

## **Avis n° 2022-046 du 7 juillet 2022**

relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2022

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

Saisie pour avis par la société nationale des chemins de fer français (ci-après « SNCF »), par courrier reçu en date du 8 avril 2022 ;

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° 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 ;

Vu l'avis n° 2022-003 du 20 janvier 2022 relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2021 ;

Vu le « Document de référence et de tarification des prestations du service interne de sécurité de la société nationale SNCF – Horaire de service du 12 décembre 2021 au 10 décembre 2022 », publié sur le site internet de la SNCF ;

Vu la consultation du Gouvernement effectuée par courrier en date du 19 avril 2022 en application de l'article L. 2132-8 du code des transports ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Après en avoir délibéré le 7 juillet 2022 ;

**ÉMET L'AVIS SUIVANT**

## 1. CONTEXTE

### 1.1. Cadre juridique applicable

1. En application de l'article L. 2251-1 du code des transports, le service interne de sécurité de la SNCF est chargé, dans le cadre d'une mission de prévention, « (...) 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 ».
2. En application des dispositions des articles L. 2251-1-1 et R. 2251-58 du même code, la SNCF publie chaque année un document de référence et de tarification des prestations de sûreté (ci-après « DRS »). Ce document dresse la liste des prestations de sûreté proposées par le service interne de sécurité de la SNCF aux différents acteurs du système ferroviaire<sup>1</sup>, définit les conditions de réalisation de ces prestations et en fixe le tarif sur une période pouvant être pluriannuelle.
3. 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 dispose d'un délai de trois mois à compter de la réception du dossier de saisine pour rendre son avis sur la tarification ou sur les principes tarifaires d'établissement des devis. Passé ce délai, son avis est réputé conforme. En cas d'avis défavorable de l'Autorité, la SNCF soumet une nouvelle proposition dans les deux mois suivant la notification de cet avis. L'Autorité rend alors un nouvel avis dans un délai de deux mois. Passé ce délai, son avis est réputé conforme.
4. En application de ces dispositions, l'Autorité a été saisie par la SNCF, le 8 avril 2022, du projet de DRS pour l'horaire de service 2022 (ci-après « DRS 2022 »). Cette saisine comprenait également les avancées de la SNCF sur le programme de travail défini pour la refonte du DRS et de son modèle économique, dont les premiers résultats sont attendus pour l'horaire de service 2023.
5. L'examen, par l'Autorité, du DRS portant sur l'horaire de service 2022 s'inscrit, de la même manière que pour l'horaire de service 2021, dans le cadre des nouvelles dispositions réglementaires applicables à la tarification des prestations de sûreté fournies par la SNCF et la RATP, introduites par le décret n° 2021-598 du 14 mai 2021. Celles-ci prévoient notamment que le tarif de ces prestations « est établi au regard du coût de la prestation, qui doit être celui d'un opérateur efficace, majoré d'un bénéfice raisonnable ».

### 1.2. L'Autorité a validé le tarif du DRS 2021 de la SNCF, sous réserve de la mise en œuvre d'un programme de travail ambitieux et engageant intégrant notamment la notion d'opérateur efficace

6. La SNCF a présenté une première saisine relative au DRS 2021 en juillet 2021. L'Autorité a émis un avis défavorable, fin septembre 2021<sup>2</sup>, sur ce premier tarif et a demandé à la SNCF de mettre en place un programme de travail plus précis et complet que celui présenté lors de l'instruction, afin d'intégrer la notion d'opérateur efficace introduite par le décret du 14 mai 2021 pour les horaires de service ultérieurs.

---

<sup>1</sup> Gestionnaires d'infrastructure, exploitants d'installations de service, entreprises de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises, autorités organisatrices de transport ferroviaire.

<sup>2</sup> Avis n° 2021-050 du 30 septembre 2021 susvisé.

