



CCE SNCF

Analyse du dossier de consultation relatif à la réforme ferroviaire

Synthèse de l'étude – restitution orale

9 février 2015

Consultants : Philippe Campos, Adrien Coldrey, Daniel Sanchis, Stéphane Szekely

Avec l'aimable participation de : Dominique Plihon, économiste, Professeur des Universités, Louis Adam, ancien Commissaire aux comptes

Sous la direction d'Arnaud Eymery

ANALYSE DE LA REFORME

Synthèse de l'étude du CCE SNCF



13, rue des Envierges - 75020 Paris
Tél: 01 42 40 39 38

Consultants :

Philippe Campos
Adrien Coldrey
Daniel Sanchis
Stéphane Szekely

Avec l'aimable participation de :

Dominique Plihon, Pr des Universités, économiste,
Louis Adam, ancien commissaire aux comptes

Sous la direction de :

Arnaud Eymery

PLAN DE L'ETUDE

CHAPITRE I : ANALYSE DE LA LOI ET DE L'ORGANISATION PROJETÉE

1. Introduction
2. Analyse de la loi
3. Analyse de l'organisation projetée

CHAPITRE II : ANALYSE DU VOLET FINANCIER DE LA RÉFORME

4. La mesure du problème financier : la dette au centre des enjeux
5. Les leviers prônés par la réforme pour équilibrer le système
6. Analyse des impacts de la réforme sur l'emploi et le travail : vers une baisse drastique de l'emploi ?
7. Analyse des impacts de la réforme sur les trafics : le TET comme variable d'ajustement ?
8. Analyse des impacts de la réforme sur le réseau : la fermeture de lignes comme point de sortie ?

CHAPITRE III : PERSPECTIVES

CHAPITRE I

ANALYSE DE LA LOI ET DE L'ORGANISATION PROJETEE

1. Introduction

1.1. LA DEMANDE DU CCE : DEUX AXES D'ÉTUDE

Les questions d'organisation et de structuration : même si les éléments disponibles ne permettent pas une analyse détaillée, service par service, il est possible d'analyser les grands principes de structuration.

La question posée : cette structuration offre-t-elle une garantie d'intégration du système ferroviaire ?

Les questions économiques et financières, en tenant compte des éléments présents dans la loi et des objectifs d'économies apparus lors de travaux préparatoires.

Les contrats entre l'Etat et les EPIC ne sont pas connus à ce jour, mais Excellence 2020 et Réseau 2020 permettent de formuler un certain nombre d'hypothèses et de dégager des tendances

Un travail d'accompagnement sur la durée, au-delà de la date prévue pour la consultation

1.2. LA MÉTHODOLOGIE ET LES LIMITES

- **La méthodologie :**

- Recueil et analyse de données qualitatives et quantitatives, plus de 200 rapports et documents consultés et analysés
- Entretiens semi-directifs avec des dirigeants du futur GPF ou des responsables de chantiers du projet SNCF 2015

- **Les limites :**

- Dimensionnement restreint des entretiens, du fait des délais tendus
- Absence de renseignements précis sur les *process* de travail
- La Direction soutient qu'il n'y a pas de liens entre la réforme et les questions financières ; de ce fait :
 - nous n'avons obtenu de cette dernière que des éléments sommaires ;
 - nous avons dû recourir à d'autres sources, ce qui a posé des problèmes de périmètre ou de mode de comptabilisation des données.
- Un grand nombre d'éléments structurants sont inconnus à ce jour (décrets, cadre social, IRP, contrats Etat-EPIC) => nécessité de poser des hypothèses, notamment sur la maquette financière.

1.3. LE PLAN DU RAPPORT

Chapitre 1 <i>La loi et ses impacts sur l'organisation</i>	Section 2 Section 3	La loi et sa genèse La nouvelle organisation issue de la mise en œuvre de la loi -> principaux enjeux pour chacune des nouvelles entités
Chapitre 2 <i>Analyse de la dette du système ferroviaire</i>	Section 4 Section 5 Section 6 Section 7 Section 8 Section 9	Evaluation des montants de dette et de déficit Les leviers envisagés par la loi pour régler cette problématique Impacts sur le travail et l'emploi à Réseau et Mobilités Impacts sur les trafics Impacts sur le réseau et sa consistance Risques que fait peser cette maquette financière sur le système
Chapitre 3 <i>Conclusions et perspectives</i>	Section 10 Section 11	Conclusion Pistes alternatives, notamment en matière de financement du système

CHAPITRE I

2. Analyse de la loi

2.1 LA LOI ET SA GENESE

Deux problématiques phares au fondement de la loi...

L'intégration infra – transport

Une dépendance étroite du transporteur par rapport à son infrastructure, pour des raisons d'exploitation, mais aussi de sécurité

L'endettement

1/ Un secteur très capitalistique, avec de lourds besoins de financement

2/ Deux questions de fond :

Quel doit être le niveau de contribution de la puissance publique et plus particulièrement de l'Etat au financement du réseau et de cette dette ?

A contrario, ce système peut-il s'autofinancer par les gains de productivité réalisés sur l'exploitation ?

... qui se posent avec acuité aujourd'hui, du fait de deux évolutions structurelles majeures :

La croissance de la
concurrence
intermodale

La marche à la
libéralisation du
secteur

La réforme de 1997 : quelles réponses apportées à ces deux problématiques?

- **La réforme de 1997 visait deux objectifs :**
 - préparer l'ouverture du réseau à la concurrence en confiant sa gestion à un acteur indépendant de l'opérateur historique
 - libérer la SNCF du poids d'une dette encore accrue du fait de la prise en charge des investissements liés au développement des LGV
- **Les missions touchant au réseau ont été partagées entre 2 acteurs :**
 - RFF, propriétaire et gestionnaire de l'infrastructure (GI)
 - La SNCF, GI délégué (GID), qui conserve les tâches de maintenance du réseau et de gestion des circulations
 - **Cette disposition porte en germe une grande partie des futures difficultés**
- **A partir de 1997, des changements profonds dans l'organisation générale du système ferroviaire (SF) français :**
 - Passage d'un système intégré à un système éclaté, avec de nombreux acteurs : Etat, SNCF, RFF, ARAF, EPSF, Régions :
 - généralisation de la contractualisation externe et interne
 - accentuation de la logique de gestion par activités et segments de clientèle.

Au final, une réforme de 1997 qui n'a rien réglé... :

- Pilotage et gouvernance complexes et peu lisibles
- Un système pas en mesure de faire face au vieillissement croissant du réseau
- Une dégradation de la qualité
- Un déclin continu du fret, qui n'a pas su faire face à l'ouverture à la concurrence de son marché
- Et surtout, une réforme qui n'a en rien réglé le problème de la dette structurelle du système.

... et qui nécessite aujourd'hui une nouvelle réforme portant sur les deux mêmes problématiques, degré d'intégration et endettement

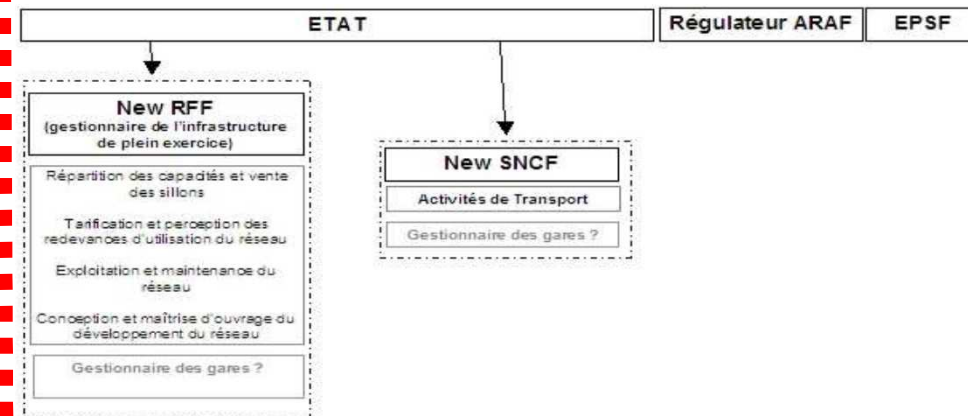
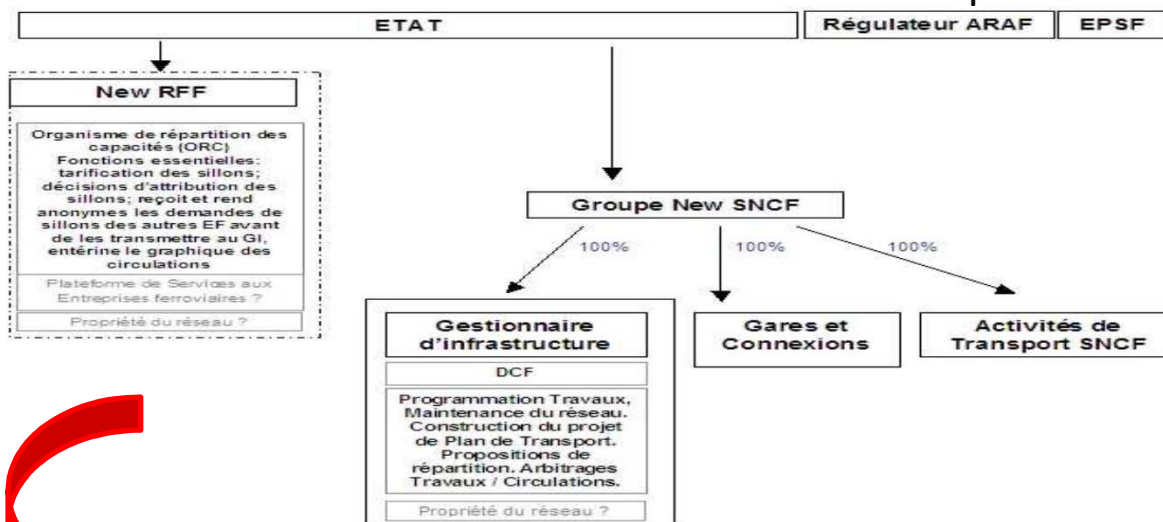
2.2 LA LOI ADOPTE UN MODÈLE DE COMPROMIS

Comment sortir de la tension centrale que représente la séparation GI/GID ?

Deux modèles sont proposés lors des Assises du ferroviaire (2011) :

La **SNCF** présente un modèle de réintégration du GI au sein d'un groupe-pivot, inspiré de l'exemple allemand. Ce «Groupe New SNCF», regrouperait un GI, une entité Gares et Connexions, ainsi que l'exploitant ferroviaire, tout en garantissant l'indépendance juridique de chaque entité. Un «New RFF » conserverait la maîtrise des décisions relatives à la tarification des sillons et à l'allocation des capacités.

En se basant sur les exemples anglais et suédois, **RFF** propose une évolution graduelle vers un modèle totalement séparé de gestion de l'infra, sans aucun lien institutionnel avec l'opérateur historique.



La loi du 4 août 2014 propose un modèle de compromis (diapo suivante)

- La loi du 4 août 2014 propose **un modèle de compromis** :
 - entre le « modèle RFF » : regroupement dans une même entité de toutes les missions relevant de l'infrastructure ;
 - et le « modèle SNCF », avec une structure pivot censée garantir l'unité économique et sociale de l'ensemble.
- La structuration proposée se rapproche cependant plus du modèle allemand, avec une **différence essentielle** : l'entité-pivot n'est pas une holding, il n'y a pas de lien capitalistique entre « mère » et « filles ».
- Par ailleurs, dans un contexte de libéralisation accrue, rien ne garantit la **robustesse juridique du modèle**, comme le montrent déjà les difficultés rencontrées dans l'adoption des projets de décrets -> L'ARAF est intervenue pour demander une plus grande étanchéité GI/transporteur, elle semblerait être suivie sur ce point par le Conseil d'Etat -> Dans ces conditions, que porteraient d'éventuels nouveaux décrets?

2.3. LES QUATRE AXES DE LA LOI

- **1 - un axe structuration** (présenté dans les diapositives précédentes)

- **2 - un axe gouvernance :**

Il s'agit de faire assurer à la puissance publique un rôle d'orientation stratégique et de maintenir le caractère public du futur pôle ferroviaire tout en garantissant le comportement impartial du GIU => des dispositions :

- **pour assurer la gouvernance générale du système** (conseil de surveillance, directoire de l'EPIC de tête, Haut comité du système de transport ferroviaire, comité des utilisateurs du réseau) ;
- **pour renforcer le rôle de l'Etat.** Dans son rôle de « stratège », il utilisera les contrats avec les trois EPIC ;
- **pour renforcer le rôle de l'ARAF ;**
- **pour renforcer les attributions des régions dans leur rôle d'AOT :**
 - elles pourront fixer le niveau de finesse de la comptabilité par lignes, seront consultées sur les projets d'investissement dans les gares nationales, et disposeront d'une liberté tarifaire;
 - la loi leur ouvre la possibilité d'acquérir du matériel roulant et elle précise les conditions dans lesquelles certaines lignes locales pourront leur être transférées.

● 3 - un axe financier :

Une décision centrale : la non-reprise de la dette. Dans ces conditions, l'ambition de l' « Etat-stratège » est centrée sur la maîtrise budgétaire :

- contrats pluriannuels pour fixer la maquette budgétaire et financière, donc l'ensemble des contraintes encadrant l'activité des EPIC
- inscription d'objectifs de rétablissement de l'équilibre financier, avec notamment celui de **couvrir le coût complet du réseau d'ici 10 ans**
- organisation d'un système de remontée de dividendes de Mobilités vers SNCF puis de redescende de ceux-ci vers Réseau sous la forme de dotations
- « **règle d'or** » destinée à contenir le déficit de SNCF Réseau.

● 4 - un axe social, avec deux éléments clés :

- **pilotage unifié de la filière RH** au niveau du Groupe : dispositions régissant les transferts de personnel entre les EPIC, continuité du contrat de travail, délégués centraux ayant compétence sur l'ensemble du GPF
- **la loi de 1940** - en vertu de laquelle avait été pris le décret **RH0077** régissant le temps de travail à la SNCF – **est abrogée** ; temps de travail et accords collectifs : définition des conditions et du calendrier de la refonte.

CHAPITRE I

3. Analyse de l'organisation projetée

3.1. L'ÉQUATION À RÉSOUDRE POUR DÉCLINER LA RÉFORME

- **Deux chantiers majeurs, de scission et de fusion, à réaliser :**

- dans l'esprit d'une loi qui se propose de construire un GPF unifié
- en fournissant les garanties suffisantes pour les prochaines étapes d'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire
- le tout dans un cadre budgétaire contraint.

- **Une équation qui devra être résolue dans la durée :**

- **avec une transition annoncée sur une durée de 6 mois ...**

- Création des entités juridiques, décrets, transfert organisationnel, puis administratif des effectifs, transfert des éléments d'actifs, etc.

- **... mais qui initie un long processus de transformation**

- **Un chantier RH de 18 mois** : décret-socle, convention collective, accords d'entreprise
- **L'avenir de G&C reporté à la présentation d'un rapport au 31/12/16** : transfert vers Réseau, vers les AO, création d'un nouvel EPIC ?
- **A la même échéance, rapport présentant la trajectoire de la dette du système**
- Contrats entre l'Etat et les EPIC : échéance indéterminée, même si les éléments existants permettent d'en connaître les grandes lignes

Au final, un processus de consultation des IRP qui ne tient pas vraiment compte des étapes qui rythmeront la transformation.

Quelques remarques liminaires sur le dossier de consultation

- **Une absence d'état des lieux de l'organisation actuelle**, aucune description fine des migrations nécessaires, un dossier qui s'apparente à une compilation des feuilles de route de chaque direction
- **Pas d'éléments sur les *process*, sur le travail réel**, et sur la façon dont seront organisés les circuits d'information et de décision entre les acteurs
- **De nombreux changements en cours avant même la réforme**
 - La structuration proposée s'inscrit dans la continuité des changements intervenus à la SNCF depuis plusieurs années : gestion par activités et par branche, recomposition des métiers et des filières
 - Le dossier de consultation décrit ainsi des organisations dont les contours ont été dessinés plusieurs mois et parfois quelques années avant la réforme (ex : Agences Paie et Familles, direction du Matériel, direction des Trains, fonction SI, fonction Achats)

3.2. L'EPIC DE TÊTE : UNE AMBITION AFFICHÉE DE FAIRE VIVRE L'UNITÉ DU GPF

- Une unité bâtie sur un trépied RH / Sécurité / Finances
 - **Sécurité** : Réseau et Mobilités assurent toutes les responsabilités relatives à leur production et mettent donc en place leurs SGS. La Direction Sécurité de l'EPIC de tête assure un rôle de supervision, de synthèse, de proposition et d'expertise
 - Des directions financières de plein exercice sont maintenues dans les deux EPIC filles, mais **la Direction Financière de l'EPIC de tête assure, entre autres tâches, le copilotage et la coordination de la performance du Groupe, et notamment de la trajectoire de Réseau et Mobilités**
 - **La DRH ferroviaire** assure la gestion du cadre social des personnels du GPF : supervision des relations sociales, coordination des politiques de développement des RH, d'emploi, de formation ; un de ses départements est chargé des règles en matière de temps de travail, des politiques de rémunération et de notation, ainsi que du contrôle de gestion social.

La fonction de pilotage du Groupe repose donc sur ce trépied. Il reste à vérifier comment se fera concrètement l'intégration avec les « filles ». Vérification d'autant plus importante que la tension avec les exigences européennes demeure plus que jamais prégnante (voir les commentaires de l'ARAF sur le projet de décret).

Les CSP : quel compromis entre logique industrielle et logique de proximité ?

- CSP et centres de compétences : plus de 80% des effectifs de l'EPIC de tête ; ce sont les pivots du système : des contrats basés sur des catalogues de services seront passés avec Réseau et Mobilités.
- Quelle évolution de leur périmètre à terme ?
 - **Par construction, un CSP offre, pour les futures organisations, une plasticité supérieure à celle d'un service attaché à une activité et/ou un territoire particulier** : les agents sont regroupés sur des plateaux spécialisés, et l'essentiel de la communication avec les bénéficiaires des services s'effectue au moyen de l'informatique et des télécoms
 - **La plupart des CSP existent déjà**. Dans certains cas, des fusions ont déjà été opérées (ex : CMGA et agences familles). D'autres fusions sont annoncées par le dossier : les EME (Espace Mobilité Emploi) et EDC (Espace Développement des Cadres) fusionnent ainsi en Espaces Initiatives Mobilité (EIM)
 - **S'ils existent déjà, leur rattachement à une direction centralisée indique la volonté de trouver une certaine unité de pilotage** : la recherche de gains de productivité et du bon maillage du territoire devraient être au centre des préoccupations des gestionnaires. Dans ces conditions, le périmètre et la maille des CSP peuvent être amenés à évoluer.

