



**Comité Social Économique Central
(CSEC)**

PROCES-VERBAL

----- séance -----

du

mercredi 03 décembre

-----2025-----

Sont présents (es) :

MM.	Frédéric SARRASSAT Laurent DOMINÉ Stéphane SARDANO Bastien ORSINI	Secrétaire 1 ^{er} secrétaire adjoint Trésorier Trésorier-adjoint	liste FO RATP CSE 12/MTS liste CFE-CGC CSE 6/DSC liste UNSA CSE 1/RDS CENTRAL liste FO RATP CSE 5/SEM
Mme	Elodie BERTHIER Florence RICHARD	Membre titulaire -	liste FO RATP CSE 5/SEM liste CFE-CGC CSE 14/BU RSF
MM.	Marc BRILLAUD Nicolas BERGEAUD Yannick STEC Abdelhakim KHELLAF André BAZIN Pascal KERLEU Patrice MAUGERI Thibaut DASQUET Vincent BRIEUX	Membre titulaire - - - - - - - - -	liste FO RATP CSE 3/SUR liste UNSA CSE 8/SIT liste CGT CSE 4/RER liste CGT CSE 7/RATP INFRA liste CGT CSE 7/RATP INFRA liste CGT CSE 9 M2E liste CGT CSE 10/RDS ATELIERS CHAMP liste CGT CSE 11/MRF liste CFE-CG CSE 13/BU TRAM
Mmes	Cécile AZEVEDO ¹ Marie-Mathilde GUEROULT ² Jessica RICHARDS ³	Membre suppléant - -	liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS liste CFE-CGC CSE 6/DSC liste CFE-CGC CSE 13/BU TRAM
MM.	Nourredine ABOUTAIB ⁴ José JONATA ⁵ Olivier MERCIER ⁶ Stéphane TONDUT ⁷ Eric TURBAN Sébastien BOURGEOIS ⁸ Sami TAGANZA Michel MARQUES	Membre suppléant - - - - - - - -	liste UNSA CSE 2/RDS CENTRES BUS liste UNSA CSE 5/SEM liste UNSA CSE 8/SIT liste CGT CSE 7/RATP INFRA liste CGT CSE 7/RATP INFRA liste CGT CSE 9/M2E liste CGT CSE 10/RDS ATELIERS CHAMP liste CGT CSE 11/MRF

Sont absents(es)/excusés (es) :

M.	Abdelnour LARDIDI	2 ^e secrétaire adjoint	liste UNSA CSE 3/SUR
Mme	Farida KAIS	Membre titulaire	liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS
MM.	Karim ROUIJEL Elies BEN ROUAG Gregory GUIDEZ Kamel OULD AHMED Fabrice DELAGE Karl BENOIST	Membre titulaire - - - - - -	liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS liste UNSA CSE 2/RDS CENTRES BUS liste UNSA CSE 2/RDS CENTRES BUS liste UNSA CSE 6/DSC liste CGT CSE 11/MRF liste CFE-CGC CSE 12 /MTS
Mmes	Florence ESCHMANN Magaly CLEUET Mary FORD	Membre suppléant - -	liste FO RATP CSE 12 MTS liste UNSA CSE 5/SEM liste UNSA CSE 6/DSC
MM.	Mohamed CHAGH Aurélien DERACHE Laurent TROILO Damien MORILLA Abdelkader ARIOUA Samy SI-TAYEB	Membre suppléant - - - - - -	liste FO RATP CSE 1/RDS CENTRAL liste FO RATP CSE 12/MTS liste UNSA CSE 14/BU RSF liste CGT CSE 11/MRF liste CFE-CGC/CSE 2 /RDS CENTRES BUS liste LA BASE CSE 4/RER

¹ Remplace Karim ROUIJEL en tant qu' élu titulaire pour les votes

² Remplace Kamel OULD AHMED en tant qu' élu titulaire pour les votes

³ Remplace Karl BENOIST en tant qu' élu titulaire pour les votes

⁴ Remplace Grégory GUIDEZ en tant qu' élu titulaire pour les votes des points III à IV.4

⁵ Remplace Eliés BEN ROUAG en tant qu' élu titulaire pour les votes

⁶ Remplace Abdelhakim KHELLAF en tant qu' élu titulaire pour le vote du point IV.4 et Grégory GUIDEZ pour les votes des points IV.5 à V.3

⁷ Remplace Fabrice DELAGE en tant qu' élu titulaire pour les votes

⁸ Remplace Yannick STEC en tant qu' élu titulaire pour le vote du point III

Assistent à la séance :

MM. Mohamed **BOUZOURENE**
Gilles **DELEFOSSE**
Nuno **MARTINS**
Cyril **LARDIERE**

Représentant du syndicat FO RATP
Représentant du syndicat UNSA
Représentant du syndicat CGT
Représentant du syndicat CFE-CGC

Mme. Valérie **DAOUD**

Conseil de Prévoyance

ORDRE DU JOUR

I - INFORMATIONS DU PRESIDENT

- Attribution du réseau de chaleur de la mairie de Paris 7
- Présentation du plan de lutte contre les violences 7
- Accès aux locaux communs réseau ferré et RDS 7

II INFORMATIONS DU SECRETAIRE

- Point sur les ASC 10
- Point sur la restauration 10

III - APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 10 SEPTEMBRE 2025 16

IV - QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLE

1. Information-consultation sur le projet de budget d'exploitation pour l'exercice 2026
 2. Information-consultation sur le projet de programme d'investissements pour l'exercice 2026
 3. Information sur le projet de budget 2026 du Groupe RATP
- } 18
4. Désignation d'un cabinet d'expertise dans le cadre de la consultation sur la situation économique et financière de l'EPIC et du Groupe RATP portant sur les comptes annuels 2025, semestriels 2026 et le budget 2027 prévue à l'article L. 2312-17 du code du travail 53
 5. Information-consultation sur le projet de plan de développement des compétences RATP pour l'année 2026 55
 6. Information-consultation sur le projet de Politique de la RATP en faveur de l'habitat et des prêts et bilan à 9 mois de la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile-de-France et de la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025 70

V - QUESTIONS SOCIALES

1. Délibération pour la nomination d'un membre de la commission logement
 2. Délibération pour la nomination d'un membre de la commission formation
 3. Délibération pour la nomination d'un membre de la commission de contrôle financier
- } 79
4. Présentation du budget prévisionnel du CSEC pour 2026 81

M. LE PRÉSIDENT.- Bonjour. Avec l'autorisation de M. SARRASSAT, je vous propose de démarrer l'examen de l'ordre du jour de la séance.

Je vous propose de faire un point sur les personnes qui participeront à cette séance. En remplacement de M. DUCELIER, nous avons un nouveau représentant du CSE 2 en la personne de M. ARIOUNA, qui nous rejoindra peut-être au cours de la séance.

M. GAUTHERON, le représentant syndical de la CGT, est remplacé par M. MARTINS pour la séance. Bienvenue.

M. DELEFOSSE remplace M. LAMASSE.

Pour la délégation FO, nous ont été signalées les absences de MM. ROUIJEL, DERACHE, CHAGH et de Mme ESCHMANN à la séance d'aujourd'hui.

