

## **Avis n° 2021-050 du 30 septembre 2021**

**relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2021**

L'Autorité de régulation des transports (ci-après « l'Autorité »),

Saisie pour avis par la société nationale SNCF, par courrier reçu en date du 5 juillet 2021 ;

Vu le code des transports, notamment ses articles L. 2251-1, L. 2251-1-1 ainsi que les articles R. 2251-54 à R. 2251-63 ;

Vu la loi n° 2021-646 du 25 mai 2021 pour une sécurité globale préservant les libertés ;

Vu le décret n° 2021-598 du 14 mai 2021 relatif aux conditions de fourniture des prestations de sûreté par les services internes de sécurité de la SNCF et de la Régie autonome des transports parisiens et complétant la liste des décisions individuelles prises par le ministre chargé de la transition écologique ;

Vu l'arrêté du 28 septembre 2016 modifié relatif à la formation des agents des services internes de sécurité de la SNCF et de la RATP ;

Vu l'avis n° 2017-066 du 12 juillet 2017 relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2018 ;

Vu l'avis n° 2018-058 du 23 juillet 2018 relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2019 ;

Vu l'avis n° 2019-042 du 11 juillet 2019 relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2020 ;

Vu le « Document de référence et de tarification des prestations de sûreté de la SNCF - Horaire de service du 13 décembre 2020 au 11 décembre 2021 », version de juillet 2021, publié sur le site internet de la SNCF ;

Vu la consultation du gouvernement effectuée par courrier en date du 2 août 2021 en application de l'article L. 2132-8 du code des transports ;

Vu la réponse du gouvernement effectuée par courrier en date du 25 août 2021 ;

Après en avoir délibéré le 30 septembre 2021 ;

## **ÉMET L'AVIS SUIVANT**

## 1. CONTEXTE ET CADRE DE REGULATION APPLICABLE AUX PRESTATIONS DE SURETE FOURNIES PAR LA SNCF

1. La SNCF publie chaque année un document de référence et de tarification des prestations de sûreté (ci-après « DRS »). Ce document, établi en application des dispositions des articles L. 2251-1-1 et R. 2251-58 du code des transports, dresse la liste des prestations de sûreté proposées par le service interne de sécurité de la SNCF (ci-après la « SNCF »), définit les conditions de réalisation de ces prestations et en fixe le tarif sur une période pouvant être pluriannuelle.
2. Aux termes des articles L. 2251-1-1 et R. 2251-60 du code des transports, l'Autorité émet un avis conforme sur la tarification de ces prestations. Elle est valablement saisie à compter de la transmission, concomitamment à la publication du DRS, d'un « *dossier comprenant les projets de tarifs et les principes tarifaires d'établissement des devis, en détaillant leurs modalités de calcul, notamment les hypothèses retenues, les types de coûts pris en compte pour établir cette tarification et les éventuelles formules d'indexation, ainsi que les documents justificatifs et informations nécessaires afin de [lui] permettre de rendre un avis sur [ce] projet* ». Elle dispose alors d'un délai de trois mois à compter de la réception de ce dossier pour rendre son avis sur la tarification ou sur les principes tarifaires d'établissement des devis. Passé ce délai, son avis est réputé conforme.
3. En application des dispositions précitées, l'Autorité a été saisie par la SNCF, le 5 juillet 2021, du projet de DRS pour l'horaire de service 2021 (ci-après « DRS 2021 »). Le caractère avancé de cette saisine, intervenant plus de six mois après le début de l'horaire de service concerné, s'explique par la publication tardive du décret du 14 mai 2021 susvisé, qui constituait un prérequis nécessaire à la détermination des tarifs en raison d'un vide juridique afférent aux principes applicables à ces derniers, créé par l'abrogation du décret n° 2015-137 du 10 février 2015 relatif aux missions et aux statuts de la SNCF et à la mission de contrôle économique et financier des transports<sup>1</sup>.
4. L'examen par l'Autorité du DRS portant sur l'horaire de service 2021 s'inscrit ainsi dans un contexte marqué par un environnement juridique profondément modifié, s'agissant en particulier du cadre réglementaire dans lequel l'Autorité exerce son office et des principes tarifaires applicables aux prestations fournies par le service interne de sécurité de la SNCF.

---

<sup>1</sup> L'article 3 du décret n° 2015-137 du 10 février 2015 relatif aux missions et aux statuts de la SNCF et à la mission de contrôle économique et financier des transports précisait que la réalisation des missions de sûreté était facturée au coût de la prestation majorée, le cas échéant, d'un bénéfice raisonnable. Il a été abrogé par le décret n° 2019-1585 du 30 décembre 2019 approuvant les statuts de la société nationale SNCF et portant diverses dispositions relatives à la société nationale SNCF et à la société mentionnée au c du 2° de l'article 18 de l'ordonnance n° 2019-552 du 3 juin 2019, sans que le principe tarifaire applicable aux prestations de sûreté y soit repris, créant un vide juridique que la publication du décret n° 2021-598 du 14 mai 2021 est venue combler.

## 1.1. Une évolution récente du cadre législatif et réglementaire applicable à la régulation tarifaire des prestations de sûreté

### 1.1.1. La définition de la mission de prévention réalisée par la SNCF n'a pas connu d'évolution majeure, mais son périmètre géographique d'intervention ainsi que la liste des bénéficiaires de ses prestations ont été élargis

5. Si les dispositions définissant la mission de prévention réalisée par la SNCF n'ont pas connu d'évolution majeure, la définition de cette mission laisse une large marge de manœuvre en ce qui concerne la détermination des prestations régulées concourant à sa réalisation.
6. Ainsi, en application de l'article L. 2251-1 du code des transports, la SNCF est chargée « (...) de veiller à la sécurité des personnes et des biens, de protéger les agents de l'entreprise et son patrimoine et de veiller au bon fonctionnement du service. La prévention des violences et des atteintes à caractère sexiste dans les transports publics est un axe prioritaire de leur action ». Cette disposition est précisée par l'article R. 2251-55 du code des transports, qui définit la mission de prévention de la SNCF comme concourant à des objectifs très généraux, tenant notamment à la sûreté des voyageurs et à la sauvegarde de leurs biens, à l'assistance aux agents de l'entreprise et à la protection du patrimoine de cette dernière<sup>2</sup>. Cette définition confère à la SNCF une marge de manœuvre importante pour élaborer le périmètre des prestations proposées au sein du DRS. Elle confère également à l'Autorité un pouvoir d'appréciation pour contrôler la pertinence de ce périmètre en ce qu'il a un impact direct sur l'élaboration des tarifs qui lui sont soumis pour avis conforme.
7. Si le périmètre géographique d'intervention de la SNCF, ainsi que la liste des bénéficiaires de ses prestations, définis par les dispositions de l'article L. 2251-1-1 du code des transports, ont été élargis par la loi du 25 mai 2021 susvisée, ils sont en revanche bien circonscrits.
8. Ainsi, ladite loi a (i) étendu le périmètre géographique d'exercice de la mission de la SNCF aux emprises immobilières nécessaires à l'exploitation des services de transport routier intervenant en substitution des services de transport ferroviaire de voyageurs organisés par les régions et aux véhicules de transport public de personnes qui y sont affectés<sup>3</sup>, et (ii) élargi la liste des bénéficiaires au profit desquels la SNCF a vocation à intervenir aux « titulaires d'une convention d'occupation du domaine public ferroviaire dans une gare de voyageurs ou une autre installation de service reliées au réseau ferré national »<sup>4</sup>.
9. Il importe de souligner qu'aux termes des articles L. 2251-1-1 et R. 2251-54 du code des transports, les prestations de sûreté de la SNCF sont fournies « à la demande » ou « sur demande » des entités bénéficiaires, « dans un cadre formalisé dans le respect des principes d'équité et de non-discrimination ». Il en résulte que la société SNCF ne dispose pas d'un monopole de droit pour la fourniture desdites prestations, les bénéficiaires disposant d'une latitude pour les solliciter ou non<sup>5</sup>. Toutefois, dans la mesure où la SNCF bénéficie aujourd'hui