- **De nouveaux coûts de transaction** générés par l'institution d'une frontière juridique entre les CSP et les deux EPIC bénéficiaires de leurs services.
- Quelles modalités de financement ?
 - **Un sujet ne semble pas totalement réglé** à ce jour, celui du financement de ces services en sachant qu'il emporte avec lui celui du financement des actifs de l'EPIC de tête (environ 600M€). En principe, il devrait l'être par une **marge additionnelle** (2 à 3%) sur les prestations assurées par les CSP.
- Au final la question des CSP soulève des problématiques :
 - liées au fait que **ce type de structure peut offrir les prérequis d'une filialisation, ou de l'externalisation de certaines activités ; compte tenu de la maquette économique et de la nécessité de dégager des marges additionnelles, des risques de mise en concurrence existent en effet ;**
 - liées à la logique de pilotage national, aux difficultés opérationnelles et aux coûts de transaction qu'une logique de ce type peut entraîner.

3.3. SNCF RÉSEAU : UNE ORGANISATION CALÉE SUR LE GPMR

Le contrat pluriannuel avec l'Etat reprendra vraisemblablement les **priorités retenues par le GPMR** : investissement accru sur le réseau existant, avec l'accent mis sur la partie du réseau la plus circulée, notamment IdF.

- Les partis-pris d'organisation de Réseau retenus dans le dossier sont **largement conditionnés par des décisions prises en lien avec ce GPMR**.
- **Logique de métier ou logique territoriale ?**
 - Principes généraux d'organisation de Réseau
 - Pour **suivre et contrôler la trajectoire financière, une direction financière de plein exercice**, chaque ligne métier ayant sa propre Direction Finances qui reporte à la Direction nationale dans un schéma matriciel classique.
 - **Quatre grandes lignes métiers** conçues pour intégrer MOA et MOE sur l'ensemble des métiers de l'infrastructure et sur la gestion du patrimoine.
 - **L'organisation proposée se situe plutôt dans une logique de continuité** => un maillage territorial qui juxtapose les mailles RFF et SNCF : 11 DT héritées de RFF, les 21 EIC, dont 5 pour l'Ile-de-France, les 18 PRI, une cinquantaine d'Infrapôles et d'Infralogs qui interviennent sur 4 territoires de production.
 - Création d'une DG dédiée Ile-de-France : un niveau de complexité supplémentaire puisque la DG IdF reprend l'organisation par métiers dans un schéma matriciel : autorité hiérarchique de la DG IdF, responsabilité fonctionnelle de la Direction Métier nationale. **La création de cette Direction peut être vue comme une conséquence directe de la mise en œuvre du GPMR et de la volonté des pouvoirs publics d'investir sur le réseau le plus dense.**

○ Les fondements de ces principes

- Principaux choix d'organisation : lignes métiers, axes et territoires de production, maintien de la plupart des organisations existantes.
- Ces choix concernent surtout **le Métier M&T, le plus exposé en termes de volume d'effectifs et d'investissements à consentir dans les prochaines années. Logique retenue : linéaire, par axes, avec des capillaires, de préférence à une logique maillée. Choix essentiellement lié à des raisons d'optimisation** : avec un réseau en mauvais état et des programmes de régénération très importants, il est nécessaire de mettre en œuvre des moyens lourds, dont la gestion n'est pas adaptée à un traitement maille à maille.
- Côté circulation, le maintien des EIC dans leur maille actuelle est justifié par des raisons de volume et de management. **Il faut toutefois noter que le déploiement des dispositifs de commande centralisée appelle des gains de productivité susceptibles d'aboutir à terme à une révision de la maille des EIC.**
- Le pilotage de Réseau va nécessairement **buter sur cette pluralité de périmètres géographiques** selon les Métiers : il y a une logique industrielle, celle qui impose de « *mutualiser à la bonne maille* » et il y a une logique commerciale qui sous-tend la maille DT : rapports avec les AO, TER, négociation des contrats de projets État-région (CPER).
- La maille DT est celle qui permet une coordination avec les DR de SNCF Mobilités tant vis-à-vis de l'extérieur que pour les questions relatives aux transferts d'emploi.

⇒ un des points sensibles de l'organisation du GPF : le système de double coordination, entre les métiers de Réseau d'abord, puis entre Réseau et Mobilités, implique la nécessité d'effectuer des arbitrages, lesquels devront être faits pour les seconds en tenant compte d'une séparation maintenant juridique entre l'Infra et le Transport.

Que faut-il retenir des choix d'organisation retenus pour Réseau ?

- Tous ces choix, et notamment le maintien presque à l'identique des organisations existantes, obéissent à la **nécessité d'organiser la fusion dans un délai rapide**.
- A plus ou moins long terme, devrait apparaître un enjeu **d'homogénéisation des mailles pour faciliter le pilotage**, dans un contexte de montée en puissance des Régions, d'autant plus que ces dernières vont grossir du fait de la réforme territoriale de 2014.

● Les effets du déplacement de frontières

- La fusion entre le GI et le GID **simplifie, et dans certains cas élimine, un certain nombre d'interfaces**. La suppression du guichet entre la MOA (RFF), et la MOA déléguée (SNCF Infra) permet en principe des économies d'échelle. Mais ces économies devraient rester limitées :
 - Seule estimation disponible des « doublons » RFF/SNCF Infra : 200 (Cour des Comptes, 2012).
 - La différence des métiers et des pratiques confère un **caractère assez théorique à cette élimination**. En matière d'ingénierie, par exemple, les 140 directeurs d'opération (DO) de RFF travaillent aujourd'hui avec 200 directeurs d'opérations délégués (DOD) côté SNCF Infra sur des livrables identiques. Mais les métiers ne sont pas de même nature, le DO étant orienté vers les relations avec les AO ou les financeurs, et le DOD assurant le lien avec la MOE.
 - Même dans les cas où les fonctions exercées le sont réellement en miroir, comme pour les agents qui, des deux côtés, s'occupent de la convention de gestion, un certain nombre de tâches continueront à être assurées (suivi des budgets et des coûts).

- **Si des frontières sont abolies, d'autres font cependant leur apparition.** Aujourd'hui, lors d'un arrêt sur voie, tous les agents concernés appartiennent à la même entreprise. Demain, ce ne sera plus le cas, ce qui pose la question des réglementations internes, de la coactivité, des plans de prévention, du partage des référentiels propres à chaque engin, et au final de la sécurité.
 - Sur le plan de la **sécurité ferroviaire**, la question des relations entre les trois entités a paru suffisamment **sensible** à l'EPSF pour que sa directrice adresse le 16/09/14 un courrier aux présidents de la SNCF et de RFF relevant notamment que le « *futur SGS de SNCF Réseau [...] ne peut s'appuyer sur des retouches des documents existants, compte tenu de l'ampleur des changements et de la complexité de l'organisation et des documents descriptifs actuels.* »
 - **Un chantier important de refonte documentaire et prescriptive s'ouvre**, qui concernera la modification des documents d'application locaux en matière de Sécurité de l'exploitation ferroviaire (SEF) et Santé sécurité au travail (SST).
 - L'instauration de nouvelles frontières a d'autres conséquences. Compte tenu des contraintes budgétaires pesant sur chaque EPIC, elle est en effet susceptible de générer des **divergences d'intérêts** (pénalités infligées par les AO, tensions existantes entre EIC et exploitation susceptibles d'être renforcées par la séparation des équipes entre deux entités juridiques différentes).

● SNCF Réseau : un choc des cultures ?

- Création de SNCF Réseau : rapprochement des 1500 salariés de RFF, très majoritairement des cadres, avec plus de 50 000 agents de la SNCF très fortement imprégnés de culture « cheminote »
- Pratiques professionnelles, cursus, statuts, grilles de rémunération, systèmes de notation, accords d'entreprise : **tout diverge** ; si les deux populations sont en général animées par une forte préoccupation pour les missions de service public, la conception même de ce que recouvrent ces missions n'est certainement pas identique des deux côtés
- Plus globalement, cette problématique renvoie à la question des modalités d'accompagnement de cette fusion, point sur lequel le projet de consultation est silencieux.

3.4. SNCF MOBILITÉS : UNE ORIENTATION CONFIRMÉE

- **Pas de ruptures organisationnelles notables** par rapport à l'existant. Deux inflexions avec :
 - la séparation de Transilien de l'ex-Branche Proximité, **TN devenant une Branche à part**. On peut y voir ici l'effet direct de la mise en œuvre du GPMR dans sa partie IDF et de la montée en puissance du STIF ;
 - la création d'une **DG Performance industrielle et technique** qui regroupe l'ensemble des fonctions de **pilotage et de contrôle financier**, mais aussi la fonction RH et des fonctions transverses incluant le Matériel.
- Pour le reste, le dossier confirme la poursuite :
 - de la **logique de gestion par activités**, même si les activités de transports sont regroupées au sein d'une même Direction Voyageurs, ce qui est présenté comme une réponse aux attentes de simplification des clients. De fait, le maintien d'une segmentation des activités – Voyages, TER/Intercités, Transilien – peut correspondre à la vision que se fait la direction de l'entreprise des prochaines étapes de l'ouverture des marchés ;
 - de transformations déjà engagés avant la réforme, avec l'évolution de certaines directions vers une activité **de prestation de services au bénéfice des activités**, comme dans le cas du Matériel ou de la Direction des Trains où l'évolution d'un Domaine vers une direction Métier a été engagée dès 2014. La même transformation est engagée pour la Direction de la Traction, à partir du 1^{er} janvier 2015.

● Des fonctions techniques (Métiers) au service des activités

○ Zoom sur le Matériel

- Une organisation matricielle, mais qui « *donne la majeure au produit* [c'est-à-dire à l'activité] *au lieu de la donner au métier* ». Cette organisation est en place depuis 2014 pour Voyages et Transilien. Elle le sera en 2015 sur TER/Intercités.
- Dans ce schéma, **la finance (la Direction Performance) pilote l'exploitation (les activités), qui, elles-mêmes, pilotent la production (les Technicentres).**

○ Zoom sur le métier Train

- **Les transformations engagées dans la filière Trains poursuivent l'objectif de mettre en place un continuum sol-train**, dans le cadre de la décentralisation (transfert aux ECT des budgets et des effectifs).
- Le département Escale de Voyages est rattaché à la Direction des Trains ; dans le même temps, la filière Trains comprend des Directeurs Délégués Trains au sein des branches TER-IC et Transilien.
- Ce qui est attendu de cette organisation, c'est une **logique de parcours client**, de fluidité, de traitement en **bout en bout**. Cette logique est renforcée par un recours croissant à l'outillage informatique. Elle s'accompagne d'une tendance à traiter la fraude au sol, c'est-à-dire dès l'embarquement.
- Le renforcement des **synergies Train – Escale – Vente** est susceptible de modifier profondément la **nature des métiers.**

● Une problématique Gares et Connexions non réglée

- Gares & Connexions (G & C) est provisoirement logée dans SNCF Mobilités, mais ne rend pas compte au président de cette dernière. Son directeur est nommé par le Conseil d'Administration dont il tient sa délégation de pouvoir.
- En principe, le rattachement à SNCF Mobilités n'entame donc pas l'indépendance fonctionnelle et organisationnelle de l'entité.
- Dans le schéma organisationnel transitoire, la question qui peut se poser, du fait de cette indépendance, et donc de l'absence de visibilité et de contrôle sur son activité, est la suivante : dans quelle mesure G & C ne va-t-elle pas assurer des missions relevant de la DDT ou de l'escale (accueil, embarquement, contrôle des billets à l'embarquement) ?

3.5. L'UNITÉ DU CADRE RH EN QUESTION

- Les **négociations** prévues sont porteuses d'**enjeux majeurs**, dans tous les secteurs du GPF, par exemple des enjeux de mobilité ou de plages d'astreintes pour M&T, ou bien encore des enjeux de polyvalence pour les agents exerçant les métiers commerciaux (vente, contrôle).
- **Les éléments à retenir :**
 - **Le cadre de la négociation**
 - Les discussions et négociations en cours portent d'abord sur le **périmètre d'application de la convention collective** ; elles aborderont dans la foulée la question des **contrats de travail** et des **classifications**. L'**organisation du travail**, et donc les sujets relatifs au **temps de travail**, seront traités après les élections professionnelles.
 - **Classifications, métiers et compétences**
 - Sur les classifications, le chantier de négociation devra confronter la grille de la future convention collective avec la grille et les qualifications SNCF. Ce qui fait l'interface, c'est le **dictionnaire des filières**.
 - La Direction semble vouloir **remettre en cause ce document**, ou en tout cas le toiletter vigoureusement.
 - Dans les logiques commerciales et techniques à l'œuvre aujourd'hui (le continuum sol-train, le bout en bout, la vente multicanal), **les métiers de la vente et du contrôle sont particulièrement concernés** par une évolution vers la polyvalence, et le passage d'une prescription de tâches à une prescription d'objectifs.

○ Mobilités et parcours professionnels

- Si chaque activité gère les référentiels, les gestes métiers, et donc les parcours de formation, à l'aune de ses propres contraintes, il est légitime de se demander **comment seront organisées les passerelles**.
- La question se pose forcément pour la **filière 27**. Sa gestion doit être assurée par l'EPIC de tête. Mais le fait que les parcours transversaux soient gérés à l'EPIC de tête ne garantit pourtant pas que cette filière soit conservée en l'état.

○ Notations

- A partir de 2016, il y aura de **nouvelles circonscriptions de notations**, mais **aucune information** supplémentaire n'est fournie sur ce point.
- Il y a pourtant là un **véritable enjeu**. Dans un certain nombre de cas, et notamment à Réseau, les agents pourront en effet se retrouver dans des circonscriptions de notations dont la **maille aura été considérablement élargie**.
- Le précédent de la réorganisation du fret a montré que cette question pouvait se révéler sensible.

3.6. UNE DIMENSION ÉVACUÉE DU DOSSIER DE CONSULTATION : LE CHANTIER SI, UN PRÉREQUIS DÉTERMINANT

- La question des SI ne se résume pas, dans la perspective de la réorganisation, au seul chantier de refonte de l'outil de paie, mais à **l'ensemble des SI de gestion** (finances, achats, maintenance et patrimoine, projets, relation clients, etc.) :
 - ces SI sont percutés par le déplacement des frontières juridiques et organisationnelles ;
 - ces SI sont essentiels pour assurer le contrôle et le pilotage de la performance.
- En matière de SI, les travaux se sont organisés autour des trois problématiques de **scission** (Infra et DCF), de **fusion** (RFF, Infra et DCF) et de **création** de l'EPIC de tête :
 - Pour Réseau, un chantier **SI Finances très complexe**, du fait de l'existence de deux systèmes différents à RFF et à la SNCF. Mais d'autres domaines sont touchés par la réorganisation, par exemple les **SI de gestion de la circulation**, assez imbriqués avec les **SI commerciaux**, ou bien encore les systèmes de **gestion patrimoniale**, qui devront fusionner progressivement.
 - A l'EPIC de tête, **une centaine d'applications** du SI Finances doivent être revues.
 - A Mobilités, le transfert d'un grand nombre d'activités de support vers l'EPIC de tête est susceptible d'entraîner des **difficultés sur les systèmes existants**.
 - D'un point de vue transverse, enfin, on peut identifier des problématiques communes : **passage d'une facturation interne à une facturation inter EPIC**, respect de la **confidentialité**, périmètres d'autorisations d'accès.

- Au final, la déclinaison opérationnelle de la restructuration passe donc par un chantier considérable, qui comporte tous les risques inhérents aux **projets SI** : risques contractuels, dérives de planning, impact des contraintes opérationnelles sur les disponibilités, retards ou erreurs dans la réalisation des interfaces entre les systèmes.
- Ces risques sont **accrus par l'ampleur et le périmètre de la réorganisation**, les délais contraints, les risques d'insuffisances dans les expressions de besoins pour des *process* dont on peut penser qu'ils ne sont pas encore complètement analysés et décrits. La question des SI doit donc faire l'objet d'une **vigilance particulière** dans le cadre de la réorganisation envisagée.

3.7. STRUCTURATION DES IRP : UN SUJET QUI N'EST PAS ENCORE RÉGLÉ

- Plusieurs thèmes dont le traitement rapide nous semble indispensable :
 - **Les CE de SNCF Réseau** : comment sera maillé le nouvel EPIC en termes de CE ? Lors des entretiens, la direction a insisté sur l'idée de faire coller l'économique et le social en organisant les CE par métier. Les organisations syndicales privilégient le maillon régional. Les termes de l'arbitrage sont donc les suivants : des CE nationaux par métiers ou des CE régionaux multi-métiers.
 - **Les IRP sur l'Ile-de-France** : en Ile-de-France, l'organisation actuelle des IRP est susceptible d'être remise en cause, du fait de l'unité de gestion qu'implique la cohabitation de trois acteurs à la même maille : Transilien, la DG IdF de SNCF Réseau et le STIF.
 - **Les CHSCT** : la question se posera pour des entités qui vont rejoindre l'EPIC de tête, par exemple pour la SUGE, et plus généralement dans des cas où la réorganisation va se traduire par des changements de maille organisationnelle.
 - **Les activités sociales** : sujet indissociable du sujet CE. Aujourd'hui, dans le cas des CE nationaux, comme le CE fret, il y a une convention avec les CER pour la mise à disposition des équipements et services. La multiplication possible des CE nationaux pose le problème avec plus d'acuité. Il convient de noter qu'un nouvel acteur apparaît dans ce domaine, avec la création de la branche immobilière.
 - **Les instances statutaires** : le dossier de consultation annonce l'ouverture d'une concertation sur ce sujet, et notamment sur les commissions professionnelles centrales (CPC) et les commissions locales (CL). Aux dires d'un de nos interlocuteurs de la direction, la CPC qui poserait le plus de problèmes est celle des services communs.