M. ORSINI.- Mme KAÏS sera peut-être absente. Mme BERTHIER arrive.

M. LE PRÉSIDENT.- Pour la délégation UNSA, nous ont été signalées les absences de MM. GUIDEZ, OULD AHMED, LARDIDI, TROILO et de Mme FORD.

Y a-t-il d'autres absences ?

M. JONATA.- M. BEN ROUAG et Mme CLEUET seront absents également.

M. LE PRÉSIDENT.- Pour la délégation CGT, M. MORILLA nous a été indiqué absent. M. DELAGE l'est également.

M. KERLEU.- M. STEC arrivera en retard.

M. LE PRÉSIDENT.- M. SI TAYEB est aussi absent.

M. LARDIÈRE.- Je n'ai pas de nouvelles de M. BENOIST pour le moment, j'espère qu'il est en chemin.

I – INFORMATIONS DU PRESIDENT

M. LE PRÉSIDENT.- J'ai trois informations à vous partager.

☒ **Attribution du réseau de chaleur mairie de Paris**

La première information a déjà fait l'objet d'une publication sur Urban. Cela concerne l'attribution du réseau de chaleur de la mairie de Paris. Jusqu'à la délibération du Conseil municipal de Paris, l'information n'a pas à être relayée à l'externe. Je vous remercie de la conserver à l'interne.

Dans le projet de concession, il y a l'idée d'accroître le nombre de kilomètres de 200. Cela vous donne une idée de l'enjeu d'extension du réseau. Cela permet d'alimenter les foyers de plus d'un million de Parisiens et de 16 villes de première couronne. C'est un nouveau succès pour RATP Solutions Ville. Dalkia et Eiffage sont évidemment des acteurs importants. La contribution de RATP Solutions Ville et du Groupe RATP dans le projet était autour de la qualité de la maîtrise d'œuvre de projets complexes. Pour arriver à verdir la production, il s'agira de construire de nouveaux centres de production d'énergie. On a toute la force et l'expérience de grands projets industriels. C'était aussi la maîtrise de la récupération d'énergie et de la gestion de projets complexes.

Ce sera une contribution importante au chiffre d'affaires du Groupe.

☒ **Présentation du plan de lutte contre les agressions et les violences**

La deuxième information est plus rapide. Comme on s'y était engagé, et si M. SARRASSAT en est d'accord au moment d'établir l'ordre du jour de la prochaine séance qui aura lieu le 21 janvier, on vous proposera d'y inscrire la présentation du plan de lutte contre les agressions et les violences. On a un envoyé un certain nombre d'informations au secrétaire de l'instance. Avec M. SARRASSAT, on propose d'envoyer à tous les élus les statistiques des agressions vis-à-vis de nos voyageurs et de nos salariés, telles qu'on les envoie à IDFM, pour les années 2023-2024. Cela vous permettra d'avoir un premier niveau d'information. Il sera complété lors du point qui sera fait en séance.

☒ **Accès aux locaux communs réseau ferré et RDS**

Enfin, lors de la dernière séance on avait évoqué la gestion de l'accès aux locaux communs aux agents du réseau de surface et du réseau ferré. Le sujet a été partagé lors de la séance de CSE SEM en novembre. Les locaux concernés par la bascule du 1^{er} novembre 2025 et mutualisés TRAM/RDS - SEM/RDS et MTS/RDS font l'objet de conventions d'utilisation, qui ont été maintenues entre RRE, qui les gère la plupart du temps, et le Département MTS qui les gère en propre, en attendant de trouver une solution définitive avec IDFM pour organiser la continuité de l'accès à ces locaux sur la durée.

L'installation de digicode sur ces locaux mutualisés permet de leur en donner l'accès aux salariés transférés aux filiales. Les digicodes remplacent les lecteurs de carte de service. RRE est en charge de trouver dans les conventions, les solutions définitives qui permettront d'assurer le partage de ces locaux.

Madame AZEVEDO ?

Mme AZEVEDO.- Il est rare que je rebondisse sur vos informations, mais je voudrais le faire par rapport à votre dernière information sur l'accès aux locaux communs. On avait évoqué les conséquences de l'EPIC en mode multi-opérateurs, avec les autres opérateurs.

M. LE PRÉSIDENT.- En évoquant le maintien des conventions pour permettre l'accès aux locaux, je parlais non seulement des collègues transférés à CAP mais aussi de ceux transférés à Keolis, puis à Transdev et ATM le moment venu.

M. LE SECRÉTAIRE.- Puisque vous avez parlé de l'ordre du jour du 21 janvier, je rappelle que l'on a également eu un échange sur l'inscription à l'ordre du jour de la problématique amiante suite aux accidents de l'an passé. On attendait avec impatience le REX. On avait convenu d'un moment d'échange en séance sur le sujet.

M. LE PRÉSIDENT.- Oui, sur le principe. On verra dans quel ordre du jour l'inscrire.
Monsieur TAGANZA.

M. TAGANZA.- Qu'en est-il des accès aux locaux dans les centres médicaux pour ceux qui ont été transférés ?

M. LE PRÉSIDENT.- L'accès aux espaces santé continue à être ouvert pour l'ensemble des salariés. Les espaces santé ont reçu de la part de l'autorité régionale de santé l'agrément permettant à l'Espace santé de recevoir des salariés, qui ne sont pas seulement des salariés EPIC dans le cadre de la portabilité des droits. Nous avons eu l'agrément. Le jour même, les premiers salariés transférés ont pu prendre des rendez-vous.

M. TAGANZA.- Des agents qui ont une carte CAP n'ont pas accès à ces locaux.

M. LE PRÉSIDENT.- Vous parlez de l'accès physique. Cela ne m'est pas remonté. Je vais regarder ce point.

II – INFORMATIONS DU SECRETAIRE

M. LE SECRÉTAIRE.-**☒ Secteur ASC**

Pour le CE RATP, la période des fêtes de fin d'année a commencé dès novembre avec l'organisation de son **Arbre de Noël 2025 au parc Astérix** où malgré un froid parfois intense, plus de 31 000 agents et leur famille étaient présents afin de profiter, dans des conditions optimales, de l'ensemble des attractions et festivités mises à leur disposition. Derrières les écharpes et sous les bonnets, la joie semblait être au rendez-vous.

Toujours en novembre et sur le dernier week-end, nous avons privatisé la salle du **Grand Rex pour le film "Zootopie"** et la traditionnelle *"Féerie des eaux"*. Plus de 2 700 personnes étaient au rendez-vous.

Ainsi, la magie des fêtes de fin d'année va se poursuivre en décembre avec dès le 17, la privatisation, déjà complète, **d'Avatar 3** au Grand Rex et le dimanche 21, la privatisation au Dôme de Paris de la **Comédie musicale "Le Roi Soleil"** où 3 200 personnes seront présentes.

Nous laisserons à cette date une petite respiration aux agents afin de les retrouver dès le 2 janvier **au cirque Phénix** où, pour la nouvelle année, nous accueillerons 4 000 agents et leur famille. Ce mois de janvier se conclura par la privatisation du **spectacle "Joséphine Baker musical"** au théâtre Bobino.

Bien entendu, je ne vais pas détailler, dans ces informations, l'ensemble des activités 2026, mais je peux d'ores et déjà dire qu'un certain nombre d'entre elles seront mises en vente dès ce mois.

