

## 4

# La politique salariale à EDF SA : des réformes de fond qui restent à engager

---

### PRÉSENTATION

---

*Le groupe Électricité de France (EDF) est le premier producteur et fournisseur d'électricité en France et en Europe, et le deuxième au niveau mondial. À la suite du mouvement de déréglementation du secteur électrique dans l'Union européenne, l'établissement public EDF, créé en 1946, est devenu en 2004<sup>127</sup> une société anonyme (EDF SA), dont une partie du capital a été introduite en bourse en 2005.*

*L'obligation de donner accès aux réseaux de transport et de distribution d'électricité dans des conditions non discriminatoires a parallèlement conduit à la filialisation de ses activités non-concurrentielles avec la création de RTE (Réseau de transport d'électricité) et d'ERDF (Électricité réseau distribution France) devenue Enedis.*

*Dans son insertion au rapport public annuel de 2013 relative aux rémunérations à EDF SA pour la période 2005-2011<sup>128</sup>, qui coïncidait avec cette période d'intense mutation, la Cour avait souligné la progression rapide de la masse salariale (+ 1 084 M€ entre 2007 et 2011, soit + 23 %), largement déconnectée des performances réelles de l'entreprise. Élevées, les rémunérations étaient en outre complétées par de nombreux avantages annexes, en matière sociale, de logement ou de tarif d'électricité.*

---

<sup>127</sup> La loi n° 2004-803 du 9 août 2004 transforme EDF et GDF en sociétés anonymes dont l'État détient plus de 70 % du capital (article 24).

<sup>128</sup> Cour des comptes, *Rapport public annuel 2013*, Tome I, volume 2. Les rémunérations à EDF SA : une progression rapide, une accumulation d'avantages, peu de liens avec les performances. La Documentation française, février 2013, 547 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).

*La Cour avait recommandé de mettre à plat ces avantages afin de les rendre compatibles avec les exigences d'une maîtrise plus rigoureuse de la masse salariale. Elle avait aussi invité l'entreprise à poursuivre l'effort de modernisation de sa gestion des ressources humaines en renforçant notamment les éléments de rémunération variable à la performance.*

*Enfin, la Cour avait pointé l'augmentation importante des rémunérations des dirigeants de l'entreprise et déploré que la recherche d'une structure de rémunération modernisée et davantage individualisée ne s'accompagne pas d'une plus grande différenciation des rémunérations en fonction des performances plutôt que de la position hiérarchique.*

*Le nouveau contrôle effectué par la Cour sur la période 2012-2017 montre des efforts, quoique tardifs, de maîtrise de la masse salariale (I). Cependant, malgré certains ajustements, les réformes indispensables du système de rémunération n'ont pas été engagées sur la période analysée (II). Des discussions sont actuellement en cours sur l'évolution du cadre de rémunération. La maîtrise de la masse salariale s'impose d'autant plus que la situation économique et financière de l'entreprise s'est nettement dégradée.*

---

## **I - Une baisse tardive des dépenses de personnel et des évolutions limitées de la politique salariale**

La progression des dépenses de personnel a été moins importante que sur la période précédente. Cette évolution repose essentiellement sur la baisse des effectifs de l'entreprise. En revanche, la rigidité du système de rémunération existant et le maintien d'une politique salariale avantageuse n'ont pas permis d'aller plus loin dans la maîtrise de la masse salariale.

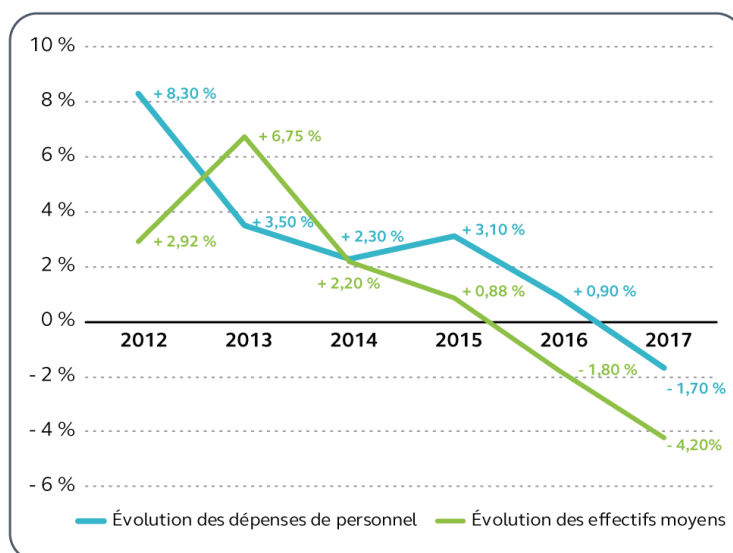
### **A - Une baisse des dépenses de personnel liée principalement à la diminution des effectifs**

Entre 2007 et 2011, les dépenses de personnel d'EDF SA ont augmenté de 1 084 M€ (+ 5,7 % par an en moyenne). Si cette progression s'est ralentie entre 2011 et 2017 (+ 2,3 % par an en moyenne), l'évolution n'a pas été uniforme sur la période. En effet, jusqu'en 2015, les dépenses

ont continué à progresser de 3,4 % en moyenne par an, avant de commencer à se stabiliser en 2016 puis de baisser nettement en 2017.

La baisse constatée en 2017 découle largement de celle des effectifs résultant, sur la période, de deux mouvements contraires : une augmentation des effectifs entre 2011 et 2014, puis une décreue amorcée en 2015, qui s'est intensifiée en 2016 et 2017 (- 4 192)<sup>129</sup>.

**Graphique n° 1 : évolution des dépenses de personnel et des effectifs moyens annuels (en %)**



Source : Cour des comptes, d'après données EDF

Note : en 2013, le périmètre des effectifs a été élargi avec la prise en compte des apprentis. À périmètre inchangé, les effectifs de 2013 s'élevaient à 65 777 soit + 1474 par rapport à 2012 (+ 2,3 %).