3.8. AU FINAL, QUELLE INTÉGRATION INDUSTRIELLE ?

- La volonté d'intégration affichée par le projet se heurte à des « *forces contraires* » qui risquent de limiter la portée opérationnelle et concrète de cet objectif.
 - **le processus de libéralisation du secteur ferroviaire impose de respecter une certaine étanchéité entre Mobilités et Réseau** afin de garantir une « concurrence libre et non faussée » entre tous les opérateurs. En ce sens, les avis rendus par l'ARAF sur les projets de décrets fondateurs de SNCF, SNCF Réseau et SNCF Mobilités montrent les limites du montage juridique et opérationnel prévu par les services de l'Etat.
 - **les modalités de cette intégration concernent en priorité la gouvernance du Groupe, c'est-à-dire le top management, sans aucune référence aux niveaux opérationnels.**
- Tel qu'il se présente, le projet poursuit un processus déjà bien entamé :
 - de verticalisation, avec une séparation des activités basée sur la segmentation des clientèles ;
 - de normalisation marchande : la contractualisation entre les services existe déjà, mais la constitution de l'EPIC de tête, avec ses CSP et ses centres de compétences, systématise cette relation, puisqu'on passe d'une contractualisation interne à une contractualisation externe.
- C'est pourquoi **les frontières mêmes de cette intégration font débat**. Le projet confirme la **subordination des différentes fonctions techniques aux impératifs économiques et de rentabilité** des activités. Les activités tendent à réintégrer leurs moyens selon leur périmètre commercial alors que les métiers et les fonctions techniques ont des logiques transversales interactives.

- Le processus de **division au sein des métiers** est appelé à se poursuivre, ce qui devrait rendre **l'intégration** promise par la loi très **peu visible** concrètement pour les opérateurs dans leur travail.
- En effet, comment chaque activité pourrait-elle atteindre **un niveau de performance donné** sans jouer directement sur la gestion de ses effectifs, ses parcours de formation, les règles de métier, la gestion de la sécurité, bref tout ce qui compose son équation économique ?
- Pour les agents concernés, les conséquences de cet état de fait sont nombreuses :
 - sur les **conditions de travail** ;
 - sur la **sécurité** ; la pratique de la sécurité à la SNCF est fondée sur la base d'une vision intégrée de l'entreprise, avec des règles et des normes connues par tous ; la séparation juridique entre l'infrastructure et l'exploitation peut entraîner des risques de ce point de vue, risques accrus du fait de la fusion au sein de SNCF Réseau de cultures et de pratiques différentes ;
 - sur la **définition et le contenu des métiers**, les passerelles professionnelles et les systèmes de notation.
- **Au final, il s'agit plus de transversalité que d'intégration.** Sur des sujets structurants, comme la Sécurité ou les RH, l'intégration est certes décrétée, avec l'affirmation d'une Unité économique et sociale, mais **l'intégration concrète ne s'opère que par les activités transverses.**
- Enfin, les responsabilités accrues confiées aux **acteurs externes** (ARAF, AO) ne peuvent que contrebalancer les **principes d'intégration affichés.**

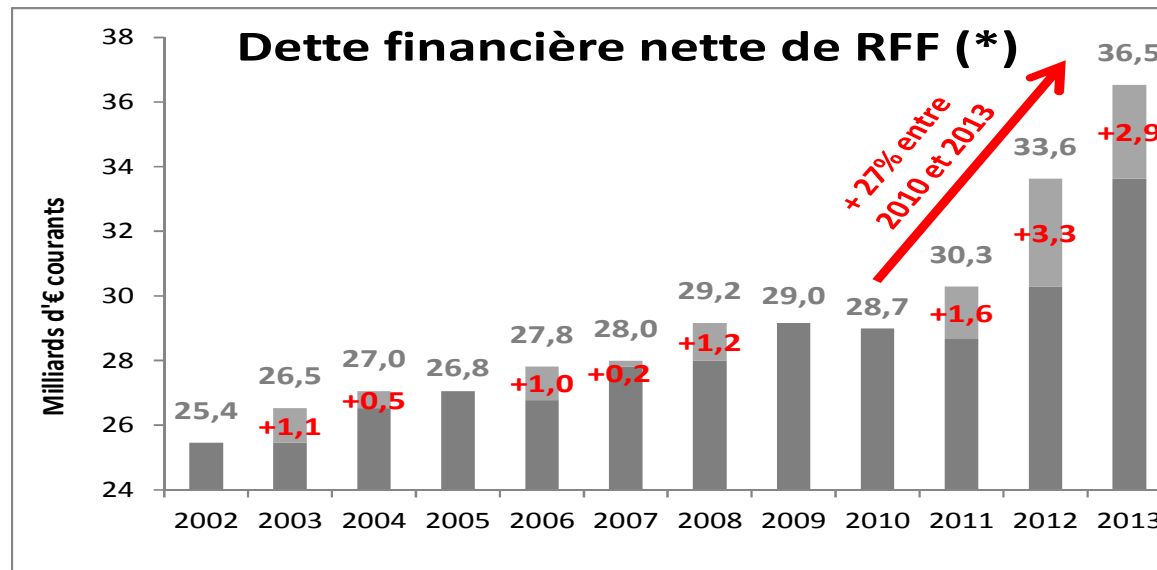
CHAPITRE II

ANALYSE DU VOLET FINANCIER DE LA RÉFORME

4. La mesure du problème financier : la dette au centre des enjeux

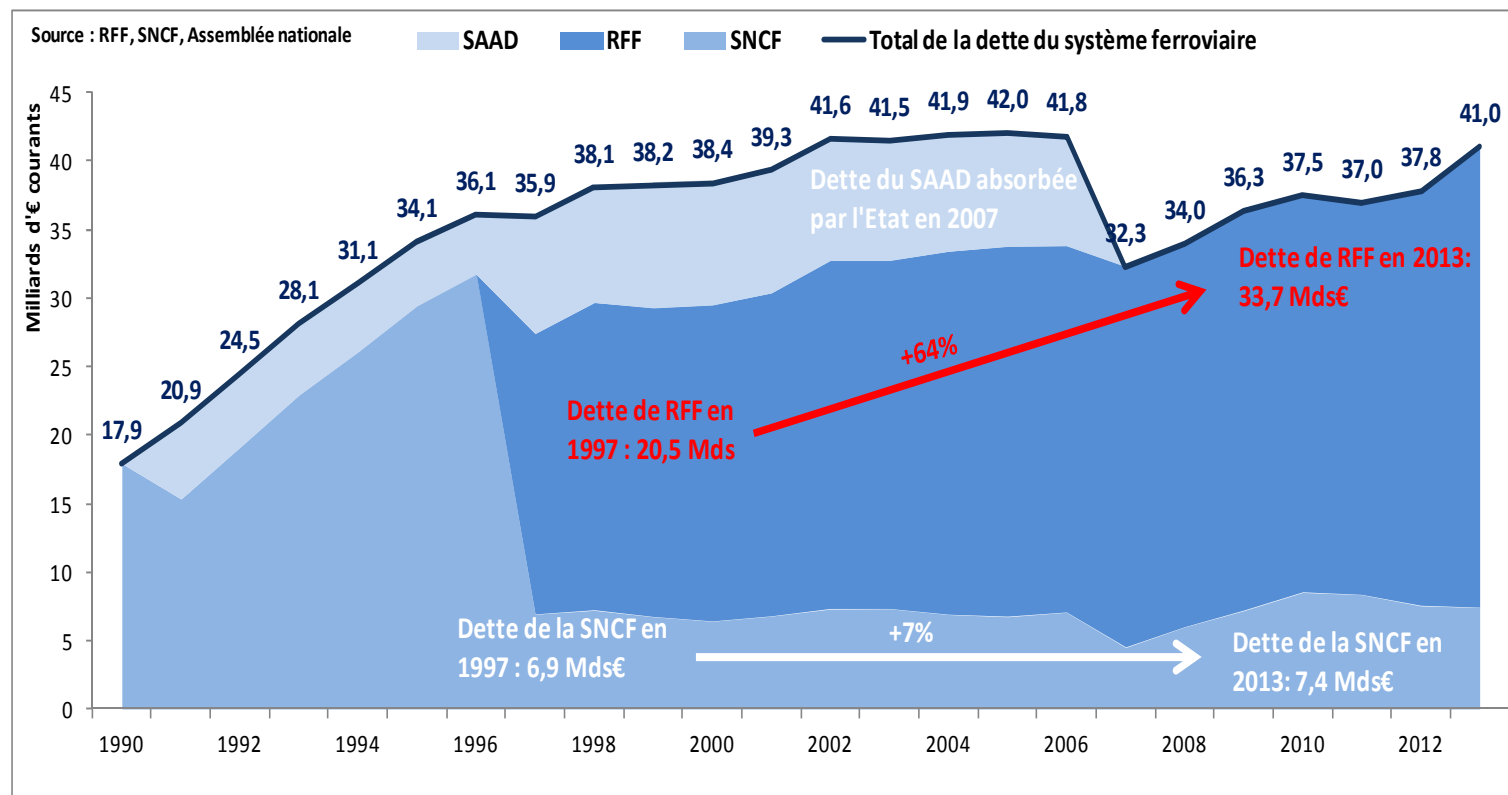
AUX ORIGINES DE LA REFORME

- **Au départ, un constat simple**, affiché par les pouvoirs publics :
 - le SF s'endette de plus en plus massivement, à hauteur de 3 Mds€ par an ;
 - la SNCF présente des comptes à l'équilibre, c'est donc du GI que provient cet endettement.
- La nature de l'endettement du GI est la suivante :
 - La moitié est le fruit d'un déficit structurel, c'est-à-dire qui a lieu sur le réseau dans sa consistance actuelle ;
 - L'autre moitié est le fruit des opérations d'extension du réseau grande vitesse lancées il y a peu (LGV en cours de construction).



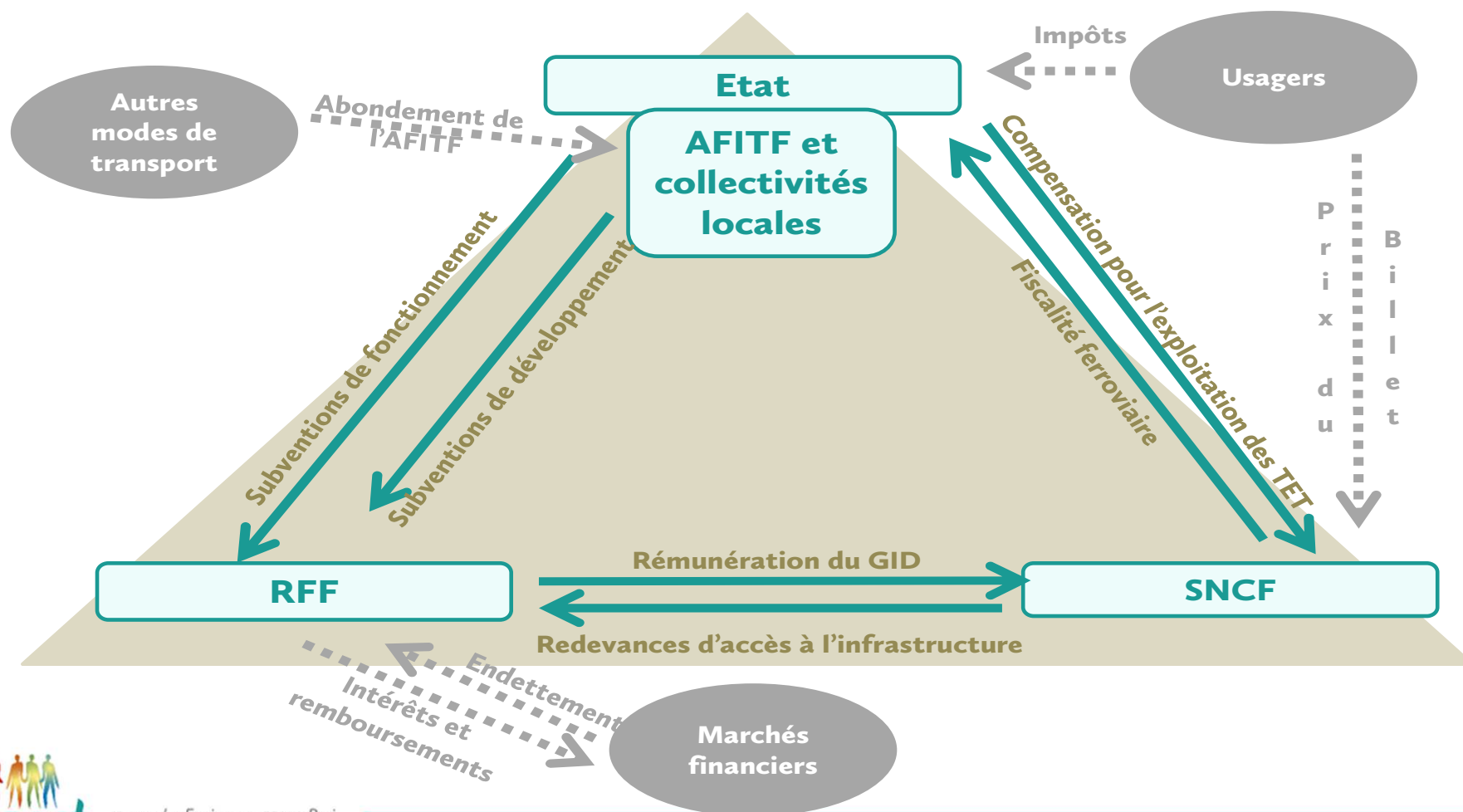
(*) Endettement financier net
Source : RFF

- Cette accélération de l'endettement ces dernières années vient alimenter un stock de dettes déjà conséquent, hérité du passé, principalement de la mise en place du TGV dans les années 1970-1980.



Cette présentation à plat est le socle sur lequel se basent les pouvoirs publics et la loi du 4 août 2014 : une seule mission -> « sortir de l'impasse économique » -> résorber les déficits pour stopper l'endettement et arriver à « stabiliser la dette » du GI

- Derrière ce discours simple, souvent utilisé pour dénoncer un manque de performance du système ferroviaire ainsi qu'un mode de transport trop coûteux, se cache en réalité une multitude de facteurs et d'interactions entre les acteurs du SF, parties prenantes du « triangle ferroviaire »



- DEGEST a tenu à éclaircir le rôle que chaque acteur (pouvoirs publics, RFF, SNCF) a joué pour arriver à cette problématique de financement -> le discours affiché prend dès lors une autre dimension, bien plus contrastée
- A la suite de cette analyse, DEGEST présente le contenu de la loi concernant ces problématiques de financement, les autres choix qui auraient pu être faits et les questions que pose l'orientation prise par la loi
- Enfin, DEGEST met en avant les conséquences qu'aura l'application de la réforme sur le SF de demain en termes :
 - d'emploi ;
 - d'offre ferroviaire ;
 - de consistance du réseau.

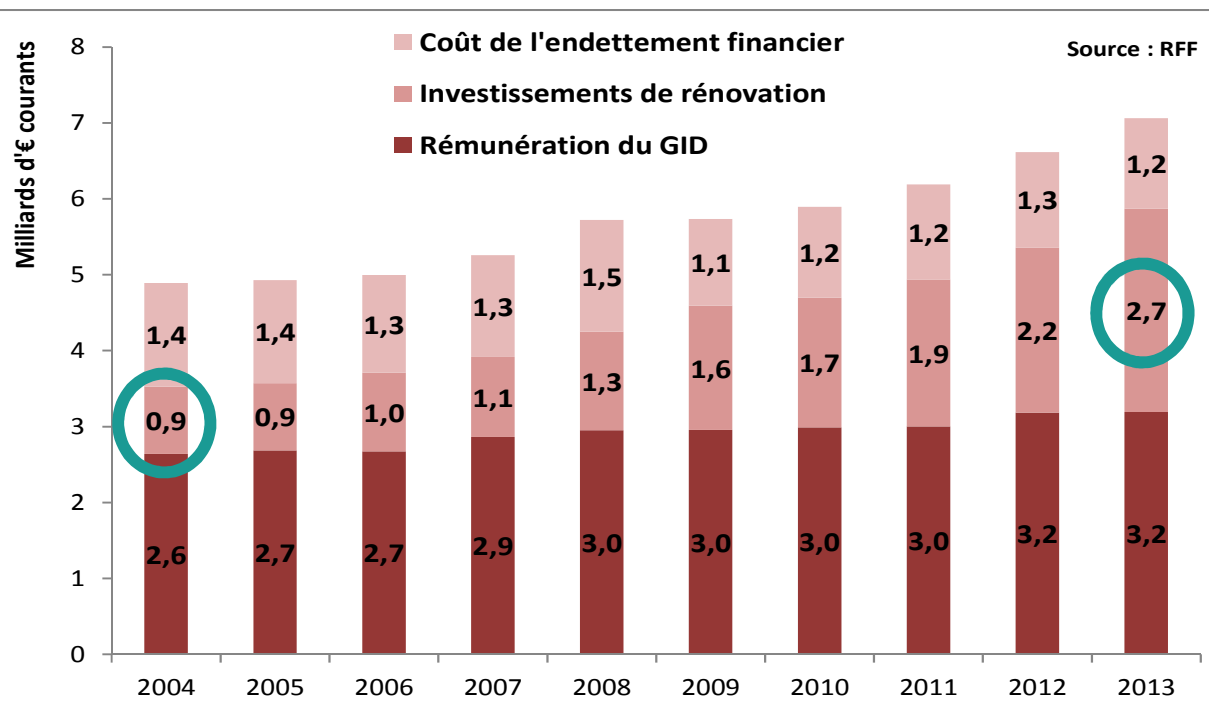
LA MESURE DU PROBLEME FINANCIER : D'OÙ PROVIENT L'ENDETTEMENT ACTUEL DU SYSTEME ?

La notion de déficit structurel ou de non couverture du coût complet : quels enjeux ?

- Le coût complet du réseau est le concept retenu depuis 2008 comme indicateur principal des performances du GI, comme méthode de calcul des prix des péages et comme outil de pilotage -> **la loi du 4 août 2014 est basée sur ce concept**
- Qu'est ce que le coût complet du réseau? L'ensemble des coûts que le GI doit assumer pour la gestion « courante » de l'infrastructure, hors extension:
 - les dépenses d'entretien ;
 - les dépenses de rénovation ;
 - les dépenses liées à la dette du GI : le coût de l'endettement financier.