7. Le 6 décembre 2021, la SNCF a saisi l'Autorité, d'une part, d'une nouvelle proposition de tarif pour l'horaire de service 2021 et, d'autre part, d'un nouveau programme de travail enrichi, plus ambitieux et engageant. Cette seconde proposition tarifaire, pour l'horaire de service 2021, a fait l'objet d'un avis favorable de l'Autorité, le 20 janvier 2022<sup>3</sup>.
8. Dans sa version définitive, le programme de travail de la SNCF se structure en quatre volets principaux, eux-mêmes déclinés en quinze chantiers :
  - « *la sûreté ferroviaire aujourd'hui et demain* » : ce premier volet traite notamment de (i) la répartition des prestations entre activités régulées et activités non régulées, (ii) l'évolution attendue, à moyen terme, de l'offre de la Direction de la Sûreté, (iii) l'impact des grands événements à venir (coupe du monde de rugby 2023 et Jeux olympiques de Paris 2024), ainsi que (iv) la réécriture du DRS ;
  - « *la sûreté ferroviaire d'un opérateur efficace* » : il s'agit notamment de traiter les questions relatives (i) à la définition de la notion d'opérateur efficace, (ii) aux leviers permettant d'assurer des gains de productivité et le *continuum* de sécurité à moyen terme, (iii) aux leviers d'optimisation des coûts de la sûreté, (iv) à l'innovation technologique et (v) aux actions en matière de ressources humaines nécessaires pour assurer un fonctionnement efficace sur le long terme ;
  - « *la refonte du modèle de prix et de tarification* », où seront notamment abordées (i) les unités d'œuvre pertinentes pour chaque prestation, (ii) la redéfinition du niveau de bénéfice raisonnable, (iii) l'analyse de l'opportunité de mise en place d'un tarif pluriannuel, (iv) la mise en place de mécanismes incitatifs (type bonus / malus), ainsi que (v) la mise en place d'un intéressement financier à destination des clients de la Direction de la Sûreté sur le périmètre régulé ;
  - « *la nouvelle relation entre l'Autorité de Régulation des Transports et la Direction de la Sûreté* » : ce dernier volet vise notamment à formaliser les relations entre l'Autorité et la Direction de la Sûreté.
9. La SNCF a détaillé les objectifs de chaque chantier et, en fonction de ces objectifs, a proposé une méthodologie et des livrables (notes et documents de synthèse). Enfin, la SNCF s'est engagée sur un calendrier pour chacun des chantiers identifiés – les travaux se déroulant de janvier 2022 à mars 2023.
10. L'Autorité a estimé que la méthode proposée par la SNCF répondait à ses attentes. Deux points ont cependant retenu son attention. D'une part, l'Autorité a souligné qu'il appartient à la SNCF de mettre en œuvre son programme de travail par la refonte de son modèle économique et l'intégration de la notion d'opérateur efficace dans ses tarifs à venir, et qu'il convient qu'elle soit régulièrement tenue informée de l'avancement des travaux. D'autre part, s'agissant du calendrier envisagé pour la mise en œuvre de ce programme de travail, l'Autorité a invité la SNCF à prioriser ses chantiers afin qu'à l'horizon du DRS 2023, des avancées substantielles relatives tant au périmètre des activités régulées qu'à la notion d'opérateur efficace et au niveau de bénéfice raisonnable aient d'ores et déjà été intégrées.
11. Ainsi, au cas d'espèce, le DRS 2022 apparaît comme un DRS de transition. Le tarif des prestations de sûreté proposé par la SNCF pour l'horaire de service 2022 s'inscrit dans la lignée du tarif des prestations de sûreté du DRS 2021 validé par l'Autorité dans le cadre de l'avis n° 2022-003 du 20 janvier 2022 susvisé, en attendant la mise en œuvre des premiers résultats du programme de travail de la SNCF dans le DRS 2023.

---

<sup>3</sup> Avis n° 2022-003 du 20 janvier 2022 susvisé.

12. Si la mise en œuvre de ce programme de travail ne peut être réalisée que de manière progressive, l'Autorité a exprimé des attentes fortes sur (i) la redéfinition des périmètres des prestations régulées et (ii) la déclinaison de la référence aux coûts d'un opérateur efficace dans la tarification des prestations de sûreté auprès de la SNCF.

## **2. LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DES PRESTATIONS DE SÛRETÉ POUR L'HORAIRE DE SERVICE 2022 S'INSCRIT DANS LA CONTINUITÉ DU PRÉCÉDENT DRS**

13. Le DRS 2022 de la SNCF conserve la même structure que celle correspondant au DRS 2021. La méthodologie de calcul du tarif horaire utilisée est également similaire. Pour une présentation exhaustive de ces points, l'Autorité renvoie en **Annexe** du présent avis.

