

Avis n° 2024-053 du 11 juillet 2024

relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2024

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

Saisie pour avis par la société nationale des chemins de fer français (ci-après « SNCF »), par courrier reçu en date du 11 avril 2024, la saisine ayant été déclarée complète à la date du 16 avril 2024 par le service de la procédure de l'Autorité ;

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

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

Vu l'avis n° 2021-050 du 30 septembre 2021 relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2021 ;

Vu l'avis n° 2022-046 du 7 juillet 2022 relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2022 ;

Vu l'avis n° 2023-037 du 27 juillet 2023 relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2023 ;

Avis n° 2023-055 du 21 novembre 2023 relatif à la tarification des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2023 ;

Vu le « Document de référence sûreté SNCF – Horaire de service 2024 – Version projet de janvier 2024 », « service annuel du 10/12/2023 au 14/12/2024 », publié sur le site internet de la SNCF ;

Vu la consultation publique qui s'est tenue sur le projet de DRS 2024 ;

Vu la consultation du Gouvernement effectuée par courrier en date du 29 avril 2024 en application de l'article L. 2132-8 du code des transports ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Après avoir entendu les représentants de la SNCF le 27 juin 2024 ;

Après en avoir délibéré le 11 juillet 2024 ;

Considérant les éléments qui suivent :

RÉSUMÉ¹

Saisie pour avis par la SNCF, par courrier du 11 avril 2024, l'Autorité émet un avis favorable sur le tarif horaire de 96,93 euros des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2024.

Compte tenu des justifications apportées dans le cadre de l'instruction, la proposition tarifaire de la SNCF pour le document de référence et de tarification des prestations de sûreté (« DRS ») 2024 peut être acceptée :

- s'agissant du périmètre des activités régulées et non régulées, bien que de derniers ajustements soient attendus pour les prochains DRS, les modifications ou justifications proposées pour le DRS 2024 sont satisfaisantes ;
- le revenu autorisé peut être accepté ;
- la notion d'opérateur efficace dans la construction du modèle tarifaire a bien été prise en compte.

En vue des prochains DRS, notamment du DRS 2026, l'Autorité demande à la SNCF :

- d'exclure du périmètre des activités régulées la « sécurité économique et financière » et d'intégrer dans ce périmètre la cyno-détection ;
- s'agissant de la notion d'opérateur efficace, de poursuivre ses efforts pour prendre cette notion en compte dans son modèle tarifaire, en étudiant l'opportunité d'une tarification pluriannuelle.

¹ Ce résumé a un caractère strictement informatif. Il ne saurait se substituer aux motifs et conclusions développés ci-après, qui seuls font foi dans le cadre du présent avis.

Sommaire

1. CONTEXTE ET ENJEUX	4
1.1. Cadre juridique applicable	4
1.2. Les demandes exprimées par l'Autorité dans ses avis sur le DRS 2023.....	4
1.3. Présentation du document de référence et de tarification des prestations de sûreté 2024 proposé par la SNCF dans le cadre de la présente saisine.....	5
1.3.1. Le périmètre des prestations régulées n'évolue pas mais le calcul du taux horaire du SIS intègre de nouvelles composantes du « socle opérationnel » et du « support fonctionnel ».....	5
1.3.2. La SNCF a proposé une première déclinaison de l'opérateur efficace dans le paramétrage du modèle tarifaire	6
1.3.3. La SNCF a proposé de ne pas intégrer dans le tarif 2024 les charges et commandes relatives aux JOP	7
2. ANALYSE	7
2.1. Le partage entre prestations régulées et non régulées gagne en pertinence, mais de derniers ajustements sont attendus pour 2026	7
2.2. L'intégration de composantes supplémentaires dans le « socle opérationnel » et le « support fonctionnel » apparaît justifiée.....	8
2.3. L'analyse du revenu autorisé.....	9
2.3.1. La proposition de traitement des charges et commandes liées aux JOP par la SNCF est acceptable.....	9
2.3.2. La prévision des volumes d'heures commandées apparaît réaliste	9
2.3.3. Les charges de personnel augmentent modérément	10
2.3.4. Les projections relatives aux autres charges apparaissent justifiées	12
2.3.5. Le bénéfice raisonnable s'établit en haut de la fourchette retenue par l'Autorité....	12
2.4. La notion d'opérateur efficace a bien été intégrée dans le modèle tarifaire	13