Le coût complet du réseau est donc un indicateur synthétique regroupant l'ensemble des dépenses « structurelles » du GI

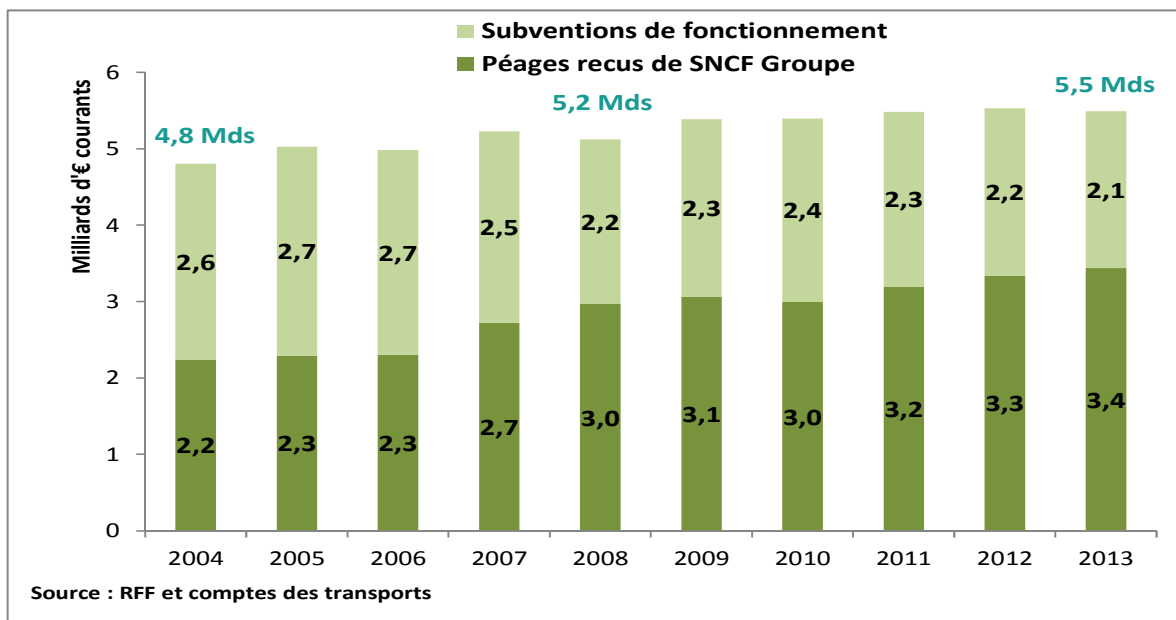
Le coût complet du réseau a vivement augmenté ces dernières années -> ≈ 5 Mds€ en 2004 vs ≈7 Mds en 2013 Pour quelle raison ?



RFF a donc dû, dès 2006, enclencher un effort de rénovation conséquent, encore d'actualité et auquel devra faire face le futur GIU

- Conclusion de l'audit de l'Ecole Polytechnique de Lausanne en 2005 -> un investissement de rénovation massif est à réaliser sur le réseau, sous peine d'en perdre 30% à 60% d'ici 20 ans.
- La conséquence d'un sous-investissement depuis une trentaine d'années, l'effort des pouvoirs publics s'étant concentré sur la mise en place du TGV

Quelles ressources mettre en face de ces coûts?



Les ressources du GI ont augmenté de seulement +0,7Md€ entre 2004 et 2013, loin de l'augmentation du coût complet (+2Mds€).

- **Pourquoi seulement +0,7Md€ ?** 2 facteurs contraires ont joué :
 - **Les prix des péages ont vivement augmenté (+1,2Md€)** -> les recettes du trafic pour le GI se sont accrues de +55% : cette hausse a été permise par le changement des méthodes de tarification en 2008 -> les prix ne sont plus fonction du coût marginal mais du coût complet
 - **La contribution publique a reculé (-500M€ sur 2003-2013)**

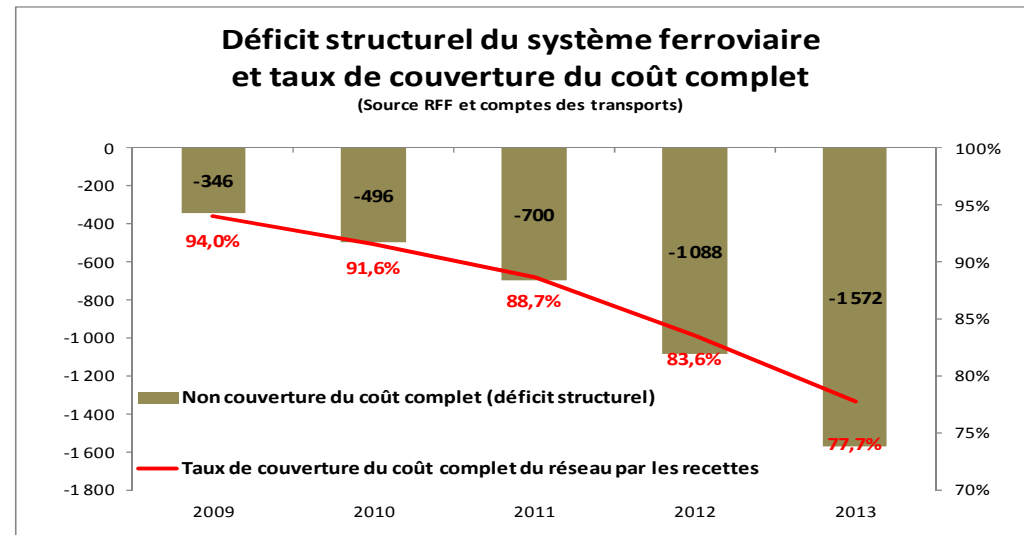
Au final, les recettes n'ont pas suivi la hausse des coûts car l'Etat s'est désengagé de l'effort de rénovation : d'où le déficit structurel du SF

A ce déficit structurel s'ajoute celui lié à l'extension du réseau grande vitesse

Déficit structurel = non
couverture du coût
complet = 1,5Md€ en
2013



Déficit d'extension = lié
aux 4 LGV en cours de
construction dans le
cadre du Grenelle de
l'Environnement (2 000
km de LGV avant 2020)



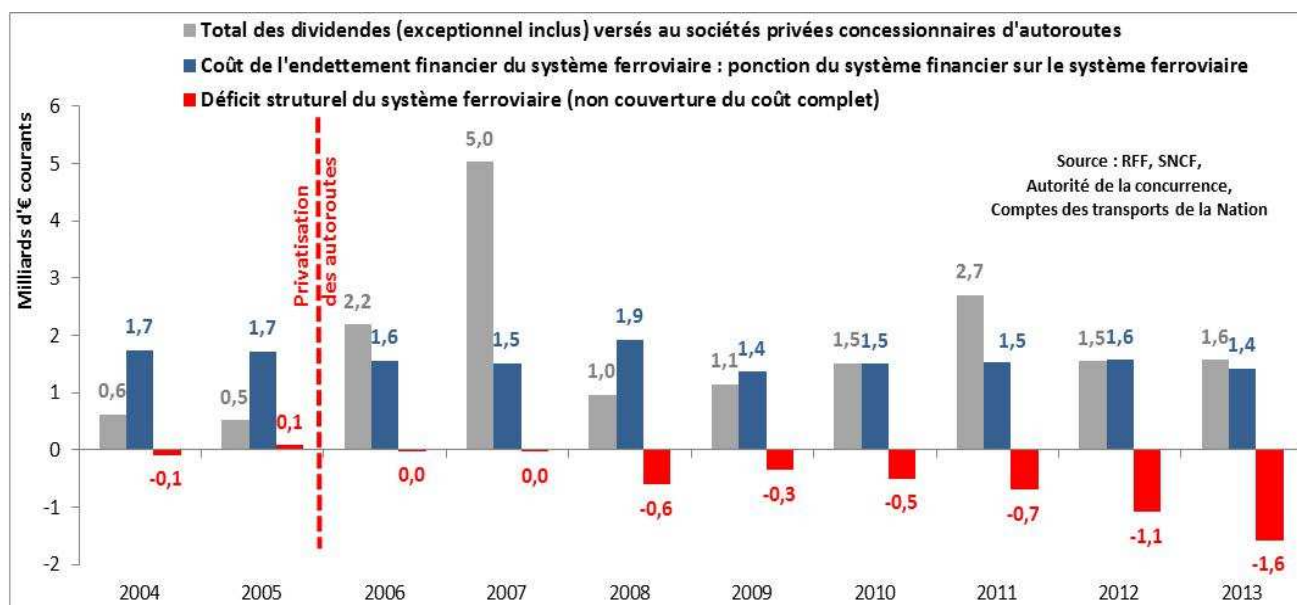
**Manque de ressources
publiques à l'origine d'un
endettement de RFF de
l'ordre de 1,5Md€ par an
dès 2012, qui continuera
ces prochaines années
(horizon 2020)**



**L'AFITF créée pour une «
politique de report modal » de
la route vers les autres modes
de transport en finançant
l'infra -> baisse de ressources :
privatisation de six concessions
d'autoroutes en 2005 et non
mise en place de l'écotaxe**

- **Le diagnostic est donc le suivant** -> le SF doit bien faire face à un endettement annuel de 3Mds€, amené à s'accroître ces prochaines années
- Cet endettement est cependant en grande partie **le fruit d'un désengagement des pouvoirs publics** dans leur soutien au mode de transport ferroviaire :
 - recul des subventions allouées à l'effort de rénovation ;
 - non-reprise de la dette à même de soulager le GI -> celui-ci est comme nous l'avons vu ponctionné à hauteur de 1,2 Md€ par an par les marchés financiers ;
 - politique affichée de développement durable non suivie d'effets -> dotation de l'AFITF en baisse (privatisation des concessions d'autoroutes en 2005 + écotaxe non mise en place).

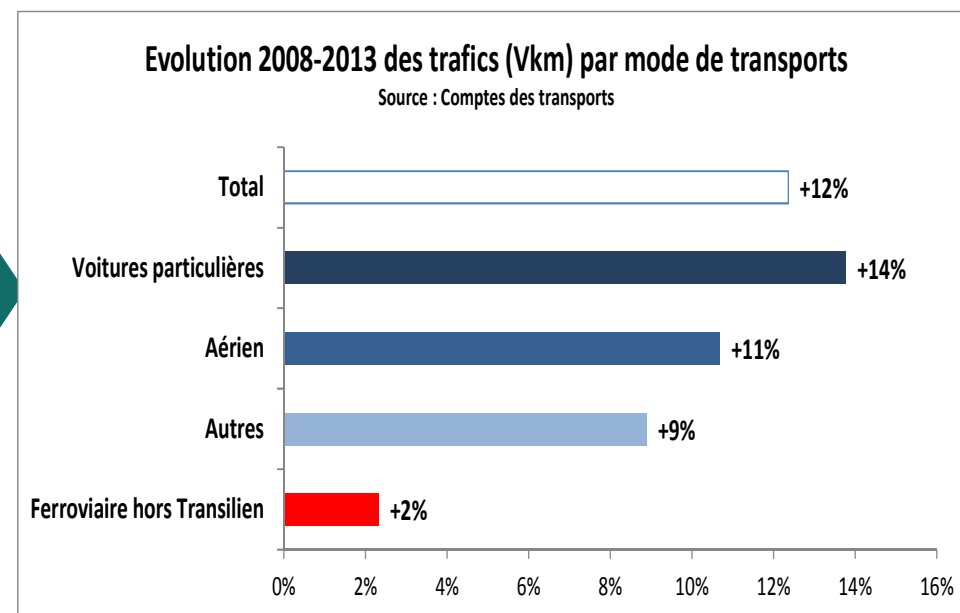
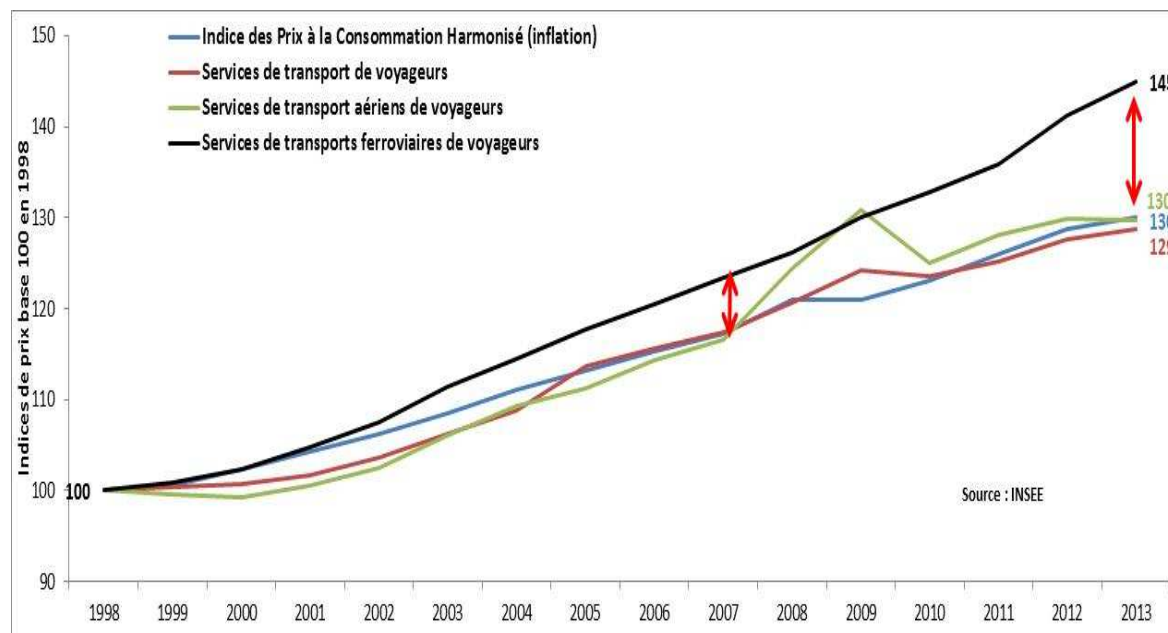
On remarque que le déficit du SF est plus ou moins égal aux sommes que lui prélèvent chaque année les marchés financiers ou aux dividendes que perçoivent les concessionnaires privés d'autoroutes



Quels ont été les impacts de cette politique des transports?

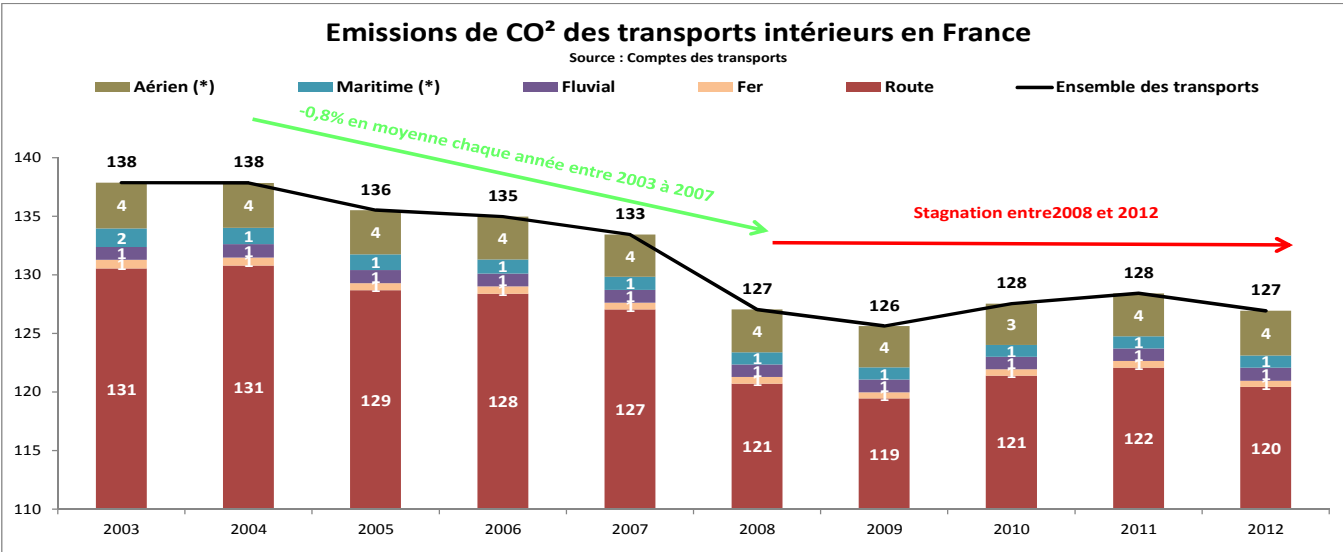
- **Une compétitivité-prix dégradée**, à l'origine d'un déclin de l'utilisation du train comparativement aux autres modes de transport

La hausse des prix des péages a en partie été répercutée par les transporteurs (ici de voyageurs, donc en quasi-totalité la SNCF), ce qui a dégradé la compétitivité-prix du train et amené les voyageurs à se reporter vers des modes de transports concurrents



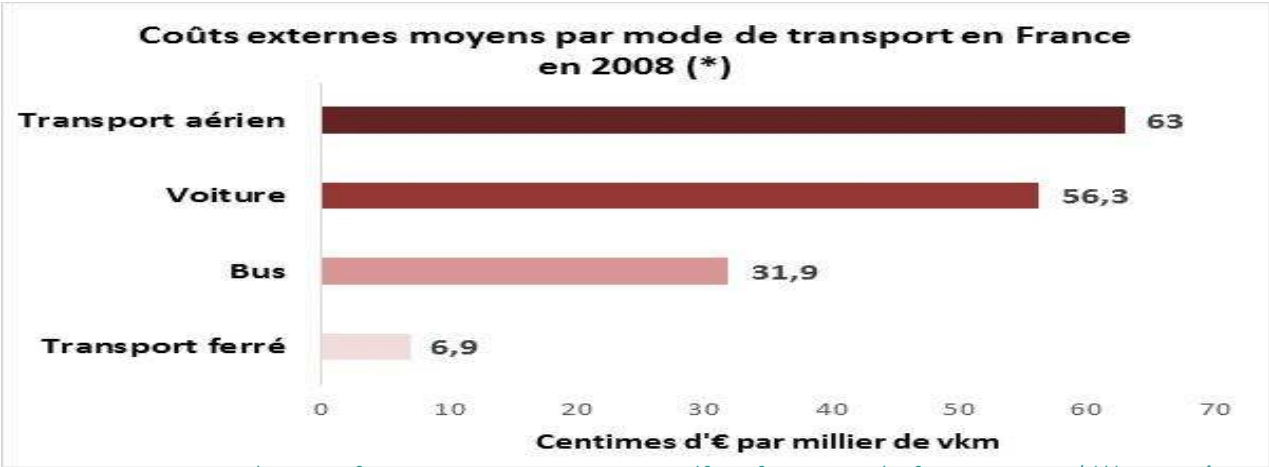
- **Un impact sur l'environnement**

Les émissions de CO2 par les transports ont cessé de décroître depuis 2008, en lien avec la hausse des trafics de la voiture et la stagnation de ceux du train



- **Un impact en termes de **coût externes** supportés par la société (bruit, accidents, impacts sur l'environnement, etc.)**

Les coûts externes de la voiture sont bien supérieurs à ceux du train -> la hausse des trafics sur route et la baisse de ceux du rail sont allés de pair avec un coût externe globalement en hausse



Source : External Costs of Transport in Europe - CE Delft, Infras, Fraunhofer ISI – 2008 / (*) Les coûts externes prennent en compte les accidents, bruits, la pollution de l'air, l'impact sur la biodiversité etc. Pour plus de détails voir Annexes de l'étude (II. Encadré 6)