---

<sup>2</sup> L'article R. 2251-55 du code des transports dispose « Dans le cadre de la mission définie à l'article L. 2251-1 et sans préjudice des actions qu'ils peuvent être tenus de mener à la demande expresse de l'autorité publique, les services internes de sécurité de la SNCF et de la Régie autonome des transports parisiens proposent des prestations de sûreté concourant à : / 1° La sûreté des voyageurs et la sauvegarde de leurs biens ; / 2° L'assistance aux agents de l'entreprise et leur protection ; / 3° La protection du patrimoine appartenant à l'entreprise ou utilisé par elle pour l'exercice de ses activités ; / 4° La surveillance et la sécurisation des marchandises ; / 5° La prévention des actes d'incivilité et de délinquance.(...) »

<sup>3</sup> Ce périmètre vient s'ajouter à celui qui était déjà mentionné à l'article L. 2251-1-1 du code des transports, à savoir les emprises immobilières nécessaires à l'exploitation des services de transport ferroviaire de personnes et de marchandises et dans les véhicules de transport public de personnes qui y sont affectés.

<sup>4</sup> Ce qui vise en particulier à étendre le périmètre des bénéficiaires aux commerces et entreprises ayant contracté lesdites conventions avec SNCF Gares & Connexions.

<sup>5</sup> Certaines entreprises ferroviaires pourraient, par exemple, disposer de leur propre service de sûreté.

d'une expertise, d'un outil de production et de prérogatives exorbitantes du droit commun, elle jouit d'une position dominante par rapport à ses concurrents, justifiant l'intervention du régulateur économique sectoriel pour limiter les défaillances de marché et préserver les intérêts des entités, en particulier les opérateurs de transport, bénéficiaires de ses prestations.

### **1.1.2. Le processus d'approbation des tarifs ainsi que les principes tarifaires applicables ont été profondément modifiés dans le sens d'un renforcement de la sécurité juridique et d'une régulation incitative**

10. En premier lieu, le processus d'approbation des tarifs de sûreté par l'Autorité fixé par la partie réglementaire du code des transports a été modifié par le décret du 14 mai 2021 susvisé afin d'en renforcer la sécurité juridique. Plusieurs dispositions introduites ont été calquées sur la procédure applicable au document de référence du réseau du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau. On peut ainsi citer :
  - L'introduction d'une phase de consultation des acteurs permettant de recueillir leurs observations sur le projet de DRS<sup>6</sup> ;
  - La définition de la procédure permettant à la SNCF, en cas d'avis défavorable émis par l'Autorité, de soumettre à cette dernière un nouveau projet de DRS, notamment les délais de re-saisine de l'Autorité et d'instruction par cette dernière<sup>7</sup> ;
  - La définition de la tarification applicable en l'absence d'avis conforme de l'Autorité<sup>8</sup>.
11. Enfin, le décret susmentionné a expressément restreint les modifications du DRS en cours d'horaire de service au seul cas dans lequel « *une modification du document avant son échéance s'avère indispensable, notamment en cas d'adjonction d'une prestation nouvelle* »<sup>9</sup>.
12. En deuxième lieu, le décret du 14 mai 2021 susvisé a introduit, pour la première fois dans le secteur ferroviaire, la possibilité explicite d'une régulation incitative par la référence expresse aux coûts d'un opérateur efficace. En effet, si le principe selon lequel le tarif des prestations régulées est établi au regard du coût de la prestation majoré d'un bénéfice raisonnable a été réintroduit par le décret du 14 mai 2021, il a été complété par l'exigence de prise en compte des coûts d'un opérateur efficace<sup>10</sup>. Ce nouveau cadre de régulation, en remplacement de la simple logique de couverture des coûts, permet, à l'instar de la réglementation applicable à d'autres industries de réseau, telles que celles des secteurs de l'énergie, des communications électroniques ou des postes, de mettre en place une régulation tarifaire plus poussée des prestations fournies dans le cadre du DRS. Ainsi, l'Autorité pourra questionner plus globalement les conditions de production

---

<sup>6</sup> Modifié par le décret du 14 mai 2021 susvisé, l'article R.2251-59 dispose que « La SNCF et la Régie autonome des transports parisiens publient leur projet de document de référence et de tarification des prestations de sûreté sur un site internet dédié, pour que les acteurs intéressés puissent leur faire part de leur avis. Les avis sont réputés favorables s'ils ne sont pas intervenus dans un délai d'un mois ».

<sup>7</sup> Modifié par le décret du 14 mai 2021 susvisé, l'article R.2251-60 dispose que, « En cas d'avis défavorable de l'Autorité de régulation des transports, la SNCF ou la Régie autonome des transports parisiens soumet une nouvelle proposition dans les deux mois suivant la notification de cet avis. L'Autorité de régulation des transports rend un nouvel avis dans un délai de deux mois. Passé ce délai, son avis est réputé conforme ».

<sup>8</sup> Modifié par le décret du 14 mai 2021 susvisé, l'article R.2251-61 dispose que, « En l'absence d'avis conforme [...] au plus tard trois mois avant le début de l'année civile concernée, ou l'entrée en vigueur de l'horaire de service concerné, la SNCF [...] publie le document de référence et de tarification applicable à titre provisoire, qui est le dernier ayant fait l'objet d'un avis conforme de l'Autorité, accompagné d'une mention précisant que la tarification définitive aura un effet rétroactif ».

<sup>9</sup> L'article R.2251-62 dispose désormais que l'Autorité est saisie « dans les mêmes conditions lorsqu'une modification du document avant son échéance s'avère indispensable, notamment en cas d'adjonction d'une prestation nouvelle ».

