à taux plein, la baisse de la valeur du taux d'une annuité et l'indexation des pensions sur les prix.

On se limite ici aux nouveaux dispositifs explicitement conçus pour accompagner cette réforme de 2008²²⁰ :

- l'intégration de la prime de travail dans la prime de fin d'année, cette mesure générale se révélant la plus coûteuse alors qu'elle n'a intrinsèquement pas de lien avec la réforme des retraites de la SNCF et qu'elle a bénéficié à des agents en réalité peu concernés par celle-ci, en raison du caractère progressif de sa montée en charge,
- la création d'un échelon d'ancienneté supplémentaire (8 pour les agents de conduite, 10 pour les autres), à partir de 28,5 années d'ancienneté dans le statut, la majoration maximale de rémunération passant ainsi de 20% à 23,6%,
- l'élargissement de l'assiette du salaire brut liquidable à certaines gratifications (de vacances et d'exploitation), ce qui permet d'améliorer la pension au prix d'un surcroît de cotisations,
- des majorations salariales spécifiques en cas de prolongation de l'activité au-delà de l'âge d'ouverture des droits, notamment +0,5% par semestre travaillé après ce dernier dans la limite de 7 semestres, qui font quelque peu double emploi avec la création d'un échelon supplémentaire,
- un supplément de rémunération de « fin de grille », à hauteur de 3% de la rémunération après 5 ans passés sur la dernière position de sa qualification
- une majoration de la prime de travail en faveur des agents ayant occupé au moins 20 ans un emploi pénible au sein d'une liste en comptant 58, augmentée à partir de 25 ans,
- un supplément de rémunération de +2,5% pour les agents de conduite dont l'ancienneté permet l'annulation de la décote,
- la mise en place, également en faveur des agents de conduite, d'un régime supplémentaire de retraite à cotisations définies financé par l'employeur (au taux de 4,6% du salaire liquidable) et de dispositifs facilitant la prise d'un congé de fin d'activité, comme le compte épargne temps de fin d'activité²²¹ ou la cessation progressive d'activité. Il s'agissait de pallier la fin, pour les nouveaux embauchés, des

²¹⁹ Pour mémoire, on indique que les agents ont, depuis des temps anciens, droit à une indemnité de départ à la retraite s'ils comptent plus de 10 ans d'ancienneté (0,5 mois de salaire à partir de 10 ans ; 1 mois, à partir de 15 ans; 1,5 mois à partir de 20 ans et 2 mois à partir de 30 ans)

²²⁰ La réforme de retraites de 2010, augmentant l'âge d'ouverture des droits de 2 ans (étendue par un décret de mars 2011 au régime de la SNCF) et celle de 2014 qui a programmé l'accroissement de la durée d'assurance nécessaire pour le taux plein (transposée à la CPRP SNCF par un décret de juin 2014) n'ont pour l'instant eu qu'un impact réduit, dans la mesure où la première réforme ne s'appliquera pleinement qu'à partir des générations nées en 1972 (conducteurs) ou 1967 (autres agents) et la seconde, aux générations 1981 et 1978.

²²¹ Permettant de cumuler sur un sous-compte de fin d'activité jusqu'à 250 jours, y compris l'abondement de l'entreprise d'un jour par an (c'est-à-dire pour chaque 1^{er} versement de l'année par la salarié) majoré au moment de l'utilisation finale du CET, d'un sur-abondement correspondant à la moitié de l'abondement.

bonifications de durée d'activité (dites de « traction ») qui permettaient auparavant aux conducteurs de partir à l'âge légal sans minoration de leur pension. Ces différentes mesures facilitent, en effet, un départ anticipé (ou une activité réduite) en limitant son effet sur le niveau de la pension. La participation au rachat d'années d'études au titre des cotisations procède la même logique.

La plupart de ces mesures pèsent directement sur les comptes du GPF.

Il est à noter que le dispositif législatif qui encadre le cumul d'un emploi et de la perception d'une retraite ne s'applique pas quand la pension est mise en paiement avant le 55^{ème} anniversaire, ce qui est le cas de la majorité des agents de conduite. Les personnels concernés peuvent donc reprendre une activité, en particulier de conducteur dans une autre société, sans limite d'âge ni plafond.