1. CONTEXTE ET ENJEUX

1.1. Cadre juridique applicable

3. En application de l'article L. 2251-1 du code des transports, le service interne de sécurité de la SNCF (ci-après « SIS ») est chargé, dans le cadre d'une mission de prévention, « *de veiller à la sécurité des personnes et des biens, de protéger les agents de l'entreprise et son patrimoine et de veiller au bon fonctionnement du service. La prévention des violences et des atteintes à caractère sexiste dans les transports publics est un axe prioritaire de leur action* ».
4. Conformément aux articles L. 2251-1-1 et R. 2251-58 du même code, la SNCF publie chaque année un document de référence et de tarification des prestations de sûreté (ci-après « DRS »). Ce document dresse la liste des prestations de sûreté proposées par le SIS aux différents acteurs du système ferroviaire², définit les conditions de réalisation de ces prestations et en fixe le tarif sur une période pouvant être pluriannuelle.
5. La tarification des prestations de sûreté fournies par le SIS est régie par le III de l'article R. 2251-58 du code des transports et implique qu'elle soit « *établi[e] au regard du coût de la prestation, qui doit être celui d'un opérateur efficace, majoré d'un bénéfice raisonnable* ».
6. Aux termes des articles L. 2251-1-1 et R. 2251-60 du même code, l'Autorité émet un avis conforme sur la tarification de ces prestations. Elle dispose d'un délai de trois mois à compter de la réception du dossier de saisine pour rendre son avis sur la tarification ou sur les principes tarifaires d'établissement des devis. Passé ce délai, son avis est réputé conforme.
7. Conformément à l'article R. 2251-61 du code des transports, dans l'attente de l'avis conforme de l'Autorité, le DRS applicable à titre provisoire pour l'horaire de service (ci-après « HDS ») 2024 est celui de l'HDS 2023, avant que la tarification définitive ne s'applique de manière rétroactive.
8. En application de ces dispositions, l'Autorité a été valablement saisie par la SNCF, le 16 avril 2024, du projet de DRS pour l'horaire de service 2024 (ci-après « DRS 2024 »).

1.2. Les demandes exprimées par l'Autorité dans ses avis sur le DRS 2023

9. Dans ses avis des 27 juillet et 21 novembre 2023 susvisés, l'Autorité a notamment demandé à la SNCF de :
 - finaliser la refonte du périmètre régulé et non régulé en explicitant précisément, pour chaque prestation qui évoluerait d'un périmètre à l'autre, les raisons de cette évolution ; et
 - réaliser une première déclinaison effective de la référence aux coûts d'un opérateur efficace dans le paramétrage de la construction du revenu autorisé et du modèle tarifaire. Sur ce point, l'Autorité a précisé que les indicateurs et leviers de performance présentés devaient faire l'objet, lorsque c'est pertinent, d'une quantification de leur impact sur les tarifs (à travers les composantes constitutives des coûts et/ou les unités d'œuvre).

² Gestionnaires d'infrastructure, exploitants d'installations de service, titulaires d'une convention d'occupation du domaine public ferroviaire dans une gare de voyageurs ou une autre installation de service reliées au réseau ferré national, entreprises de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises, autorités organisatrices de transport ferroviaire.

1.3. Présentation du document de référence et de tarification des prestations de sûreté 2024 proposé par la SNCF dans le cadre de la présente saisine

10. Le projet de DRS 2024 propose un tarif horaire d'intervention du SIS de 96,93 euros.
11. Par rapport au précédent DRS validé par l'Autorité, deux évolutions principales ont été introduites par la SNCF dans le cadre du projet de document de référence 2024 :
 - une modification du « socle opérationnel » et du « support fonctionnel » (1.3.1) ;
 - une prise en compte de la notion d'opérateur efficace dans la tarification (1.3.2).
12. Par ailleurs, pour l'HDS 2024, la SNCF a proposé un tarif horaire normatif excluant les impacts relatifs aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (ci-après « JOP ») (1.3.3).

1.3.1. Le périmètre des prestations régulées n'évolue pas mais le calcul du taux horaire du SIS intègre de nouvelles composantes du « socle opérationnel » et du « support fonctionnel »

13. En application des articles L. 2251-1 et R. 2251-55 du code des transports, les prestations proposées par le SIS doivent concourir à la sûreté des voyageurs et à la sauvegarde de leurs biens, à l'assistance aux agents de l'entreprise et à leur protection, à la protection du patrimoine appartenant à l'entreprise ou utilisé par elle pour l'exercice de ses activités, à la surveillance et à la sécurisation des marchandises, à la prévention des actes d'incivilité et de délinquance – dont les violences et les atteintes à caractère sexiste.
14. Pour chaque HDS, le SIS propose des prestations régulées (ou « organisation opérationnelle »), régies par le DRS, et des prestations non régulées (ou « commerciales »), exclues de ce document.
15. Sont répartis entre ces deux catégories de prestations un « socle opérationnel » et un « support fonctionnel »³. Les quotes-parts de ce socle et de ce support, affectées aux prestations régulées, constituent une composante du tarif horaire du SIS.
16. S'agissant du partage entre prestations régulées et non régulées, le projet de DRS 2024 ne propose pas d'évolution de périmètres⁴. La SNCF indique néanmoins qu'elle entend faire sortir du périmètre régulé, à l'horizon de la tarification pour l'HDS 2026, les prestations de sûreté économique et financière (« SEF »).
17. S'agissant en revanche du « socle opérationnel » et du « support fonctionnel », dont les charges sont réparties entre prestations régulées et non régulées, le projet de DRS 2024 ajoute deux nouveaux *items* qui, précédemment, étaient exclusivement rattachés au périmètre non régulé : (i) d'une part, le « socle opérationnel » intègre désormais les « obligations d'État » – qui comprennent la lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles dans les transports ainsi que la mission « *défense et déclinaison des plans gouvernementaux* »⁵ ; (ii) d'autre part, le « support fonctionnel » inclut désormais les programmes « vidéo intelligente » et « innovations technologiques ».

³ Ce socle et ce support correspondent essentiellement à ce qui est désigné, dans le DRS, comme les « services complémentaires », l'accès au Poste de Commandement National Sûreté, les frais généraux etc. Ils étaient désignés, dans le dossier de saisine du DRS 2023, sous l'appellation « compétences, outils et actifs socle » et frais généraux.