L'effondrement des recrutements (passés de 4 000 par an en moyenne entre 2012 et 2014 à près de 1 700 en 2017), combiné à une vague importante de départs à la retraite, spontanés ou encouragés par des dispositifs d'accompagnement de fin de carrière, ont permis le recul global des effectifs.

<sup>129</sup> Le nombre de personnels non statutaires en contrat à durée indéterminée a toutefois augmenté de 14 % de 2012 à 2017, mais leur nombre (486 en 2017) reste marginal.

## **B - Un système rigide qui favorise le maintien de rémunérations élevées**

Les rémunérations des salariés d'EDF reposent sur un dispositif statutaire complexe, largement régulé au niveau de la branche. Cette situation tend à rigidifier l'évolution des dépenses de personnel et contribue à maintenir un niveau élevé de rémunération au sein de l'entreprise.

### **1 - Un cadre juridique qui reste à rénover**

#### *a) Un système qui laisse une place insuffisante aux accords d'entreprise*

La très grande majorité (90 %) des salariés d'EDF est régie par le statut du personnel des industries électriques et gazières (IEG) approuvé par le décret n° 46-1541 du 22 juin 1946. Ce statut a été progressivement complété par de nombreuses instructions internes à l'entreprise qui ont eu tendance à accroître les avantages octroyés aux salariés.

Depuis la création par la loi n° 2000-108 du 10 février 2000 d'une branche professionnelle organisée, les accords de branche peuvent « compléter, dans des conditions plus favorables aux salariés, les dispositions statutaires (...) »<sup>130</sup>. Le champ de la négociation de branche couvre aussi désormais la modification des textes pris par EDF dans le prolongement du décret de 1946.

Compte tenu du poids de la négociation de branche, elle-même contrainte par les dispositions statutaires, l'entreprise dispose de marges de manœuvre plus limitées que dans les autres branches de l'économie non régulée.

#### *b) Un système de rémunération complexe et rigide*

La rémunération des personnels repose sur un salaire de base<sup>131</sup>, commun à tous les salariés statutaires de la branche des IEG, auquel sont affectées des majorations, variables en fonction de l'ancienneté et du niveau hiérarchique.

---

<sup>130</sup> Article L.161-1 du code de l'énergie.

<sup>131</sup> Le salaire national de base (SNB) est de 505,23 € depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Ce système de grille salariale se caractérise par une importante rigidité dans l'évolution des rémunérations :

- la progression des salaires à l'ancienneté est automatique et mise en œuvre de façon identique pour tous les salariés<sup>132</sup>, quels que soient leurs fonctions et leur positionnement hiérarchique ;
- la négociation salariale est morcelée entre le niveau de branche et le niveau d'entreprise :
  - la modification de la grille salariale, l'évolution du salaire national de base et la progression minimale des mesures individuelles (promotions et avancements) relèvent d'une négociation annuelle au niveau de la branche des IEG ;
  - les mesures individuelles relèvent de l'entreprise dans le cadre du taux de progression minimal fixé par la branche. Elles se traduisent par une augmentation minimum de la rémunération de 2,3 %, sans que l'employeur puisse moduler ce taux.

Dans son rapport public annuel de 2013, la Cour avait recommandé que le champ de l'accord d'entreprise soit élargi face à une concurrence qui s'accroît et à une différenciation de plus en plus grande des entreprises de la branche, qui ne facilite pas le consensus entre elles.

Cette recommandation, qui implique autant les acteurs de la branche que les pouvoirs publics, n'a pas été suivie d'effet. Elle reste d'actualité en raison du contexte concurrentiel de plus en plus tendu entre les acteurs de la branche et de la nécessité de donner des marges de manœuvre à EDF, pour lui permettre de s'adapter à sa situation économique et financière particulière, marquée par d'importantes fragilités.

#### **Un contexte financier difficile**

Le contrôle effectué par la Cour s'inscrit dans une nouvelle période de mutations, porteuse de défis majeurs pour l'entreprise, qui a défini, en 2015, une démarche globale de transformation dénommée CAP 2030.

Le marché de l'électricité a connu, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, une étape supplémentaire de libéralisation avec la fin des tarifs régulés « jaune » et « vert »<sup>133</sup>. Dans ce contexte plus concurrentiel, EDF a perdu près de 100 000 clients chaque mois en moyenne au cours de l'année 2017, et subit la baisse des prix apparue fin 2015 sur le marché de gros de l'électricité.

<sup>132</sup> Le changement d'échelon intervient tous les quatre à cinq ans selon les échelons.

<sup>133</sup> Les tarifs jaunes concernent les professionnels dont les compteurs électriques ont une puissance comprise entre 36 et 250 kVA (kilovoltampère). Les tarifs verts s'appliquent aux compteurs électriques d'une puissance supérieure à 250 kVA.

La situation financière du groupe s'en ressent : après une augmentation de 10 % entre 2012 et 2015, l'excédent brut d'exploitation a baissé de 22 % entre 2015 et 2017. Parallèlement, l'endettement financier net s'est élevé en 2017 à 33 Md€ tandis que les flux de trésorerie restent négatifs, notamment en raison d'investissements élevés.

L'entreprise a mis en place des mesures de redressement à partir de 2016. Elle prévoit notamment de réduire les charges opérationnelles de 1 Md€ à l'horizon 2019 par rapport à 2015, la cession d'au moins 10 Md€ d'actifs d'ici 2020 et une baisse des investissements nets. L'État a soutenu ces efforts en participant à l'augmentation de capital lancée en 2017 à hauteur de 3 Md€.

À ces difficultés financières s'ajoutent les incertitudes relatives aux évolutions de la politique énergétique nationale, notamment quant à la place future du nucléaire dans le « mix énergétique » et aux hypothèses de fermetures de centrales.