<sup>10</sup> Modifié par le décret du 14 mai 2021, le III de l'article R.2251-58 dispose que « Les documents de référence et de tarification définissent les conditions de réalisation de ces prestations et en fixent le tarif. Celui-ci est établi au regard du coût de la prestation, qui doit être celui d'un opérateur efficace, majoré d'un bénéfice raisonnable. Ce tarif peut être établi sur une période pluriannuelle ».

des prestations de sûreté prises en compte pour l'élaboration des tarifs régulés afin d'apprécier dans quelle mesure elles se rapprochent de celles d'un opérateur efficace.

13. Le décret du 14 mai 2021 susvisé a également ouvert la possibilité de recourir à une tarification sur devis, tout en assujettissant cette possibilité à une justification de la nécessité du devis ainsi qu'à la présentation, dans le DRS, des tarifs élémentaires permettant l'établissement du devis.

## 1.2. Présentation du document de référence de sûreté 2021 proposé par la SNCF

14. Le DRS 2021, dont la structure n'a pas été modifiée par la SNCF par rapport aux années précédentes, comprend :
  - une présentation générale du service interne de sécurité de la SNCF (missions, pouvoirs, compétences et organisation du service) ;
  - une description des prestations de sûreté offertes ;
  - une présentation du processus de contractualisation et de commande ;
  - une exposition des modalités de tarification et de facturation des prestations de sûreté régulées.
15. Par ailleurs, le DRS 2021 comporte trois annexes :
  - l'annexe n° 1 expose la carte des zones sûreté ;
  - l'annexe n° 2 contient le contrat de prestations de sûreté fournies en application du DRS ;
  - l'annexe n° 3 contient le modèle-type du bon de commande des prestations de sûreté.
16. Pour réaliser ses missions, le service interne de sécurité de la SNCF emploie plus de 2 800 agents, dont plus de 2 400 agents affectés directement au périmètre régulé. Ces derniers sont répartis au sein de plus de 270 équipes opérationnelles par jour, déployées sur l'ensemble du territoire national, afin d'assurer la sécurisation du système ferroviaire.
17. Les principaux clients du service interne de sécurité de la SNCF sont l'activité SNCF Transilien de SNCF Voyageurs et SNCF Gares & Connexions, qui représentent chacun [...] des commandes qu'anticipe de réaliser le service interne de sécurité de la SNCF en 2021. Ses autres clients sont actuellement les autres activités de transporteur de SNCF Voyageurs (TER, Intercités et SNCF Voyages) et SNCF Réseau. Les autres entreprises ferroviaires de transport commandent un volume d'heures limité.
18. Le tarif des prestations de sûreté pour l'horaire de service 2021 a été calculé sur la base des données comptables de l'exercice clos au 31 décembre 2019 et des données budgétées pour 2020, établies au deuxième semestre 2019.
19. Le service interne de sécurité de la SNCF dispose de comptes séparés comprenant un bilan et un compte de résultat dissociés, qui permettent de faciliter la mise en évidence du lien entre les tarifs de la prestation et les charges constatées dans les comptes. L'Autorité rappelle néanmoins qu'en l'absence d'obligation prévue par le code des transports, les règles servant à l'élaboration de ces comptes ne sont pas soumises à son approbation. De même, les commissaires aux comptes de la SNCF ne produisent pas d'attestation sur ces comptes.

20. Pour l'établissement du tarif, l'ensemble des charges du service interne de sécurité de la SNCF est réparti en cinq catégories d'activité :
- Une première catégorie entrant en totalité dans le périmètre régulé des activités du service interne de sécurité de la SNCF : la composante « opérationnelle DRS », dont les charges représentent [70 - 80] % des charges du service.
  - Une deuxième catégorie aujourd'hui classée hors du périmètre des activités régulées par le service interne de sécurité de la SNCF : les charges directement affectables aux « prestations spécifiques » (drones, autogires, etc.), qui représentent [5 - 10] % des charges du service.
  - Une troisième catégorie également classée hors du périmètre des activités régulées : les charges directement affectables aux prestations dites « expertise et prescriptions », relatives notamment à la déclinaison des plans gouvernementaux en matière de prévention de la délinquance ou du terrorisme. Cette catégorie représente [0 - 5] % des charges.
  - Une quatrième catégorie commune aux périmètres régulé et non régulé des activités du service interne de sécurité de la SNCF : la composante « socle » (Poste de Commandement National Sûreté, Université de la Sûreté, etc.). Cette catégorie représente [5 - 10] % des charges.
  - Une cinquième catégorie commune aux périmètres régulé et non régulé des activités : les activités « support » (charges de structure), dont les charges représentent [5 - 10] % des charges du service.
21. Sur le périmètre de la composante opérationnelle, et hors bénéfice raisonnable, les charges d'exploitation peuvent être scindées en deux grandes catégories : les charges de personnel, représentant [80 - 90] % de l'assiette globale de charges, et les autres charges d'exploitation, représentant [10 - 20] % de cette même assiette. Les charges de capital (hors bénéfice) correspondent aux dotations aux amortissements et s'élèvent à [0 - 5] % de cette assiette de charges.
22. À ces charges d'exploitation et de capital s'ajoute un bénéfice raisonnable de [0 - 5] % retenu par la SNCF qui correspond (i) à une rémunération du capital, calculée sur la base d'un taux de coût moyen pondéré du capital (ci-après « CMPC ») de [5 - 10] % avant impôt, à laquelle s'ajoute (ii) une marge opérationnelle sur les charges d'exploitation, déterminée de manière à atteindre un niveau de bénéfice raisonnable à [0 - 5] %. La SNCF a indiqué, au cours de l'instruction, que ces taux sont issus de l'avis n° 2017-066 du 12 juillet 2017 émis par l'Autorité. Ils ont été maintenus en l'état et aucun travail de mise à jour n'a été mené. Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration du tarif de l'horaire de service 2021, la SNCF propose d'ajouter à ce bénéfice raisonnable la couverture d'un troisième élément correspondant à des « frais financiers sur passifs sociaux ». Avec l'ajout de cette dernière composante, le bénéfice raisonnable dépasse donc les [0 - 5] %.
23. Le tarif horaire des prestations soumis à l'avis conforme de l'Autorité est calculé en divisant la part régulée de l'assiette totale des charges supportées par le service interne de sécurité de la SNCF, y compris le bénéfice raisonnable, par le nombre d'heures d'intervention estimé. Le tarif proposé par la SNCF pour l'horaire de service 2021 s'établit ainsi à 84,51 euros par heure, relativement stable (+ 0,5 %) par rapport au taux horaire de 84,13 euros par heure validé par l'Autorité pour l'horaire de service 2020 dans son avis n° 2019-042 du 11 juillet 2019.