⁴ Comme pour l'HDS 2023 le périmètre des prestations régulées comprend les patrouilles, les vidéos patrouilles, le déploiement de forces projetables spécialisées et la sécurité économique et financière.

⁵ Tel que le plan « Vigipirate ».

18. Selon la SNCF, l'intégration de ces composantes représente, dans le projet de DRS 2024, 1,44 euros par heure de service, soit 1,5 % du tarif horaire du SIS pour 2024.

1.3.2. La SNCF a proposé une première déclinaison de l'opérateur efficace dans le paramétrage du modèle tarifaire

19. En application du III de l'article R. 2251-58 du code des transports, le tarif des prestations de sûreté doit être établi au regard du coût de la prestation, qui doit être celui d'un opérateur efficace, majoré d'un bénéfice raisonnable. Cette référence fournit un cadre incitatif à la mise en œuvre de plans d'économies pluriannuels visant à réduire le coût des prestations, en prenant en compte l'ensemble des innovations (technologiques, organisationnelles, etc.) qui permettront, le cas échéant, d'optimiser la production des prestations de sûreté.
20. Dans ses avis précités des 27 juillet et 21 novembre 2023, l'Autorité a indiqué attendre une première déclinaison effective de la référence aux coûts d'un opérateur efficace dans l'élaboration de la tarification dès le DRS 2024. Ainsi, en vue de l'élaboration du DRS 2024, « *les indicateurs et leviers de performance présentés par la SNCF devront faire l'objet, lorsque c'est pertinent, d'une quantification de leur impact sur les tarifs (à travers les composantes de coûts et les volume de production)* » (cf. point 9).
21. La notion d'opérateur efficace est traitée, dans le cadre du programme de travail proposé par la SNCF, au travers de douze indicateurs⁶ et de huit leviers de performance⁷. Tous les indicateurs et leviers de performance sont aujourd'hui produits et comportent des plans d'action.
22. Au cours de l'instruction, la SNCF a fourni une actualisation du modèle tarifaire intégrant, dans la trajectoire de charges, les hypothèses et paramètres relatifs à la notion d'opérateur efficace. La construction du modèle proposé intègre à présent un module permettant de mesurer l'impact sur le tarif horaire d'une modification quantitative des indicateurs et leviers proposés.
23. Parmi les douze indicateurs renseignés par la SNCF, quatre sont indiqués dans le document technique comme faisant partie intégrante de la construction tarifaire et ayant trait à la mise en œuvre de la notion d'opérateur efficace⁸.
24. De surcroît, le modèle tarifaire permet de faire varier les assiettes de coûts (charges de personnel et achat) dans le périmètre du DRS et d'en mesurer les effets. Enfin, il est possible de combiner plusieurs hypothèses sur les variables choisies et d'en mesurer l'impact. La direction de la sûreté précise toutefois que « *les sensibilités sur le modèle restent des approximations qui ne peuvent se substituer à un calcul tarifaire précis pour mesurer l'impact exact* ».

⁶ Les indicateurs de performance sont des données quantitatives qui permettent de mesurer la performance de la direction de la sûreté, au regard des cinq objectifs définis par la SUGE. Les indicateurs sont mesurés régulièrement et suivent des trajectoires visant à atteindre des objectifs. Ils témoignent aussi des conséquences de la mise en œuvre des leviers transverses.

⁷ Ces leviers sont des moyens d'action importants, voire de transformation qui portent sur des composantes fondamentales de la direction de la sûreté, comme l'organisation, les implantations physiques, les pratiques métiers, etc. Chaque levier donne lieu à la définition et au suivi d'un plan d'action spécifique. Dans leur mise en œuvre, les leviers ont un impact direct ou indirect sur plusieurs indicateurs de performance et, *in fine*, sur les coûts et donc le tarif.

⁸ À savoir : (i) l'indicateur 5 « Part du CA dédiée à l'innovation » : l'utilisateur du modèle peut agir sur le niveau des dépenses en innovation et en mesurer les effets ; (ii) l'indicateur 10 « Part des effectifs support sur les effectifs totaux » : l'utilisateur peut agir sur le niveau des effectifs support (OFT) et en mesurer les effets ; (iii) l'indicateur 11 « Ratio de performance opérationnelle des agents terrain (hors stagiaires) » : l'utilisateur peut agir sur le niveau des contributions terrains par catégorie d'agent et des jours non opérationnels et en mesurer les effets ; et (iv) l'indicateur 12 « Tarif horaire de l'agent SUGE hors inflation » : l'utilisateur peut agir sur le niveau d'augmentation des charges de personnel et des achats pour calculer un tarif en euros constants (retraité de l'inflation).

1.3.3. La SNCF a proposé de ne pas intégrer dans le tarif 2024 les charges et commandes relatives aux JOP

25. Pour l'HDS 2024, la SNCF a proposé de ne pas prendre en compte, dans le tarif, les impacts relatifs aux JOP qu'elle a estimés. Elle a fait valoir plusieurs arguments dont notamment, le fait, d'une part, de ne pas souhaiter faire supporter par l'ensemble de ses clients le coût des JOP qui a un impact essentiellement en Île-de-France, d'autre part, de maintenir un tarif favorable à l'ensemble des clients (les simulations par la SNCF d'un tarif intégrant les données relatives aux JOP aboutissant à un tarif supérieur à celui proposé dans le cadre de la présente saisine).
26. La SNCF a estimé à [5 - 10] millions d'euros et à [50 000 - 100 000] heures respectivement les charges et les commandes spécifiquement liées aux JOP. Les heures relatives aux JOP seront facturées au tarif du DRS.