## 2 - Des rémunérations qui restent supérieures à celles du secteur privé

Les rémunérations mensuelles brutes<sup>134</sup> moyennes sont de 4 908 € en 2017. L'augmentation est marquée pour les cadres, notamment à partir de 2016, sous l'effet des mesures salariales accordées dans le cadre du passage au forfait jours (voir *infra*).

**Tableau n° 1 : rémunération mensuelle brute moyenne**

| En euros     | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cadres       | 6 170        | 6 167        | 6 200        | 6 169        | 6 501        | 6 717        |
| Maîtrise     | 3 584        | 3 559        | 3 574        | 3 570        | 3 618        | 3 693        |
| Exécution    | 2 156        | 2 122        | 2 147        | 2 180        | 2 232        | 2 335        |
| <b>Total</b> | <b>4 472</b> | <b>4 479</b> | <b>4 529</b> | <b>4 553</b> | <b>4 761</b> | <b>4 908</b> |

Source : bilan social

Il ressort d'études comparatives réalisées par le cabinet Deloitte que les rémunérations totales à EDF se situent en moyenne 8 % au-dessus de la médiane des rémunérations totales d'entreprises du secteur de l'énergie pour les non cadres et 10 % pour les cadres (hors cadres dirigeants).

<sup>134</sup> Les rémunérations mensuelles moyennes comprennent le salaire de base, les différentes primes et indemnités versées aux salariés ainsi que les aides familiales.

*A minima*, en se fondant sur le chiffre de 8 % correspondant à l'écart le plus faible pour les non cadres, ces écarts par rapport à la rémunération totale médiane du secteur conduisent à estimer un surcoût de masse salariale pour EDF SA de 290 M€.

## **C - Une politique salariale favorable**

Les rémunérations des salariés statutaires d'EDF SA reposent sur un système de grille qui détermine leur rémunération fixe. Cette rémunération fixe est ensuite complétée par, notamment :

- une rémunération variable liée à la performance individuelle ;
- une rémunération variable liée à la performance collective (intéressement) ;
- des rémunérations complémentaires liées aux contraintes particulières des métiers de la production (services continus ou astreinte), à l'organisation du travail (heures supplémentaires) ou destinées à encourager la mobilité.

### **1 - Une progression des rémunérations qui reste supérieure à l'inflation**

Entre 2006 et 2011, la progression des salaires à l'ancienneté et les différentes mesures salariales ont permis des gains de rémunération variant selon les années de + 3,95 % à + 5,1 %.

Entre 2012 et 2017, l'évolution de la rémunération moyenne des personnes en place (RMPP) a été moins rapide. La progression du salaire national de base a fléchi de façon continue jusqu'en 2016 et a été nulle en 2017. De même, l'augmentation des mesures individuelles a été moindre que sur la période 2006-2011 où elle variait entre + 2,05 % et + 3,60 % selon les années. En revanche, les mesures accordées aux cadres (cf. *infra*) ont pesé fortement sur la progression des salaires en 2016.

**Tableau n° 2 : évolution de la rémunération moyenne des personnes en place (RMPP), en %**

|  | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Ancienneté</i>                            | 0,55        | 0,55        | 0,55        | 0,55        | 0,55        | 0,55        |
| <i>Salaire national de base</i>              | 1,30        | 0,80        | 0,30        | 0,30        | 0,20        | 0,00        |
| <i>Grille (revalorisation)<sup>135</sup></i> | 0,30        | -           | 0,30        | -           | 0,30        | -           |
| <i>Mesures individuelles<sup>136</sup></i>   | 1,70        | 1,50        | 1,55        | 1,75        | 1,55        | 1,20        |
| <i>Divers</i>                                | 0,10        | 0,10        | 0,10        | 0,10        | 0,05        | 0,05        |
| <i>Mesures spécifiques cadres</i>            | -           | -           | -           | -           | 1,50        | 0,87        |
| <b>Total</b>                                 | <b>3,95</b> | <b>2,95</b> | <b>2,80</b> | <b>2,70</b> | <b>4,15</b> | <b>2,67</b> |
| <i>Inflation</i>                             | 2,00        | 0,90        | 0,50        | 0,00        | 0,20        | 1,00        |
| <b>Total RMPP retraité de l'inflation</b>    | <b>1,95</b> | <b>2,05</b> | <b>2,30</b> | <b>2,70</b> | <b>3,95</b> | <b>1,67</b> |

Source : Cour des comptes d'après les données EDF et INSEE (inflation)

L'évolution de la RMPP témoigne globalement d'un effort de maîtrise, que la comparaison avec l'inflation, en forte chute sur la période, conduit néanmoins à relativiser. À l'exception de 2017, l'évolution de la RMPP, inflation déduite, est sur la période analysée aussi dynamique qu'au cours de la période précédente. Or, 1 % de hausse de mesures salariales équivaut à 55 M€ de dépenses de personnel en plus (hors cotisations sociales).

## 2 - Un coûteux accord sur le forfait jours des cadres

L'accord d'entreprise du 22 février 2016 a substitué au dispositif existant sur le temps de travail des cadres un système de forfait jours, comme cela se pratique dans la plupart des grandes entreprises<sup>137</sup>. La signature de cet accord a notamment été motivée par l'existence de risques contentieux sur le temps de travail des cadres.

<sup>135</sup> Les modifications de grille résultent de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement mises en place suite à la réforme des retraites de 2008. Ces mesures ont permis des revalorisations salariales en 2012, 2014 et 2016.

<sup>136</sup> Avancements au choix et promotions.

<sup>137</sup> Le forfait jours permet de déroger à la durée hebdomadaire du travail applicable dans l'entreprise, en fixant notamment un nombre de jours travaillés dans l'année. À EDF, le forfait de référence a été fixé à 209 jours.