### 1.3. Un document de référence de transition, dans l'attente d'une refonte complète du modèle tarifaire des prestations de sûreté fournies par la SNCF

24. Le service interne de sécurité de la SNCF a été contraint de mettre son DRS 2021 en consultation publique un mois seulement après la publication du décret afin d'obtenir la décision de l'Autorité permettant de donner de la visibilité sur le tarif à ses clients au plus tôt.
25. La SNCF a fait part à l'Autorité de sa volonté de construire un programme de travail pluriannuel détaillé, et, *in fine*, proposer un DRS refondu appliquant pleinement les dispositions du décret susmentionné. L'Autorité considère que ce programme de travail doit être élaboré et mis en œuvre au plus tôt par la SNCF.
26. Dans l'intervalle, la SNCF a communiqué à l'Autorité les deux thèmes qui seront au cœur de ce programme de travail :
  - La refonte du modèle économique : dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, une réflexion sera menée sur la définition des prestations et leur affectation aux périmètres régulé et non régulé. Un modèle tarifaire adapté en découlera. En fonction des évolutions du modèle tarifaire, la notion de bénéfice raisonnable sera également réinterrogée.
  - La notion d'opérateur efficace : elle sera appréhendée au travers d'une optimisation des processus centraux comme opérationnels, en complément de la rationalisation des coûts déjà impulsée par le Groupe SNCF. Cette proposition s'accompagnera de la définition d'indicateurs quantifiables, permettant la mise en place de mécanismes incitatifs.
27. Compte tenu de ces engagements exprimés par la SNCF, l'Autorité considère que le DRS 2021 peut être analysé comme un DRS de transition, proposant quelques évolutions mineures dans l'attente d'une refonte de plus grande ampleur.

## 2. INSTRUCTION ET ANALYSE DU DOCUMENT DE REFERENCE DE SURETE 2021 PROPOSE PAR LA SNCF

### 2.1. Une commande d'heures de prestations de sûreté régulées stable, hors effet de la crise sanitaire

28. Le volume d'heures commandées estimé pour l'horaire de service 2021 aux bornes du périmètre régulé s'élève à [...]. Il affiche une baisse de [0 - 5] % par rapport au volume d'heures réalisé au titre de l'année 2019.
29. De fait, il s'avère que la SNCF n'a pas modélisé d'impact fort de la crise sanitaire pour les commandes prévisionnelles de l'horaire de service 2021, revenant à un niveau quasi-similaire au volume d'heures réalisées pour 2019. Les principales variations relevées par l'Autorité concernent une augmentation des commandes TER, notamment due à une volonté des régions de renforcer la sécurité des transports, une augmentation des commandes de Transilien du fait de l'ouverture de la ligne T4 Clichy Montfermeil et une baisse des commandes de SNCF Réseau en lien avec le respect des engagements de son plan de performance avec l'État.
30. S'agissant de l'horaire de service 2020, l'Autorité constate qu'en raison de la crise sanitaire, le volume d'heures commandées cette année-là a diminué de [...] heures par rapport à la projection tarifaire, correspondant à une baisse [10 - 15] %. L'Autorité observe toutefois que cette baisse

demeure relativement limitée au regard de celle subie par d'autres activités du groupe SNCF, ce qui illustre une certaine résilience de l'activité du service interne de sécurité de la SNCF. Sur ce sujet, les éléments recueillis dans le cadre de l'instruction ont mis en exergue le fait que la crise sanitaire a induit le besoin d'une présence des agents de sûreté, dans les gares notamment, pour faire respecter les règles de protection et de distanciation sociale destinées à limiter la propagation du coronavirus.

31. Par ailleurs, l'Autorité constate que, dans l'ensemble, l'estimation des commandes prévisionnelles a bénéficié d'une assez bonne prédictibilité au cours des trois dernières années. Ceci est en partie dû au caractère ferme de l'engagement des clients dans le cadre de leurs commandes de prestations de sûreté. En effet, impact de la crise sanitaire mis à part, le rapport entre les volumes d'heures commandées et réalisées ne présente pas plus de 0 – 5 % d'écart. Ainsi, au regard de la bonne estimation du volume d'heures projeté par le service interne de sécurité de la SNCF au cours des trois dernières années, le volume projeté d'heures pour l'horaire de service 2021 apparaît réaliste.

## 2.2. Des éléments de charges d'exploitation de la proposition tarifaire à revoir dès le DRS 2021

### 2.2.1. Les charges de personnel sont maîtrisées et incluent des objectifs de productivité qui sont toutefois moins ambitieux que les objectifs opérationnels utilisés pour le pilotage de l'activité de sûreté

32. Les charges de personnel correspondent, d'une part, au poste « rémunération et charges », dont la projection se fait à partir du coût moyen d'un agent (« CMA ») et de la définition d'un ratio de production, et, d'autre part, d'« autres charges de personnel », correspondant essentiellement à de l'intéressement et abondement et à des frais annexes de personnel.

#### a. Le ratio de production : des hypothèses volontaristes mais en deçà des objectifs de pilotage opérationnels retenus par le service interne de sécurité de la SNCF

33. Le ratio de production correspond au nombre d'heures moyen de production d'un agent de la sûreté affecté aux prestations régulées. Ce ratio s'établit à partir de deux éléments :
- sur la base du nombre d'heures théoriques effectuées par un agent de la sûreté sur le terrain, c'est-à-dire pour le compte d'un client, lorsque cet agent consacre 100 % de son temps à la réalisation des prestations régulées ;
  - et sur le taux d'agents productifs, c'est-à-dire, en moyenne, pour un agent donné, qu'il soit opérationnel ou encadrant, la portion de son temps passée sur le terrain.

Ce ratio de production sert à déterminer le nombre d'agents de la sûreté nécessaire à la réalisation des volumes commandés prévisionnels, en divisant le volume d'heures à produire par le ratio de production exprimé en heures par agent. Le ratio de production a augmenté de ... heures par agent par an constaté pour l'horaire de service 2019 à ... heures par agent par an dans la proposition tarifaire pour l'horaire de service 2021.

- La production annuelle individuelle projetée, stable

34. S'agissant de la production annuelle individuelle, l'Autorité note qu'au global, le nombre d'heures travaillées par un agent opérationnel reste identique entre les deux propositions tarifaires pour



les horaires de service 2020 et 2021. Les seules évolutions concernent la baisse d'un jour au niveau des « autres formations », non réglementées, sur l'horaire de service 2021, compensée par la hausse d'un jour pour les « accidents du travail ». Il est à noter que l'objectif de nombre de jours d'accidents du travail reste ambitieux pour l'horaire de service 2021 puisqu'il s'élève à [...] jours, alors que les chiffres constatés pour les horaires de service 2018, 2019 et 2020 s'élèvent respectivement à [...] jours par an et par agent. S'agissant spécifiquement de l'année 2020, il convient de mentionner que le service interne de sécurité de la SNCF a eu recours à du chômage partiel entraînant une baisse du nombre de jours travaillés par agent et donc, par suite, une baisse du nombre de jours d'accidents du travail.