### **2.1. Les chiffres clés et les périmètres du DRS 2022 restent stables par rapport au DRS 2021**

#### **2.1.1. Les chiffres clés du DRS 2022 varient peu par rapport au DRS 2021**

14. Le nouveau tarif proposé par la SNCF pour l'horaire de service 2022 s'établit à 83,18 euros par heure, en baisse de 0,28 euros (-0,3 %) par rapport au tarif validé par l'Autorité pour l'horaire de service 2021 (83,46 €/h).
15. Comme pour l'horaire de service 2021, la direction de la sûreté de la SNCF n'a pas modélisé d'impact significatif de la crise sanitaire pour les commandes et charges prévisionnelles correspondant à l'horaire de service 2022.

#### **2.1.2. Le périmètre des activités reste quasi inchangé entre le DRS 2021 et le DRS 2022**

16. En application des articles L. 2251-1 et R. 2255-51 du code des transports, les prestations proposées par le service interne de sécurité de la SNCF doivent concourir à la sûreté des voyageurs et la sauvegarde de leurs biens, à l'assistance aux agents de l'entreprise et leur protection, à la protection du patrimoine appartenant à l'entreprise ou utilisé par elle pour l'exercice de ses activités, à la surveillance et la sécurisation des marchandises, à la prévention des actes d'incivilité et de délinquance – dont les violences et les atteintes à caractère sexiste. Conformément aux articles L. 2251-1-1 et R. 2251-60 du code des transports, l'avis conforme de l'Autorité porte sur la tarification des prestations de sûreté concourant à ces missions.
17. Le catalogue des prestations proposées par la SNCF se compose d'une partie dite « *prestations socle de services* »<sup>4</sup> nécessaire à la réalisation de toute prestation opérationnelle de sûreté – qu'elle soit régulée ou non –, d'une partie relative aux prestations régulées et d'une dernière partie relative aux prestations commerciales dont la tarification n'est pas soumise à l'avis conforme de l'Autorité.

---

<sup>4</sup> Ces prestations sont celles considérées par la direction de la sûreté comme utiles à la réalisation des prestations opérationnelles régulées ou non (par exemple, le poste de commandement national sûreté, l'université de la sûreté ou encore l'observatoire d'analyses des évolutions des faits de sûreté).

18. L'Autorité constate que le périmètre régulé relatif au DRS 2022 n'intègre pas de changement notable par rapport au DRS 2021, mais relève que, dans l'attente de la refonte des périmètres régulé et non régulé prévue pour le DRS 2023, de nouvelles prestations – actuellement incluses dans le périmètre non régulé pour l'horaire de service 2022, comme le service 3117<sup>5</sup> ou la prestation « Vision Sûre »<sup>6</sup> – pourront, le cas échéant, être transférées au périmètre régulé pour l'horaire de service suivant.
19. L'Autorité souligne l'importance des travaux de refonte des périmètres, qui constituent l'un des chantiers principaux en cours relatifs au programme de travail présenté lors de l'instruction du DRS 2021 et rappelle l'engagement de la SNCF à ce que le résultat de l'analyse du rattachement de chaque prestation au périmètre régulé et au périmètre non régulé soit intégré dans le DRS 2023. Dans cette attente, elle estime que les périmètres présentés peuvent être retenus pour le DRS 2022.

## **2.2. Les projections tarifaires de la SNCF peuvent être admises pour l'horaire de service 2022, notamment au regard de l'absence de prise en compte du contexte inflationniste actuel**

### **2.2.1. La prévision des volumes d'heures commandées apparaît réaliste**

20. L'Autorité relève que la projection des heures commandées pour le tarif 2022 est en hausse de [0 - 5] % par rapport à ce qui avait été prévu pour l'horaire de service 2021 et de [0 - 5] % par rapport aux commandes réelles de l'année 2021, étant constaté que le léger recul de ces dernières s'explique notamment par l'impact de la poursuite de la crise sanitaire.
21. La prévision des volumes d'heures commandées apparaît cohérente au regard de la spécificité des années 2020 et 2021 dont les commandes n'ont pas baissé de manière significative malgré le contexte sanitaire. Cette prévision est donc réaliste.