*a) Des mesures d'accompagnement coûteuses*

Afin d'emporter l'adhésion, cet accord a été accompagné d'une série de mesures particulièrement avantageuses pour les cadres, dont notamment :

- l'augmentation de la rémunération fixe de 4,6 % ;
- la création d'une prime d'autonomie, composée d'une part fixe de 4 % du salaire brut annuel et d'une part variable de 0 à 2,5 % du salaire brut annuel sur 12 mois ;
- le paiement des jours supplémentaires travaillés aux mêmes conditions que les heures supplémentaires ;
- des mesures exceptionnelles d'alimentation des comptes épargne-temps (CET).

L'accord forfait jours conclu en 2016, s'il a permis d'éteindre un risque contentieux, dont le montant apparaissait toutefois incertain et évalué de manière très imprécise par EDF<sup>138</sup>, a coûté :

- au titre de dépenses exceptionnelles non reconductibles : 71 M€ en 2017 ;
- au titre de dépenses récurrentes, à compter de 2017 : 239 M€.

*b) Des gains de productivité incertains*

L'accord a permis de supprimer les dispositifs indemnitaires destinés à compenser la charge de travail des cadres, entraînant une économie annuelle d'environ 36 M€.

L'entreprise estime également que la réforme permettra une augmentation de la durée du travail des cadres qui devrait induire, selon ses estimations, des économies à hauteur de 98 M€. Néanmoins, la réalisation de ces économies potentielles n'interviendra que si les gains de productivité obtenus par l'allongement de la durée moyenne du travail des cadres se traduisent par le non-remplacement des départs, à due proportion du gain de productivité réalisé.

---

<sup>138</sup> Le coût financier des infractions avait été estimé par l'entreprise à 2,3 M€ et celui du paiement des heures supplémentaires des cadres entre 100 et 200 M€ par an.

### 3 - Une rémunération de la performance individuelle qui reste insuffisante

Dans le rapport public annuel de 2013, la Cour notait que les sommes consacrées aux mécanismes de rémunération variable de la performance étaient en forte augmentation depuis 2005. Elle relevait néanmoins qu'à la différence de nombreuses entreprises, EDF se caractérisait par l'attribution de primes à une fraction importante de salariés, pour des montants individuels encore faibles.

S'agissant plus particulièrement des cadres dirigeants, la Cour avait formulé deux recommandations :

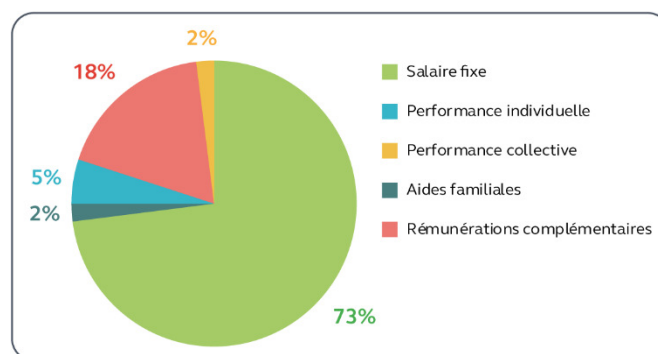
- poursuivre la différenciation des rémunérations, en rémunérant la performance plutôt que la position statutaire ;
- fixer des objectifs de part variable suffisamment ambitieux pour justifier la notion même de part variable.

#### a) Une part qui reste limitée dans les rémunérations globales

Entre 2012 et 2017, les sommes consacrées aux rémunérations variables individuelles des salariés statutaires ont progressé de 24 %, avec la mise en place de nouveaux dispositifs plus ciblés sur les enjeux des métiers.

Néanmoins, leur part dans les rémunérations globales des salariés statutaires ne progresse que de façon marginale pour atteindre 4,7 % en 2017.

**Graphique n° 2 : structure de la rémunération globale des salariés sous statut**



Source : Cour des comptes, d'après données EDF

Sur la période analysée, l'entreprise n'a pas mis en place des dispositifs plus ciblés qui permettraient de faire évoluer de façon significative la structure des salaires. Un projet de réforme du cadre de la rémunération variable fait néanmoins actuellement l'objet de discussions au sein du groupe EDF.

#### *b) Des pratiques managériales à faire évoluer*

L'attribution des primes apparaît encore trop largement guidée par des automatismes et une progression linéaire des carrières. Pour les cadres dirigeants en particulier, les pourcentages d'atteinte des objectifs restent toujours très proches du plafond. De même, les instructions internes destinées à renforcer la sélectivité dans l'attribution des bonus sont largement restées sans effet.

Dans ces conditions, la part variable de la rémunération continue d'apparaître comme une rémunération complémentaire plutôt que comme un instrument managérial destiné à distinguer les salariés les plus performants.

### **4 - Des conditions moins avantageuses pour la rémunération variable collective**

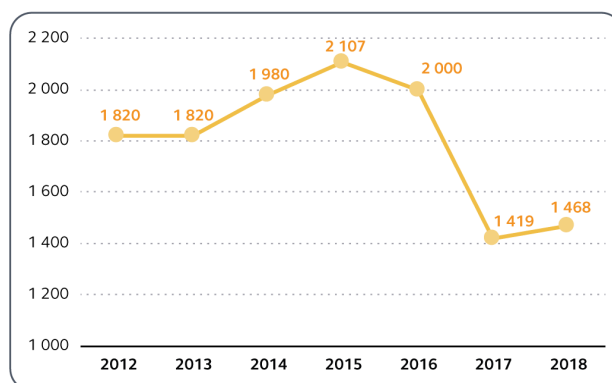
Les salariés d'EDF ont accès à un dispositif d'intéressement qui repose sur des accords d'entreprise d'une durée de trois ans.