35. Par ailleurs, l'Autorité constate que le service interne de sécurité de la SNCF poursuit ses efforts de maîtrise du nombre d'heures travaillées par agent, puisque la projection pour l'année 2021 est supérieure au nombre d'heures travaillées constatées pour les exercices 2019 et 2020. Par conséquent, la proposition de la SNCF peut être regardée comme acceptable pour l'horaire de service 2021.

- Le taux d'équivalents temps plein productifs, à remettre en cohérence avec les objectifs opérationnels utilisés par la direction de la sûreté

36. Le ratio de production tient également compte des fonctions de support et de direction au sein des différentes directions territoriales du service interne de sécurité de la SNCF, du temps des agents encadrants non consacré à la production directe de prestations de sûreté ainsi que du temps de formation initiale des agents stagiaires durant lequel ceux-ci ne sont pas opérationnels. Le taux d'équivalents temps plein (ETP) productifs est réduit pour prendre en compte ces éléments ne concourant pas directement à la production de prestations de sûreté pour les clients.

37. Dans le cadre de l'instruction du tarif horaire des prestations de sûreté pour l'horaire de service 2020, un taux d'ETP productifs de [70 - 80] % avait été retenu. Pour l'horaire de service 2021, la SNCF retient un taux d'ETP productifs en légère augmentation, s'établissant à [70 - 80] %.

38. Afin de calculer le taux d'ETP productifs, la SNCF prend des hypothèses de présence sur le terrain par catégorie de personnel. Or, il ressort de l'instruction que les objectifs de production individuelle utilisés à des fins de pilotage interne sont différents des pourcentages retenus dans la tarification. Constatant que les pourcentages de temps passé sur le terrain par les agents selon leur catégorie ne sont pas au niveau des objectifs fixés en interne par la SNCF elle-même pour améliorer sa propre productivité, l'Autorité considère que les hypothèses prises en compte pour l'élaboration du tarif devraient être en ligne avec ces objectifs. Par conséquent, l'Autorité estime que le taux de présence sur le terrain par catégorie de personnel devrait être fixé, en cohérence avec les objectifs de pilotage opérationnel, à [...] % pour les agents opérationnels, [...] % pour les assistants au dirigeant de proximité, [...] % pour les dirigeants de proximité, [...] % pour les chefs d'unités opérationnelles et [...] % pour les fonctions support.

#### **b. Le coût moyen agent (CMA) : des hypothèses d'évolution volontaristes appliquées à une estimation erronée**

39. La masse salariale rapportée à l'effectif permet de calculer le CMA pour chaque prestation.

40. Pour évaluer la masse salariale prise en compte dans la projection tarifaire pour l'horaire de service 2021, les services de la sûreté se basent sur les données du budget de l'exercice 2020, qu'ils ajustent de certains retraitements afin de tenir compte des événements jugés non récurrents passés et futurs ayant un effet sur la masse salariale. Les hypothèses d'évolution du CMA, qui aboutissent à un taux d'évolution de [0 - 5] % entre les années 2020 et 2021, sont appliquées à la masse salariale ainsi retraitée.

41. Lors de l'instruction, l'Autorité a relevé une erreur d'estimation au niveau d'un retraitement opéré. En effet, à partir de l'année 2020, le service interne de sécurité de la SNCF est devenu un centre de profit (« *business unit* ») au sein de la SNCF. De ce fait, il porte désormais la masse salariale de ses cadres supérieurs et de ses cadres dirigeants au réel (auparavant la masse salariale des cadres supérieurs et des cadres dirigeants était imputée suivant un coût normatif). Lors de l'élaboration du tarif, l'impact estimé de ce retraitement s'élevait à [ ] milliers d'euros pour l'ensemble du service (i.e. pour les périmètres régulé et non régulé) pour l'exercice 2020. Il s'avère que l'impact réel, pour l'année 2020, s'élève à [ ] milliers d'euros : l'estimation apparaît ainsi surévaluée de [ ] milliers d'euros, ces derniers devant être répartis entre les périmètres régulé et non régulé.
42. Par ailleurs, contrairement aux années précédentes, où les taux d'évolution du CMA retenus par la SNCF correspondaient à l'agrégation de plusieurs éléments communiqués par la direction financière de la SNCF (prise en compte de mesures générales comme les augmentations générales, du glissement vieillesse technicité [augmentation de la masse salariale du fait de l'avancement et de l'ancienneté], d'éléments variables de soldes [par exemple : des primes liées au travail de nuit]), le taux utilisé dans l'élaboration du tarif de l'horaire de service 2021 a été déterminé avant la publication, par le groupe, de son chiffre. La SNCF retient donc un taux issu de « *divers échanges sur les travaux en cours* » qui s'élève à [0 - 5] %. Ce taux paraît acceptable, au regard des travaux d'instruction conduits par l'Autorité sur le sujet. Il est inférieur au taux retenu par la direction financière de la SNCF pour le groupe, ce dernier s'élevant à [0 - 5] %.

#### c. Les autres charges de personnel : une estimation à revoir

43. Les autres charges de personnel s'élèvent à [0 - 5] millions d'euros. Elles sont principalement composées de frais annexes du personnel, pour un montant de [ ] millions d'euros, et de l'intéressement et de l'abondement, pour un montant de [ ] millions d'euros. Pour l'élaboration du tarif de l'horaire de service 2021, le calcul de l'intéressement et de l'abondement a été réalisé à partir d'un montant normatif par agent basé sur le réalisé 2019 de [ ] euros par agent. Or, il s'avère que la crise sanitaire n'a pas permis de maintenir le même niveau de montant d'intéressement et d'abondement pour 2020 ([ ] euros par agent). L'année 2021 correspondant à une année de transition vers un retour à la normale, l'estimation du montant d'intéressement et d'abondement pour le tarif de l'horaire de service 2021 semble fondée sur une hypothèse de résultat surestimée. La SNCF n'ayant pas pu fournir de formule de calcul pour l'intéressement et l'abondement, l'Autorité estime que le montant d'intéressement et d'abondement pris en compte dans le calcul du tarif de l'horaire de service 2021 devrait être mieux justifié. Il pourrait, par exemple, reposer sur la moyenne des intéressements et abondements constatés sur les exercices 2019 et 2020, soit [ ] euros par agent.