Dans un tout autre domaine, il convient de faire un point d'étape sur les échanges que nous avons actuellement **avec les Enfants du Métro**.

A date, la RATP, le CSEC et les Enfants du Métro, ont trouvé un accord afin d'établir un protocole tripartite organisant de manière précise, respectueuse et humaine la fin d'activité de cette fondation. Ce dossier demande de fortes analyses et impose, au regard de l'histoire de cette fondation, un traitement précautionneux. Nous reviendrons régulièrement dans cette instance pour vous informer de l'évolution de ce dossier.

☒ Secteur Restauration

Toujours sur les aspects conventionnels, nous sommes en discussion avec la RATP sur l'élaboration de **conventions concernant la gestion et l'entretien des sites de restauration**. Nous y aborderons le sujet des restaurants d'entreprise, des distributeurs automatiques et de la cuisine centrale (UPCS). Bien sûr, nous nous appuyons sur les textes déjà en vigueur. Il ne s'agit pas de les réformer mais de les mettre à jour. Nous comptons aboutir sur ces différents items courant février.

Et puisque je parle de la restauration, j'informe l'ensemble des élus que le repas de Noël aura lieu le 11 décembre. Nous avons concocté un menu de fête qui nous l'espérons vous donnera satisfaction et plaisir.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur SARRASSAT.

Monsieur BAZIN ?

M. BAZIN.- Bonjour. Je ne suis pas venu en séance depuis un moment, je vous prie d'excuser cette absence, néanmoins quelques activités m'incombent. Avant les déclarations, je tiens à remercier le Comité d'entreprise et son secrétaire. Quand je vous ai quittés en août, j'étais parti pour faire une marche. Le CSEC avait voté une subvention pour cette marche citoyenne. Cela s'est très bien passé. Je remercie le secrétaire pour son action.

Un véhicule a assuré la logistique durant les 22 jours de marche à travers la France, depuis Versailles jusqu'à Saint-Brieuc. Nous avons rencontré quelques complications avec les forces de l'ordre. Visiblement, le drapeau de la Martinique est un drapeau de terroriste et les Français de province ne connaissent apparemment pas ces territoires. Nous avons eu de beaux échanges certes, mais aussi les forces de l'ordre avec nous en permanence pour nous expliquer que nous n'avions rien à faire sur les routes de France, malgré l'empoisonnement subi du fait du chlordécone. Le COAADEP, le Collectif des ouvriers agricoles empoisonnés par les pesticides, remercie le CSEC RATP. Personnellement, je remercie pour le soutien qui nous a été accordé.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur BAZIN.

Y a-t-il des déclarations d'organisation syndicale ?

Monsieur MARTINS.

M. MARTINS.-

Monsieur le Président, Monsieur le Secrétaire, Cher.es collègues,

Le contexte national et international ne présage rien de bon. Nous traversons une phase de violences, d'instabilité et de recul démocratique inédite.

Au Soudan, des dizaines de milliers de morts et des violences sexuelles massives. En Palestine, le cessez-le-feu n'est pas respecté : les frappes quotidiennes tuent des civils, des enfants, dans le silence complice de la communauté internationale. En Ukraine, les populations civiles continuent de payer le prix de la guerre et des logiques impérialistes.

Dans ce contexte, la journée internationale de solidarité avec le peuple palestinien du 29 novembre dernier résonne encore : nous devons porter la paix, le droit international, et l'autodétermination des peuples.

La CGT, partout, appelle à renforcer l'unité pour défendre la vie, la justice et les droits humains.

Parallèlement, partout dans le monde, la montée de l'extrême droite, financée par les grandes fortunes, appuyée par les multinationales et les plateformes numériques, détruit nos droits sociaux et attise les divisions.

La mobilisation populaire peut la vaincre. L'élection du maire progressiste Zoran à New York en est la démonstration éclatante.

En France, le gouvernement mène lui aussi une offensive contre nos conquies sociaux : suppression possible de jours fériés, retraités sacrifiés, assurance chômage attaquée, répression syndicale renforcée.

Voilà pourquoi hier, l'appel unitaire CGT, FSU, Solidaires a eu lieu pour l'abrogation de la réforme des retraites, pour des salaires dignes, point des emplois stables et enfin pour un budget 2026 à la hauteur des besoins du pays.

Et à la RATP... me direz-vous ? Ce que nous vivons dans l'entreprise n'est que le reflet de ce qui se passe au niveau national.

Les comptes sont au vert depuis des années... pourtant nos salaires stagnent, pendant que les loyers explosent et que l'attractivité de l'entreprise s'effondre.

L'ouverture à la concurrence ; elle détruit nos collectifs de travail et organise la casse de notre service public. La volonté effrénée de Valérie Pécresse de vendre morceau par morceau l'entreprise va à l'encontre même de l'existence de la RATP et fragilise gravement le service rendu aux usagers.

Dès les premiers jours, nous avons vu le nombre de bus fantômes exploser. La régularité, déjà fragile, n'a cessé de se dégrader. Cette privatisation rampante imposée par IDFM vide nos métiers de leur sens, aggrave les conditions de travail et met en péril la qualité même du service public. La CGT le dit clairement : un moratoire est désormais indispensable.

Avant-dernier point : l'écoute, pour ne pas dire le dialogue social, doit être rétablie. La CGT ne cesse de rappeler que les réorganisations doivent être discutées et surtout concertées avec les organisations syndicales. Marcher à vue, bricoler des réorganisations à l'emporte-pièce ne produit qu'une seule chose : des mobilisations massives, une dégradation de la QVCT, des alarmes sociales en cascade, et parfois des contentieux, comme ce fut le cas à M2E.

Le dialogue social est un travail à deux ... Il suppose respect, transparence et écoute réelle.

Enfin, depuis des années, au sein des CHSCT puis du CSE, les élus CGT alertent sur les particules fines que respirent quotidiennement les agents, notamment en station. Le constat est désormais incontestable : l'environnement de travail favorise les pathologies respiratoires. Et ce problème ne concerne pas seulement le métro. Nous accompagnons aujourd'hui près de 80 agents de la maintenance dans une démarche prud'homale pour faire reconnaître l'absence de moyens consacrés au renouvellement des systèmes d'extraction d'air dans les centres bus.

Toutes ces situations rappellent l'importance vitale des instances représentatives du personnel et des élus qui les composent. Ils sont là pour garantir la santé, la sécurité, la dignité et la reconnaissance de celles et ceux qui font VIVRE l'entreprise au quotidien.

La CGT, au CSEC comme partout, continuera de défendre sans relâche les agents, leurs droits et NOTRE service public.

Merci de votre écoute.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci.

Monsieur BOUZOURENE ?

M. BOUZOURENE.-

Notre organisation syndicale, FO Groupe RATP, est particulièrement préoccupée par la situation actuelle de notre entreprise. L'annonce de la nomination de M. Castex à la tête de la SNCF a été officialisée le 3 novembre, alors même que cette décision était connue depuis plusieurs mois. Pour autant, le Président de la République n'a toujours pas désigné son successeur à la RATP.

Pour FO Groupe RATP, cette situation est aujourd'hui inacceptable.