CHAPITRE II

5. Face a ce constat : les leviers prônés par la reforme pour équilibrer le système

- **1^{er} objectif : couvrir le coût complet du réseau d'ici 10 ans** -> Il faut trouver 1,5Md€ pour résorber le déficit structurel du SF
- **2^{ème} objectif : stopper le déficit d'extension du réseau** qui disparaîtra à la fin de la construction des LGV : une « règle d'or » interdit à RFF de s'endetter pour ce type de projet d'investissements

Avant de voir les leviers que la loi du 4 août mobilise pour trouver ce 1,5Md€ de déficit structurel, voyons ceux qu'elle aurait pu actionner mais qu'elle a préféré ne pas utiliser



Augmenter les recettes du GI

Accroître les subventions dédiées à la rénovation
? Aucun mécanisme ne donne l'assurance d'un montant en hausse (l'enveloppe sera déterminée dans le contrat de performance Etat-Réseau)



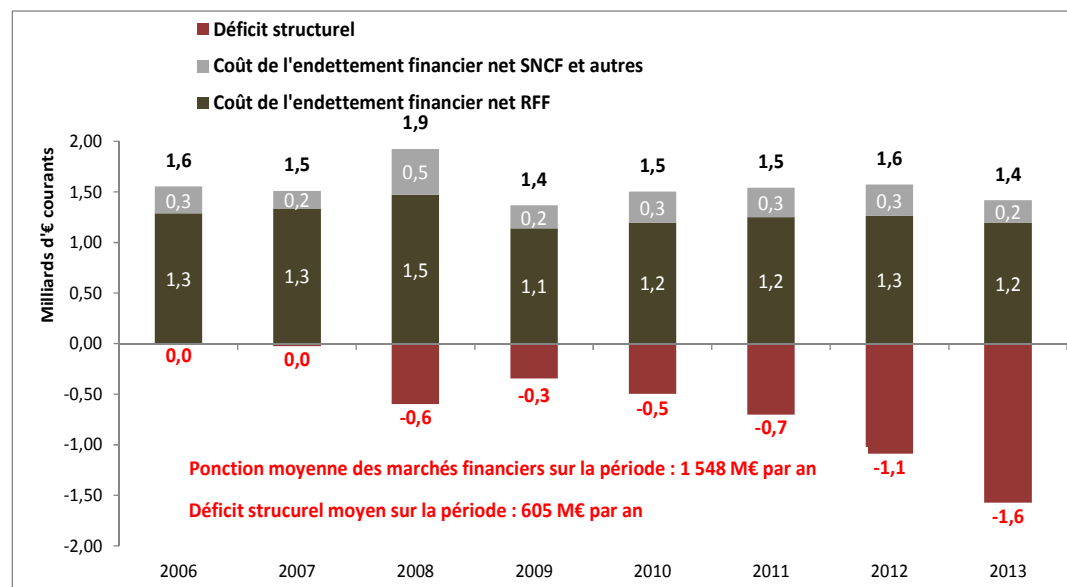
Faire baisser le coût complet du réseau

Reprendre la dette pour soulager le SF d'une ponction de $\approx 1,5$ Md€ par an (charge financières) ? Question repoussée

A ce stade, aucun soutien public supplémentaire n'est apporté au SF par la réforme. La loi fait un autre choix et remet la question de la dette à plus tard

Quelle pertinence à la reprise / non-reprise de la dette du SF ?

- Question ancienne qui s'est déjà posée en 1997 (création de RFF) -> pour rappel, lors de la création de son GI, l'Allemagne (souvent citée en exemple par les promoteurs de la réforme et les discours d'orthodoxie budgétaire) a absorbé la dette de son SF
- La réforme pose un calendrier -> la question est repoussée à dans 2 ans
- La question est centrale : si la dette est reprise, le déficit structurel est mécaniquement résorbé



Diapo suivante : Pourquoi la dette n'a-t-elle pas été reprise? Quelle est pour l'instant l'approche des pouvoirs publics sur la question? Quels sont les arguments en faveur d'une reprise?

- **L'approche portée par la loi du 4 août 2014**, dans un contexte européen où la question de l'endettement public se pose comme majeure :

Discours de M. Cuvillier : « *effacer la dette d'un coup d'éponge magique ne serait guère vertueux* » -> le niveau d'endettement est $\approx$ un aiguillon/indicateur poussant à l'efficacité économique



Cadre européen : crise de la dette en 2010 -> les marchés dégradent les conditions de financement de certains pays (Grèce, Portugal, Espagne) -> programme de stabilité 2014-2017 en France -> objectif de stabiliser la dette publique dès 2015

- **Une autre approche est possible** : la dette a permis de doter le pays d'un mode de transport ferroviaire (TGV dans les 70's, aujourd'hui rénovation) dont l'utilité bénéficie au pays dans son ensemble mais n'est pas évaluée par la logique recettes/coûts de la loi

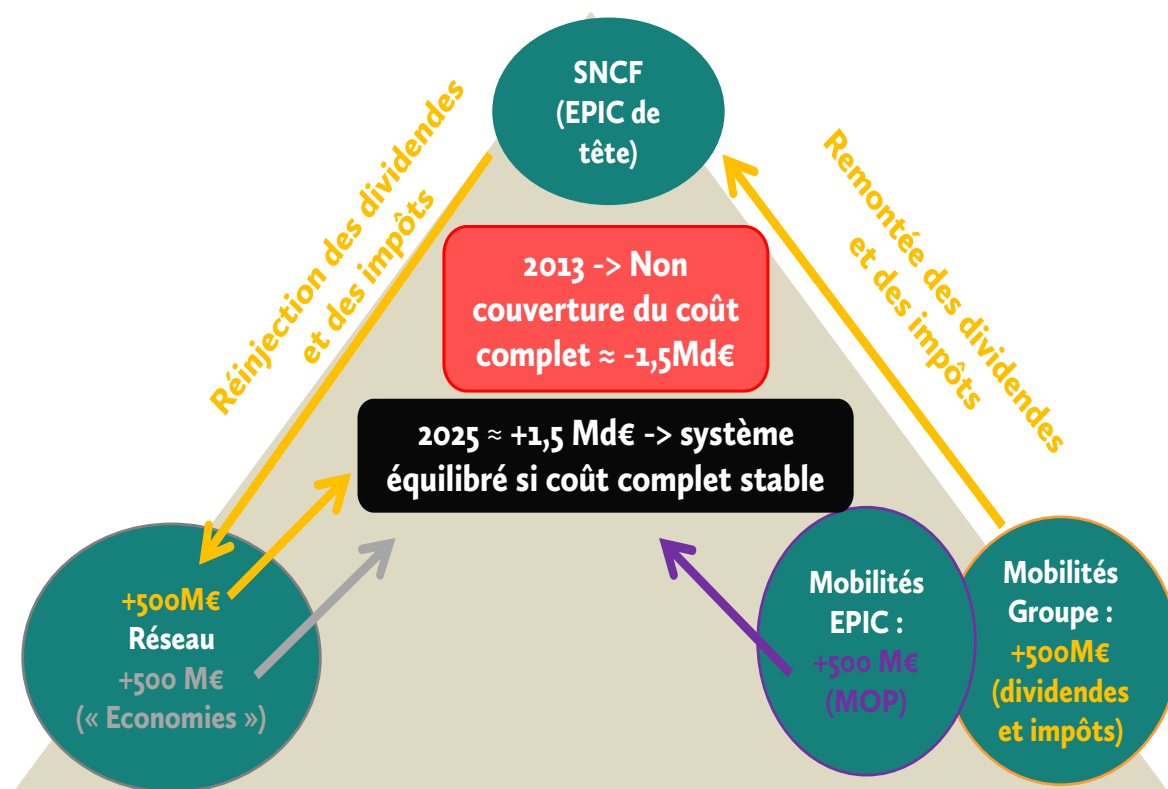
Utilité sociale :
aménagement du territoire,
désenclavement de certaines zones

Utilité économique :
l'irrigation du territoire est facteur de dynamisme économique

Utilité environnementale
: le train est faiblement émetteur de CO2

Les coûts externes des modes de transports ne sont pas pris en compte (ceux du train sont de loin les plus faibles)

Quels leviers vont être mobilisés pour résorber le déficit structurel (1,5Md€) ?



- La loi prône un « auto-équilibre » -> le SF doit dégager par lui-même 1,5Md€ de gains opérationnels d'ici 10 ans et ainsi stabiliser la dette
- **Comment ?** Discours sur un partage équilibré de l'effort :
 - 500 M€ pour Mobilités (flèche violette ci contre)
 - 500 M€ pour SNCF tête (remontée et redistribution des dividendes de Mobilités groupe + intégration fiscale) (jaune ci contre)
 - 500 M€ pour Réseau (gris)
- **Les contrats de performance** signés avec l'Etat renseigneront sur la réalité de cette équation

- **En l'état, le montage présenté par les porteurs de la réforme au Parlement reste flou**
 - Flou concernant les 500M€ d'impôts-dividendes que l'Etat réinjectera dans le réseau (estimations très différentes selon les sources)
 - Flou concernant le contenu ainsi que le tempo des « économies » que devra réaliser Réseau

Cette performance opérationnelle sera-t-elle encadrée ?

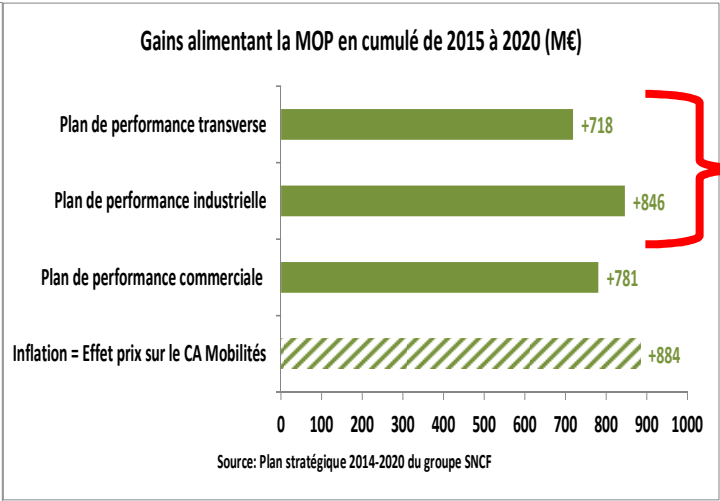
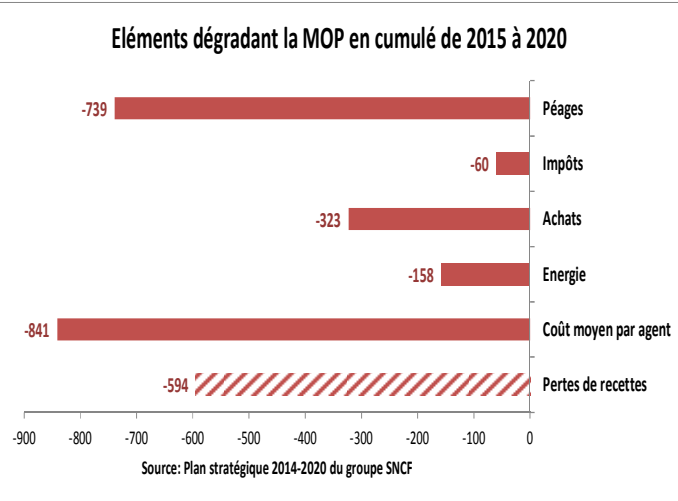
- Oui, les termes de cette nouvelle performance opérationnelle (1/3 des efforts pour Mobilités – 1/3 Réseau – 1/3 tête) s'inscrivent dans un cadre plus global que la loi instaure :
 - **Un contrôle renforcé des performances** : SNCF tête de groupe veillera à la bonne application de l'amélioration des performances opérationnelles de Réseau et Mobilités et présentera les avancées chaque année au parlement et à l'ARAF + contrôle permanent de l'Etat « stratège » ... qui deviendra dans les faits un super « contrôleur de gestion ».
 - **Non-répercussion des gains de productivité réalisés par Réseau** : ils devront obligatoirement participer au désendettement et ne pourront être répercutés sur les péages qu'après la réalisation de la couverture du coût complet.
 - **Rôle accru des régions**, dotées d'instruments les mettant dans les meilleures dispositions pour faire jouer, dès 2019, la concurrence entre entreprises ferroviaires (possibilité d'acheter le matériel roulant, définition des tarifs, etc.), vue comme une aiguillon censé pousser à la productivité.

CHAPITRE II

6. Analyse des impacts de la réforme sur l'emploi et le travail : vers une baisse drastique de l'emploi?

- « On nous a demandé combien Mobilités serait prêt à mettre au pot et le chiffre de 500M€ a été retenu » [Un dirigeant] , chiffre calqué sur le « Plan Excellence 2020 » (réactualisé en plan stratégique 2015-2020)
- En quelques sortes, la loi, via les contrats de performance, **institutionnalise les plans industriels de Mobilités et de Réseau**. Mais si le détail du plan de Mobilités est connu, celui de Réseau n'est pas encore finalisé (il dépendra comme nous le verrons du montant de l'enveloppe que l'Etat versera)

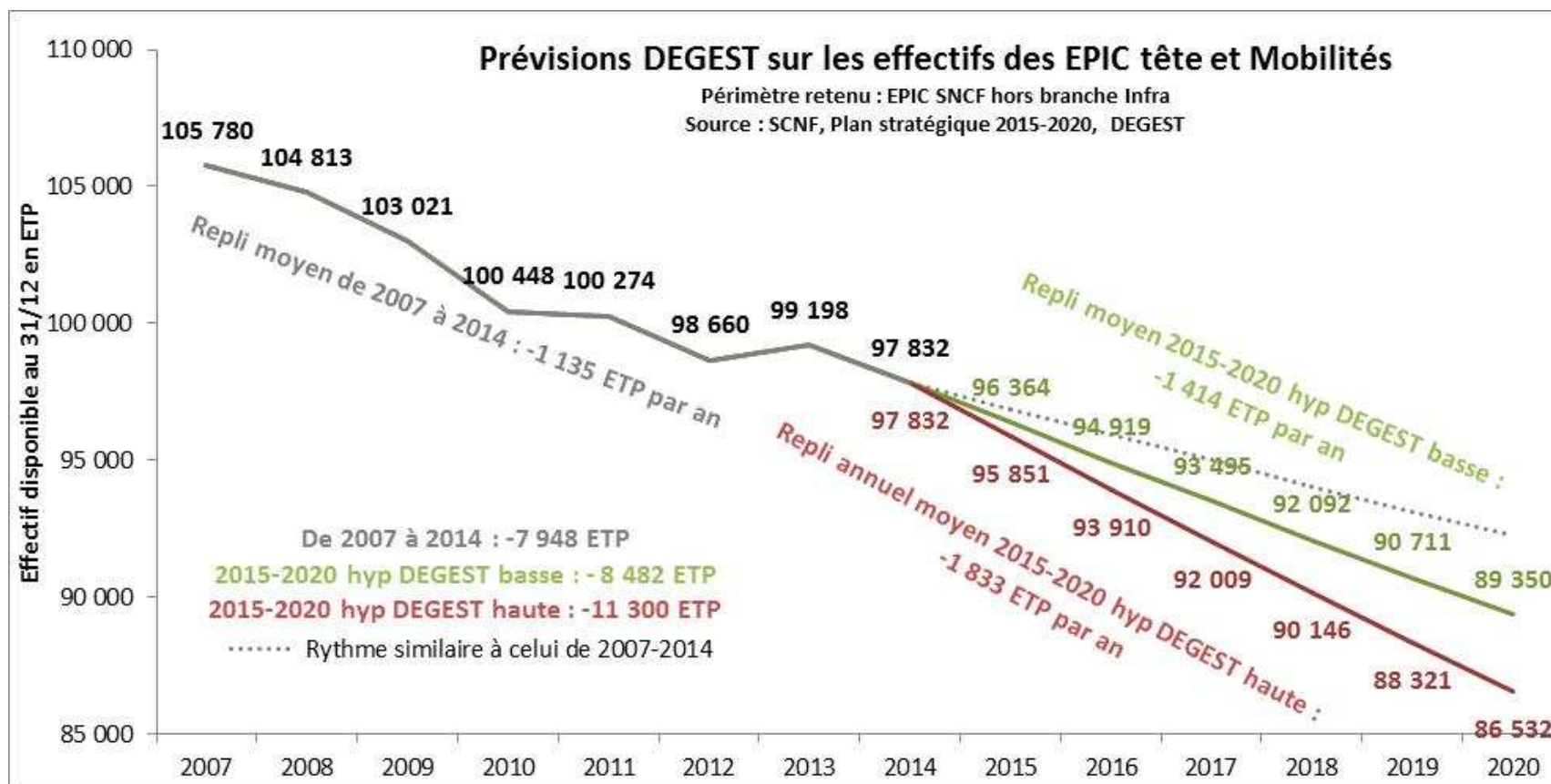
Détails du plan de performance 2015-2020 de l'EPIC
Mobilités -> +500M€ de MOP (CA-coûts d'exploitation)



Le plan stratégique 2015-2020 de Mobilités contient 2 volets d'économies, dits transverse et industriel, qui auront un impact direct sur l'emploi et le travail (slides suivants)

1/ Quels impacts pour les salariés de l'EPIC Mobilités ?