À la différence des autres composantes de la rémunération, la rémunération collective est en baisse sur la période analysée. Le montant annuel moyen de la prime d'intéressement a varié entre 1 820 € et 2 107 € jusqu'en 2016. En 2017 et 2018, il a diminué de près de 30 % par rapport à 2016 pour s'établir respectivement à 1 419 € et 1 468 €. Cette baisse résulte des mauvais résultats financiers de l'entreprise et de la chute de la production d'électricité. À titre de comparaison, les primes d'intéressement versées dans le secteur privé s'élevaient en 2016 à 1 734 € en moyenne par salarié<sup>139</sup>.

---

<sup>139</sup> DARES résultats, *Participation, intéressement et épargne salariale en 2016, Les sommes distribuées aux salariés progressent pour la troisième année consécutive*, n° 040, août 2018.

**Graphique n° 3 : évolution du montant moyen des primes d'intéressement**



Source : Cour des comptes, d'après données EDF

La baisse des primes d'intéressement s'est accompagnée, pour les versements effectués par les salariés sur le Plan épargne groupe (PEG) ou le plan d'épargne retraite collectif (PERCO), d'une politique d'abondement de l'entreprise moins favorable. Les taux d'abondement sur intéressement sont en effet passés de 80 % en 2012 à 50 % en 2017.

## 5 - Des rémunérations complémentaires foisonnantes et coûteuses

Les compléments de rémunération couvrent plus d'une centaine de primes et indemnités. Celles-ci sont de nature très diverses, notamment : compensation des conditions très contraignantes d'exercice des métiers de la production d'électricité, aides à la mobilité des salariés, indemnités de départ à la retraite.

L'ensemble de ces rémunérations représentent un montant total de 681 M€ en 2017, soit près du quart des rémunérations fixes. Insuffisamment pilotées et contrôlées, elles sont en augmentation de près de 30 % depuis 2012. Elles contribuent aussi à alimenter les différences salariales entre hommes et femmes.

Aucune réforme significative n'est intervenue pour mesurer l'efficacité des dispositifs existants, les simplifier et limiter le coût de ces rémunérations qui relèvent, par ailleurs, autant du complément de salaire que de la compensation de réelles sujétions.

Dans le prolongement du rapport particulier sur le temps de travail du groupe EDF<sup>140</sup>, il doit être mis fin, en particulier, au régime exorbitant du droit commun sur les heures supplémentaires<sup>141</sup>, qui conduisent à des dépenses importantes (77 M€ à EDF SA) alimentées de surcroît par une augmentation continue du volume d'heures, notamment dans les métiers de la production.

## **II - Une accumulation d'avantages qui appelle des réformes ambitieuses**

Les avantages en nature résultent des dispositions du statut de 1946 et des textes internes à l'entreprise pris pour leur application. Le statut prévoit également que ces avantages bénéficient aussi bien aux agents en activité qu'aux agents retraités relevant du régime spécial des IEG et pouvant justifier d'au moins 15 ans de services. Cette spécificité a un coût : le montant total des engagements pour avantages postérieurs à l'emploi s'élevait à 6,9 Md€ (hors retraites) au 31 décembre 2017.

### **A - L'avantage énergie : coûteux et disproportionné**

#### **1 - Un avantage très largement ouvert**

Cet avantage se caractérise par les éléments suivants :

- gratuité de l'abonnement ;
- fourniture d'électricité à un tarif préférentiel (4 % environ du tarif de base), qui n'a jamais été revalorisé, contrairement à ce que prévoyait les textes internes ;
- exonération des taxes (le tarif préférentiel étant réputé toutes taxes comprises).

---

<sup>140</sup> Ayant conduit à la publication d'un référé : *Les temps de travail dans les principales entreprises du groupe EDF*. 16 septembre 2013, 4 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).

<sup>141</sup> Le décompte des heures supplémentaires est effectué au-delà de l'horaire programmé pour la journée et non au-delà de la durée hebdomadaire ou du cycle de travail. Un salarié ayant effectué 35 heures de travail hebdomadaire peut donc percevoir des heures supplémentaires si certaines heures ont été réalisées en dehors de l'horaire habituel de travail. Par ailleurs, le statut prévoit des taux de majoration (entre 50 % et 125 %) supérieurs à ceux de droit commun prévus par le code du travail.

L'avantage est ouvert pour la résidence principale comme pour les autres résidences (résidences secondaires, voire résidences à caractère occasionnel). Il s'applique de façon dé plafonnée sans prendre en compte le niveau effectif de la consommation d'électricité.

Une réforme avait été engagée en 2010 visant à revaloriser et indexer les tarifs, ainsi qu'à intégrer les taxes dans la facturation des salariés. Elle a été abandonnée à la suite d'un mouvement social. Depuis, il n'y a pas eu de nouvelles tentatives en raison, selon EDF, de l'opposition des personnels mais aussi de l'absence de consensus au sein de la branche et de soutien véritable de la part des pouvoirs publics.

## **2 - Un avantage non évalué à sa valeur réelle**

L'avantage consenti aux salariés est fiscalisé et soumis à cotisations sociales. Depuis 2014, les barèmes fiscal et social sont identiques, suivant en cela la recommandation de la Cour. Ils ont également été revalorisés.

Néanmoins, les barèmes retenus restent toujours déconnectés de l'avantage réellement accordé, c'est-à-dire de la différence entre ce que le salarié aurait dû payer au titre de sa consommation effective et ce qu'il paie concrètement, sans qu'il soit possible d'estimer précisément cet écart.

En effet, EDF affirme ne pas connaître la consommation réelle de chacun des bénéficiaires. L'évaluation de l'avantage est ainsi fondée de manière très approximative sur la composition du foyer, sans tenir compte de la surface occupée ou des appareils connectés.

## **3 - Un coût exorbitant pour l'entreprise**

Le coût pour l'entreprise résulte à la fois du manque à gagner sur les montants facturés au titre de l'abonnement et des tarifs, ainsi que de l'obligation qui pèse sur elle d'acquitter les taxes en lieu et place des salariés et retraités bénéficiaires de l'avantage.