Nous rappelons que la RATP est un acteur incontournable du transport, que ce soit en Île-de-France ou en régions. Chaque jour, nous assurons les déplacements de millions de voyageurs en France. Il est donc incompréhensible qu'une entreprise portant une telle responsabilité, en France comme à l'international, puisse rester sans dirigeant capable de défendre les intérêts de la RATP, en particulier dans le contexte politique actuel et des enjeux en cours.

Par ailleurs, pour garantir le bon fonctionnement du dialogue social, la présence d'un ou d'une PDG est indispensable. Les négociations à venir (NAO, intéressement) devront impérativement prendre en compte l'investissement et l'engagement des salariés. Pour FO Groupe RATP, il est très clair que nous n'accepterons jamais que les salariés de notre entreprise subissent une année blanche en 2026.

Enfin, nous avons été alertés par nos collègues transférés le 1^{er} novembre 2025. Ils nous ont remonté de nombreuses difficultés dans le cadre de leur transition. Voici quelques dysfonctionnements majeurs :

- Proches aidants : annoncé initialement comme maintenu sans difficulté après le 1^{er} novembre, le dispositif est finalement présenté comme non prévu statutairement.*
- Pimprenelle : la communication laissait entendre que l'ensemble du dispositif serait conservé, alors que seule la crèche l'est réellement.*
- Treizième mois : les informations communiquées par l'entreprise ne sont pas respectées. Les repos négatifs ne devaient pas impacter le 13^{ème} mois et celui-ci devait être versé intégralement le 26 novembre 2025 par l'EPIC. Cela n'a pas été respecté, et certains collègues n'ont toujours pas reçu leur versement à ce jour.*
- Les agents ayant refusé le transfert depuis août n'ont toujours pas reçu leur attestation, indispensable pour percevoir leurs indemnités chômage.*

Nous vous demandons de prendre des mesures immédiates pour résoudre ces problèmes. Nous vous rappelons que nos collègues ont des familles à charge et des factures à payer.

Merci.

M. LE PRÉSIDENT.- Je comprends l'interpellation. Des équipes recrutement sont à Belliard. Une personne s'est fait arracher un collier, une a pris une canette dans la figure, une autre a assisté à une rixe. Je suis sensible au sujet. On a mobilisé SUR. Depuis deux mois, la dégradation est brutale.

Y a-t-il d'autres déclarations ?

M. BOUZOURENE.-

FO Groupe RATP constate la forte dégradation de la sécurité autour de Porte de Clignancourt et sur les trajets entre le métro et les sites de Belliard, Championnet et Saint-Ouen.

Les agents nous signalent des agressions, du harcèlement —notamment envers les femmes—, des vols et des situations d'insécurité quotidiennes.

Face à ces nombreuses agressions, l'argument du temps nécessaire à la mise en place de mesures efficaces ne tient pas : la situation d'urgence exige de la réactivité et des mesures concrètes.

Pour FO Groupe RATP, la protection des salariés RATP ne peut se résumer à une réaction a posteriori des événements, ni même la présence policière de manière épisodique n'est pas de nature à nous rassurer, mais aussi à répondre à la reconquête de ce territoire.

FO Groupe RATP tient à rappeler que ces agressions ne sont pas nouvelles, que les responsables de notre entreprise, les autorités ont été à de nombreuses fois alertées de la situation et que nous les tiendrons donc pour intégralement responsables de tout nouveau dérapage.

Trop souvent nos collègues éprouvent dans ce quartier un sentiment d'isolement, d'impuissance.

Aussi nous sollicitons la tenue en urgence d'une table ronde réunissant la Préfecture de Police, la Direction de la RATP et les représentants du personnel, afin de définir des mesures immédiates de sécurisation des trajets et d'accompagnement des agents.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Je propose de passer à l'examen de l'ordre du jour.

III – APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES DES

24 SEPTEMBRE ET 8 OCTOBRE 2025

Mme PASQUIER.- En l'absence de M. BEN ROUAG, Monsieur JONATA, acceptez-vous de voter à sa place ?

M. JONATA.- Oui.

Mme PASQUIER.- En l'absence de M. GUIDEZ, Monsieur ABOUTAÏB, acceptez-vous de voter à sa place ?

M. ABOUTAÏB.- Oui.

Mme PASQUIER.- En l'absence de M. ROUIJEL, Madame AZEVEDO, acceptez-vous de voter à sa place ?

Mme AZEVEDO.- Oui.

Mme PASQUIER.- Mme KAÏS ne peut pas être remplacée. En l'absence de M. STEC, Monsieur BOURGEOIS, acceptez-vous de voter à sa place ?

M. BOURGEOIS.- Oui.

Mme PASQUIER.- En l'absence de M. OULD AHMED, Madame GUÉROULT, acceptez-vous de voter à sa place ?

Mme GUÉROULT.- Oui.

Mme PASQUIER.- En l'absence de M. DELAGE, Monsieur TONDUT, acceptez-vous de voter à sa place ?

M. TONDUT.- Oui.

Mme PASQUIER.- En l'absence de M. BENOIST, Madame RICHARDS, acceptez-vous de voter à sa place ?

On a donc 7 votants pour la CGT, 5 pour FO, 4 pour l'UNSA et 5 pour la CFE-CGC. Nous allons passer à l'approbation de la séance supplémentaire du 24 septembre dernier.

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (4) – CGT (7) – CFE-CGC (5)

→ Le PV de la séance du 24 septembre 2025 est approuvé à l'unanimité.

Qui vote pour l'approbation du PV de la séance ordinaire du 8 octobre 2025 ?

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (4) – CGT (7) – CFE-CGC (5)

→ Le PV de la séance du 5 octobre est approuvé à l'unanimité.

IV – QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information et consultation sur les projets de :

- Budget d'exploitation pour l'exercice 2026**
- Programme d'investissements pour l'exercice 2026**

Information sur le projet de budget 2026 du Groupe RATP

Mesdames Bérénice FERRIER, Ludivine EGRETAUD et Alice BREZUN du Cabinet SECAFI

Monsieur Jean-Yves LECLERCQ, directeur financier – SFD/DR

Participent à ce point de l'ordre du jour

M. LE SECRÉTAIRE.- Pour une fois, on va commencer par le rapport de la présidente de la Commission économique.

M. LE PRÉSIDENT.- Bienvenue à nos quatre invités. Nous avons trois points consécutifs à examiner. Si vous en êtes d'accord, nous vous proposons de commencer par le rapport de la présidente de la Commission économique qui va balayer les trois points avant d'écouter le rapport de Secafi sur l'ensemble des points, puis d'écouter les déclarations des organisations syndicales et d'avoir enfin les échanges.

Chaque point a fait l'objet d'un examen en Commission économique mardi dernier. Je cède la parole à Mme AZEVEDO afin qu'elle nous donne lecture de son rapport.

Mme AZEVEDO.-

☒ Rapport de la Présidente de la Commission Economique sur le projet de budget d'exploitation pour l'exercice 2026, sur le projet de programme d'investissements pour l'exercice 2026 et le projet de budget 2026 du Groupe RATP.

Les intervenants pour ce dossier, lors de la Commission Economique du 25 novembre 2025, étaient les experts du Cabinet SECAFI avec Bérénice FERRIER et Ludivine EGRETAUD ainsi que Azélie QUILLET, Valérie OGIER et Luc PIFFARD pour la Direction. Nous les remercions pour leur présentation et leurs explications.