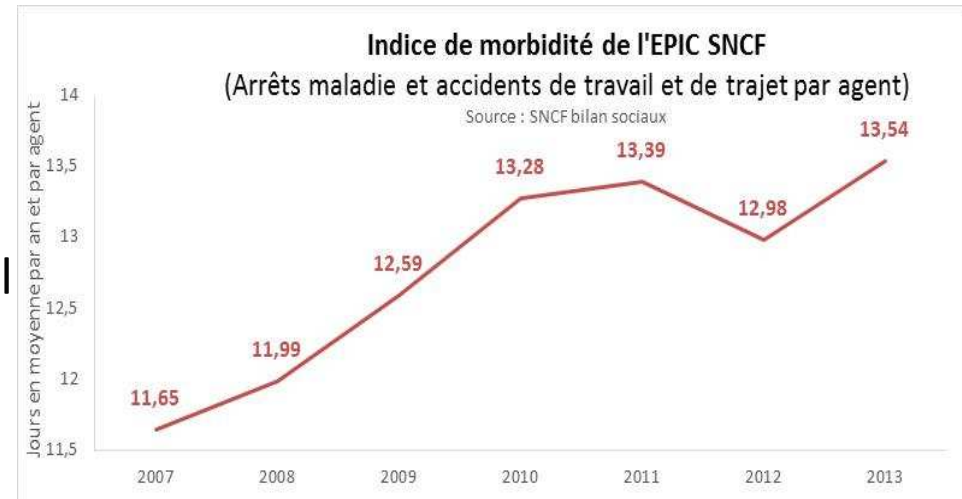
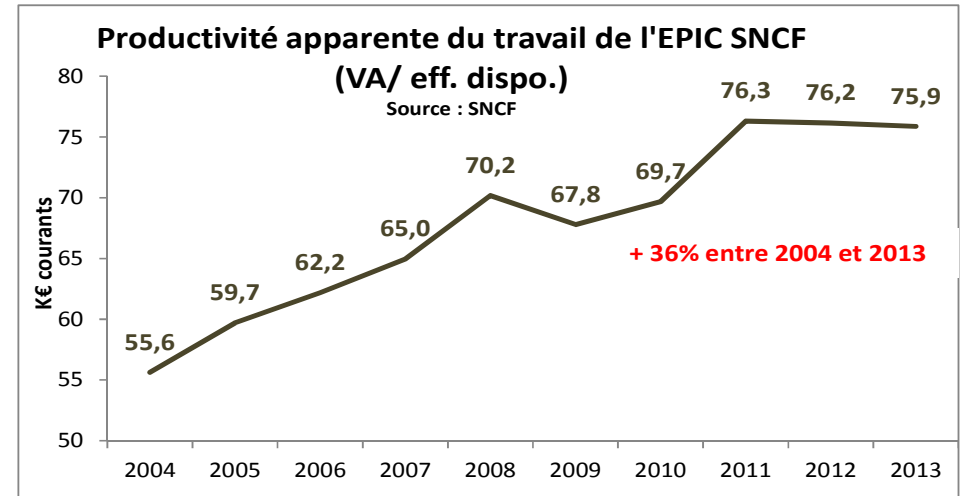
Estimations DEGEST sur la base des informations chiffrées du Plan Stratégique 2015-2020
Périmètre : EPIC SNCF hors Infra



- **1^{er} impact : l'emploi.** L'approche choisie par la réforme (demander aux acteurs de dégager eux-mêmes les marges de manœuvre nécessaires pour résorber les déficits) devrait déboucher sur **une accélération de 25 à 60%** du rythme de baisse des effectifs (environ 10 000 ETP en moins entre 2015 et 2020)

● 2^{ème} impact : conditions de travail et sécurité

- Dans le passé, la baisse des effectifs s'est traduite par une hausse de la productivité apparente du travail. Selon le discours des dirigeants, cette hausse s'est faite à charge de travail constante, via une évolution des métiers permettant une organisation de l'activité nécessitant moins d'agents (automatisation et digital)
- L'évolution de l'indicateur de morbidité de Mobilités depuis 2007 témoigne cependant d'une forte dégradation des conditions de travail des agents.
- Dans ce cadre, on peut se poser les questions suivantes :

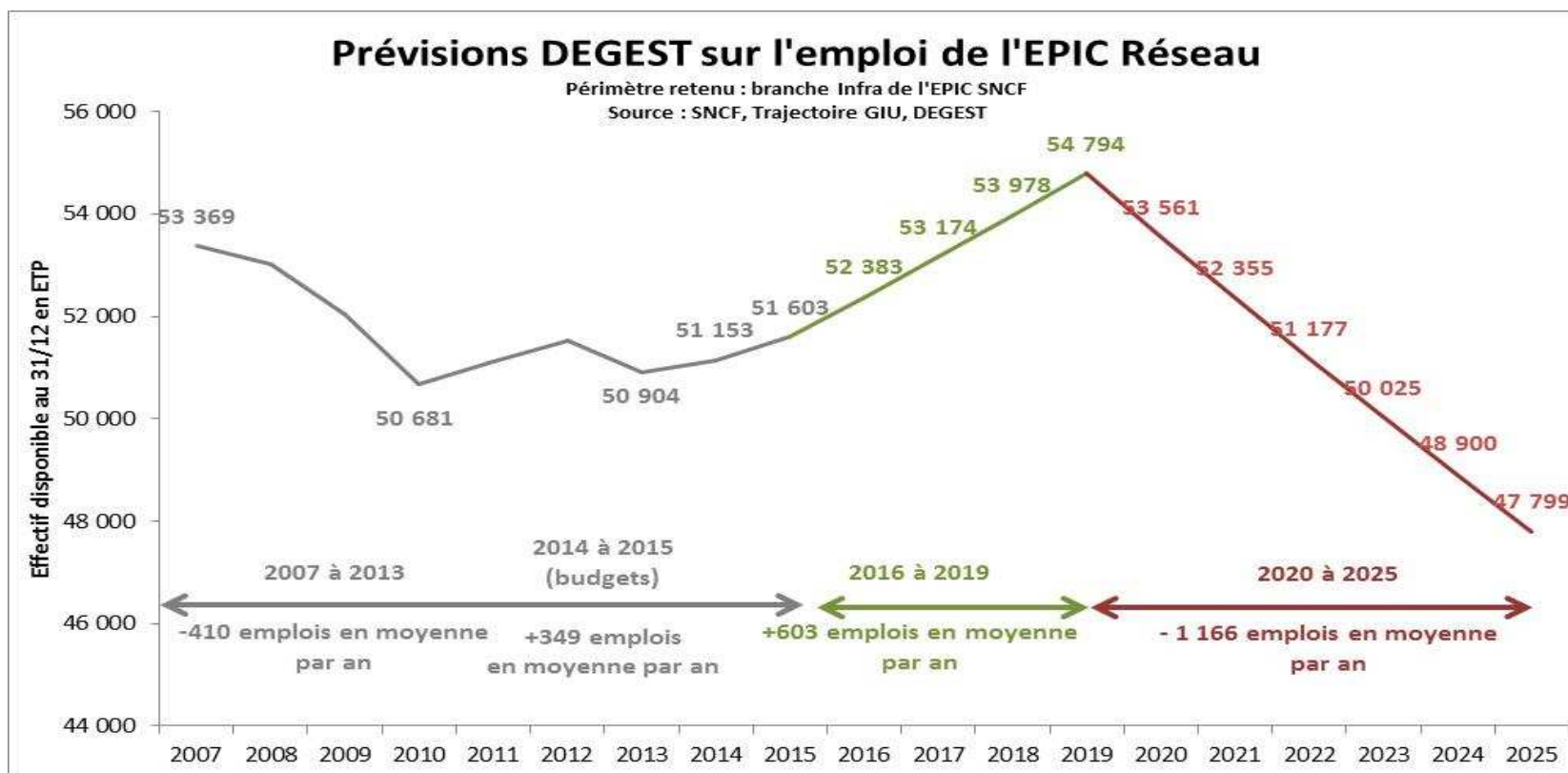


Dans quelle mesure l'intensification du travail à Mobilités est-elle encore possible d'ici 2020 ?

Ne risque-t-elle pas d'être contreproductive passée un certain seuil, Mobilités misant beaucoup (au moins dans son discours) sur la qualité de service ?

Les impacts sur la sécurité sont-ils correctement évalués alors que le GPF en fait une priorité ?

2/ Quels impacts pour les salariés de l'EPIC Réseau ?



Estimations DEGEST sur la base des informations transmises par RFF

Périmètre : EPIC SNCF branche Infra

Nous ne sommes pas en mesure d'isoler les effectifs de la DCF des effectifs totaux mais nous pensons que le rythme de repli des effectifs de la DCF seront marqués par l'automatisation d'un certain nombre de ses fonctions dès 2015 (CCR)

- **Concernant l'emploi, probablement deux phases distinctes :**
 - **Une 1^{ère} phase de hausse de l'emploi**, sans doute entre 2015 et 2019, qui dépendra fortement du montant de l'enveloppe allouée à Réseau pour l'effort de rénovation (diapositive suivante)
 - **Une 2^{ème} phase, très probable, de diminution** : en jouant sur les leviers de la GMAO, de l'automatisation et sur la baisse de l'entretien induite par la rénovation et ainsi répondre aux objectifs du plan de performance Etat-Réseau et participer à la stabilisation de la dette

- **D'autres impacts à prévoir :**
 - Hausse prévisible de la sous-traitance et de la coactivité induite par la massification
 - Révision des règles de maintenance pour les adapter au type de réseau. Ex : réseau hyper dense en IDF avec des règles se rapprochant des règles RATP
- **Des estimations dépendantes du montant de l'enveloppe** qui sera allouée lors de la signature du contrat de performance Etat-Réseau -> Son montant déterminera le volume de travaux à réaliser et donc :
 - **l'ampleur de la phase d'embauches** de 2015 et 2019, en fonction des besoins en travaux de rénovation ;
 - **l'ampleur de la phase de réduction des effectifs** -> un réseau en meilleur état nécessite des équipes de maintenance moins importantes -> selon les dirigeants rencontrés, une enveloppe de 3,5Mds€ permettrait de stopper le vieillissement du réseau d'ici 2020 -> finalement **l'atteinte de l'objectif de couverture du déficit d'ici 2025 dépend en grande partie de ces 3,5Mds€ (seulement 2,1 Mds€ versés en 2013, en recul) : s'ils ne sont pas au RDV, il sera difficile de tenir le calendrier de stabilisation de la dette fixé par la loi.**

- **Attention :** ces estimations sont basées sur l'hypothèse d'un coût complet stable dans le temps
 - Le montant de 1,5Md€ défini pour rééquilibrer le système est évalué sur la base de cette hypothèse
 - **Or, cette hypothèse peut elle-même être remise en cause** -> si l'enveloppe n'est pas à 3,5Mds€, le GI s'endettera -> le coût de l'endettement financier et donc le coût complet augmenteront eux aussi mécaniquement !

CHAPITRE II

7. Analyse des impacts de la réforme sur les trafics : le TET comme variable d'ajustement ?

1/ La loi s'inscrit dans un nouveau cadre pour le transport collectif

- **La libéralisation du transport intérieur en car** (liaisons entre villes de régions différentes), prévue dans le projet de loi de M. Macron aura un fort effet à la baisse sur les trafics ferroviaires, notamment les TET (*page suivante*)
- **L'offre TET risque d'être « toilettée »** directement par la commission présidée par M. Duron, afin de s'articuler avec la route. L'Etat reverra donc dès 2016 le contenu de sa convention et des compensations qu'il versait jusque-là à ces trains.



La politique de transport collectif française marque ainsi un tournant :

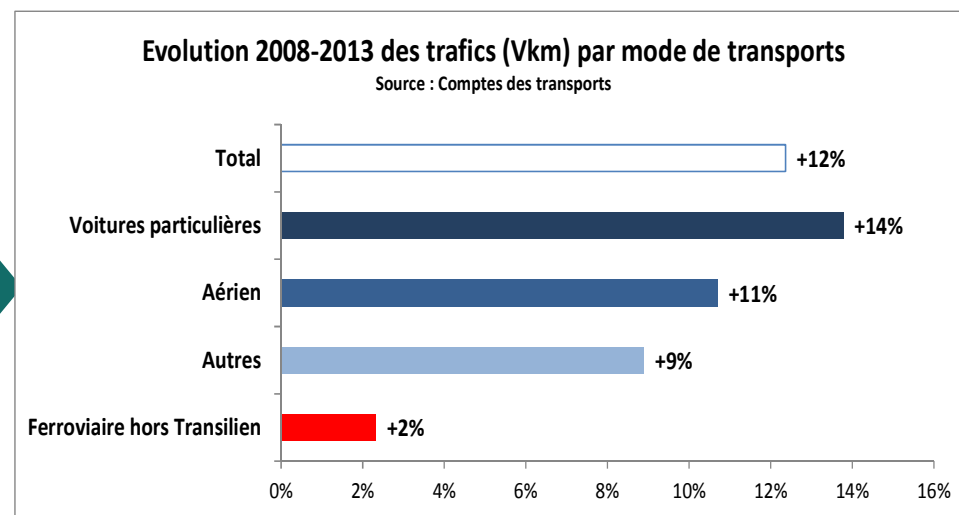
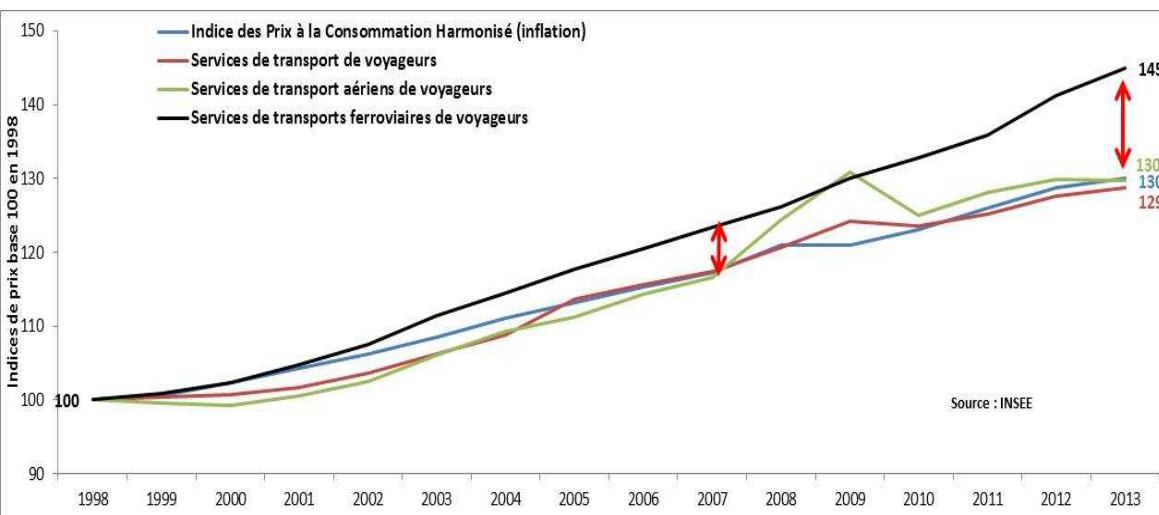
- L'offre de transport entre villes de régions différentes s'articulerait entre service public ferroviaire et offre routière émanant d'autocaristes privés
- Une compétition accrue risque d'être instaurée entre modes de transport, au sein de laquelle la compétitivité-prix sera centrale.

- **L'illustration de l'articulation de la loi Macron avec la réforme du 4 août 2014 -> les modalités de la « règle d'or » de la loi du 4 août 2014 seront déterminées dans l'Article 51 de la loi Macron**
- De plus, d'après le projet de loi Macron, ces ratios seront basés sur une logique rapprochant performance opérationnelle (MOP) et dette nette du GI -> plusieurs conséquences :
 - L'extension du réseau, opération d'investissement de long terme, dépendra d'indicateurs de rentabilité opérationnelle de court terme -> Quelle pertinence a cette approche, autre que celle de limiter l'endettement du GI?
 - Le fait d'assoir la décision de développer le réseau sur la performance opérationnelle du GI envoie un message clair : si le ferroviaire veut se développer, il faut d'abord qu'il soit plus rentable
 - La décision d'investir pour l'extension peut prendre du temps entre le moment où l'idée est émise et la décision est prise -> que se passera-t-il si les ratios du GI se sont dégradés entre temps?

La loi du 4 août 2014 et la loi Macron ne prennent pas en compte le retour sur investissement (en €, en effets positifs sur les territoires, etc.) d'une opération d'extension mais se limitent à une approche reposant sur un équilibre coût/recette de court terme

Dans ce contexte, quelles perspectives de développement pour le mode de transport ferroviaire?

- Le TET risque d'être fortement touché par la concurrence du car, puisque :
 - La compétitivité-prix du train est globalement dégradée et la réforme n'apporte aucune réponse nette en termes de hausse des prix des péages ou du train (diapo suivante)

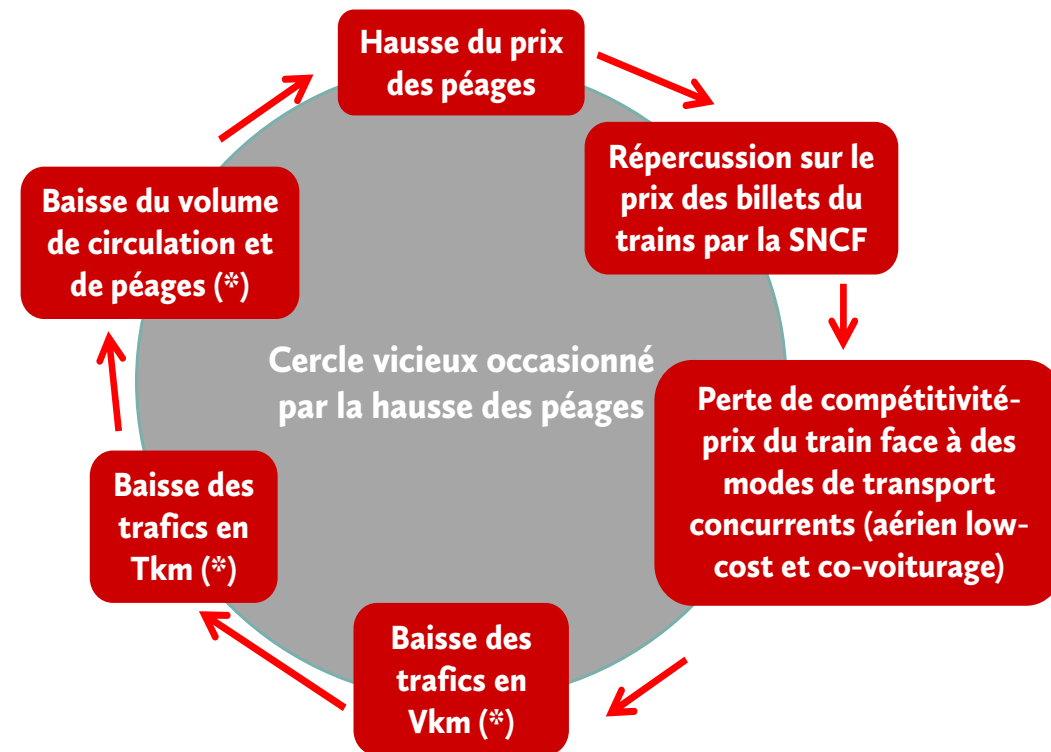


- Les TET n'ont que peu l'argument de la vitesse à faire valoir au voyageur souhaitant utiliser un mode de transport concurrent comme le co-voiturage
- Le parc de matériel roulant TET est globalement vieillissant et donc de moins en moins confortable et rapide
- Le trafic du TET s'effectue pour partie sur des lignes peu fréquentées, donc peu rénovées et au final vieillissantes, ce qui va de pair avec des limitations de vitesse.