2. ANALYSE

27. L'Autorité a concentré ses analyses sur les éléments suivants :
 - le périmètre des prestations régulées (2.1) ;
 - l'intégration de nouvelles composantes du « socle opérationnel » et du « support fonctionnel » (2.2) ;
 - le revenu autorisé (2.3) ;
 - l'intégration dans le modèle tarifaire de la notion d'opérateur efficace (2.4).

2.1. Le partage entre prestations régulées et non régulées gagne en pertinence, mais de derniers ajustements sont attendus pour 2026

28. Dans son avis susvisé du 7 juillet 2022, relatif au DRS de l'HDS 2022, l'Autorité a précisé que, pour définir une prestation régulée, « *il apparaît surtout essentiel (i) qu'une prestation régulée se conforme aux missions de sûreté ferroviaire énoncées aux articles L. 2251-1 et R. 2251-55 du code des transports, (ii) qu'elle corresponde à un besoin que seul un service interne de sécurité est en mesure de fournir, ou (iii) que le même niveau de qualité ne soit pas proposé par d'autres prestataires* »⁹.
29. Se référant aux critères susvisés, la SNCF a davantage justifié, comme l'Autorité l'avait demandé, ses propositions de rattachement des différentes prestations au périmètre régulé ou au périmètre non régulé.
30. Premièrement, les éléments fournis, et l'instruction de l'Autorité, permettent ainsi de confirmer que n'ont pas vocation à intégrer le périmètre régulé :
 - les équipes d'assistance rapide (« EAR »)¹⁰ ;
 - les applications « SûreT-2 » et « Beepiz »¹¹.

⁹ Point 41 de l'avis.

¹⁰ L'essentiel des missions des EAR (telles que la gestion de foule, l'assistance aux voyageurs ou la lutte anti-fraude) peut être assuré par d'autres prestataires et à un niveau de qualité similaire.

¹¹ Ces applications sont des dispositifs de déclenchement d'alerte pour les personnels opérationnels, dont bénéficient respectivement, à ce jour, SNCF Voyages et SNCF Transilien pour permettre une liaison entre leurs agents et le poste national de commandement sûreté. Ils constituent des outils informatiques qui pourraient être développés par d'autres prestataires spécialisés dans l'élaboration de systèmes d'information et à un niveau de qualité équivalent.

31. Il en va de même de la sécurité économique et financière (« SEF »)¹² qui, à ce jour, est incluse dans le périmètre régulé. Compte tenu des difficultés techniques à déterminer la part horaire que les agents SUGE effectuent au titre de cette prestation, alors qu'ils sont également affectés à des activités régulées, l'Autorité estime raisonnable d'exclure cette prestation du périmètre régulé à l'horizon du DRS 2026.
32. Deuxièmement, s'agissant du service 3117¹³, l'Autorité considère que le maintien de cette prestation dans le périmètre non régulé est admissible à ce jour¹⁴. Elle relève toutefois qu'une telle prestation pourrait, le cas échéant, intégrer à l'avenir le périmètre régulé, dans l'hypothèse où le législateur déciderait de la mise en place, par les entreprises ferroviaires, d'un numéro d'appel d'urgence unique pour traiter les signalements de voyageurs en matière de sûreté dans les réseaux de transport ferroviaire¹⁵.
33. Troisièmement, et en revanche, l'Autorité considère que, s'agissant de la cyno-détection, la SNCF n'a pas apporté d'éléments suffisamment probants pour justifier le caractère non régulé de cette prestation, alors qu'un niveau équivalent de qualité peut difficilement être dupliqué par des opérateurs concurrents, compte tenu notamment des particularités et de la complexité de l'écosystème ferroviaire.
34. Compte tenu de ce qui précède – et sauf à ce que d'éventuelles évolutions textuelles à venir d'ici là impliquent de retenir une position différente –, **il est demandé à la SNCF, en vue du DRS 2026, d'inclure la cyno-détection dans le périmètre régulé et d'exclure de ce périmètre la sécurité économique et financière.**

N°	Demande	Acteur	Horizon
1	Inclure la cyno-détection dans le périmètre régulé et exclure de ce périmètre la sécurité économique et financière.	SNCF	DRS 2026

2.2. L'intégration de composantes supplémentaires dans le « socle opérationnel » et le « support fonctionnel » apparaît justifiée

35. Comme indiqué au point 17, le projet de DRS 2024 inclut deux composantes supplémentaires au sein du « socle opérationnel » et du « support fonctionnel », qui font ainsi désormais partie intégrante du taux horaire du SIS. Dans son avis du 30 septembre 2021 susvisé, l'Autorité a précisé que « la composante socle comporte tous les services nécessaires à la réalisation de toute prestation opérationnelle de sûreté, à leur préparation et à leur programmation pré-opérationnelle »¹⁶. Aussi, comme exposé dans l'avis du 23 juillet 2023 susvisé, il convient surtout de s'assurer que les composantes du socle concourent « à la réalisation des prestations régulées et, dès lors qu'[elles] intègrent la composition du taux horaire du SIS, qu'[elles] bénéficient à l'ensemble des clients commandant des volumes d'heures auprès du SIS »¹⁷.