L'année 2025 a été marquée par la négociation du nouveau contrat 2025-2029, la modernisation de l'offre de transport avec de nouveaux matériels roulants (MF19 et TW20), le début de la transition BUS, la mise en service des nouveaux contrats (dont Lyon), la cession des activités londoniennes et l'attention portée sur RSS.

L'année 2026 devra réussir un grand nombre de chantiers dont la transition de l'activité Bus, réussir la réforme tarifaire, le redéploiement des matériels roulants et la montée en charge du PQI. Il faudra également réussir les appels d'offres de rail urbain, reprendre la gestion technique de la ligne 18 et résoudre les problématiques stratégiques de Ratp Smart Systems entre autres.

Concernant l'EPIC :

Pour l'atterrissage 2025, le Chiffre d'Affaires serait de 5,9 Md€ en progression de +1,2% par rapport à l'objectif budgétaire porté par une bonne production et une qualité de service en amélioration. Le résultat opérationnel (EBIT) serait estimé à 363 M€ lié à l'amélioration de la rémunération variable, à la reprise de provisions pour démantèlement de matériel et à une meilleure performance projetée qu'au budget. Le résultat net serait estimé à +231 M€ en hausse de +19,7 % par rapport au budget, niveau atteint à la suite de la restauration des équilibres financiers permise par le nouveau contrat IDFM. La dette nette serait estimée à 4,9 Md€ en ligne avec l'objectif budgétaire. Les dotations en capital aux filiales sont estimées à 230 M€ pour RATP Participations avec 184 M€ pour RATP Dev ; 15 M€ pour RATP Habitat et 29 M€ pour Smart Systems puis 59 M€ pour RATP Cap IDF. La CAF à 1 Md€ permet d'autofinancer les investissements sur fonds propres. Le BFR ressortirait à 195 M€. Les charges d'exploitations seraient en hausse de +49 M€. Les effectifs ressortiraient à 44 040 agents en recul de -560 agents avec principalement la 1^{ère} vague de sorties des lots BUS. La MSPA ressortirait à 3,2 %.

Les investissements 2025 de l'EPIC devraient atteindre 1,85 Md€ (hors Société du Grand Paris) en baisse par rapport à 2024 de -7% liés à des décalages de planning sur les différents projets en cours (Matériels Roulants et Système Ferré Transport, Ferré Gares et Services, Tramway, Ferré Transport Ateliers, projets SI).

Au budget 2026 de l'EPIC, le Chiffre d'Affaires devrait atteindre 5,2 Md€ en baisse de -662 M€ (soit -11,3 %) du fait de la sortie progressive du BUS.

Le résultat opérationnel (EBIT) devrait atteindre 361M€ soit une baisse de -2 M€ avec la sortie des activités de BUS conjuguée aux gains de performance de cette même activité. Il est d'ailleurs précisé en commission que cette performance permettrait de financer certaines parties du Plan d'Entreprise dont le projet "Passerelles" qui concerne le redéploiement des agents non transférables de RDS dont le dossier devrait passer en séance CSE C début d'année 2026. Le résultat net en léger recul devrait atteindre 223 M€. Pour l'OT, il atteindrait 23 M€ en ligne avec les objectifs ; pour le GIRE (Gestionnaire d'Infrastructures du Réseau Existant) il atteindrait 194 M€ en légère progression ; pour le GIGP (Gestionnaire d'Infrastructure du Grand Paris) il atteindrait 2 M€ en intégrant le démarrage des activités de gestion technique sur la ligne 18 et pour SUR-Sûreté il serait budgété à -2 M€ en prenant en compte le dernier tarif validé par l'ART. La dette serait en baisse de -570 M€ et reviendrait ainsi à 4,4 Md€. Les dotations en capital aux filiales sont projetées à 39 M€ dont 19 M€ pour RATP Smart System (12 M€ pour le Maas et 7 M€ pour Navocap) et 20 M€ pour d'autres filiales dont la création d'une filiale d'auto-assurance dite "Catpive". La CAF à 994 M€ permettrait de couvrir les flux d'investissements sur fonds propres. Le BFR d'investissement prévu à +63 M€ est principalement lié à la perception décalée en 2027 du produit de cession des biens de retour et de reprise de la dernière vague de transferts vers les DSP prévue fin 2026. Les charges d'exploitation diminueraient de -589 M€ concernant entre autres les principaux postes (MACE, énergie et frais de personnel). Les effectifs moyens cumulés projetés à fin 2026 sont estimés à 35 110 ETP soit une diminution de -8 930 ETP résultant principalement de l'effet de périmètre sur le réseau BUS (-9 269 ETPMC). En 2026, la RMPP (Rémunération Moyenne du Personnel Permanent) est projetée à 2,4 % et la MSPA (Masse Salariale Par Agent) à 1,3 % en ligne avec l'inflation.

Les investissements 2026 de l'EPIC RATP devraient atteindre 2,05 Md€, en progression de 11% soit + 204 M€. Cette croissance est liée aux plans d'accélération lancés en 2025 des nouveaux matériels roulants ferrés MI20 et MF19.

Concernant le Groupe RATP et les filiales :

Pour l'atterrissage 2025, le chiffre d'affaires du Groupe serait estimé à 7,9 Md€, en progression de +11% par rapport à 2024 grâce à l'EPIC sous l'effet de la conclusion du nouveau contrat IDFM, de l'amélioration de la production et de la qualité de service ainsi que le redressement des filiales. Le RNPG atteindrait 260 M€ lié à des gains de performance et les impacts de la transition de l'activité BUS. La dette nette serait en forte diminution à pratiquement 5 Md€.

Pour les filiales, le Chiffre d'Affaires 2025 ressortirait en hausse à 2,5 Md€ en ligne avec les prévisions budgétaires. Le résultat opérationnel (EBIT) serait en amélioration et atterrirait à -10,8 M€ en précisant que seules RATP Dev. et Ratp Smart Systems sont en déficit. Le RNPG ressortirait à -53,4 M€ avec une dépréciation partielle du Goodwill du Sightseeing mais absorbé par la baisse du coût de l'endettement sur la cession de Londres.

RATP Dev. afficherait un recul de -57M€ de son CA essentiellement impacté par des effets de change défavorables. Son EBIT reste en recul lié à la dépréciation du goodwill sur le sightseeing de Londres et Bath pour -23,3 M€. Il est à noter quelques difficultés à Lyon et Bayonne à hauteur de -5,5 M€. Ratp Cap IDF basculerait vers du positif en augmentant son CA de +53 M€, en affichant un EBIT pour la 1^{ère} fois bénéficiaire à 8,5 M€ et en devenant profitable avec un RNPG à 7,3 M€ lié

principalement aux gains de 8 lots de Bus. Les résultats du pôle Services et autres filiales seraient en baisse avec un CA en retard de -13 M€ et un EBIT de -18 M€. Les résultats de Ratp Smart Systems sont plus dégradés que prévu avec un retard de -12 M€ sur son CA lié aux problèmes de SAE de Navocap avec un EBIT DE -27,2M€ dont -17M€ pour le Maas. Une dépréciation partielle du produit "Futurama" en billettique est également constaté à hauteur de -3,7M€. La dette nette des filiales atteindrait 41 M€.