Focus sur la compétitivité du train vs l'arrivée prochaine de la concurrence du car

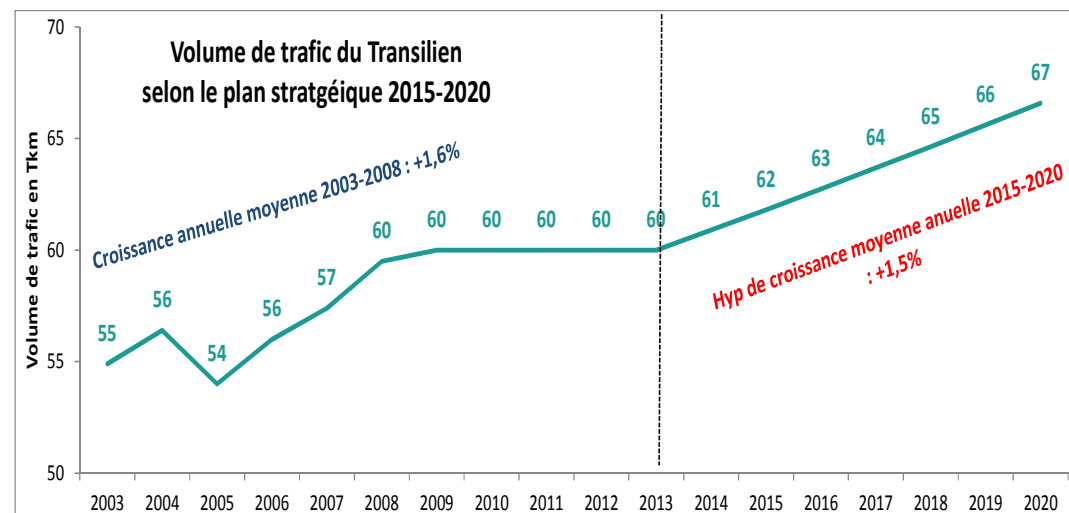
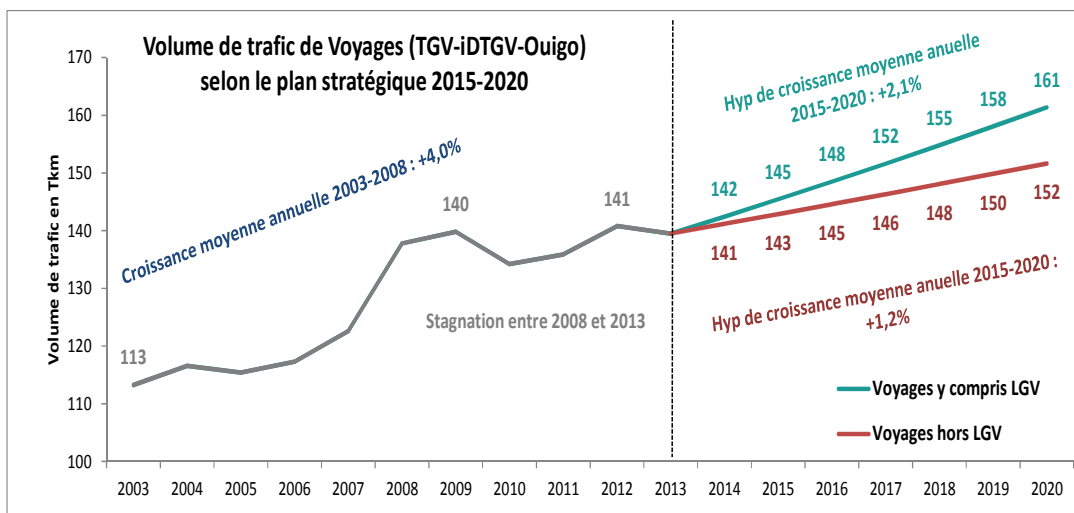
- Pour rappel (cf. diapo 43), la hausse des péages avait en partie été répercutée par la SNCF sur le prix du billet -> perte de compétitivité prix du train -> dégradation des trafics
- **Cette perte de compétitivité-prix peut engendrer un cercle vicieux** pénalisant le SF dans son ensemble, sans que la loi ne règle le problème :
 - 1/ Pas de règle stricte de hausse du prix des péages, alors qu'une règle d'or a été instaurée pour l'extension (qui limite de fait le développement du train)
 - 2/ Les gains de productivité de Réseau devront servir à son désendettement et ne pourront être répercutés sur les péages tant que le coût complet n'est pas couvert
 - 3/ La réforme n'instaure pas de mécanisme de contrôle des prix du train (à l'image des +2,6% prévus en 2015) alors que le transporteur pourrait être tenté d'augmenter ses prix pour atteindre les +500M€ de MOP prévus.

Les effets d'une hausse du prix des péages : un cercle vicieux

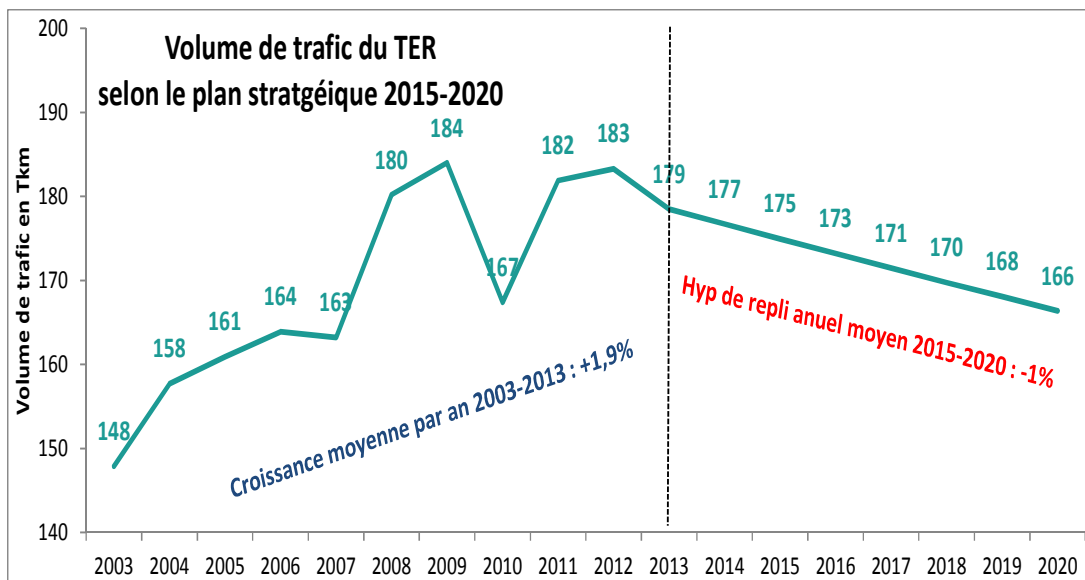


2/ Projections de trafics pour l'EPIC Mobilités, d'après le plan stratégique 2015-2020

- **En préambule** : La réforme du 4 août 2014 ne soutient que peu la compétitivité-prix du train (l'ARAF devra veiller à l'évolution des tarifs des péages, comme elle le faisait auparavant) et semble s'articuler avec un cadre réglementaire qui installe globalement une politique de transport ferroviaire dont l'offre est revue à la baisse, concentrée sur les zones denses pour ce qui est du transport régional et la grande vitesse en ce qui concerne les liaisons interrégionales.
- **L'offre Grande Vitesse : un développement surestimé ?**
- **Transilien : une poursuite de la croissance**



● Les trafics TER : vers une contraction des trafics due à des problématiques réseau ?

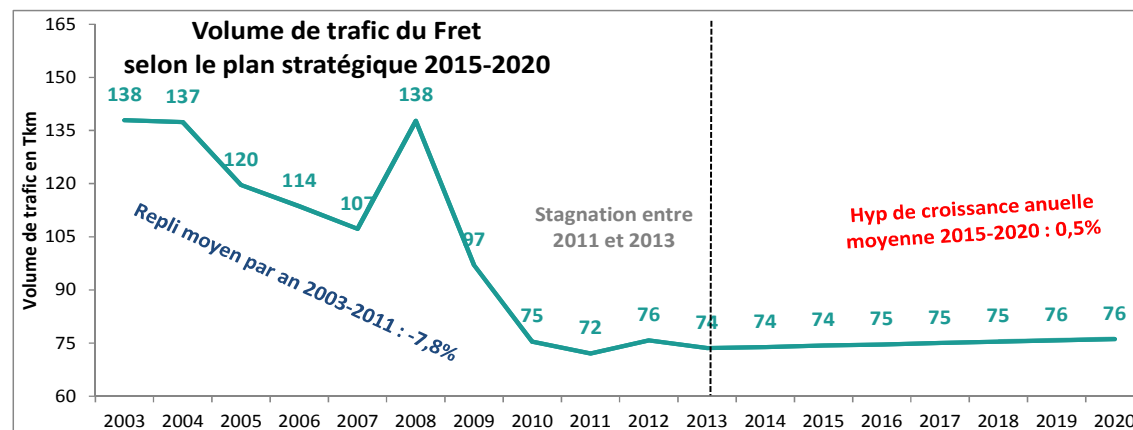


- Les lignes fréquentées par moins de 20 trains par jour ne sont aujourd'hui pas renouvelées automatiquement -> il existe en quelque sorte une « règle d'or bis » stipulant que leur rénovation incombe aux régions (pour les lignes TER) et/ou à l'Etat (pour les lignes TET).

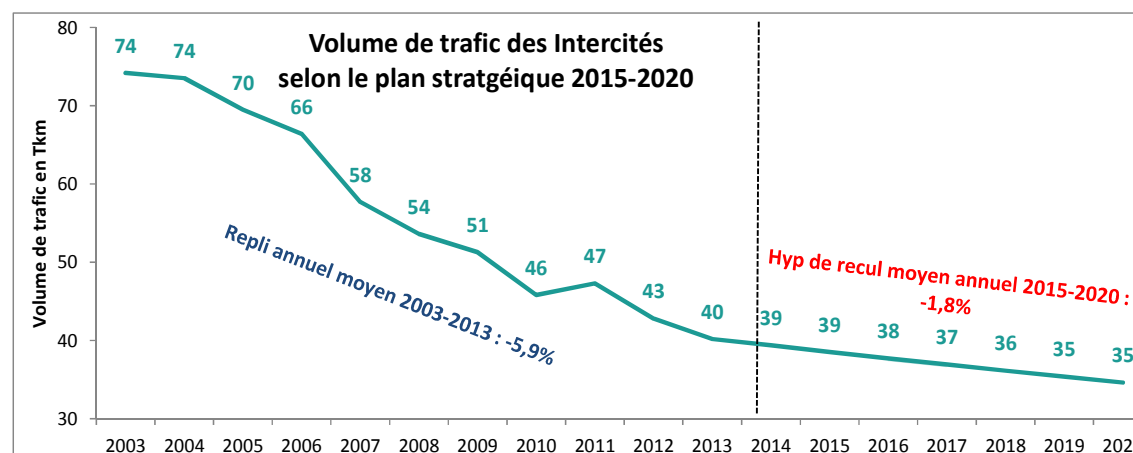
- Au vu de l'état dégradé de ces lignes peu circulées et des contraintes budgétaires des régions, la desserte en car devrait s'intensifier

Comme en témoigne ce processus, de lourdes problématiques pèseront à l'avenir sur le réseau UIC 7 à 9 (diapo suivante)

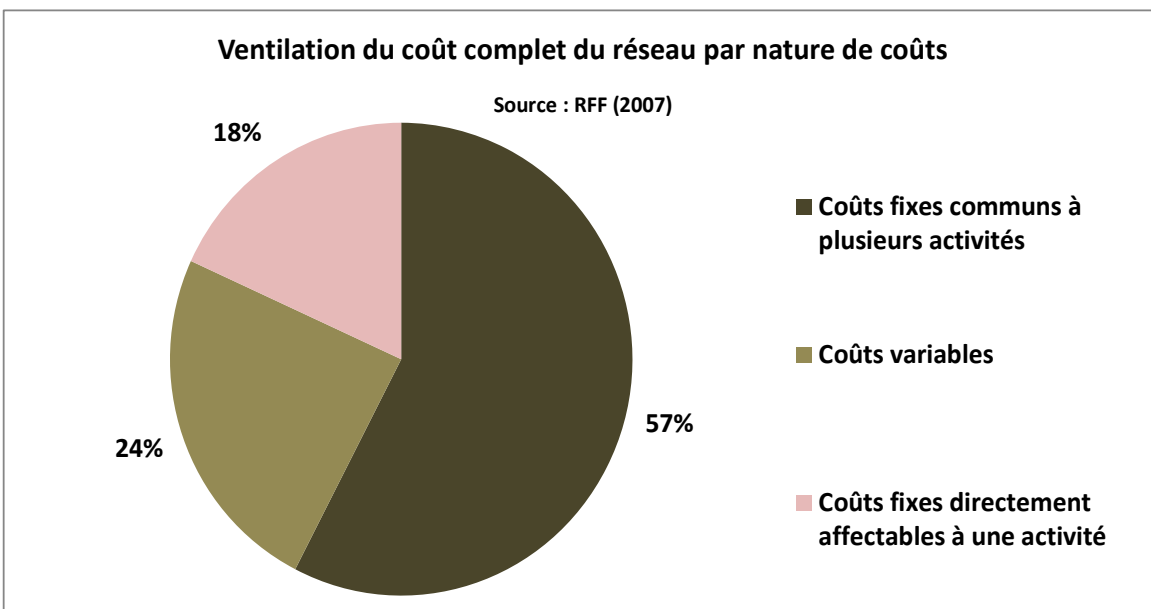
- Les trafics de transport de marchandises : un modeste regain de vitalité (autoroutes ferroviaires) après la crise et les impacts de l'ouverture à la concurrence



- Les trafics TET : un déclin sûrement sous-estimé



- La réforme risque donc de conduire à une contraction des trafics et à un recentrage sur les lignes les plus circulées.

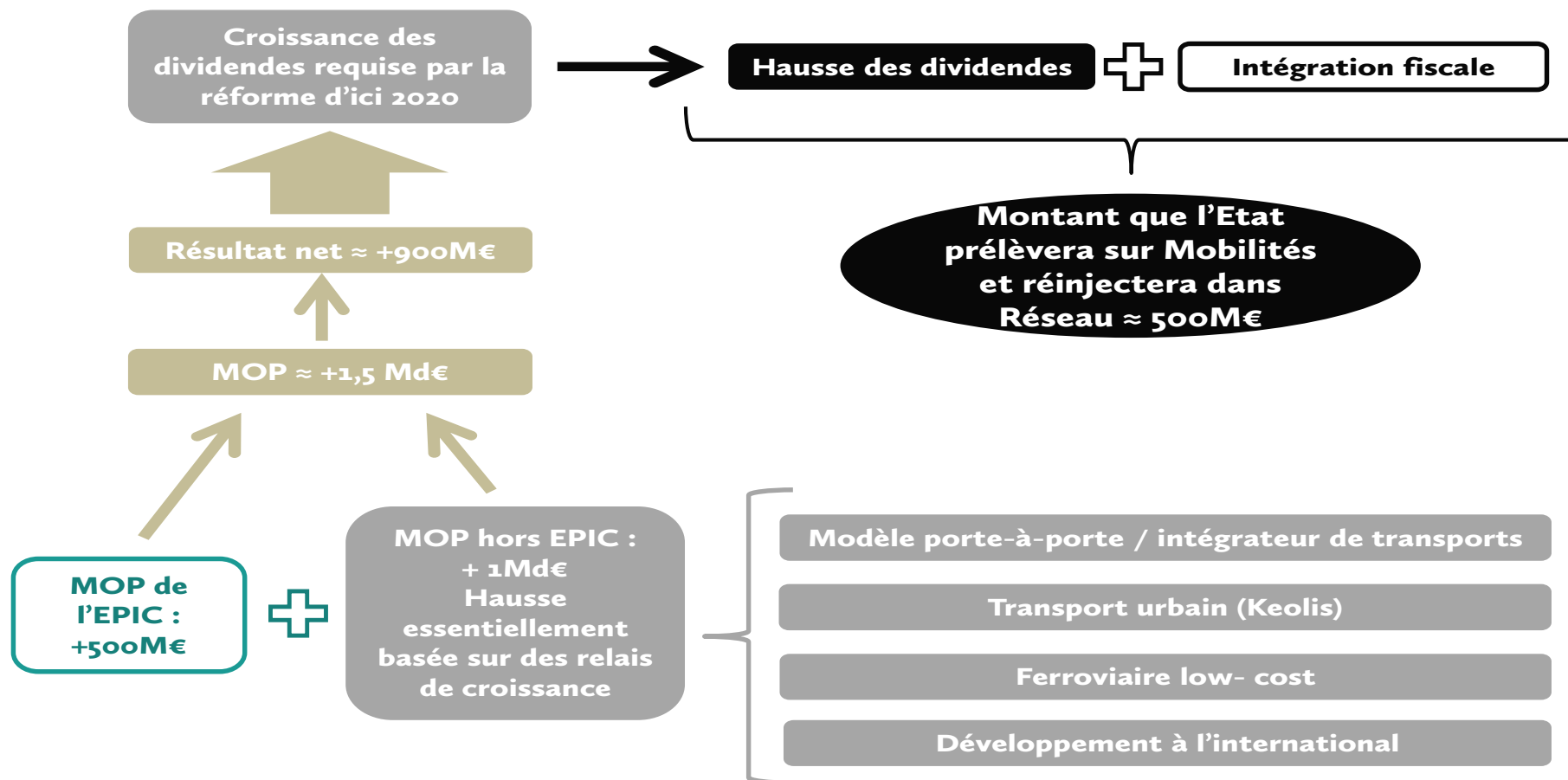


- L'efficacité de cette optimisation des trafics et des lignes pose question :

➤ La baisse des trafics -> les coûts fixes du réseau seront supportés par les activités (TGV, Transilien, etc.) continuant d'exploiter la ligne, dégradant leur rentabilité.

- **A noter :** 1Md€ a été investi entre 2006 et 2010 sur les lignes UIC 7 à 9, lignes sur lesquelles des trains risquent d'être supprimés -> ces investissements ont été vivement critiqués, notamment par la Cour des Comptes -> si un tronçon d'une ligne a bénéficié d'une rénovation mais pas un autre, et qu'une région n'est pas à même d'assurer la régénération de ce dernier, la ligne sera fermée à terme -> l'investissement passé n'aura pas bénéficié et les charges de l'endettement nécessaire à sa réalisation continueront de peser sur le coût complet.