¹² Cette prestation a pour rôle de prévenir les atteintes aux intérêts financiers et intellectuels des clients et d'intervenir à leur demande lorsque de telles atteintes sont avérées. Ces prestations ne nécessitent pas de compétences spécifiques en sûreté ferroviaire et pourraient être assurées par d'autres opérateurs.

¹³ Numéro d'appel d'urgence à bord des trains en cas de situation dangereuse ou de malaise voyageur.

¹⁴ Ce service, qui consiste en la gestion d'un centre de contacts et de mise en relation avec des centres opérationnels d'intervention, peut être assuré par des opérateurs autres que des services de sûreté.

¹⁵ Ce qu'envisageait la Proposition de loi relative au renforcement de la sûreté dans les transports, adoptée par le Sénat le 13 février 2024, mais dont le processus parlementaire a été interrompu par la dissolution de l'Assemblée nationale en date du 9 juin 2024.

¹⁶ Point 44 de l'avis.

¹⁷ Avis précité du 27 juillet 2023, point 31.

36. À cet égard, l'Autorité a admis, dans l'avis précité, l'intégration des obligations d'État que la SNCF avait proposée dans le cadre de sa première version du DRS 2023 : (i) s'agissant de la lutte contre les atteintes sexistes et sexuelles, elle avait observé que cette mission de prévention constitue, aux termes de l'article L. 2251-1 du code des transports, une composante intrinsèque et transversale à la mission de sûreté¹⁸, et (ii) s'agissant de la « *défense et déclinaison des plans gouvernementaux* », elle avait relevé que cette mission était également de nature à concourir à la réalisation des prestations de sûreté régulées¹⁹.
37. S'agissant des programmes « *vidéo-intelligente* » et « *innovations technologiques* », qui consistent à expérimenter et à développer de nouvelles solutions pour répondre à des besoins opérationnels de sûreté²⁰, l'Autorité avait considéré que leur intégration au « support fonctionnel » devait être davantage justifiée²¹. En l'occurrence, dans son projet de DRS 2024, la SNCF fournit de nombreux exemples qui illustrent le contenu concret des prestations de ces programmes, leur contribution à l'amélioration de l'efficacité de la production des services de sûreté et leur bénéfice à l'ensemble des acteurs (par exemple : la mise en place expérimentale de la vidéo intelligente appliquée à la vidéo protection ou encore la généralisation des caméras piétons, l'amélioration des nouveaux aérosols lacrymogènes, etc.).
38. Compte tenu de ce qui précède, **l'intégration des obligations d'État dans le « socle opérationnel » et l'intégration des programmes « *vidéo-intelligente* » et « *innovations technologiques* » dans le « support fonctionnel » apparaissent justifiées.**

2.3. L'analyse du revenu autorisé

2.3.1. La proposition de traitement des charges et commandes liées aux JOP par la SNCF est acceptable

39. Comme indiqué précédemment, pour l'HDS 2024, la SNCF a proposé un tarif horaire normatif excluant les impacts relatifs aux JOP qu'elle a estimés. Les charges et commandes relatives aux JOP font donc l'objet d'un « compte de résultat séparé ».
40. L'Autorité a analysé les différentes composantes de l'estimation du « surcoût JOP » de [5 – 10] millions d'euros. Celle-ci semble sous-estimée, notamment de l'intégration d'une prime évaluée, au moment de la saisine, à 50 euros par jour et finalement fixée à 95 euros. Par ailleurs, si le chiffre d'affaires résultant des heures spécifiques JOP doit couvrir les charges relatives aux JOP, la SNCF prévoit un résultat légèrement déficitaire qu'elle indique être prête à endosser, sans modalité de couverture ultérieure.
41. Par conséquent et au regard de ce que précède, **l'Autorité considère la proposition de traitement des charges et commandes liées aux JOP par la SNCF comme acceptable.**

2.3.2. La prévision des volumes d'heures commandées apparaît réaliste

42. L'Autorité relève que la projection des heures commandées pour le tarif 2024 est en légère hausse (de + [0 – 2] %) par rapport aux heures réellement produites sur l'année 2023, qui sont elles-mêmes en augmentation de [0 – 2] % par rapport à ce qui avait été prévu pour l'HDS 2023.

¹⁸ Avis précité du 27 juillet 2023, point 33.

¹⁹ Avis précité du 27 juillet 2023, point 34.

²⁰ Exemple : l'expérimentation des caméras-piétons.

²¹ Avis précité du 27 juillet 2023, point 36 ; avis précité du 21 novembre 2023, point 17.

43. La prévision des volumes d'heures commandées apparaît réaliste, notamment au regard des écarts peu significatifs observés entre la projection des heures commandées et les heures réellement produites, au cours des précédentes instructions.