Pour le Budget 2026, le Chiffres d’Affaires du Groupe devrait atteindre 8,1 Md€ soit une hausse de 1,9 % qui s’expliquerait par la bascule des 13 lots de Bus à des opérateurs privés et par la progression organique de RATP Dev. principalement. L’EBIT atteindrait 431M€ avec des filiales à l’équilibre mais des pertes pour Ratp Smart Systems à -15 M€. Le RNPG serait budgété à 246 M€ tiré par l’EPIC. Le CA de RATP DEV devait atteindre 2,3 Md€ soit une progression de 4 %. Son EBIT est projeté à 15,9 M€ et son RNPG est à -23,6 M€ en amélioration grâce à la dépréciation du goodwill du sightseeing et du rééquilibrage à la suite de l’augmentation du capital. RATP CAP devrait bien se porter avec un CA à 902 M€, un EBIT à 11,8 M€ et un RNPG à 10,8 M€. RATP Solutions Villes est en amélioration avec un CA de 53 M€, un EBIT de 9,1 M€ et un RNPG à 8,7 M€. Les résultats de RATP Smart Systems devraient être en amélioration par la dépréciation partielle du produit billettique Futurama, d’une hypothèse optimiste d’un commissionnement à 5% des ventes de titres IDFM pour le Maas et d’une division par 3 des pertes pour le SAE de Navocap. Son CA est budgété à 15 M€, son EBIT à -16,4 M€ et son RNPG à -14,5 M€. Les résultats des autres filiales et participations sont plus ou moins stables avec un CA de 16 M€, un EBIT à 9,3 M€ et un RNPG à 10,3 M€. La dette nette du Groupe devrait fortement baisser pour atteindre 4,4 Md€ liée aux rachats d’actifs par IDFM.

Les investissements du Groupe 2026 devraient atteindre pratiquement 2,4 Md€ soit +10,8 % par rapport à 2025 dont 150 M€ pour prolonger les lignes (métro, tramway et RER) et 194 M€ pour moderniser les espaces et l’information voyageur (métro, tramway et RER).

Merci de votre attention.

LE PRÉSIDENT.- Merci Madame AZEVEDO.

Je vous cède la parole, Madame FERRIER.

Mme FERRIER (Secafi).- Bonjour. On vous propose d'aborder dans la synthèse et en éléments introductifs les faits importants de l'atterrissage 2025 et les résultats à l'atterrissage, une partie dédiée à l'EPIC et une autre à ses filiales.

En éléments introductifs, 2025 est une année symbolique pour le Groupe RATP puisque les trois premiers lots de l'EPIC RATP Bus ont été transférés à d'autres opérateurs que l'EPIC RATP. Cela marque un changement d'époque pour le Groupe.

C'est également une année importante et de retournement pour RATP Dev, puisque la première phase de transformation s'achève. RATP Dev a nettoyé intégralement son portefeuille d'activités. Comme c'est annoncé dans le document du Conseil d'administration, elle devrait céder sa dernière filiale qui est en perte, à savoir les activités de bus touristiques à Londres et à Bath, tout en conservant celles qui sont à Paris et Bruxelles.

RATP Dev engage une deuxième phase de transformation, marquée par sa restructuration financière, et par une recapitalisation d'importance à hauteur de 184 M€.

Avec RATP CAP Île-de-France, on a un effet de vase communicant puisque l'EPIC perd de l'activité bus au profit de RATP CAP Île-de-France, en tout cas pour les deux premiers lots comptabilisés en 2025 et le reste en 2026. Depuis des années, CAP Île-de-France, qui était un centre de coût, bascule en centre de profit en 2025 avec des contrats profitables. Les coûts d'intégration

auparavant portés par le siège de CAP Île-de-France sont désormais refacturés aux filiales, et surtout financés par IDFM. C'est un premier point marquant.

RATP Smart Systems est la dernière filiale avec des pertes récurrentes et des sujets ancrés. Je pense qu'en 2026, ce sera l'un des premiers sujets pour lequel le P.-D.G. de la RATP devra arbitrer de façon systémique.

À l'atterrissage 2025, les résultats du Groupe sont estimés en forte croissance par rapport à 2024, et les résultats sont sensiblement supérieurs à ceux du budget initial établi en juillet. Le chiffre d'affaires porté par l'EPIC va atteindre les 8 Md€ aux bornes du Groupe. C'est essentiellement le fait de très bonnes rémunérations variables en raison de la qualité de service. Le résultat opérationnel atteint les 414 M€, en hausse de près de 60 M€ par rapport au budget de l'année 2025. Il est également porté par l'EPIC puisqu'une partie filiales demeure en perte. C'est notamment le fait de la cession du *sightseeing* qui génère une dépréciation du *goodwill* et des pertes côté Smart Systems.

S'agissant de la dette nette, l'année 2025 amorce un désendettement structurel de la dette nette du Groupe sous l'effet de l'EPIC. Étant donné le transfert des lots, IDFM rachète les actifs de Bus. Cela génère des produits de cession et un désendettement de l'EPIC.

Du côté des filiales, on constate un désendettement massif de RATP Dev du fait de la recapitalisation annoncée, de la plus-value de cession des bus de Londres qui a été effective en 2025, et de l'amélioration des encaissements, notamment sur les contrats en Toscane et au Moyen-Orient, d'importants efforts du management ayant été déployés en local pour se faire payer de façon anticipée. Cela améliore les positions de trésorerie de RATP Dev.

Sur les filiales, les pertes opérationnelles sont prévues à -11 M€, concentrées sur RATP Smart Systems, et l'impact de la dépréciation du *sightseeing*. Le chiffre d'affaires atteindrait 2,5 M€, globalement en ligne avec le budget initial. Parmi les faits saillants, il faut retenir un rééquilibrage des contrats RATP Dev Toscane et les effets en année pleine des autres contrats mis en service. Pour RATP CAP Île-de-France, on a l'impact de l'exploitation des premiers lots de bus Paris, et les avenants signés sur les contrats Optile qui étaient structurellement déficitaires.

Concernant la performance opérationnelle, RATP Dev demeurerait en perte à -8 M€. La dépréciation partielle du *goodwill* aura un impact significatif qui atteindrait -23 M€. On a eu des dépréciations au fil des années. Si on cumule l'ensemble de cette perte de valeur, la dépréciation globale s'élève à -87,5 M€, avec une dépréciation en 2020, une en 2024 et une en 2025. Cet aspect masque ce que j'ai dit en introduction. Aujourd'hui, tous les contrats sont profitables et ont été rééquilibrés, notamment la Toscane. Globalement, l'Ebit est positif sur toutes les zones.

RATP Smart Systems concentre les foyers de perte avec -27 M€ attendus pour 2025. Il y a toujours deux sujets. Le MaaS est toujours en position de *statu quo* puisque le rendu d'avis de l'ART est décalé à avril 2026. Le MaaS continue de générer des coûts puisqu'il n'y a pas de revenus liés au rétro commissionnement des ventes de titres. Les pertes sont estimées à -20 M€. Cela fera l'objet d'une recapitalisation par l'EPIC à hauteur des pertes réalisées.