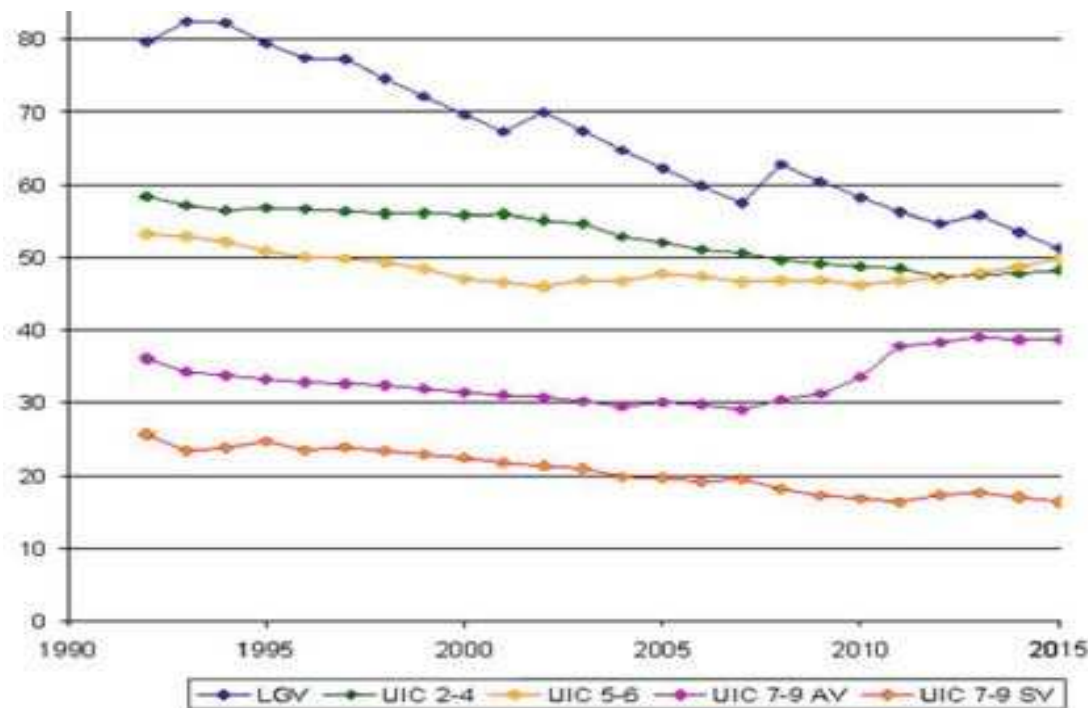
3/ En parallèle du risque de déclin des trafics ferroviaires français, le développement de l'activité des filiales



- La loi du 4 août 2014, via la remontée des dividendes de Mobilités qui seront ensuite réinjectés dans Réseau, porte un impératif de performance pour le groupe Mobilités : nécessité d'aller chercher du CA sur des marchés à potentiels (Keolis et Geodis en tête)

CHAPITRE II

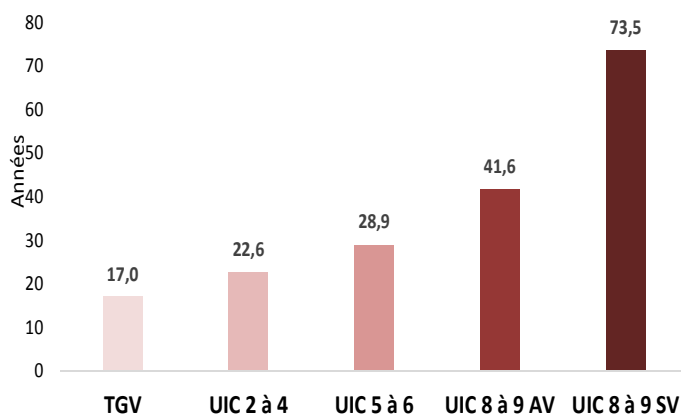
8. Analyse des impacts de la reforme sur le réseau : la fermeture de lignes comme point de sortie ?



- L'infrastructure ferroviaire française nécessite **un réel effort de rénovation** : l'ICV (Indice de Consistance de la Voie) de toutes les UIC a passé le seuil de 55, au-delà duquel la régénération doit être envisagée -> des moyens importants devront donc être mobilisés (3,5Mds€ par an de 2015 à ≈ 2020 sont nécessaires pour stopper le vieillissement du réseau)

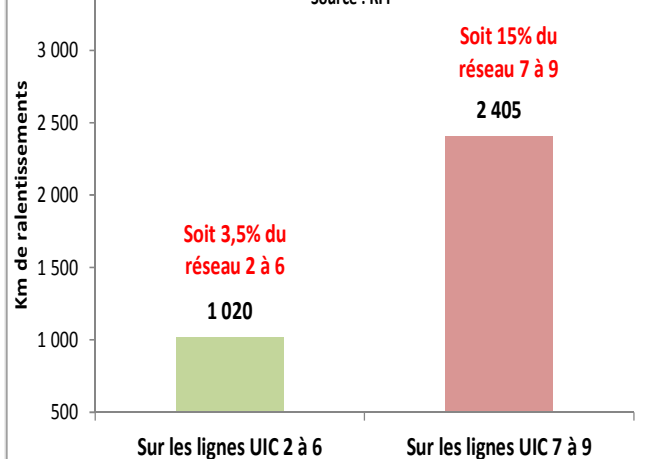
Age moyen des lignes par UIC en 2013

Source : RFF



Limitation temporaire de vitesse (LTV) en 2013

Source : RFF

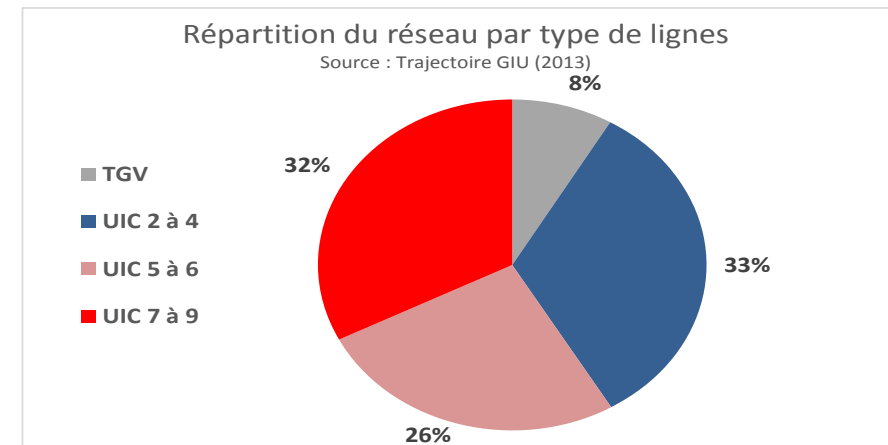
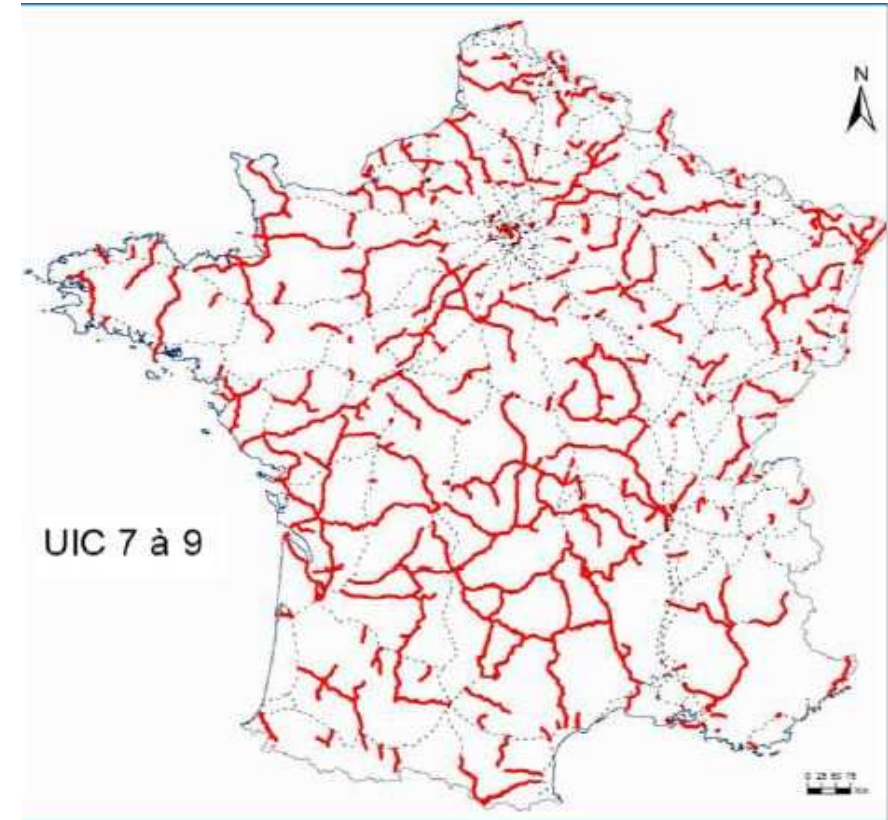


L'effort de rénovation à prévoir pour le « réseau capillaire » (UIC 7 à 9) est particulièrement important au vu de son état dégradé

Source des données ici présentées : RFF

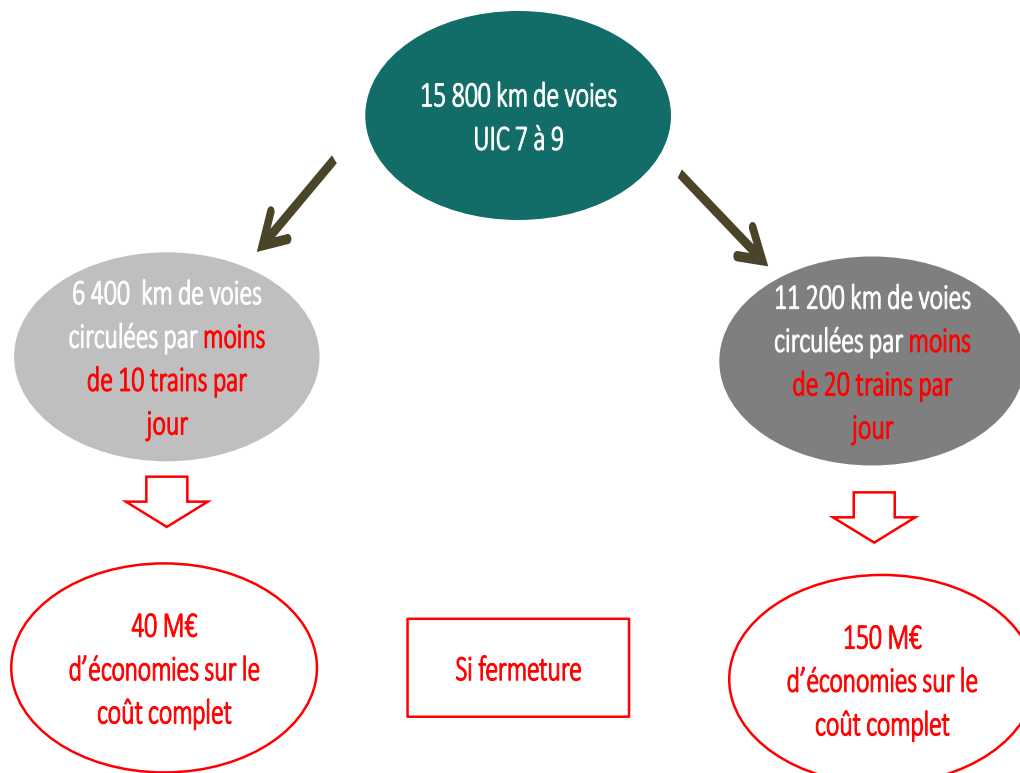
- 1/ La loi du 4 août 2014 ne revient pas sur la « règle d'or bis » -> les régions devront trouver les ressources pour rénover les lignes 7 à 9 peu circulées ou remplacer les liaisons par du car si elles n'en ont pas les moyens
- 2/ Les trafics TET déclineront avec la concurrence du car -> le GI aura de moins en moins de recettes de péages pour assurer le bon état des lignes 7 à 9 peu circulées

Au final, DEGEST prévoit une diminution de la taille du réseau, sur les lignes 7 à 9 avec voyageurs et les lignes 7 à 9 de fret les moins circulées -> la réforme ne permet pas d'enrayer ce processus. Mais pour quelles économies ?

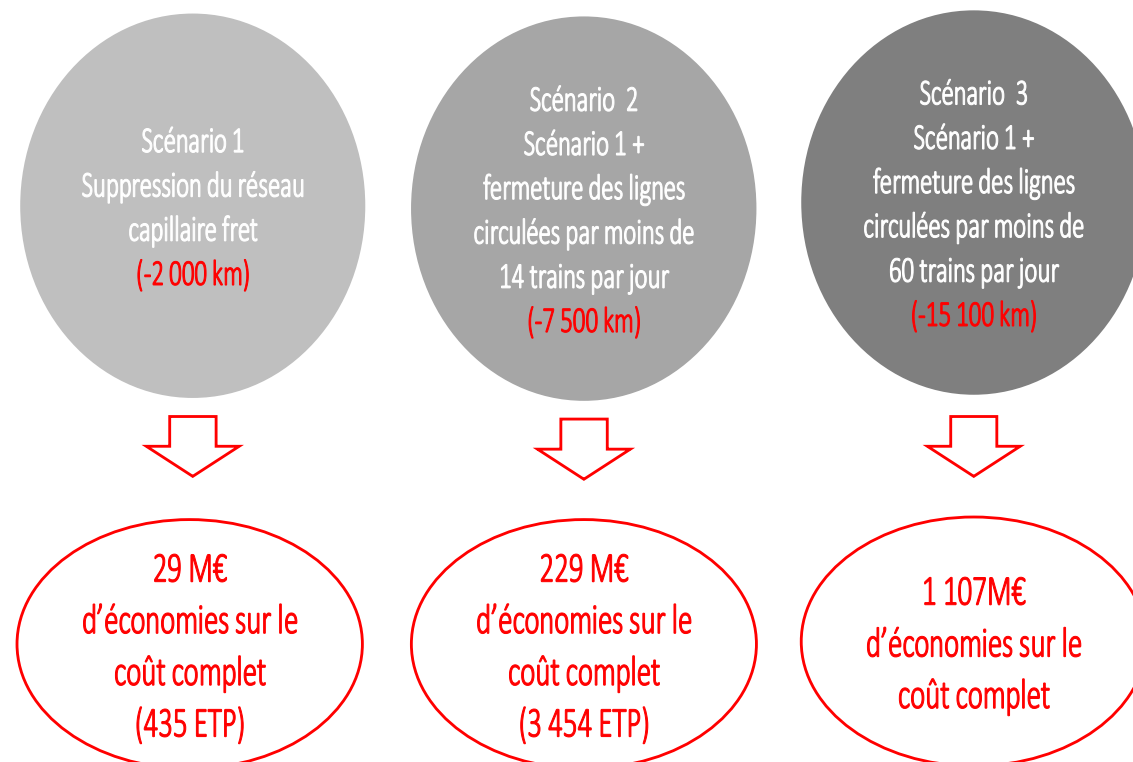


La fermeture de la partie du réseau la moins fréquentée peut en apparence représenter une clé de sortie dans l'atteinte des objectifs fixés par la réforme *via* les contrats de performance pour le GI (500M€) ...

Les économies permises par la fermeture de lignes selon les Assises du ferroviaire (2011)



Les économies permises par la fermeture de lignes selon RFF (2009)



... mais il faudrait supprimer au moins 7500 km de lignes pour faire des économies substantielles ... et encore en ne réglant que 15% du déficit structurel

CHAPITRE III

PERSPECTIVES

En conclusion

- **Un système sous tension :**
 - 1,5 Md€ de gains opérationnels à faire
 - Des économies fortes sur l'emploi, le cadre RH et les salaires
 - Des risques accrus de remise en cause de la pérennité des lignes les moins circulées et les trafics considérés non rentables (TET, TER hors zones denses, fret wagon isolé, etc.)
- **Vers une concentration du trafic et des moyens uniquement sur les axes les plus denses**
- **Un système extrêmement sensible à la question du coût du capital :**
 - Aujourd'hui des taux bas
 - Une hausse de 2 points de taux, augmenterait la charge de près de 700 M€ annuellement !
- **Question : peut-on financer différemment le système qui ne peut s'équilibrer dans tous les cas ?**

Quelques pistes alternatives

- **Traiter la dette, en partant du principe qu'elle a servi à doter la France d'un mode de transport ferroviaire (en finançant le TGV et aujourd'hui la rénovation) et que son poids ne doit pas être exclusivement supporté par le SF. Plusieurs pistes sont à mettre en avant :**
 - **Restructuration de la dette**
 - Reprise partielle de la dette par l'Etat
 - Rééchelonnement de la dette
 - Réduction des taux d'intérêt
 - **Création d'une Caisse d'amortissement de la dette, sur le modèle de la CADES**
 - **Le financement du système ferroviaire par des ressources « hors marché », à même d'immuniser la dette du SF contre les aléas des marchés financiers**

● Revoir la politique des investissements en lien avec une conception durable des transports

- **Internalisation des coûts externes** : prendre en compte les effets positifs du rail sur la vie économique et sociale, ainsi que sur l'aménagement du territoire + rééquilibrer la concurrence inégale entre les différents modes de transport
- **Désaturation des nœuds ferroviaires** : la politique de trafics concentrés sur les zones denses va de pair avec une accentuation du phénomène d'engorgement -> montants prévus par l'Etat pour éliminer ces nœuds d'ici 2030 ≈ la moitié de ceux préconisés par Mobilités 21
- Développement de lignes fret contournant les centre urbains et **permettant l'utilisation du réseau capillaire** : face aux enjeux environnementaux, encourager l'exploitation des lignes du réseau capillaire en favorisant des itinéraires alternatifs, afin qu'elles soient préservées

- **Revoir les critères de gestion publics en incitant au développement du trafic ferroviaire :**
 - **Rétablir l'utilisation du coût marginal pour améliorer la productivité du capital :** l'adoption du coût complet comme outil central signe le basculement d'une approche économique du réseau (propice à une politique de volume) vers une approche comptable visant à équilibrer coûts et recettes par une politique de marge
 - **Valoriser le travail de qualité pour un emploi efficace :** les leviers « emploi – travail » actionnés depuis plusieurs années ont des répercussions sur la charge et les conditions de travail -> actions à mener : associer les opérateurs à la définition de critères de qualité, légitimer la compétence technique, etc.
 - **Développer la recherche :** le niveau de R&D du ferroviaire est loin derrière celui du secteur automobile
 - **Donner une place aux régions et aux usagers dans la gouvernance du SF :** la voix des usagers est peu audible -> une meilleure information et une association aux choix et arbitrages permettrait de donner plus de légitimité aux décisions