



Ainsi, l'entreprise a entamé en 2019 des travaux d'évolution de son modèle RH, qu'elle reconnaît comme étant aujourd'hui normé, collectif et statutaire, vers un modèle individualisé qualitatif et davantage orienté vers la performance.

Les efforts de SNCF Mobilités en matière de gestion des RH pour l'activité Voyageurs témoignent d'efforts pour s'adapter au nouveau cadre concurrentiel, efforts qui devront se diffuser dans le reste du groupe. Ces orientations, s'inscrivant dans trois grands axes d'action : anticipation RH par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, priorité donnée à la mobilité interne, et accompagnement collectif et individuel, nécessitent d'être approfondies et les efforts intensifiés.

Concernant les pistes d'amélioration de la gestion des emplois, l'entreprise indique évaluer les différentes situations territoriales, en articulation avec les activités du groupe, pour identifier les zones d'action prioritaires et les forces et faiblesses des différents dispositifs en place dans les territoires. Nous souscrivons à cette approche qui nécessite d'être amplifiée afin de lui permettre de gagner en agilité.

S'agissant de la difficile maîtrise de la masse salariale, la nouvelle politique salariale est en cours d'élaboration, en concertation avec les instances représentatives du personnel, pour une mise en œuvre progressive. Nous serons attentifs à ce que les nouveaux dispositifs soient fondés sur de réels critères de leviers de productivité, sans quasi-automaticité d'atteinte des objectifs.

En ce qui concerne l'évolution de la politique sociale, nous encouragerons la mise en œuvre des propositions de la Cour qui relèvent de la responsabilité de l'entreprise.

En matière de charges, la Cour note que le niveau de cotisations à la charge de la SNCF est particulièrement élevé notamment en raison du niveau des cotisations au risque retraite et plus précisément du « taux T2 » des cotisations destinées au financement des droits spécifiques de retraite du régime spécial et estime que les modalités de fixation de ce taux ne sont pas suffisamment objectivées.

Missionné sur cette question, le contrôle général économique et financier (CGeFi) a estimé en 2011 que le niveau du « taux T2 » nécessaire pour couvrir tout ou partie des trois catégories de coûts liés aux droits spécifiques était compris dans une fourchette établie entre 15 % et 22 %. Il a confirmé, dans une note d'analyse du 20 mars 2018 que « les évolutions observées [...] ne remettent pas en cause les conclusions relatives au choix du taux de cotisation « T2 », mais les confortent ».

En se plaçant toujours en-deçà de la borne basse de la fourchette fixée par le CGeFi, l'État a toujours fait preuve d'une extrême prudence dans la fixation de ce taux. Ce faisant, il a veillé à ce que le niveau du « taux T2 » reste compatible avec la trajectoire financière de l'entreprise et fasse supporter sur elle une charge raisonnable, compatible avec la perspective de l'ouverture à la concurrence. Le niveau actuel du taux ne permet que de couvrir deux tiers des coûts.

Enfin, l'évolution des effectifs constitue un élément important de la stratégie du groupe public ferroviaire, même si, comme le rappelle la Cour, il ne constitue pas l'unique indicateur de pilotage. Nous soulignons que l'État, dans le cadre des discussions notamment budgétaires, s'attache d'ores et déjà à définir des cibles de marges opérationnelle et de résultat nécessaires au respect d'une trajectoire pluriannuelle visant la soutenabilité économique du groupe.

Les points d'attention de la Cour méritent par ailleurs d'être pris en compte en ce qui concerne l'intérim et les trains express régionaux. L'État continuera de définir ces objectifs dans le cadre de sa relation d'actionnaire avec SNCF SA en s'attachant à responsabiliser les dirigeants quant au respect de ces objectifs.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Premier président, à l'assurance de notre considération distinguée.

*Très cordialement,*

*Très*

A stylized signature consisting of a semi-circle above a horizontal line.

Bruno LE MAIRE

A stylized signature with a large initial 'D' and a long vertical stroke extending downwards.

Gérald DARMANIN