Le GPF a mené à bien une nouvelle évaluation de l'ensemble de ces dispositions :

Coût des mesures d'accompagnement de la réforme du régime spécial des retraites de la SNCF (M€)

Mesures d'accompagnement	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Echelon terminal	20,0	29,5	38,4	46,2	63,8	66,4	63,0	61,8	53,5	47,2	489,8
Majorations salariales de traitement	0,3	1,8	3,7	6,1	8,2	10,6	14,3	15,1	17,3	18,0	95,5
Supplément de rémunération	2,8	4,6	5,1	5,6	6,1	6,5	6,8	4,3	3,5	3,2	48,5
Majoration de PFA	21,4	45,2	44,8	46,5	50,1	54,5	60,9	58,2	56,9	55,8	494,3
Majoration de prime de pénibilité	8,0	8,0	17,0	16,6	15,6	14,7	14,6	13,6	12,0	10,8	130,9
Gratification d'exploitation et de vacances	4,8	9,7	15,7	21,6	21,7	21,7	22,8	23,9	28,5	29,1	199,4
Participation rachat années d'études	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Cout regime speciale ADC	0,0	0,2	0,3	0,7	1,0	1,3	1,5	1,8	2,2	2,9	11,9
CPA-ICCPA (yc autre que retraite)	0,2	8,6	16,4	20,8	21,7	21,4	21,3	20,6	19,9	15,8	166,7
CPA-Rachat de cotisations retraite	0,0	5,6	12,4	14,5	14,2	14,2	14,3	12,2	15,4	12,0	114,7
CET	0,0	7,5	8,5	14,7	13,1	25,9	31,5	38,2	40,5	35,3	215,2
ENSEMBLE DES MESURES	57,5	120,7	162,3	193,4	215,5	237,1	251,0	249,8	249,7	230,0	1 967,0

PFA : prime de fin d'année

CPA : cessation progressive d'activité

CET : compte épargne temps

Ce coût excède sensiblement l'évaluation qui en avait été faite au moment de cette réforme, notamment dans une note communiquée au Conseil d'orientation des retraites. Celle-ci anticipait une dépense afférente de 120 M€ en 2012 alors qu'elle a atteint 215,5 M€ à cette date. La SNCF fait notamment valoir que ce premier chiffrage n'intégrait pas les éléments relatifs au CPA et au CET négociés postérieurement. On peut aussi y voir des conséquences plus importantes que prévues de la réforme de 2008, puisque la part des agents partant à la retraite à l'âge d'ouverture des droits est passée de 74% en 2008 à 2% en 2014.

On ne prend pas en compte ici l'effet temporaire²²² sur le GVT de l'augmentation de l'âge moyen du départ à la retraite et donc de la proportion de salariés aux échelons les plus élevés. De fait, malgré la montée en charge graduelle de la plupart des mesures, la fin de la mise à la retraite d'office à l'âge légal s'est traduite dès 2008 par un accroissement de l'âge de liquidation des pensions. En 2015, alors que les seuils légaux, étaient encore de 52 (conducteurs) et 50 ans (agents de conduite, y compris les contrôleurs qui font partie des « roulants », les âges effectifs dits conjoncturels de départ à la retraite atteignaient déjà 57,5 ans pour les premiers, et 53 ans pour les seconds.

Le ROP de la 6^{ème} chambre sur la CPRP SNCF de 2018 fournit une estimation plus large de l'impact sur les comptes de la SNCF des évolutions législatives et réglementaires en matière de retraite. Celle-ci comprend outre les compensations analysées ci-dessus, les conséquences sur la masse salariale de l'augmentation de l'âge de la retraite et de la déformation subséquente de la pyramide des âges, et ce, à la suite des réformes tant de 2008 que de 2010 et 2014. Ce coût s'élèverait en moyenne à 350 M€ par an de 2018 à 2050.

L'augmentation de l'âge moyen de départ à la retraite va se poursuivre encore pendant une quinzaine d'années, notamment du fait du décalage dans le temps de la transposition au régime de la SNCF de certaines réformes des retraites du régime général. Ainsi, selon les projections les plus récentes rendues publiques par le COR, cet âge, d'environ 53/54 ans pour les agents de conduite au milieu des années 2010, reculerait progressivement jusqu'à 57 ans en 2030, tandis que dans le cas des autres salariés du cadre permanent, il passerait de 58 ans à 62 ans sur la même période, avant de se stabiliser à ces niveaux. Elles reposent fondamentalement sur l'hypothèse d'un départ au taux plein, c'est-à-dire à l'âge d'annulation de la décote (soit avec 43 ans de durée d'assurance, à partir de la génération de 1981 pour les agents de conduite et à partir de celle de 1978 pour les autres), ce qui explique que ces âges de départ effectifs moyens excèdent sensiblement ceux d'ouverture des droits (à terme, respectivement, 52 et 57 ans), tout en demeurant inférieurs à leur équivalent dans le secteur privé, qui devrait s'établir *in fine* à 64 ans en moyenne²²³.

²²² Mais définitif sur le niveau moyen des rémunérations, car l'accélération transitoire des rémunérations ne sera jamais compensée par une économie.