2.3.3. Les charges de personnel augmentent modérément

44. Les charges de personnel correspondent
- d'une part, au poste « *rémunérations et charges* », dont la projection se fait à partir (a) du coût moyen d'un agent et (b) de la définition d'un ratio de production ; et
 - d'autre part, (c) au poste « *autres charges de personnel* », correspondant essentiellement à de l'intéressement et de l'abondement et à des frais annexes de personnel, qui n'appellent pas de commentaire particulier de la part de l'Autorité.

a. Le coût moyen d'un agent du SIS peut être admis

45. La SNCF a présenté un coût moyen d'un agent du SIS (ci-après « CMA ») en augmentation de + [2 – 4] % au global sur l'HDS 2024 par rapport à l'année précédente. Cette augmentation résulte de la prise en compte, notamment, des résultats des négociations annuelles obligatoires et de mesures catégorielles spécifiques comme la « *prime de patrouille* », mise en place en juillet 2023 et comptabilisée en année pleine pour 2024.
46. L'Autorité constate que les hypothèses prises en compte pour l'évolution du CMA sont justifiées. Notamment, le taux d'augmentation retenu relatif aux négociations salariales annuelles obligatoires pour le SIS de la SNCF est cohérent avec le taux moyen du groupe SNCF. Par conséquent, le CMA proposé apparaît acceptable.

b. Le ratio de production du SIS est en hausse

47. Le ratio de production correspond au nombre moyen d'heures de présence sur le terrain d'un agent de la sûreté, calculé comme le produit du nombre d'heures de travail théoriques effectuées par un agent de la sûreté et de la part moyenne du temps effectivement passé sur le terrain par les agents de la sûreté, compte-tenu de la catégorie de personnels dont ils relèvent (agents opérationnels ou agents encadrants).
48. Pour le tarif 2024, le ratio de production s'établit à [500 – 1 500] heures par agent et par an, en hausse de + [0 – 2] % par rapport à la référence ayant servi à établir le tarif 2023 ([500 – 1 500] heures par agent et par an).
49. S'agissant du nombre d'heures de travail théoriques par agent, déduction faite des formations, récupérations et autres absences, il ressort des éléments transmis par la SNCF pour le tarif 2024 qu'un agent de la sûreté travaille effectivement [100 – 200] jours par an, soit en moyenne [1 000 – 2 000] heures. Ce nombre d'heures est en augmentation par rapport au DRS 2023. Cette estimation peut être admise pour le DRS 2024. L'Autorité relève par ailleurs que ce nombre d'heures est en constante augmentation depuis 2020, ce qui traduit les efforts de la SNCF pour améliorer son efficacité.

50. S'agissant du taux d'agents productifs, pour l'HDS 2024, il s'élève à [70 – 80] %, contre [70 – 80] % pour l'HDS 2023. Cette hausse s'explique notamment par une diminution du nombre de stagiaires, c'est-à-dire d'agents nouvellement recrutés en formation initiale, ces agents ayant une production individuelle – c'est-à-dire une quantité de temps passé sur le terrain – nulle. Cette baisse du nombre de stagiaires, qui passe de [100 – 200] à [50 – 100] agents, s'explique par le fait qu'en 2023, la SNCF avait dû accélérer ses efforts de recrutement afin de compenser les départs et permettre de pleinement répondre aux commandes des clients. Pour l'année 2024, la SNCF a indiqué que le nombre encore élevé de stagiaires retenu visait à compenser l'attrition naturelle des effectifs opérationnels (c'est-à-dire les départs à la retraite, les démissions, les échecs de formations, etc.), ainsi qu'à dimensionner les ressources à un niveau satisfaisant pour couvrir l'évolution de la commande nominale.
51. Par ailleurs, l'Autorité constate que le nombre d'agents désarmés ou « en service doux »²² passe de [50 – 100] à [50 – 100] agents entre la projection tarifaire 2023 et 2024. Ces agents ont également une production individuelle nulle. Dans son avis du 27 juillet 2023 susvisé, l'Autorité avait réitéré sa demande issue de l'avis du 23 juillet 2018²³, « qu'un suivi précis soit effectué, d'une part, de chaque catégorie d'agents, qu'il soit désarmé ou en service doux, d'autre part, des causes pour lesquelles les agents restent en attente de délivrance ou de renouvellement de port d'armes, les causes endogènes ne devant pas venir grever l'assiette de charges des tarifs, alors même que les tarifs doivent être élaborés à partir des coûts d'un opérateur efficace. En l'absence d'une telle décomposition et de justifications plus précises à l'avenir, l'Autorité refusera la prise en compte des charges associées dans l'élaboration des tarifs des prochains DRS ». La SNCF a présenté un suivi du nombre de ces agents par catégorie ainsi que des éléments justifiant l'augmentation du nombre d'agents désarmés²⁴, ce qui est satisfaisant. Par ailleurs, l'Autorité constate que le nombre d'agents désarmés ou en service doux retenu pour le tarif 2024 reste inférieur au nombre constaté en 2023, ce qui témoigne d'une volonté de se rapprocher d'un opérateur efficace en limitant le nombre d'agents « non productifs ».
52. Enfin, s'agissant des taux de production individuelle, la SNCF a fait évoluer les taux de deux catégories d'agents : les adjoints aux dirigeants de proximité et les fonctions support. Si, pour les fonctions support, le taux retenu est en augmentation et passe de [4 – 6] % à [6 – 8] %, le taux des adjoints aux dirigeants de proximité a baissé et est passé de [70 – 80] % (DRS 2023) à [60 – 70] % (DRS 2024), correspondant au taux constaté pour l'année 2023.
53. La SNCF justifie l'évolution du taux de production individuelle des adjoints aux dirigeants de proximité par le besoin de consolider ce taux encore irrégulièrement atteint en 2023. La SNCF maintient toutefois son ambition première de faire progresser la production individuelle des adjoints aux dirigeants de proximité pour atteindre un taux de [70 – 80] % en 2025. L'Autorité sera attentive à la réalisation de cette ambition pour le DRS 2025.
54. Ainsi, **au regard de ce qui précède, le taux d'agents productifs peut être admis.** L'Autorité considère par ailleurs que **les données relatives au ratio de production présentées sont acceptables pour l'année 2024.**

²² La SNCF emploie le terme d'agent en « service doux » pour désigner notamment les agents temporairement inaptes au service.