Après application des clés de calcul conventionnelles au sein de la branche et au sein du groupe, ce manque à gagner est évalué à 295 M€ pour l'année 2017.

L'avantage en nature pèse aussi dans les engagements de l'entreprise en faveur des retraités et futurs retraités. Les engagements correspondant à l'avantage énergie représentaient ainsi 2,95 Md€ au 31 décembre 2017.

L'existence d'un avantage tarifaire non plafonné à la fourniture d'électricité et de gaz est aujourd'hui difficilement compréhensible. Il peut conduire à une consommation excessive et en tout état de cause n'incite pas à la modération, en contradiction avec l'objectif politique de transition énergétique dont les entreprises se font par ailleurs les championnes auprès de leurs clients.

## **B - De nombreux avantages complémentaires**

Les développements ci-après ne couvrent pas tous les avantages dont bénéficient les salariés statutaires d'EDF. Ne sont notamment pas développées les spécificités liées aux régimes de protection sociale, à l'exception de celle du régime de retraite. De même, les avantages servis par les institutions sociales du personnel<sup>142</sup> ne sont pas analysés dans le cadre du présent document.

### **1 - Les spécificités onéreuses du régime de retraite**

Les salariés statutaires d'EDF bénéficient d'un régime spécial de retraite, géré par une caisse autonome, la caisse nationale des industries électriques et gazières (CNIEG).

Longtemps très spécifiques, ses règles convergent progressivement depuis 2008<sup>143</sup> vers celles du régime général, quoiqu'avec retard, qu'il s'agisse de l'âge minimum de départ à la retraite ou du nombre de trimestres à cotiser.

L'âge minimal de départ pour les « sédentaires »<sup>144</sup> atteindra 62 ans en 2022 contre 2017 pour la fonction publique et pour le régime général. Le nombre de trimestres à cotiser rattrapera celui du régime général à compter de 2019, pour s'établir à 167 trimestres, avant de poursuivre sa progression au même rythme. Ce nombre ne peut d'ailleurs plus, pour les agents recrutés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2009, être réduit par l'application des bonifications, qui permettaient de « gagner » un trimestre pour six travaillés sur un poste dit actif.

---

<sup>142</sup> Les institutions sociales du personnel gèrent pour le personnel et les pensionnés de la branche des industries électriques et gazières les activités sociales habituellement gérées par les comités d'entreprise ainsi que des prestations complémentaires en matière d'action sanitaire et sociale.

<sup>143</sup> Décret n° 2008-1514 du 30 décembre 2008 relatif à certains régimes spéciaux de sécurité sociale et au régime de retraites complémentaire des assurances sociales en faveur des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques.

<sup>144</sup> Les emplois des salariés sont classés en services actifs ou sédentaires en fonction de leur pénibilité.

Demeurent cependant certaines spécificités. Les agents d'EDF conservent la possibilité de partir de manière anticipée à la retraite, et ce jusqu'à cinq ans avant l'âge de départ des « sédentaires », à condition d'avoir accumulé 17 années de services actifs. La retraite est par ailleurs calculée, comme pour la fonction publique, à un taux de 75 % s'appliquant à la moyenne des six derniers mois de salaire, treizième mois inclus mais primes exclues.

Le maintien de ces spécificités a un coût. Contrairement à d'autres régimes spéciaux, tels ceux de la RATP ou de la SNCF, leur financement n'est cependant pas assumé par l'État. Il l'est directement par les entreprises et, de manière complémentaire, par les consommateurs au travers d'une taxe, la contribution tarifaire d'acheminement<sup>145</sup>, directement prélevée sur leurs factures d'électricité et de gaz.

EDF prend ainsi à sa charge un coût annuel évalué à 800 M€, ce qui représente un engagement à long terme de 22,6 Md€, soit presque l'équivalent des provisions du groupe pour « déconstruction et derniers cœurs »<sup>146</sup> (25,3 Md€), ou encore les deux-tiers de sa dette financière.

## **2 - Une politique familiale toujours très favorable**

Dans son rapport public annuel de 2013, la Cour recommandait de réexaminer la politique familiale au regard de son coût et des évolutions de la structure familiale.

Cette recommandation a été partiellement suivie d'effet.

Un accord de branche du 15 décembre 2017 a contribué à moderniser la politique familiale de l'entreprise. Les différentes formes d'unions sont désormais prises en compte. Les dispositifs de soutien à la parentalité offrent plus de souplesse en permettant d'opter, soit pour des jours de congé supplémentaires, soit pour des chèques emplois-service financés à 80 % par l'entreprise.

Néanmoins, si les modalités d'octroi reflètent mieux les réalités familiales actuelles, le niveau de ces avantages n'a que peu évolué. Ainsi, les primes pour événements familiaux restent très élevées : un mois de

---

<sup>145</sup> Selon le ministère de la transition écologique et solidaire, cette contribution représenterait, « pour un ménage moyen de l'ordre de 2 % de sa facture d'électricité (de 8 € à 30 € TTC / an selon la puissance souscrite) ».

<sup>146</sup> Ces provisions permettent de couvrir les charges qui résulteront de la déconstruction des centrales nucléaires dont l'arrêt aura été prononcé et de la mise au rebut du combustible partiellement consommé à l'arrêt définitif du réacteur (dernier cœur).



salaire pour l'indemnité d'union<sup>147</sup> ; un mois et demi de salaire (au lieu d'un mois précédemment) pour la naissance du premier enfant et un mois pour les naissances suivantes<sup>148</sup>.

Le coût total de ces aides a atteint 68,1 M€ en 2017, soit plus de 1 000 € par salarié et par an, en moyenne. Les avantages accordés restent très largement supérieurs à la pratique courante, et se cumulent avec un régime très avantageux de congés pour événements familiaux, déjà mis en évidence par la Cour.