²²³ Ces projections supposent un départ au taux plein dans le privé comme à la SNCF. Un écart subsisterait entre eux moins du fait de l'âge d'ouverture des droits (il sera difficile d'accumuler 43 annuités avant 62 ans pour un cheminot, même s'il peut liquider sa pension dès 52 ou 57 ans), qu'en raison des différences de parcours professionnels. La réglementation relative à la durée de cotisation va certes être uniformisée, mais les agents affiliés à la CPRP SNCF atteindront en moyenne plus tôt l'âge du taux plein grâce à des carrières commencées plus précocement et/ou plus continues. Il ne s'agit toutefois pas là d'un avantage intrinsèquement lié au régime spécial.

Annexe n° 4. Taux des cotisations et prélèvements sociaux de nature patronale sur les salaires bruts au 1/1/2018

<i>En %</i>	Salariés affiliés au régime spécial de la SNCF	Salariés (non-cadres) de la SNCF affiliés au régime général de la sécurité sociale	Salariés (non-cadres) affiliés au régime général de sécurité sociale droit commun
Maladie		13,0	13,0
<i>Maladie, maternité, invalidité, décès</i>	8,80 ²²⁴		
<i>Médecine de soins</i>	0,70		
<i>Salaire de maladie</i>	4,25		
<i>Prévoyance complémentaire - TA</i>		0,726	Variable
<i>Frais de santé complémentaires famille - TA</i>		1,71	
Total assurance maladie	13,75	15,436	13 (minorant)
Accidents du travail	2,15	1,4	2,37 (taux moyen)
Vieillesse			
<i>T1 – SNCF</i>	23,53		
<i>T2 – SNCF</i>	13,85		

²²⁴ 9,6 % jusqu'en 2017. Cette diminution, entre 2017 et 2018, visait à compenser le coût, pour les employeurs, du maintien des rémunérations nettes des salariés malgré la hausse de la CSG prévue par la LFSS pour 2018. Elle a été mise en œuvre dans l'attente de la mise en place d'un dispositif pérenne destiné à compenser cette augmentation mais aussi la suppression du CICE en 2019. Ce taux vient d'être à nouveau réduit de 3,6 points par un décret du 16 octobre 2018 afin de contrebalancer cette fois-ci, partiellement, le rétablissement de la taxe sur les salaires sur certaines activités de la SNCF (à la suite de la requalification en subvention, par le fisc, des sommes versées par l'Etat au titre des péages des TER).

En %	Salariés affiliés au régime spécial de la SNCF		Salariés (non-cadres) de la SNCF affiliés au régime général de la sécurité sociale		Salariés (non-cadres) affiliés au régime général de sécurité sociale <i>droit commun</i>	
Plafonnée - Régime général			8,55		8,55	
Déplafonnée - Régime général			1,90		1,90	
ARRCO + AGFF Tranche 1 (< 1 PSS) ²²⁵			5,85		5,85	
ARRCO + AGFF Tranche 2 (1 PSS< et < 3 PSS)			13,45		13,45	
Total	37,38		16,3 (jusqu' à 1 plafond SS)		16,3 (jusqu' à 1 plafond SS)	
Famille						
	Jusqu' à 1,2 SMIC	Exonération	En-deçà de 3,5 SMIC	3,45	En-deçà de 3,5 SMIC	3,45
	Entre 1,2 et 1,3 SMIC	2,625				
	Au-dessus de 1,3 SMIC	5,25	Au-dessus de 3,5 SMIC	5,25	Au-dessus de 3,5 SMIC	5,25
Chômage (+AGS)					4,20 ²²⁶	
Actions et activités sociales						
Fonds d' action sanitaire et sociale	1,10					
Activités sociales du comité d' entreprise	1,721 (sur le brut imposable base SNCF)		1,721 (sur le brut imposable base SNCF)		Minima en fonction des dépenses sociales passées	

²²⁵ Prenant en compte un taux d'appel de 125 %. Idem pour la tranche 2. Plafond mensuel de sécurité sociale au 1/1/2018 : 3 311€.

²²⁶ Dans la limite des 4 plafonds de la SS.

<i>En %</i>	Salariés affiliés au régime spécial de la SNCF	Salariés (non-cadres) de la SNCF affiliés au régime général de la sécurité sociale	Salariés (non-cadres) affiliés au régime général de sécurité sociale droit commun
<i>Subvention au fonctionnement du CE</i>	0,20	0,20	
<i>Contribution au dialogue social</i>	0,016	0,016	0,016
<i>Divers</i>			
<i>Solidarité autonomie (CSA)</i>	0,30	0,30	0,30
<i>Logement (FNAL)</i>	0,50	0,50	0,50 ²²⁷
<i>Logement (PEEP²²⁸)</i>	0,45	0,45	0,45
<i>Médecine du travail</i>	1,03	1,03	Variable
<i>Apprentissage</i>	0,68	0,68	0,68
<i>Formation</i>	1,0	1,0	1,0
<i>Versement transport</i>	1,96	1,96	Variable

²²⁷ Entreprises employant au moins 20 salariés.