On pose un débat plus large qui sera probablement celui de 2026. Si l'avis de l'ART est négatif, au-delà du sujet du Mobility as a Service et de sa gestion sociale, puisque 125 personnes sont dédiées à cette activité, se posera la question du maintien de Bonjour RATP et du site Internet RATP.fr, qui nécessite un financement annuel minimal de 11 M€. Vous le savez, au-delà du service rendu, cette application et le site Internet représentent l'image du Groupe RATP.

Sur Navocap, la situation est complexe. Les contrats de Bayonne et Clermont-Ferrand ont été résiliés. On se concentre aujourd'hui sur ceux de Nantes et Saint-Nazaire. Il y a deux enjeux de délivrance majeurs, avec une délivrance mi-2026 pour Saint-Nazaire, période des élections

municipales, et la poursuite du déploiement sur les lignes 2 et 3 du tram à Nantes, sachant que la ligne 1 a été déployée.

En 2025, RATP Smart Systems passera de nouvelles pertes à terminaison pour 3,4 M€.

Sur les produits billettique (SAE), on note une dépréciation de la valeur du produit Futurama, qui a été développé en 2020 par Smart Systems pour rendre accessibles les ventes de titres de façon mobile. Il a été une vitrine de l'EPIC au moment des JOP. Les agents de SEM, qui avaient les applications mobiles, se déplaçaient pour vendre les titres aux voyageurs. Smart Systems avait des velléités de développer ce produit en dehors de l'EPIC en le proposant aux autorités organisatrices. Le recentrage de l'activité aux bornes de l'EPIC a engendré une perte de valeur sur ce produit Futurama. Hors MaaS, aux bornes du SAE, les pertes sur cette activité devraient atteindre -10 M€ en 2025. Cela fera également l'objet d'une recapitalisation de la part de l'EPIC.

Concernant l'EPIC RATP, les résultats sont dans la même veine que ceux du Groupe, ils sont sensiblement supérieurs à 2024 car les effets du contrat entrent en jeu, et bien supérieurs au budget initial. Il faut retenir que des éléments liés à la qualité de service sont en sensible amélioration. Les transferts des lots vont jouer positivement sur les résultats de l'EPIC puisqu'au moment de la négociation des contrats, celui de bus EPIC a été négocié de façon déficitaire. La perte de ces lots génère du résultat pour l'EPIC RATP. On note également une meilleure croissance organique. C'est le fait d'une meilleure productivité et d'une évolution des charges d'exploitation qui sont largement contenues par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires.

La dette de l'EPIC diminue sensiblement, ce qui a plusieurs effets. IDFM rachetant les actifs, la capacité d'autofinancement sera bien meilleure qu'escomptée. Il y a aussi des effets de refinancement du matériel roulant qui était prévu dans le cadre du contrat.

Un point sur la restructuration de RATP Dev.

Mme EGRETAUD (Secafi). - Bonjour. La restructuration financière de RATP Dev a été confirmée pour un montant de 184 M€ et sera réalisée lors du mois de décembre.

Pour rappel, cette recapitalisation se faisait sous plusieurs conditions pour RATP Dev, notamment la finalisation de la cession des bus de Londres ce qui est le cas depuis février 2025, le rééquilibrage du contrat Toscane qui est effectif, et une amélioration du besoin en fonds de roulement. Comme le disait Mme FERRIER, de gros efforts ont été réalisés par RATP Dev en anticipation. En 2024, RATP Dev présente un BFR positif et cela se prolongera en 2025. La recapitalisation se fera en décembre à hauteur de 184 M€, c'est confirmé. Cela permettra d'absorber les pertes sur Londres.

Le financement de cette dotation se fait partiellement par du nouveau *cash* à hauteur de 50 M€. Je rappelle la mécanique. On va convertir une avance d'actionnaire de 134 M€, que RATP Dev va rembourser et elle sera apportée en capital. On utilisera une partie du produit réalisé sur la cession d'une partie des titres de participation de Systra. Sur les 155 M€, on en utilisera 75 pour doter en capital RATP Dev.

Cette recapitalisation n'entraînera pas un retour à l'équilibre des résultats de RATP Dev par un coup de baguette magique. En revanche, c'est une première étape qui aura son effet et sera plutôt visible en année pleine en 2026 avec un attendu en termes d'économie des frais financiers qui pèsent lourd. Le coût de l'endettement est lourd pour RATP Dev. Le fait d'avoir sorti Londres et de réaliser cette recapitalisation permettra de faire des économies sur le coût de financement. En année pleine, ce sera 8 M€ mais qui seront plutôt visibles sur 2026.

Au-delà de cette recapitalisation, RATP Dev a aussi l'enjeu de réaliser la trajectoire de son *business plan*, notamment à travers le rééquilibrage du contrat Toscane et divers développements internationaux à venir, pour pouvoir espérer un retour à l'équilibre à horizon 2027.

Mme FERRIER (Secafi). - Sur la page suivante, on a souhaité vous adresser quelque chose de "nouveau", en se mettant à la place de l'actionnaire, l'EPIC RATP, pour voir comment il a décidé de valider cette recapitalisation, par le biais du Conseil d'administration. C'est le raisonnement de tout actionnaire, peu importe que l'entreprise soit privée ou publique.

Au départ, quand il est décidé de réinvestir et d'amener de l'argent au capital d'une filiale, en l'occurrence RATP Dev, l'actionnaire s'assure que le redressement économique de la filiale a été réalisé. Trois points étaient nécessaires pour que le Conseil d'administration valide la recapitalisation : la cession de Londres, l'amélioration du BFR et le rééquilibrage du contrat Toscane. L'EPIC RATP, en tant qu'actionnaire de RATP Dev, s'est ensuite interrogé sur ce que cela lui rapporterait dans le futur par rapport à l'argent investi initialement.

Le graphique montre en tendance longue, les divers apports en capital réalisés par l'EPIC RATP auprès de RATP Dev. Pour un actionnaire, la question de la valeur d'entreprise est essentielle, à savoir : vais-je retrouver ma mise à un horizon minimum de 10 ans ? C'est le raisonnement financier minimal. L'actionnaire s'interroge aussi pour savoir s'il va gagner de l'argent après ?

Il existe des méthodes financières communément utilisées par l'ensemble des directions financières. Parmi celles-ci, on actualise les *cash-flows* futurs, c'est-à-dire la trésorerie que RATP Dev va dégager après avoir tout financé, y compris les investissements. Sur cette base, en tant qu'actionnaire, la RATP a estimé que pour elle, la création de valeur avoisinerait les 700 M€ à horizon 2035. La valorisation de RATP Dev est à 1,7 Md€. Si on retranche les dettes et les différents apports en capital qui ont été réalisés, l'EPIC RATP gagnerait 700 M€, si la décision était prise de vendre RATP Dev.

Ce sont des hypothèses financières, sachant qu'il peut se passer beaucoup de choses. Toutefois, selon cette méthode comptable validée par les marchés financiers, on est sur cette métrique qui a donné validation par le Conseil d'administration pour recapitaliser à hauteur de 184 M€ en 2025.