### 3 - Un parc de logements pléthorique

Dans son rapport public annuel de 2013, la Cour avait recommandé que le bénéfice d'un logement et/ou de l'avantage logement soit réservé aux agents qui en ont besoin en raison des contraintes de leurs fonctions.

Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

L'entreprise a précisé les catégories de salariés qui devaient bénéficier d'un logement de façon prioritaire (agents de conduite, d'exploitation et de maintenance). En revanche, elle estime que la situation géographique des sites de production, loin des zones urbaines, justifie la possibilité, pour les autres salariés du parc d'exploitation, d'être attributaires d'un logement à loyer modique.

Le nombre de logements mis à disposition des salariés a continué à progresser (14 480 en 2017), en raison notamment des erreurs de calibrage dans les calendriers de livraison des programmes de nouveaux logements et de restitution des anciens.

Parallèlement, les aides au logement, destinées en principe à favoriser la mobilité, ont continué à progresser sans que leur efficacité au regard de cet objectif ne soit évaluée.

Au total, les avantages liés au logement représentent pour EDF une charge de 295 M€, en augmentation de plus de 11 % par rapport à 2011.

---

<sup>147</sup> L'indemnité de mariage qui existait précédemment était de deux mois de salaire et pouvait être versée plusieurs fois dans la carrière.

<sup>148</sup> Elles étaient d'un mois et demi pour les deuxième et troisième enfants et deux mois à partir du quatrième enfant.

---

### CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

---

*Les baisses d'effectifs engagées à partir de 2015 ont contribué à contenir l'augmentation des dépenses de personnel. Néanmoins, elles n'ont pas été accompagnées par les réformes indispensables de la politique salariale. L'entreprise continue d'offrir des rémunérations élevées et une série d'avantages, sans équivalent, dont bénéficient salariés et anciens salariés, largement déconnectées des performances de l'entreprise.*

*L'existence d'une grille de rémunération complexe et rigide, le poids de l'ancienneté dans l'évolution des rémunérations et l'éclatement des négociations salariales entre la branche et l'entreprise au détriment de cette dernière, constituent un jeu de contraintes fortes qui vont à l'encontre d'un véritable pilotage de la masse salariale.*

*Ce constat a déjà été formulé à plusieurs reprises par la Cour mais ses recommandations sur ce dernier point n'ont pas été suivies d'effet. Elles restent d'actualité et requièrent l'implication des acteurs de la branche comme des pouvoirs publics.*

*Insérée désormais pleinement dans un environnement concurrentiel et confrontée à la dégradation de sa situation financière, l'entreprise ne peut plus se contenter du statu quo et doit rénover rapidement et en profondeur son système de rémunération. Aussi, la Cour émet-elle à l'attention de l'entreprise et des pouvoirs publics les recommandations suivantes :*

- 1. faire évoluer le cadre juridique des rémunérations afin d'élargir le champ de la négociation d'entreprise et d'introduire plus de souplesse dans le système de rémunération ;*
  - 2. accroître la part de la rémunération variable dans la rémunération totale ; renforcer la différenciation dans l'attribution des primes ;*
  - 3. simplifier les dispositifs de rémunérations complémentaires et mieux les cibler, afin d'en diminuer le nombre et le coût ;*
  - 4. supprimer par étapes l'avantage énergie, en mobilisant les leviers suivants : réduire ou mettre fin à l'avantage au-delà d'un certain niveau de consommation d'électricité, mettre en place un mécanisme d'indexation des tarifs, laisser les taxes sur l'énergie à la charge des salariés ;*
  - 5. adapter le dimensionnement du parc de logements pour répondre exclusivement aux besoins des salariés soumis à des contraintes de fonctions.*
-

## Réponses

|   |     |
|---|-----|
| Réponse du ministre d'État, ministre de la transition écologique et solidaire ..... | 174 |
| Réponse du ministre de l'économie et des finances .....                             | 174 |
| Réponse du président-directeur général d'Électricité de France (EDF) .              | 176 |

### Destinataire n'ayant pas observation

|   |
|---|
| Ministre de l'action et des comptes publics |
|---|

### Destinataire n'ayant pas répondu

|  |
|--|
| Commissaire aux participations de l'État, directeur général de l'Agence des participations de l'État (APE) |
|--|

**RÉPONSE DU MINISTRE D'ÉTAT,  
MINISTRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE**

*Je partage globalement l'analyse de la Cour sur la nécessaire modernisation du système de rémunération et des avantages du secteur de l'énergie, et notamment, dans le cadre de la transition énergétique, de toute évolution allant dans le sens d'une maîtrise de la consommation énergétique.*

*Toutefois, il convient de rappeler que depuis la loi du 10 février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public de l'électricité, le sujet des rémunérations et des avantages en nature sous ses différents aspects relève de la négociation collective de branche.*

*Toute évolution sur l'encadrement des avantages, définis aujourd'hui au niveau de la branche, nécessite par conséquent un accord préalable des partenaires sociaux. Ce sujet fait l'objet d'une sensibilité particulière dans un contexte social globalement tendu (ouverture à la concurrence de la production et de la vente, baisse de la part du nucléaire, etc.).*

*En ce qui concerne l'avantage énergie, il convient de rappeler qu'il est bien soumis à prélèvement fiscal (impôt sur le revenu et TVA) ainsi qu'à l'ensemble des prélèvements sociaux. Sa valorisation est fixée chaque année par un barème validé par le ministère de l'économie et des finances et par le ministère des solidarités et de la santé.*

*Telles sont les observations dont je tenais à vous faire part sur les points du ressort du ministère de la transition écologique et solidaire.*

---

**RÉPONSE DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES**

*Comme l'agence des participations de l'État (APE) a déjà eu l'occasion de le souligner dans sa réponse du 5 octobre dernier au relevé d'observations provisoires de la Cour des comptes relatif à la masse salariale du groupe EDF, j'approuve l'appréciation générale de la Cour des comptes sur la nécessité d'approfondir et de sécuriser dans la durée les efforts entrepris par EDF au cours des dernières années en termes de maîtrise de sa masse salariale.*