²²⁸ Participation des employeurs à l'effort de construction

Annexe n° 5. Le régime de retraite supplémentaire à cotisations définies des agents de conduite

Dans le cadre de la réforme des régimes spéciaux, un décret de juin 2008 a supprimé, pour les agents de conduite recrutés à partir du 1er janvier 2009, les bonifications de conduites prises en compte au moment de la liquidation des pensions de retraite. En compensation, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies a été mis en place au sein de la SNCF par un accord collectif du 30 septembre 2008, de manière à leur permettre de se constituer des droits supplémentaires à la retraite. Lors de sa mise en place, cet accord a fait l'objet d'une opposition en justice à l'initiative de syndicats non signataires : la CGT, Sud-Rail et la CFE-CGC. Dans un jugement définitif rendu le 9 février 2010, le TGI de Paris a considéré qu'il devait être réputé « non écrit ». La SNCF a toutefois souhaité respecter les engagements qu'elle avait pris vis-à-vis des partenaires sociaux, par voie de décision unilatérale. Le dispositif prévoit le versement de cotisations, à la charge de la SNCF, auprès d'un assureur habilité (Allianz).

Tableau n° 56 : Les cotisations versées par l'employeur au titre de la retraite complémentaire des agents de conduite – Allianz

Date échéance	Cotisation totale SNCF	Frais assureur	Cotisation nette investie
2012	498 405,07 €	-1 345,69 €	497 059,38 €
2013	1 267 395,26 €	-3 421,97 €	1 263 973,29 €
2014	1 481 419,39 €	-3 999,83 €	1 477 419,56 €
2015	1 841 863,75 €	-4 973,03 €	1 836 890,72 €
2016	2 403 715,75 €	-6 490,03 €	2 397 225,72 €
2017	2 895 468,59 €	-7 817,77 €	2 887 650,82 €

La charge qui en résulte pour le GPF augmente chaque année d'un montant correspondant essentiellement à la couverture des agents de conduite nouvellement embauchés au cours de cette période. Elle atteindra son régime de croisière lorsque ces derniers auront remplacé tous les agents ayant conservé le bénéfice des bonifications évoquées plus haut, pour un montant qui avoisinerait 20 M€ par an.

Annexe n° 6. Les facilités de circulation : évaluation de l'effet d'éviction

SNCF Mobilités a fourni, à la demande de la Cour, la composition de six trains, complets, des 21 et 22 décembre 2018. Ces trains ont aussi la particularité d'avoir des tarifs élevés compte tenu de la période (weekend end précédant Noël).

<i>TGV</i>	Nombre de voyageurs avec FC	Nombre d'autres voyageurs	Coût effet d'éviction (en €)
<i>Paris-Lyon 21/12 (17h29)</i>	16	855	1 037
<i>Paris-Bordeaux 21/12 (17h52)</i>	6	219	460
<i>Paris-Bg St Maurice 22/12 (9h49)</i>	12	208	902
<i>Paris- Lyon 22/12 (10h59)</i>	34	824	2 084
<i>Paris-Bordeaux 22/12 (9h52)</i>	19	256	1 273
<i>Paris-Rennes 22/12 (10h57)</i>	10	173	579

Ainsi, l'effet d'éviction est estimé à 1 055 € par train en moyenne sur cet échantillon.

Si on retient que le nombre de TGV circulant par jour est de 800 (soit près de 300 000 par an), l'effet d'éviction de 30 M€ avancé par la SNCF correspondrait au cas où 10% des TGV seraient complets. Compte tenu que l'échantillon est ciblé sur une période avec des tarifs très élevés, le taux pourrait être plus sûrement de 15% de trains complets.

Annexe n° 7. Calcul des cotisations sociales sur l'avantage en nature lié aux facilités de circulation

Détermination de la consommation

Les différentes sources d'information sont croisées afin d'obtenir la consommation moyenne individuelle :

- à partir du nombre de réservations par code tarifaire transmis par Voyages SNCF
- rapprochée avec les populations bénéficiaires d'actifs, de retraités et d'ayants droit.

Par exemple, il est déduit que le nombre de voyages payants réalisés par les actifs et les retraités est de 3,23 par an

NOMBRE VOYAGES PAYANTS ACTIFS ET RETRAITES			
Catégories	Population	Nb de Voyages	Conso / Agent
ACTIF	165 330		
RETRAITES (CP)	174 881		
RETRAITES (CDI)	6 433		
Total TGV 2017	346 644	1 119 660	3,23

Total des réservations payantes - codes tarifaires : 10, 65, 85

Détermination du prix moyen acquitté par le bénéficiaire

Il est calculé à partir :

- du nombre de réservations et chiffre d'affaires par code tarifaire transmis par Voyages SNCF pour TGV et Intercités avec réservation.
- concernant les Intercités sans réservation obligatoire, l'assiette de base est fournie par SNCF Mobilités (Direction Intercités). Elle est ensuite répartie par catégories de bénéficiaires au regard des assiettes relatives aux réservations payantes.