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

²⁴ Notamment, d'une part, le nombre de demandes de port d'armes auprès de la préfecture de police a été plus élevé qu'usuellement et concentré sur le premier semestre 2024, d'autre part, le délai de délivrance du port d'arme dépend du nombre d'enquêtes complémentaires à réaliser pour le valider ; or, il a augmenté avec le niveau d'alerte du pays (Plan « Vigipirate » remonté à l'automne 2023 puis en mars 2024 au niveau « urgence attentat »).

2.3.4. Les projections relatives aux autres charges apparaissent justifiées

55. Les autres charges sont composées (i) des achats et charges externes et internes, (ii) des impôts et taxes et (iii) des dotations aux amortissements. Elles augmentent globalement de + [4 – 6] %.
56. Cette augmentation s'explique principalement par la prise en compte d'une nouvelle charge relative aux facilités de circulation, qui correspondent aux avantages accordés aux personnels actifs et retraités de la SNCF pour leurs voyages en trains, dans certains cas, à des conditions tarifaires différentes du prix de marché²⁵. Ainsi, les projections paraissent justifiées pour l'HDS 2024 et n'appellent pas de commentaire particulier supplémentaire.

2.3.5. Le bénéfice raisonnable s'établit en haut de la fourchette retenue par l'Autorité

57. Le bénéfice raisonnable proposé par la SNCF s'élève à [2 – 5] millions d'euros et correspond à une marge d'exploitation de [1 – 3] % pour le tarif 2024 en lieu et place d'une marge s'établissant à [0 – 2] % pour le tarif 2023. La SNCF a calculé ce bénéfice raisonnable en appliquant (i) un taux de coût moyen pondéré du capital (ci-après « CMPC ») avant impôts de [4 – 6] % à la valeur nette comptable moyenne des actifs immobilisés du périmètre régulé (correspondant à la base d'actifs régulée) prévue pour l'exercice 2024, auquel s'ajoute (ii) une marge additionnelle sur les charges opérationnelles, compte tenu des spécificités de l'activité régulée de la sûreté.
58. S'agissant de la base d'actifs régulés, l'Autorité constate que les mises en service et les investissements effectivement réalisés pour l'année 2023 ne sont pas au niveau des projections tarifaires effectuées dans le cadre du DRS 2023. Par ailleurs, il semble que les prévisions de mises en service pour 2024 pourraient également s'avérer surévaluées, notamment du fait du faible montant de mises en service à fin mai 2024. La SNCF a toutefois indiqué une forte saisonnalité avec des mises en service importantes attendues au quatrième trimestre 2024.
59. Si ces écarts n'ont pas d'impact significatif sur le tarif horaire d'un agent du SIS, l'Autorité recommande qu'une analyse approfondie en soit réalisée par la SNCF pour le prochain HDS. Elle renvoie sur ce point aux recommandations déjà formulées dans ses précédents avis. Un tel suivi permettrait d'améliorer la projection de la base d'actifs régulée.
60. S'agissant du CMPC, le taux de [4 – 6] % proposé par la SNCF peut être admis pour l'élaboration des tarifs 2024. L'Autorité recommande toutefois de mettre à jour ce taux annuellement.
61. S'agissant de la marge additionnelle sur les charges opérationnelles, elle est fixée par la SNCF pour l'HDS 2023 à [0 – 2] % afin d'atteindre une marge d'exploitation de [1 – 3] %.
62. La SNCF justifie l'évolution de son taux de bénéfice raisonnable, notamment, par :
 - i. un contexte sécuritaire et social dégradé, accentué par l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 ;
 - ii. un niveau insuffisant des bénéfices raisonnables accordés les années passées pour permettre à la direction de la sûreté de dégager un résultat net positif suffisant sur le périmètre régulé ;
 - iii. une mise à jour de sa fourchette de taux de bénéfice raisonnable à [2 % – 3 %], [...].

²⁵ Il s'agit concrètement de nouvelles charges de nature sociale, résultant d'accords conclus avec les organismes de sécurité sociale.

63. Le taux de [1 – 3] % reste dans les bornes de la fourchette établie par l'Autorité, qui relève par ailleurs que la SNCF a intégré la notion d'opérateur efficace dans sa trajectoire de charges, comme développé dans la partie suivante. En conséquence, elle considère que **la demande d'une augmentation du taux de bénéfice raisonnable est acceptable pour l'HDS 2024 et que le taux retenu de [1 – 3] % peut être admis.**

2.4. La notion d'opérateur efficace a bien été intégrée dans le modèle tarifaire

a. La notion d'opérateur efficace a été prise en compte dans la construction tarifaire et la SNCF a proposé une projection avec évolution modérée des tarifs jusqu'en 2027

64. Conformément aux attentes de l'Autorité, la SNCF a proposé un module de simulation simplifié d'évolution tarifaire. Ce module permet de quantifier les impacts de la mise en œuvre des indicateurs et leviers de performance proposés dans le cadre du programme de travail sur le tarif. Ces différents éléments participent à une objectivation de la pertinence de la mise en œuvre effective du programme de travail relatif à l'opérateur efficace sur la trajectoire de charges.
65. L'impact de l'ensemble des mesures proposées dans le cadre du programme de travail de la SNCF sur les performances opérationnelles et de structure est illustré dans le graphique suivant par une projection du tarif horaire. Cette projection avait déjà été proposée en 2023 en euros constants et courants.