*Plus spécifiquement, les recommandations émises par la Cour appellent les observations suivantes, déjà formulées en grande partie dans la réponse de l'APE au relevé d'observations provisoires d'octobre :*

- *J'adhère à la recommandation n° 1 relative à la nécessaire évolution du « cadre juridique des rémunérations afin d'élargir le champ de la négociation d'entreprise » et au besoin « d'introduction de souplesse dans le système de rémunération », mais dans une perspective de moyen terme, compte tenu de la forte sensibilité sociale attachée à ces sujets. En effet, des négociations au niveau de l'entreprise offriraient davantage de souplesse et seraient plus efficaces pour le groupe EDF, comme cela a été pratiqué dans d'autres secteurs ouverts à la concurrence. À cet égard, l'évolution du système de rémunération est une nécessité pour EDF à moyen terme, afin de se rapprocher des coûts de ses concurrents, en particulier dans l'activité de commercialisation où l'entreprise est dorénavant soumise à une pression concurrentielle forte.*
- *S'agissant de la recommandation n° 2 relative au nécessaire accroissement « de la part de la rémunération variable dans la rémunération totale » et au renforcement de « la différenciation dans l'attribution des primes », je souscris à la nécessité de ces mesures pour développer une gestion plus incitative des ressources humaines et contribuer à l'attractivité du groupe EDF.*
- *S'agissant de la recommandation n° 3 relative à la « simplification des dispositifs de rémunérations complémentaires », je comprends le constat de la Cour sur la faible lisibilité des dispositifs de rémunération complémentaire. Je souligne toutefois la nécessité de ces dispositifs de rémunération complémentaire, qui compensent certaines situations au travail, avec un objectif différent de la rémunération variable (liée à la performance individuelle).*
- *S'agissant de la recommandation n° 4 relative à la suppression par étapes de l'avantage énergie, je partage avec la Cour la nécessité d'examiner en priorité les mesures visant une meilleure maîtrise de la consommation dans le cadre de la politique de transition énergétique.*
- *S'agissant de la recommandation n° 5 relative au parc de logements destiné à certains salariés du groupe soumis à des contraintes de fonctions, je constate que des efforts d'amélioration de la gouvernance et du pilotage du parc de logements ont été mis en œuvre, et qu'il convient de les poursuivre, en particulier pour réduire la taille de ce parc.*

*Enfin, plusieurs observations de la Cour appellent le commentaire suivant :*

- 
- *l'affirmation selon laquelle « les réformes indispensables du système de rémunération n'ont pas été engagées » est inexacte, notamment dans la mesure où un projet de réforme du cadre de la rémunération variable fait l'objet de discussions au sein du groupe EDF.*
- 

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ÉLECTRICITÉ DE FRANCE (EDF)**

*Ce rapport appelle de ma part trois observations principales.*

*1 - La gestion des ressources humaines et le pilotage de la masse salariale de l'entreprise ont connu des inflexions significatives depuis 2015, comme la Cour l'avait préconisé dans son précédent rapport :*

- *Les effectifs d'EDF se sont vus réduits de plus de 5 600 postes en trois années. Cette baisse s'est poursuivie en 2018, afin d'adapter l'entreprise à son environnement concurrentiel.*
- *La masse salariale a continué à progresser jusqu'en 2016, mais elle se contracte désormais en valeur absolue. À cet égard, on rappellera qu'EDF a procédé en 2017, dans le cadre de la branche professionnelle, à un gel, inédit dans son histoire, du salaire national de base.*
- *Le régime spécial de retraites applicable aux agents d'EDF connaît depuis une dizaine d'années des réformes successives qui le rapprochent progressivement du régime général.*

*2 - La rénovation du cadre social ne saurait être appréciée isolément. Elle s'inscrit dans une démarche globale de transformation de l'entreprise dans toutes ses composantes et doit être appréciée à cette aune. Ainsi, dans le cadre de son plan - CAP 2030 - l'entreprise :*

- *a engagé une mise à niveau sans précédent de la sûreté et des performances industrielles de son parc nucléaire, qui la place au premier rang des exploitants au monde, s'est fortement développée dans les énergies renouvelables aussi bien en France qu'à l'international, en confrontant ses offres à celles d'une concurrence exigeante et en se positionnant comme un acteur majeur de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique.*
- *a maintenu en France une qualité de service et un niveau de prix de l'électricité, qui supportent très avantageusement la comparaison avec ceux enregistrés dans les autres pays développés.*

*Cette transformation en profondeur ne serait pas possible sans un engagement élevé de ses salariés, qui est un point fort de l'entreprise, reconnu et apprécié de tous les Français, et qu'il est indispensable de préserver.*

*3- La Cour des comptes invite à plus d'ambition dans la transformation du pacte social de l'entreprise. La direction d'EDF, ainsi que l'ensemble de la communauté humaine qui compose l'entreprise, entendent pleinement son message et contribueront à relever collectivement les défis environnementaux, économiques et sociaux qui en découlent.*

*EDF poursuivra résolument les adaptations nécessaires de son pacte social. Cette évolution de l'entreprise, qui ne pourra être menée à bien qu'à condition d'être soutenue sans ambiguïté par son actionnaire de contrôle, se déroulera en cohérence et au rythme des réformes portées par les pouvoirs publics, comme nous le faisons actuellement pour la convergence des différents systèmes de retraite. Elle s'appuiera sur les discussions qui devront s'organiser au sein de la branche professionnelle et sera fondée sur un dialogue responsable avec les salariés et leurs représentants.*

*Je puis vous assurer que notre détermination et notre engagement sont à la hauteur du message de la Cour des Comptes.*

---