Par exemple, il est déduit que le prix acquitté par les actifs et les retraités pour les voyages payants est de 12,89 € soit 3,99 € par voyage (pour 3,23 voyages)

RECETTES VOYAGES PAYANTS ACTIFS ET RETRAITES			
Catégories	Population	Recettes	Recette/Agent
Total TGV	346 644	4 468 241	12,89 €
TGV Dépense par voyage payant			3,99 €

Valorisation de l'avantage en nature

L'avantage en nature sur voyages gratuits = population * nombre de voyages gratuits * prix de référence

L'avantage en nature sur voyages payants = population * nombre de voyages payants par bénéficiaire * (prix de référence – prix moyen acquitté par le bénéficiaire)

Le prix de référence est de 25 € pour les TGV et 15 € pour les Intercités

Par exemple, l'avantage en nature sur voyages payants (TGV) des actifs statutaires :

$$138\,265 \times 3,23 \times (25 - 3,99) = 9\,247\,258 \text{ €}$$

Calcul des cotisations

Les cotisations s'appliquent avec des taux différents selon les populations concernées (actifs ou retraités) et selon le type de contrat (taux du régime général pour les contractuels, taux du régime spécial pour les statutaires)

I. COTISATIONS ACTIFS 2017

Taux de cotisation 2017	Régime spécial	Régime général
Maladie	9,75	13,64
AT	Non applicable	1,60
FCAT	0,06	Non applicable
Veillesse plafonnée	Non applicable	15,45
Veillesse déplafonnée	Non applicable	2,30
AF	5,25	5,25
CSA	0,30	0,30
FNAL	0,50	0,50
CRDS non déductible (98,25 %)	0,50	0,50
CSG non déductible (98,25 %)	2,40	2,40
CSG (98,25 %)	5,10	5,10

II. COTISATIONS RETRAITÉS 2017

Taux de cotisation 2017	Régime spécial	Régime général
Pensionnés non exonérés	<i>Cotisations appliquées à taux plein</i>	
CRDS non déductible	0,50	0,50
CSG non déductible	2,40	2,40
CSG	4,20	4,20
CASA	0,30	0,30
Pensionnés partiellement exonérés	<i>Pour 2017, le retraité dont le revenu fiscal de référence est supérieur au barème mais inférieur à 13 000 euros (plus 3 700 € par demi-part) bénéficie d'une CSG à taux réduit et se voit exonéré de la Casa.</i>	
CRDS non déductible	0,50	0,50
CSG	3,80	3,80

L'ensemble de ces calculs permettent d'aboutir à un avantage en nature évalué à 96 743 564 € pour l'ensemble des bénéficiaires et à des cotisations sociales de 19 788 871 € pour 2017.

Annexe n° 8. Dépenses et recettes du Fonds d'action sanitaire et social (hors amortissements, y compris investissements)

en M€	2012	2015	2017	Évolution 2017/2012
CONTRIBUTION DES EPIC	72,93	64,38	65,87	-10%
DIRECTION ACTION SOCIALE				
Recettes	0,12	0,02	0,00	-100%
Dépenses	-4,64	-3,46	-6,94	50%
<i>Dépenses de personnel</i>	-2,29	-2,77	-1,74	-24%
<i>Autres dépenses</i>	-2,35	-0,69	-5,20	121%
Résultat Direction Action Sociale	-4,52	-3,44	-6,94	54%
CENTRES SOCIAUX				
Recettes	0,01	0,01	0,01	-46%
Dépenses	-31,98	-29,14	-30,65	-4%
<i>Dépenses de personnel</i>	-27,24	-25,73	-24,69	-9%
<i>Autres dépenses</i>	-4,74	-3,41	-5,95	25%
Résultat Centres sociaux	-31,97	-29,13	-30,64	-4%
CENTRES DE PSYCHOLOGIE FAMILIALE (C.P.F.)				
Recettes	0,98	1,26	0,99	1%
Dépenses	-3,91	-3,27	-4,43	13%
<i>Dépenses de personnel</i>	-3,50	-3,01	-3,64	4%
<i>Autres dépenses</i>	-0,41	-0,26	-0,79	92%
Résultat CPF	-2,93	-2,01	-3,44	17%
ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET SOCIAUX				
Recettes	6,58	6,25	5,65	-14%
Dépenses	-21,46	-16,22	-14,33	-33%