[...]

66. Par rapport aux données communiquées dans le cadre de la saisine 2023, l'Autorité constate que le tarif 2024 proposé pour le DRS 2024 est supérieur de [2 – 5] euros à celui projeté. Selon les données de la SNCF, ceci s'explique notamment par :
- la différence de périmètre et de bénéfice raisonnable retenu ;
 - la refacturation des facilités de circulation.
67. En corrigeant ces deux effets, le tarif proposé en euros courants est de [50 – 100] euros/heure, inférieur à l'objectif de [50 – 100] euros/heure proposé en 2023.
68. Les évolutions en euros courants pour les années suivantes sont identiques à celles retenues par la SNCF dans le cadre du plan stratégique présenté à l'Autorité en 2023 et sont inférieures aux projections d'inflation hors énergie et alimentation retenues par la Banque de France.

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Évolution tarif horaire proposée pour le DRS 2023	[0 – 2] %	[0 – 2] %	[0 – 2] %	[2 – 4] %
Évolution tarif horaire proposée pour le DRS 2024	[4 – 6] %	[0 – 2] %	[0 – 2] %	[2 – 4] %
Évolution tarif horaire proposée pour le DRS 2024 à isopérimètre	[2 – 4] %	[0 – 2] %	[0 – 2] %	[2 – 4] %
Évolution IPCH hors énergie et alimentation (Banque de France)	[2 – 4] %	[2 – 4] %	[0 – 2] %	ND

69. Enfin, la SNCF a fixé un objectif pour le ratio de production de [1 000 – 2 000] heures par agent et par an d'ici 2027, soit + [20 – 50] heures par rapport au ratio projeté pour l'année 2024. L'atteinte de cet objectif sera permise via la mobilisation de plusieurs leviers de performance²⁶.

²⁶ A savoir : (i) le plan absentéisme (levier 7) ; (ii) la dissémination des bonnes pratiques afin d'éviter les pertes de production (levier 2) ; (iii) la mise en place et le déploiement complet d'outils SI opérationnels (OPO) (impact positif réduisant le temps non-

70. L'ensemble de ces éléments témoignent d'une **prise en compte effective de la notion d'opérateur efficace dans la construction par la SNCF de son revenu autorisé tout en offrant une projection ambitieuse de la progression des tarifs.**

b. L'Autorité demande à la SNCF d'étudier la possibilité d'une tarification pluriannuelle à partir du DRS 2026

71. L'Autorité relève que, pour la première fois depuis l'adoption du décret du 14 mai 2021 susvisé, des indicateurs d'efficacité font l'objet d'un suivi régulier et que des paramètres visant à intégrer cette notion ont été explicitement introduits dans le modèle tarifaire de la direction de la sûreté.

72. Pour une régulation plus incitative et de manière à donner davantage de visibilité et de prévisibilité aux acteurs, l'Autorité considère néanmoins que la prise en compte de la notion d'opérateur efficace dans l'élaboration des tarifs devrait être couplée au passage à une tarification pluriannuelle. Elle demande donc à la direction de la sûreté de la SNCF d'**étudier la possibilité, et, le cas échéant, de proposer une tarification pluriannuelle à compter du DRS 2026.**

N°	Demande	Acteur	Horizon
2	Étudier la possibilité, voire, le cas échéant, proposer une tarification pluriannuelle à compter du DRS 2026.	SNCF	DRS 2026 et suivants

productif des encadrants et optimisant la planification pour les agents) (levier 1) ; (iv) l'optimisation du maillage territorial / fusion de sites (levier 8) ; (v) l'optimisation des contributions par catégorie d'agents (levier 5) ; et (vi) l'optimisation des taux d'encadrement (levier 6).

ÉMET L'AVIS SUIVANT

L'Autorité émet un avis favorable sur le tarif horaire de 96,93 euros des prestations de sûreté fournies par le service interne de sécurité de la SNCF pour l'horaire de service 2024.

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

L'Autorité a adopté le présent avis le 11 juillet 2024.

*

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

Présents : Monsieur Thierry Guimbaud, président, Philippe Richert, vice-président ; Madame Florence Rousse, vice-présidente ; Monsieur Patrick Vieu, vice-président ; Madame Sophie Auconie, vice-présidente.

Le Président

Thierry Guimbaud

ANNEXE
RÉCAPITULATIF DES DEMANDES FORMULÉES DANS LE PRÉSENT AVIS

N°	Demande	Acteur	Horizon
1	Inclure la cyno-détection dans le périmètre régulé et exclure de ce périmètre la sécurité économique et financière.	SNCF	DRS 2026
2	Étudier la possibilité, voire, le cas échéant, proposer une tarification pluriannuelle à compter du DRS 2026.	SNCF	DRS 2026 et suivants