### **2.2.2. Les charges de personnel n'évoluent pas de manière significative**

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

#### **a. Le coût moyen d'un agent SUGE est réaliste**

23. L'Autorité considère que le coût moyen par agent prévisionnel du tarif 2022 est réaliste, au regard notamment (i) des taux d'évolution observés des coûts moyens par agent réalisés en 2020 et en 2021, ainsi que (ii) du contexte inflationniste observé en 2022, qui n'a pas été pris en compte par la SNCF dans ses projections tarifaires.

---

<sup>5</sup> « Service 3117 » est un numéro d'urgence dont la prestation était auparavant gérée par SNCF Transilien puis transférée à la direction de la sûreté en juin 2021.

<sup>6</sup> « Vision Sûre » est un projet de conception, d'étude, de constitution et de mise en place de solutions autour de la sûreté ferroviaire, principalement dans les gares.

### b. Le ratio de production s'inscrit en légère amélioration

24. Le ratio de production correspond au nombre d'heures moyen de présence sur le terrain d'un agent de la sûreté. Ce ratio s'établit à partir de deux éléments : (i) le nombre d'heures de travail théoriques effectuées par un agent de la sûreté et (ii) le taux d'agents dits « productifs », qui reflète la part moyenne du temps effectivement passé sur le terrain par les agents de la sûreté, compte-tenu de la catégorie dont ils relèvent (agents opérationnels ou agents encadrants), ainsi que de la répartition des effectifs dans chacune de ces catégories.
25. Ce ratio 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. Pour le tarif 2022, le ratio de production s'établit à [...] heures par agent et par an, en hausse de [0 - 5] % par rapport au tarif 2021 ([...] heures par agent et par an).
26. S'agissant du nombre d'heures de travail théorique par agent, déduction faite des formations, récupérations et autres absences, il ressort des éléments transmis par la SNCF pour le tarif 2022 qu'un agent de la sûreté travaille [...] jours par an, soit en moyenne [...] heures. Ce nombre d'heures est en augmentation par rapport au DRS 2021. Dans la mesure où le programme de travail est en cours de mise en œuvre, l'Autorité considère que les données présentées par la SNCF dans le cadre de la présente saisine peuvent être retenues pour l'élaboration du DRS relatif à l'horaire de service 2022. En vue des prochains DRS, elle recommande toutefois à la SNCF de réinterroger ces éléments de manière à davantage tenir compte de la notion d'opérateur efficace.
27. S'agissant du taux d'agents productifs, la SNCF a reconduit ses hypothèses issues du DRS 2021 dans le DRS 2022. Dans son avis n° 2022-003 du 20 janvier 2022 susvisé, l'Autorité avait considéré « *qu'il peut être admis le maintien des hypothèses permettant le calcul du ratio de production tel que présenté par la SNCF, ce d'autant plus que la mise en place d'un outil de suivi devrait permettre de constater les contributions opérationnelles réelles des agents, et donc de définir les objectifs afférents les plus pertinents, pour les tarifs à venir* »<sup>7</sup>. L'Autorité constate que l'outil de suivi est toujours en cours de mise en place et que, d'après la SNCF, les résultats obtenus à date ne seraient pas encore fiabilisés.
28. Dans la mesure notamment où, d'une part, l'outil de suivi vient d'être mis en place et n'apporte pas encore assez de profondeur d'analyse et, d'autre part, des modifications substantielles doivent intervenir pour le DRS 2023 dans le cadre du programme de travail, l'Autorité admet, pour l'élaboration du DRS 2022, le maintien des hypothèses de temps passé sur le terrain par les différentes catégories d'agents.

### c. Les autres charges de personnel n'appellent pas de commentaires

29. Les autres charges de personnel, qui s'élèvent à [0 - 5] M€, sont principalement composées des frais annexes de personnel, pour [...] M€, et de l'intéressement et de l'abondement pour [...] M€. Ces charges n'appellent pas de commentaire particulier.

#### 2.2.3. Les projections relatives aux autres charges apparaissent justifiées

30. Les autres charges représentent [10 - 20] % de l'assiette de charges directes avant bénéfice raisonnable et réallocation des charges support et socle dans le tarif 2022. Elles sont composées (i) des achats et charges externes, (ii) des impôts et taxes et (iii) des dotations aux amortissements. Leur projection paraît justifiée pour l'horaire de service 2022.