#### 2.2.2. Le niveau et les modalités de répartition des charges communes de la composante socle et des frais de support : vers davantage d'affectation directe

44. La composante socle comporte tous les services nécessaires à la réalisation de toute prestation opérationnelle de sûreté, à leur préparation et à leur programmation pré-opérationnelle. Les activités support comportent l'ensemble des équipes nécessaires au bon fonctionnement des différentes entités du service interne de sécurité de la SNCF, telles que les ressources humaines, la direction financière, la communication. La composante socle et les activités support sont utilisées par les prestations régulées et non régulées. Dans un premier temps, les charges des activités support se répartissent sur l'ensemble des autres catégories d'activités, incluant la composante socle. Dans un second temps, la composante socle ayant reçu sa quote-part de charges de support, ses charges sont à leur tour affectées entre les prestations régulées et non régulées.

45. Pour l'horaire de service 2021, les frais de support représentent [10 – 20] millions d'euros, soit [5 – 10] % du total des charges projetées hors marge opérationnelle, contre [5 – 10] % pour l'horaire de service 2020 et [5 – 10] % pour l'horaire de service 2019. Cette part des frais de support est en constante diminution depuis ces derniers exercices, la direction du service interne de sécurité de la SNCF engageant des efforts permanents d'identification des charges conduisant à accroître leur affectation directe. Ce travail a notamment été favorisé par la transformation de la direction de la sûreté qui lui a permis d'obtenir davantage de visibilité sur les charges.
46. En effet, pour l'élaboration du tarif de l'horaire de service 2021, la SNCF a affiné l'affectation de certaines charges dites « achats et charges internes ». Ces charges correspondent à une refacturation interne des autres entités de la SNCF SA au service interne de sécurité de la SNCF. Grâce à des remontées d'informations plus précises de ses fournisseurs internes, des charges auparavant allouées aux fonctions support avant d'être réaffectées par des clés aux autres catégories d'activités peuvent désormais, soit être affectées directement à ces dernières, soit bénéficier d'une clé plus précise en fonction de la nature de la charge<sup>11</sup>.
47. L'Autorité observe donc positivement que la SNCF suit ses recommandations, émises dans son avis n° 2018-058 susvisé, sur les travaux d'identification des charges et d'amélioration des clés, bien qu'ils conduisent à augmenter les charges affectées au périmètre régulé. Elle invite la SNCF à poursuivre ces travaux et à continuer à demander plus de visibilité à l'ensemble de ses fournisseurs. L'Autorité ne validant pas les règles de séparation comptable de cette entité, elle ne peut se prononcer plus avant sur le niveau des charges internes refacturées par la SNCF au service interne de sécurité qui pourraient être surévaluées.
48. Si l'Autorité constate des efforts en matière de méthodologie de répartition des frais de support, elle a cependant relevé un ajustement à apporter au niveau du montant pris en compte dans la tarification. Il concerne une erreur de calcul reconnue par la direction de la sûreté au niveau de la « Direction de l'Offre de Services Sûreté » qui s'élève à [...] milliers d'euros. Par conséquent, l'Autorité estime que cette charge ne devrait pas être retenue dans l'élaboration du tarif pour l'horaire de service 2021.

### **2.2.3. Le niveau de charges par ailleurs pris en compte dans la tarification est surestimé**

#### **a. Des achats et charges externes à revoir à la baisse à la suite de la crise sanitaire**

49. L'Autorité observe que le montant global des achats et charges externes effectués hors du groupe public ferroviaire progresse de + [10 – 20] % entre le montant constaté au titre de l'horaire de service 2019 et la proposition tarifaire pour l'horaire de service 2021. Une grande partie de cette hausse sur le périmètre régulé provient de la mise en place progressive d'un système de remboursement des frais de déplacement au réel en lieu et place d'allocations de déplacement forfaitaires sur la période de 2019 à 2021 : les charges liées aux déplacements auparavant comptabilisées en charges de personnel au niveau des éléments variables de solde sont désormais comptabilisées en autres achats et charges externes.
50. Si l'impact de ce changement au niveau de la baisse du CMA semble demeurer pertinent (mesure progressive débutée en 2019 avec une allocation estimée au global à [...] milliers d'euros sur 3 ans pour l'ensemble des périmètres), l'augmentation des achats et charges externes dans la

<sup>11</sup> Par exemple, les charges de certaines applications métiers ont pu être directement affectées vers la catégorie d'activité utilisatrice à titre principal.

même proportion est en revanche remise en cause par la crise sanitaire, les déplacements ayant été fortement réduits. La SNCF ayant, d'une part, indiqué que le transfert d'un poste à l'autre a été effectué à l'euro à l'euro mais, d'autre part, n'ayant pu chiffrer de manière précise le montant des frais de déplacement relatifs à l'horaire de service 2021, l'Autorité estime ainsi que les charges prises en compte dans le calcul du tarif de l'horaire de service 2021 doivent être justifiées. Elles pourraient, par exemple, reposer sur la moyenne des charges constatées liées aux frais de déplacement pour les exercices 2019 et 2020. Il en résulterait un ajustement à la baisse des achats et charges externes, tous périmètres confondus, d'un montant de [ ] milliers d'euros.

#### **b. Les hypothèses de dépenses d'investissements revues à la baisse en conséquence de la crise**

51. L'Autorité a analysé les écarts entre le programme d'investissements prévisionnels pour 2019 et 2020 et les mises en service constatées pour ces mêmes horaires de service. Il ressort des travaux d'instruction que les services de la sûreté ont surestimé les mises en service au global sur ces deux années. Ces surestimations n'ont cependant pas un effet significatif sur le tarif étant donné le faible poids des investissements dans l'assiette de charges.
52. Dans le même temps, l'Autorité constate, à partir des données réalisées des trois dernières années (2018 à 2020), que, sur le périmètre régulé, le rapport entre la capacité d'autofinancement et les investissements réalisés est en faveur du service interne de sécurité de la SNCF, avec un surplus de capacité d'autofinancement cumulé de l'ordre de [5 - 10] millions d'euros par rapport aux investissements nets réalisés.
53. Pour l'horaire de service 2021, la SNCF a revu à la baisse sa projection des mises en service au regard du contexte sanitaire. Comme pour les années précédentes, l'Autorité recommande à la SNCF d'améliorer la définition, le suivi des mises en service effectives par rapport aux projections tarifaires et la projection des programmes d'investissements.