<i>Dépenses de personnel</i>	-9,71	-8,12	-8,24	-15%
<i>Autres dépenses</i>	-11,75	-8,10	-6,09	-48%
Résultat Établissements	-14,88	-9,97	-8,68	-42%
Travaux d'investissement	-0,31	-0,53	-0,48	56%
Autres dépenses	-1,73	-1,79	-0,20	-88%
PRESTATIONS	-18,56	-14,60	-15,48	-17%
<i>dont CESU Actifs</i>	-	-0,65	-2,22	
<i>CESU Pensionnés</i>	-	-6,78	-6,92	
PRODUITS	80,62	71,92	72,52	-10%
CHARGES	-82,59	-69,00	-72,49	-12%
<i>Prestations</i>	<i>-18,56</i>	<i>-14,60</i>	<i>-15,48</i>	<i>-17%</i>
<i>Dépenses de personnel</i>	<i>-42,73</i>	<i>-39,63</i>	<i>-38,31</i>	<i>-10%</i>
<i>Autres dépenses</i>	<i>-21,29</i>	<i>14,78</i>	<i>18,70</i>	<i>-12%</i>
RESULTAT FASS	-1,96	2,92	0,03	-101%

Annexe n° 9. La répartition des effectifs de l'action sociale et son évolution

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CMPP - centres médicaux psychopédagogiques					30,3	29,1	29,9	29,7	30,3
COSP - centres d'orientation scolaire et professionnel					20,0	20,5	17,2	14,9	15,3
Centres de psychologie Familiale		51,1	49,5	49,4	50,3	49,6	47,1	44,6	45,6
Unités d'action sociale		482,7	480,7	480,1	482,3	479,5	466,1	445,6	434,6
LAE - lieux d'accueil des enfants		104,4	99,3	88,7	72,2	63,9	47,7	41,9	36,9
EHPAD		86,3	90,7	90,7	90,3	90,9	84,7	78,1	73,2
EHST - Établissements d'hébergement en séjour temporaire		22,4	21,1	21,7	22,7	22,9	20,3	20,0	20,4
Siège		22,3	21,5	24,7	30,0	31,5	29,0	25,3	16,2
Effectifs totaux en moyenne annuelle	783,1	769,1	762,7	755,2	747,8	738,3	695,0	655,5	627,0

Annexe n° 10. Recettes et dépenses du FASS classées par nature en 2016 (en k€)

<i>Recettes</i>	71 511
<i>Contribution sur la masse salariale</i>	65 409
<i>Recettes des CMPP</i>	1 158
<i>Recettes des établissements</i>	4 932
<i>Autres</i>	12
<i>Dépenses</i>	74 542
<i>Personnel</i>	39 155
<i>Dont Siège</i>	1 970
<i>Dont Centres d'action sociale</i>	27 073
<i>Dont CPF</i>	2 735
<i>Dont Établissements</i>	7 377
<i>Fonctionnement</i>	19 072
<i>Dont Siège</i>	4 055
<i>Dont Centres d'action sociale</i>	6 172
<i>Dont CPF</i>	707
<i>Dont Établissements</i>	8 138
<i>Maintenance et entretien</i>	1 491
<i>Dont Siège</i>	129
<i>Dont Centres d'action sociale</i>	320
<i>Dont CPF</i>	20
<i>Dont Établissements</i>	1 022
<i>Investissement</i>	404
<i>Autres dépenses</i>	137
<i>Prestations (cf. infra)</i>	14 83
<i>Résultat</i>	- 3 031

Annexe n° 11. Les prestations financières versées par le Fonds d'action sanitaire et social

<i>En M€</i>	2016	2017
<i>Indemnités de garde</i>	2,35	4,2
<i>Aides au domicile des agents</i>	0,66	0,69
<i>Aides au domicile des pensionnés</i>	0,28	0,48
<i>Secours ponctuels aux agents</i>	1,52	1,74
<i>Secours ponctuels aux pensionnés</i>	0,58	0,46
<i>Aide à la vie quotidienne</i>	7,88	6,73
<i>Aide à l'adaptation du cadre de vie</i>	0,39	0,32
<i>Aide à la maîtrise des dépenses d'énergie</i>	0,27	0,56
<i>Aides au titre du handicap</i>	0,16	0,15
<i>Aides aux pupilles</i>		
<i>Autres aides non remboursables</i>	0,03	0,02
Total	14,28	15,47

Annexe n° 12. L'indemnité de garde assistant(e) maternel(le) - IGAM

Le transfert de la gestion des prestations familiales aux CAF a entraîné celui de l'action sociale attachée à la politique familiale, mais le GPF a pris l'engagement de maintenir à un niveau élevé les actions en faveur des familles dans le cadre du « contrat social » qui le lie à ses salariés. De fait, la Ministre des affaires sociales et de la santé a indiqué, dans un courrier du 15 juillet 2014 au président de la SNCF, que cette réforme du versement des prestations permettrait aux agents concernés de bénéficier de l'action sociale des CAF sans s'opposer à ce que la SNCF continue de développer une action sociale spécifique.