---

<sup>7</sup> Cf. § 17.

#### 2.2.4. Le bénéfice raisonnable s'établit en bas de la fourchette retenue par l'Autorité

31. Le bénéfice raisonnable proposé par la SNCF s'élève à [0 - 5] millions d'euros et correspond à une marge d'exploitation de [1 - 2] % pour le tarif 2022 (la marge s'établissait à [1 - 2] % pour le tarif 2021). La SNCF a calculé ce bénéfice raisonnable en appliquant (i) un taux de coût moyen pondéré du capital (CMPC) avant impôts de [0 - 5] % sur la valeur nette comptable moyenne des actifs immobilisés du périmètre régulé (correspondant à la base d'actifs régulée) prévue pour l'exercice 2022, auquel s'ajoute (ii) une marge additionnelle sur les charges opérationnelles, compte tenu des spécificités de l'activité régulée de la sûreté.
32. S'agissant de la base d'actifs régulée, l'Autorité constate que les mises en service et les investissements effectivement réalisés pour l'année 2021 ne sont pas au niveau des projections tarifaires effectuées. Si ces écarts n'ont pas d'impact significatif sur le tarif horaire d'un agent SUGE, l'Autorité recommande qu'une analyse approfondie de ces écarts soit réalisée par la SNCF pour le prochain horaire de service. Elle renvoie sur ce point aux recommandations qu'elle a déjà formulées dans ses précédents avis<sup>8</sup>. Un tel suivi permettrait d'améliorer la projection de la base d'actifs régulée.
33. S'agissant du CMPC, le taux de [0 - 5] % proposé par la SNCF, qui correspond au haut de la fourchette calculée par l'Autorité, peut être admis pour l'élaboration des tarifs 2022.
34. S'agissant de la marge additionnelle sur les charges opérationnelles, elle est fixée par la SNCF pour l'horaire de service 2022 au même niveau que celui retenu pour l'horaire de service 2021.
35. Au global, le niveau de bénéfice raisonnable de [1 - 2] % se situe en bas de la fourchette de [1 %-2 %] retenue par l'Autorité, ce qui reste conforme aux analyses effectuées par l'Autorité au regard, d'une part, de l'absence d'évolution notable entre les deux horaires de service et, d'autre part, de la mise en œuvre en cours du programme de travail présenté lors de l'horaire de service 2021 et incluant un chantier sur la définition du niveau de bénéfice raisonnable.

### 3. LES AVANCÉES DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE LA SNCF POUR L'HORAIRE DE SERVICE 2023 SONT NOTABLES, MAIS DOIVENT ENCORE ÊTRE PRÉCISÉES

36. Conformément aux attentes de l'Autorité pour la mise en œuvre du programme de travail rappelé aux points 10 et suivants, la SNCF a été en mesure de présenter les avancées des différents chantiers engagés.
37. S'il apparaît ambitieux, le programme de travail de la SNCF relatif, notamment, au catalogue des prestations et à la notion d'opérateur efficace nécessite encore d'être précisé et clarifié en vue de son intégration dans la saisine relative au DRS 2023.

---

<sup>8</sup> cf. 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, points 45 et 46.  
cf. 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, point 50.  
cf. Avis n° 2021-050 du 30 septembre 2021 précité, point 53.

### **3.1. Le programme de travail prévoit la refonte du catalogue des prestations de sûreté, dont la méthodologie appliquée pour la répartition des prestations entre périmètres régulé et non régulé doit être affinée**