### **2.3. Le bénéfice raisonnable proposé s'avère trop élevé au regard de la résilience constatée pendant la crise sanitaire de l'activité aux bornes du périmètre régulé**

54. Le bénéfice raisonnable déterminé par la SNCF s'élève à [0 - 5] millions d'euros dans le DRS 2021, correspondant à une marge d'exploitation de [0 - 5] %.
55. La SNCF a estimé ce bénéfice raisonnable en appliquant (i) un CMPC avant impôts de [5 - 10] % sur la valeur nette comptable moyenne des actifs immobilisés du périmètre régulé prévue pour l'exercice 2021, auquel s'ajoute (ii) une marge additionnelle de [0 - 5] millions d'euros sur les charges opérationnelles afin d'atteindre une marge d'exploitation cible de [0 - 5] %. À ces deux éléments s'ajoute par ailleurs la prise en compte de passifs sociaux. Il s'avère toutefois que ces passifs sociaux ne donnent pas lieu à des décaissements de trésorerie au cours de l'horaire de service concerné.
56. L'Autorité a développé une méthodologie pour la détermination de ce bénéfice raisonnable dans son avis n° 2017-066 du 12 juillet 2017 susvisé. Elle avait, sur la base d'une analyse des risques de l'activité et avec l'aide d'un consultant, établi une fourchette de marge d'exploitation cible comprise entre 1 % et 2 % au maximum sur la base de comparaisons avec d'autres activités régulées. Dans le même temps, le CMPC applicable à l'activité régulée de la sûreté était compris entre 4,7 % et 6,0 %. Si la méthode retenue semble toujours pertinente au regard de la faible intensité capitalistique du service interne de sécurité de la SNCF, l'Autorité considère que les

données de l'époque méritent d'être actualisées. La mise à jour de ces analyses conduit aux conclusions suivantes :

- a. La mise à jour du CMPC à la date de saisine permet notamment de tenir compte de la baisse tendancielle des taux sans risque sur les cinq dernières années, de l'évolution des taux d'impôts fixés par la loi de finances en vigueur. Elle permet également de tenir compte d'une éventuelle évolution des bêtas des sociétés comparables liée à la crise sanitaire. Il ressort de ces travaux que le CMPC avant impôts applicable aux activités régulées de sûreté pour le DRS 2021 ne peut excéder [0 - 5] %.
  - b. La mise à jour du panel de décisions de régulation intervenues et prises en compte pour des activités comparables ne remet pas en cause la fourchette de marge d'exploitation cible établie par le consultant, soit [1 - 2] %.
57. L'Autorité considère également qu'au regard de la crise sanitaire, le choix du niveau de marge cible au sein de la fourchette doit être réinterrogé. En effet, les effets de la crise sur le compte de résultat du service interne de sécurité de la SNCF montrent la résilience de son modèle économique. Le chiffre d'affaires connaît en effet un repli limité et la SNCF semble avoir pris des mesures permettant de contenir certaines charges d'exploitation et investissements. L'approche prudente adoptée en 2017 par l'Autorité de retenir le haut de fourchette de marge d'exploitation cible ne se justifie plus.
58. De plus, le consultant de l'Autorité écrivait en 2017 dans son rapport qu'« *il peut être pertinent pour le régulateur de mettre en regard la capacité d'autofinancement dégagée par le tarif sur plusieurs horaires de service consécutifs et les impératifs d'investissement sur le périmètre régulé à long terme, dans la mesure où **sur le long terme** les revenus des prestations régulées doivent permettre de financer l'investissement sur le périmètre correspondant.* » Et de préciser que « *ce critère ne s'applique qu'à long terme et n'exclut pas que sur un exercice donné la capacité d'autofinancement soit inférieure au montant des investissements prévus.* » Or l'analyse de la capacité d'autofinancement du périmètre régulé du service interne de sécurité de la SNCF au regard des investissements réalisés au cours des trois dernières années montre, comme indiqué au point 52, que le bénéfice raisonnable octroyé a conduit à un montant de capacité d'autofinancement cumulé supérieur d'environ [5 - 10] millions d'euros par rapport aux investissements nets cumulés.
59. Au regard de cette analyse, l'Autorité estime que la borne inférieure de la fourchette de marge d'exploitation cible devrait être retenue dans le cadre du DRS 2021. L'analyse du risque sera réinterrogée pour les prochains horaires de service au regard des évolutions que la SNCF apportera dans le DRS.
60. S'agissant des passifs sociaux, la SNCF indique que leur montant, ajouté par la SNCF au montant du bénéfice raisonnable, ne correspond pas à un décaissement de trésorerie mais à une provision. Afin d'éviter tout double compte ou toute surémunération, l'Autorité estime qu'il convient de neutraliser la prise en compte des provisions pour passifs sociaux dans le calcul. Leur prise en compte effective aura lieu au moment du décaissement de trésorerie, lorsque la charge sera effectivement constatée.

## **2.4. L'Autorité attend un programme de refonte de l'offre de service ambitieux et jalonné pour les prochains DRS, qui décline de façon concrète la prise en compte de la notion d' « opérateur efficace » dans la tarification et qui mette à jour les prestations faisant partie du périmètre régulé, pour aboutir à une offre correspondant aux besoins du marché**

61. Le premier programme de travail partagé par la SNCF en parallèle de l'instruction, en vue d'intégrer les nouvelles dispositions réglementaires relatives à la détermination des tarifs des prestations régulées de sûreté, apparaît à ce stade trop succinct et ne décrit pas de manière précise les travaux envisagés pour la refonte de la tarification des prestations de sûreté proposées dans le DRS et les échéances associées. Toutefois, la SNCF a indiqué que la redéfinition des périmètres des prestations régulées et la prise en compte de l'efficacité dans la tarification seraient au cœur de ce programme de refonte. L'Autorité accueille favorablement l'intégration de ces deux objectifs dans le programme de travail.
62. En premier lieu, et comme énoncé au point 5, le code des transports ne précise pas la consistance des prestations de sûreté fournies par la SNCF. Or, d'une part, la définition de la mission de prévention par référence à des objectifs confère une marge d'appréciation des contours de cette mission, d'autre part, les pratiques et les modalités d'exercice des missions de sûreté de la SNCF ont vocation à évoluer, au travers, notamment, du développement de prestations d'assistance plus diverses reposant sur l'innovation technologique, telle que la vidéosurveillance, en complément de la pratique traditionnelle des interventions de patrouille. Dans ces conditions, le réexamen du caractère régulé des prestations rendues par le service interne de sécurité de la SNCF s'avère nécessaire. Cette analyse de l'Autorité a été confortée par la réponse des services du ministère chargé des transports à la consultation menée par l'Autorité sur le projet de DRS 2021, en application de l'article L. 2132-8 du code des transports. Le réexamen et la redéfinition du périmètre des prestations régulées sont par conséquent un des premiers chantiers qui devraient être menés par la SNCF. En outre, une réflexion doit être conduite sur la structure de la tarification. Cette dernière doit mieux refléter, d'une part, la structure des coûts des prestations de sûreté (en particulier le caractère fixe ou variable des coûts), d'autre part, les différentes catégories de besoins des clients (prestations réalisées au bénéfice de tous les clients ou spécifiques à une catégorie de clients ou à un client, caractère ponctuel ou récurrence des prestations, etc.).
63. En deuxième lieu, le décret du 14 mai 2021 susvisé a introduit, pour la première fois dans le secteur ferroviaire, la règle explicite d'une régulation incitative par référence aux coûts d'un opérateur efficace. Il semble donc nécessaire que le programme de refonte place au cœur de ses réflexions la notion d'efficacité dans l'objectif d'orienter progressivement les tarifs des prestations régulées de sûreté vers les coûts d'un opérateur efficace. Cette référence aux coûts d'un opérateur efficace permettra notamment de donner un cadre incitatif à la mise en œuvre de plans d'économies pluriannuels visant à réduire le coût des prestations, en prenant en compte, là encore, les innovations technologiques qui permettront d'optimiser les prestations de sûreté, par exemple grâce à un ciblage des interventions permis par l'analyse des données.
64. Plus largement, en troisième lieu, et au-delà du simple impact tarifaire, l'Autorité demande à la SNCF de faire évoluer l'offre de prestations de sûreté afin de mieux répondre aux besoins d'un marché de transport de voyageurs ouvert à la concurrence. Il s'agit en particulier d'évoluer vers un modèle tarifaire offrant davantage de prévisibilité, de transparence et de pertinence économique s'agissant de la structure de la tarification. À ce titre, la mise en place d'une tarification pluriannuelle serait pertinente pour renforcer la lisibilité et la prévisibilité des conditions d'accès aux prestations de sûreté.