Cumulable avec le complément de libre choix de mode de garde versé par les CAF²²⁹ et non soumis à plafond de ressources, l'IGAM, attribuée aux parents d'enfants de moins de 3 ans ayant recours à un(e) assistant(e) maternel(le), atteint 80€ dans le cas général, 100€ en situation de monoparentalité ou de garde atypique et 120€ quand ces deux caractéristiques s'additionnent. Son versement et sa gestion administrative sont externalisés depuis fin 2017, l'accompagnement des ayants droit étant pour sa part assuré par des espaces « Prim'Enfance » animés par des travailleurs sociaux dans des UAS.

Il existe également des prestations transitoires de garde de dépannage (20 heures sur un mois), en particulier en lien avec des contraintes professionnelles rencontrées par des chefs de familles monoparentales (horaires atypiques, travail le week-end, mobilité), ce qui les inscrit dans la mission de faciliter le double exercice de la responsabilité parentale et de l'activité professionnelle. Une plateforme téléphonique, à disposition des aussi de faire face à des situations d'urgence. Ce type service apparaît complémentaire des responsabilités de l'employeur, dans le souci de la fiabilité du service rendu, de la qualité de vie de ses salariés ou de l'accroissement de la mixité dans l'entreprise ; il devrait contribuer à réduire l'absentéisme.

L'IGAM a coûté au total 4,2 M€ en 2017.

²²⁹ Mais non avec un avantage ayant le même objet accordé par l'entreprise, le comité d'entreprise ou les œuvres sociales du conjoint.

Annexe n° 13. La répartition des dépenses d'action sociale entre actifs et pensionnés

<i>M €</i>	2012				2017			
	Actifs	Pensionnés	Non-affecté	Total	Actifs	Pensionnés	Non-affecté	Total
<i>Prestations financières</i>	8 562	9 460	541	18 563	6 751	7 996 ²³⁰	728	15 475
<i>Centres de psychologie familiale</i>	2 929			2 929	3 435			3 435
<i>Centres d'action sociale</i> ²³¹	16 083	16 083		32 165	15 471	15 471		30 941
<i>Lieux d'accueil éducatifs</i>	9 706			9 706	2 686			2 686
<i>Établissements de séjour temporaires</i>		1 969		1 969		1 630		1 630
<i>EHPAD</i>		3 330		3 330		4 546		4 546
<i>Siège</i>			6 364	6 364			7 138	7 138
<i>Total</i>	39 089	36 591	6 905	82 584	29 451	35 177	7 866	72 493
Part actifs/retraités ²³²	52%	48%			46%	54%		

²³⁰ Au profit d'environ 14 000 bénéficiaires en 2017, mais de seulement 7 000, si on se limite les aides au maintien à domicile des personnes âgées en situation de perte d'autonomie, qui représentent la majeure partie de ces prestations financières offertes aux retraités (le reste étant constitué de secours financiers ponctuels et d'aides relevant des motifs santé/handicap).

²³¹ En l'absence de comptabilité analytique ou de statistiques, ces dépenses ont été réparties forfaitairement entre actifs et pensionnés (50 %/50 %).

²³² Hors dépenses non affectées

Annexe n° 14. Les établissements gérés par la direction de l'action sociale du GPF**Les EHPAD**

La SNCF possédait en propre quatre EHPAD, d'une capacité totale de plus de 200 lits et employant 87 salariés, dont seulement neuf au statut, principalement des métiers de soins et d'aide à la personne.

Nombre de résidents en EHPAD en mars 2017

	Nombre de résidents	Nombre de lits
<i>Santenay</i>	52	61
<i>Illiers</i>	52	53
<i>Neuilly</i>	12	23
<i>Villevaudé</i>	43	64
<i>Total</i>	<i>159</i>	<i>201</i>

En 2017, les coûts de fonctionnement totaux atteignaient 9,124 M€. Ils correspondaient à une dépense par salarié (73,3) de 124 481€ et, plus spécifiquement, à un coût du travail par salarié de 50 977€. La même année, ils ont accueilli en moyenne 163 personnes (pour une capacité de 214), ce qui donne un taux d'encadrement de 45%. Au final, le coût par personne accueillie s'est élevé 55 978€ et, par lit, à 42 638€. Si l'on prend en compte les recettes perçues de l'assurance maladie au titre de personnes dépendantes hébergées ainsi que de ces dernières elles-mêmes, ou de leur famille, d'un montant total de 4,72 M€, on aboutit à un coût *net* par personne accueillie de 27 016€.