38. Dans le cadre du programme de travail, la SNCF a mené une réflexion sur « *la sûreté ferroviaire aujourd'hui et demain* », dont l'un des chantiers porte sur la répartition des prestations entre les périmètres régulé et non régulé.
39. Afin de procéder à la répartition des prestations entre les deux périmètres, la SNCF a présenté une méthodologie consistant en l'application combinée aux prestations offertes par la direction de la sûreté de six critères classés par ordre croissant d'importance pour les missions de sûreté ferroviaire<sup>9</sup>.
40. Les travaux sur la refonte du catalogue des prestations ont également permis à la SNCF de repenser les missions de certaines unités et d'élaborer des prestations segmentées en « offres mixtes » relevant à la fois des périmètres régulé et non régulé.
41. L'Autorité relève que, si la définition de critères appliqués comme faisceau d'indices pour définir une prestation de sûreté régulée est une méthodologie pertinente, le choix et la pondération des critères retenus par la SNCF sont discutables. En effet, il apparaît surtout essentiel (i) qu'une prestation régulée se conforme aux missions de sûreté ferroviaire énoncées aux articles L. 2251-1 et R. 2251-55 du code des transports, (ii) qu'elle corresponde à un besoin que seul un service interne de sécurité est en mesure de fournir, ou (iii) que le même niveau de qualité ne soit pas proposé par d'autres prestataires.
42. En outre, l'Autorité observe que le transfert, envisagé pour le DRS 2023, de certaines prestations régulées dans le périmètre non régulé (et inversement) n'est pas suffisamment expliqué, faute de description suffisante des prestations en question et des conditions de leur tarification.
43. Enfin, l'Autorité sera particulièrement attentive aux modalités de répartition des charges, ainsi que de tarification des offres mixtes regroupant des prestations régulées, dont la tarification se limite au coût de la prestation majoré d'un bénéfice raisonnable, et des prestations non régulées, dont la tarification est librement établie.

### **3.2. Les indicateurs clés définis par la SNCF pour apprécier le niveau de performance doivent être précisés et justifiés**

44. Dans le cadre des avancées du programme de travail, la SNCF a exposé le dispositif d'évaluation de l'efficacité de la Direction de la sûreté ferroviaire en proposant la mise en place d'indicateurs, évalués à l'aune de cinq objectifs<sup>10</sup> relatifs tant à l'optimisation des coûts qu'à la prise en compte des objectifs qualitatifs dans l'exécution des prestations de sûreté. Parmi les treize indicateurs proposés<sup>11</sup>, seuls trois faisaient l'objet d'un suivi en avril 2022. En ce sens, les premières évolutions renseignées témoignent d'une amélioration sensible de mesure de la performance des prestations de sûreté. Les dix autres indicateurs sont toujours en cours de mise au point.

<sup>9</sup> Les critères retenus sont les suivants : 1- Obligation réglementaire, 2- Impératifs de sûreté, 3- Prestations peu duplicables, 4- Bénéfice pour tous les clients, 5- Absence de concurrence, 6- Potentiel commercial limité.

<sup>10</sup> Les cinq critères retenus par la SNCF sont les suivants : (i) sentiment de sécurité des usagers, (ii) satisfaction clients, (iii) responsabilité sociale de l'entreprise, (iv) capacité d'innovation et d'adaptation et (v) optimisation des coûts.

<sup>11</sup> 1. Score de satisfaction des clients ; 2. Baromètre de satisfaction des agents de la Sûreté ; 3. Part du chiffre d'affaires consacré à la R&D, [\*\*\*] ; 4. Taux d'atteinte des objectifs de déploiement des innovations ; 5. Tarif horaire de l'agent SUGE hors inflation ; 6. Positionnement des agents sur le territoire ; 7. Part des faits sûreté rapportés par des partenaires dans Cezar ; 8. Ratio de production hors stagiaires ; 9. Ratio de performance opérationnelle des agents de terrain ; 10. Ratio des coûts de support sur coûts totaux ; 11. Réactivité du déploiement des agents ; 12. Évolution des accidents du travail pour agressions vs. autres causes ; 13. Indicateur de progression sociale.

45. Si les premiers éléments transmis dans le cadre du programme de travail font état de la mise en place d'une méthodologie ambitieuse permettant de prendre en compte la notion d'opérateur efficace, l'Autorité note toutefois que les indicateurs proposés ne sont, à ce jour, pas assortis d'objectifs quantifiés et que leur fréquence de mesure et de publication n'est pas renseignée. Elle sera attentive aux évolutions sur ce point lors de l'instruction du prochain DRS.
46. S'agissant plus particulièrement des indicateurs qualitatifs, l'Autorité relève que, sur les treize indicateurs proposés, cinq évaluent la qualité de service, mais que seulement deux ont d'ores et déjà été mis en place<sup>12</sup>.
47. À cet égard, l'Autorité souligne que l'évaluation de la qualité de service est inhérente à la notion d'opérateur efficace. En effet, la maîtrise des coûts et l'appréciation du niveau d'efficience d'un opérateur n'ont de sens que pour un niveau de qualité de service donné. Ainsi, la qualité de service doit faire l'objet d'un suivi régulier par la SNCF, qui doit être capable de définir des niveaux de qualité de service lui permettant d'apprécier sa performance.
48. La SNCF doit poursuivre ses travaux relatifs à la déclinaison de la référence aux coûts d'un opérateur efficace dans la tarification des prestations de sûreté pour que les premiers éléments soient introduits et pleinement efficaces dès le DRS 2023. L'Autorité sera attentive à ce que les indicateurs proposés soient assortis d'objectifs quantifiés et que leur fréquence de mesure et de publication soit indiquée.