65. En conclusion, l'Autorité attend donc de la SNCF qu'elle mette en place un programme de travail ambitieux et précis et qu'elle assortisse la description des objectifs et des travaux d'un calendrier détaillé. Elle s'attend également à ce que la SNCF propose un calendrier de saisine pour les DRS 2022 et 2023 qui permette d'intégrer, de manière cadencée et au plus tard à partir du DRS 2023, les travaux menés tant sur le découpage des périmètres que sur l'intégration de la notion d'efficacité et sur l'évolution plus générale de la structure de son offre de service.

**2.5. Synthèse : outre l'absence de justification relative à l'orientation des tarifs vers les coûts d'un opérateur efficace, un certain nombre de corrections et d'ajustements sont requis dans le cadre de la détermination du tarif horaire 2021 des prestations régulées de sûreté et la SNCF doit mettre en place un programme de travail précis et engageant pour intégrer au mieux les nouvelles dispositions réglementaires**

66. Outre l'absence de justifications de la part de la SNCF quant à la prise en compte d'une référence à un opérateur efficace pour déterminer les coûts permettant de fonder le tarif horaire, les travaux conduits dans le cadre de l'instruction des tarifs 2021 du DRS ont mis en lumière deux erreurs matérielles dans la détermination du tarif et cinq ajustements qui apparaissent nécessaires pour que l'Autorité soit en mesure de valider le tarif proposé :

- en premier lieu, s'agissant du calcul du ratio de production, il doit être tenu compte, pour l'élaboration du tarif du DRS, des différents taux de contribution des agents sur le terrain définis par la SNCF : [ ] % pour les agents opérationnels, [ ] % pour les assistants au dirigeant de proximité, [ ] % pour les dirigeants de proximité, [ ] % pour les chefs d'unités opérationnelles et [ ] % pour les fonctions support. L'Autorité estime que cette prise en compte conduirait à une baisse du tarif horaire proposé de 42 centimes d'euros ;
- en deuxième lieu, les charges relatives à la masse salariale des cadres supérieurs et des cadres dirigeants devraient être diminuées d'un montant que l'Autorité estime, compte-tenu des éléments dont elle dispose, à [ ] milliers d'euros. Cette diminution devrait être répercutée entre la partie des charges afférentes au DRS et la partie des charges hors DRS. Sur la base des éléments de calcul fournis par la SNCF dans le cadre de l'instruction, l'Autorité indique que cette diminution des charges conduirait à une baisse du tarif horaire proposé de 7 centimes d'euros ;
- en troisième lieu, les montants de l'intéressement et de l'abondement devraient être revus à la baisse pour tenir compte des effets de la crise sanitaire sur le résultat et pourraient ainsi évoluer de [ ] euros par agent à [ ] euros par agent. L'Autorité estime que cette baisse pourrait conduire à une diminution du tarif horaire proposé de 10 centimes d'euros ;
- en quatrième lieu, une erreur de calcul identifiée dans le cadre de l'instruction conduit à une baisse des charges considérées au niveau de la « Direction de l'Offre de Services Sûreté » de [ ] milliers d'euros. L'Autorité estime que cette baisse devrait conduire à une diminution du tarif horaire proposé de 2 centimes d'euros ;
- en cinquième lieu, le niveau des frais de déplacement comptabilisés dans les achats et charges externes n'apparaît pas suffisamment justifié et devrait être revu à la baisse pour tenir compte des conséquences de la crise sanitaire sur l'activité. En l'état des éléments dont elle dispose, l'Autorité estime cette baisse à [ ] milliers d'euros, ce qui conduirait à une diminution du tarif horaire que l'Autorité estime à 11 centimes d'euros ;
- en sixième lieu, les charges relatives aux frais financiers relatifs aux passifs sociaux ne devraient pas être considérées pour le calcul du tarif horaire, s'agissant de provisions et

non de charges décaissées au cours de l'HDS 2021. L'Autorité estime que cette baisse devrait conduire à une diminution du tarif horaire proposé de 24 centimes d'euros ;

- en septième et dernier lieu, l'Autorité estime que le taux de marge d'exploitation cible doit être revu à la baisse pour s'établir en bas d'une fourchette comprise entre 1 % et 2 %, compte tenu des besoins de financement effectifs afférents aux prestations de sûreté.

67. Enfin, la SNCF doit s'engager, dès à présent, dans l'élaboration d'un programme de travail précis, planifié et engageant. Cette élaboration devra être largement engagée lors de la prochaine délibération de l'Autorité relative aux tarifs 2021 du DRS et, en tout état de cause, finalisée d'ici la délibération de l'Autorité relative aux tarifs 2022 du DRS.

## CONCLUSION

L'Autorité émet un avis défavorable sur le tarif horaire des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2021.

Elle rappelle que, conformément à l'article R. 2251-60 du code des transports, « *[e]n cas d'avis défavorable de l'Autorité de régulation des transports, la SNCF [...] soumet une nouvelle proposition dans les deux mois suivant la notification de cet avis. L'Autorité de régulation des transports rend un nouvel avis dans un délai de deux mois* ».

\*

Le présent avis sera notifié à la SNCF et publié sur le site internet de l'Autorité.

*L'Autorité a adopté le présent avis le 30 septembre 2021.*

**Présents : Monsieur Bernard Roman, président ; Monsieur Philippe Richert, vice-président ; Madame Florence Rousse, vice-présidente ; Monsieur Patrick Vieu, vice-président ; Madame Sophie Auconie, vice-présidente ; ainsi que Mesdames Marie Picard et Cécile George, membres du collège.**

Le Président

Bernard Roman