L'état du patrimoine immobilier comme le renforcement attendu de la médicalisation de ce type d'établissements (résultant d'une législation de plus en plus exigeante) laissent présager une augmentation continue des coûts de ces structures, dont la gestion est très éloignée du cœur de métier du GPF.

Les établissements d'hébergement de séjours temporaires (EHST)

Ces deux établissements à Saint-Jacut-de-la-mer et Sanary, proposent essentiellement à l'adresse des séniors²³³, des séjours à thèmes, de nature extrêmement variés - mémoire, malentendance, informatique, conduite automobile, nutrition, bien-être, bricolage, jardinage etc...Le rapport d'activité d'Optim Services - Action sociale de 2017 fait état d'un taux d'occupation élevé à Sanary et en progression à Saint-Jacut (pour un total de 93 lits), notamment grâce à une offre systématique à tous les pensionnés atteignant l'âge de 80 ans. La moyenne d'âge des personnes accueillies s'établit de fait à 79 ans (et la durée moyenne de séjour à deux semaines).

²³³ Mais aussi, en principe, un public d'actifs, aidants et/ou parents d'enfants handicapés.

En 2017, les coûts de fonctionnement totaux atteignaient 2,86 M€. Ils correspondaient à une dépense par salarié (20,4) de 140 103€ et, plus spécifiquement, à un coût du travail par salarié de 51 325€. La même année, ils ont accueilli en moyenne 71,3 personnes, soit un taux d'encadrement de 29%. Au final, le coût par personne accueillie s'est élevé 40 057€. Si l'on tient compte des recettes perçues, essentiellement des usagers, d'un montant total de 813 000 €, le coût net par personne accueillie ressort à 28 659€.

Les lieux d'accueil éducatifs (LAE)

Au nombre de 5, ils offrent 76 places et emploient 43 salariés, dont 23 éducateurs.

Nombre d'enfants accueillis dans un LAE

	Capacité d'accueil	2014	2015	2016	2017
<i>Brétigny</i>	42	21	16	9	18
<i>Bischheim</i>	9	8	5	1	10
<i>Montlignon</i>	9	7	9	8	7
<i>Lille</i>	9	5	5	4	4
<i>Dijon</i>	9	8	9	5	4
<i>Total</i>	78	49	44	27	43

En 2017, les coûts de fonctionnement totaux de ces lieux atteignaient 1,685 M€. Ils correspondaient à une dépense par salarié (36,9) de 45 687€ et, plus spécifiquement, à un coût du travail par salarié de 33 771€.

La même année, ils ont accueilli en moyenne 43 jeunes (pour une capacité de 73), ce qui donne un taux d'encadrement de 86% par jeune effectivement accueilli. Il atteindrait 50,5% si cette capacité était entièrement utilisée (sous l'hypothèse que les effectifs présents auraient suffi à prendre en charge les adolescents supplémentaires).

Au final, le coût par jeune accueilli s'est élevé 39 206 €. En regard, les recettes afférentes apparaissent limitées (65 000€). Il semble donc qu'un faible taux d'occupation et des coûts de fonctionnement relativement peu élevés, notamment du travail (en comparaison des frais de personnel d'autres employés de l'action sociale), se soient compensés.

Annexe n° 15. Les montants mensuels de l'AFS (allocation familiale supplémentaire) pour les agents du cadre permanent au 1/4/2018 et barème du SFT (supplément familial de traitement) à la fonction publique

Montants de l'AFS

<i>Qualification</i>	<i>Nombre d'enfants</i>			
<i>En €</i>	1	2	3	Par enfant supplémentaire
<i>A, B, TA, G1,G2</i>	2,87	63,58	153,11	106,34
<i>C</i>	2,87	69,29	168,40	117,62
<i>D</i>	2,87	76,37	187,08	131,72
<i>E</i>	2,87	90,48	224,88	160,16
<i>F</i>	2,87	100,79	252,01	180,42
<i>G</i>	2,87	115,50	291,32	210
<i>H</i>	2,87	129,81	329,71	238,63
<i>TB1</i>	2,87	70,25	170,67	119,31
<i>TB2</i>	2,87	75,21	183,84	129,25
<i>TB3</i>	2,87	81,53	201,03	142,02

Barème du SFT

<i>Nombre d'enfants</i>	<i>Part fixe</i>	<i>Part proportionnelle au traitement brut</i>	<i>Minimum mensuel</i>	<i>Maximum mensuel</i>
<i>1 enfant</i>	2,29 €	-	2,29 €	2,29 €
<i>2 enfants</i>	10,67 €	3 %	73,79 €	111,47 €
<i>3 enfants</i>	15,24 €	8 %	183,56 €	284,03 €
<i>Par enfant supplémentaire</i>	4,57 €	6 %	130,81 €	206,17 €