#### **4. SYNTHÈSE : L'AUTORITÉ RAPPELLE QU'EN VUE DU DRS 2023, DES AVANCÉES SUBSTANTIELLES RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DES ACTIVITÉS RÉGULÉES ET À LA NOTION D'OPÉRATEUR EFFICACE DEVRONT ÊTRE INTÉGRÉES ET INVITE LA SNCF À PRÉCISER SON PROGRAMME DE TRAVAIL**

49. En premier lieu, l'Autorité rappelle qu'elle souhaite être régulièrement tenue informée de la mise en œuvre du programme de travail de la SNCF. Elle rappelle qu'en vue du DRS 2023, des avancées substantielles relatives tant au périmètre des activités régulées qu'à la notion d'opérateur efficace devront être intégrées.
50. En deuxième lieu, s'agissant des charges de personnel, en vue des prochains DRS et de manière à davantage tenir compte de la notion d'opérateur efficace, l'Autorité recommande à la SNCF de réinterroger les éléments intervenant dans le calcul du ratio de production.
51. En dernier lieu, s'il apparaît ambitieux, le programme de travail de la SNCF relatif notamment au catalogue des prestations régulées et à la notion d'opérateur efficace nécessite encore d'être précisé et clarifié en vue de son intégration dans la saisine relative au DRS 2023 :
  - s'agissant des périmètres régulé et non régulé, l'Autorité recommande que le classement de chaque prestation dans l'un ou l'autre périmètre, envisagé pour le DRS 2023, soit davantage expliqué au regard des critères retenus ;
  - s'agissant des offres mixtes, qui relèvent, par définition, du périmètre régulé et du périmètre non régulé, l'Autorité sera attentive aux modalités de répartition des charges ainsi que de tarification ;

---

<sup>12</sup> Il s'agit notamment (i) du score de satisfaction des clients visant à évaluer le sentiment de sécurité des usagers et (ii) de l'évolution du ratio de performance opérationnelle des agents.

- s'agissant de la mesure de la performance, l'Autorité invite la SNCF à préciser, pour chaque indicateur proposé, l'objectif poursuivi, ainsi que sa fréquence d'évaluation et de publication ;
- s'agissant de la qualité de service, l'Autorité considère que son évaluation est inhérente à la notion d'opérateur efficace. Elle invite par conséquent la SNCF à suivre de manière régulière ces indicateurs et à définir des niveaux de qualité de service lui permettant d'apprécier sa performance.

## ÉMET L'AVIS SUIVANT

L'Autorité émet un avis favorable sur le tarif horaire des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2022.

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 7 juillet 2022.*

***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

## ANNEXE : Présentation du document de référence de la sûreté 2022 proposé par la SNCF

Le DRS 2022, 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.

Par ailleurs, le DRS 2022 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.

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.

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 2022. 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.

Le tarif des prestations de sûreté pour l'horaire de service 2022 a été calculé sur la base des données budgétées pour 2022.

Le service interne de sécurité de la SNCF dispose de comptes séparés comprenant un bilan et un compte de résultat dissociés, qui facilitent 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.

Pour l'établissement du tarif, les charges du service interne de sécurité de la SNCF sont réparties 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.

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.

À ces charges d'exploitation et de capital s'ajoute un bénéfice raisonnable qui correspond (i) à une rémunération du capital, calculée sur la base d'un taux de coût moyen pondéré du capital (CMPC) de [0 - 5] % avant impôts, à laquelle s'ajoute (ii) une marge opérationnelle sur les charges d'exploitation, déterminée de manière à atteindre un niveau de bénéfice raisonnable à [1 - 2] % retenu par la SNCF.

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 2022 s'établit ainsi à 83,18 euros par heure.