S'agissant des résultats de l'EPIC RATP à l'atterrissage 2025, le chiffre d'affaires atteindrait près de 6 Md€ aux bornes de l'EPIC RATP. On est bien au-delà de l'année 2024, et sensiblement supérieur au budget initial. Trois facteurs ont été identifiés : une baisse des pénalités que l'on avait commencé à voir du fait d'une meilleure couverture des services, une augmentation du bonus-malus de 13 M€ par rapport à l'année 2024, et une augmentation de la rémunération contractuelle d'IDFM. Aujourd'hui, la rémunération IDFM couvre intégralement les charges d'exploitation de l'EPIC sur l'énergie, sur les salaires et autres, ce qui n'avait pas été le cas depuis de nombreuses années.

Le résultat opérationnel, l'Ebit, est à 363 M€. On va voir que la productivité sera supérieure au budget initial, qu'il y aura la couverture des charges par IDFM et des effets techniques qui améliorent le résultat. Le résultat net est à 231 M€ répercutant l'amélioration du résultat opérationnel et la diminution des frais financiers, puisque la dette nette diminue et qu'il y a un meilleur effet taux de marché. Ce sera la première fois que l'on amorce une diminution importante de l'effectif de l'EPIC. Pour le moment, c'est à la marge parce que l'effet des transferts de lot n'est que d'un mois, mais on attend un recul de l'effectif de 560 ETP.

La partie investissement est un point d'attention. Dès la première année du contrat, on est en décalage par rapport au PQI et à 2024. C'est essentiellement sur les matériels d'acquisition et de rénovation, donc sur des faits exogènes à l'EPIC. Le programme de rénovation et d'acquisition des MF19 et MI20 étant largement ambitieux, il ne faudrait pas que cela dérape sur la durée du PQI du contrat. Comme pour la partie Groupe, on amorce une baisse sensible de la dette. La dette passe sous le seuil des 5 Md€. On a un désendettement de périmètre puisqu'IDFM rachète les actifs de Bus. Malgré le désendettement et l'effet de trésorerie important à l'atterrissage 2025, les dotations des filiales atteignent 214 M€.

Le contrat prévoit une dette de l'OT sera quasiment à l'équilibre. En 2029, la dette de l'OT hors Bus, atteint 200 M€, c'est un désendettement total. C'est normal, la dette sera sous le gestionnaire d'infrastructures.

Sur le sujet de l'évolution des charges, il faut retenir un raisonnement global. Le contrat 25-29 implique de réaliser une productivité importante, de 1,3 % annuellement. L'EPIC va devoir maîtriser l'évolution de ses charges d'exploitation puisque la rémunération contractuelle baisse dès 2026. IDFM vous verse moins d'argent pour couvrir les charges d'exploitation. Cela nécessitera de maîtriser ces dernières et de réaliser des plans de performance pour tenir la trajectoire de résultats prévue contractuellement avec le projet Passerelle qui s'insère à partir de 2025. Cela déterminera le niveau de productivité réalisé à l'EPIC.

La productivité est attendue à 1 %, sachant qu'elle était initialement budgétée à -0,7, soit -52 M€ de productivité, soit 334 agents, 42 de plus que le budget prévu.

En termes d'effectifs, un peu plus de 44 000 ETP. On a la première vague de sortie de bus avec -412 agents. Elle sera compensée par des renforts d'offres pour 100 ETP dans le cadre de rattrapage de recrutements et de situation de sous-effectif qui était chronique à SEM.

On note une augmentation des résultats à l'EPIC, l'Ebit ressortirait à 363 M€ et le résultat net à 231 M€. Il y aura les effets du chiffre d'affaires avec une meilleure qualité de service, les effets du nouveau contrat, et dans les effets techniques il y aura un impact favorable de la reprise de provisions sur le démantèlement du matériel roulant et de la régularisation de la facture IDFM. Cela répercute ce que j'ai dit précédemment sur le résultat net.

Par établissement comptable, on constate qu'en 2025, l'OT -avec une partie hors Bus- est de nouveau positif. Les contrats à l'EPIC étaient déficitaires, cela génère 31 M€ de plus d'effet positif sur l'Ebit, en tout cas pour 2026.

Sur le PQI, en entrée de contrat, on a un décalage de 273 M€ par rapport à la maquette initiale. C'est le fait de décalages sur le matériel roulant ferré, liés aux cadences fournisseur, notamment Alstom, pour la livraison des MF19. Il y a un sujet central sur le RER B et le MI20, puisque des décalages sont encore prévus dans la livraison de ces matériels.

La dette est symbolique et passe sous le seuil des 5 Md€. C'est la première fois que je vois ce niveau de dette nette. Elle amorce un désendettement structurel. On verra en 2026 qu'elle baissera de nouveau de plus de 400 M€. Plusieurs effets : une performance organique très bonne à l'EPIC, le refinancement des matériels roulants MF01 tel que négocié dans le contrat, des subventions en hausse -heureusement parce que c'est le cœur du contrat pour les investissements-, les premiers encaissements puisque vous avez encaissé 102 M€ d'IDFM sur les actifs de Bus. Parmi les effets défavorables : l'effet de BFR est légèrement défavorable, c'est le paiement que vous doit IDFM en lien avec la cession de Bus, qui sera comptabilisé en 2026, et les dotations en filiales qui grèvent la baisse de la dette.

Sur les dotations, je passe sur RATP Dev qui a été vu en introduction.

Parmi les autres apports en capital, 59 M€ sont fléchés sur RATP CAP Île-de-France. Cela intègre les recapitalisations des filiales Optile qui étaient en pertes récurrentes et avaient des besoins de recapitalisation, et le financement des coûts d'appels d'offres. De nouvelles filiales entrant en exploitation, on doit les doter en capital. On note 20 M€ sur le MaaS pour absorber les pertes récurrentes, 10 M€ sur Navocap, 15 M€ vers RATP Solutions Ville liés au développement des projets de logements sociaux, notamment pour les agents de l'EPIC, et 4 M€ auprès d'autres filiales.

Parmi les nouveautés, une nouvelle filiale d'auto-assurance est créée. Les Groupes Transdev et Keolis ont depuis longtemps cette captive, une filiale d'auto-assurance. Les coûts

d'assurance sont extrêmement élevés pour les transporteurs en raison d'une hausse généralisée de la sinistralité. Les transporteurs ne veulent plus vous assurer. C'est la raison pour laquelle Transdev et Keolis avaient déjà monté ces captives. L'objectif est de créer cette captive à destination de RATP Dev et de CAP Île-de-France, en créant un outil de gestion de risque interne à l'EPIC RATP. C'est à la fois financier et stratégique pour l'EPIC. L'objectif est que l'EPIC assure les filiales de RATP Dev et de CAP Île-de-France, et gère les risques liés à cela.

C'est plutôt normal, mais cela nécessite une capitalisation que l'on voit en 2025. On la verra aussi en 2026. 29 M€ sont fléchés vers cette captive. Aujourd'hui, les travaux en sont aux prémices puisque le Conseil d'administration n'a pas encore validé la création de cette filiale. Elle sera effective en 2027.

Mme EGRETAUD (Secafi). - Je poursuis avec les résultats des filiales à l'estimé 2025. Beaucoup a déjà été dit. Le chiffre d'affaires par rapport au budget est relativement en ligne avec ce qui était anticipé, mais on note des évolutions disparates selon les filiales. On voit cela dans le graphique avec la répartition entre RATP Dev et les autres filiales. RATP Dev est en retard par rapport à son budget, mais en belle croissance par rapport à 2024. Ce retard est quasi exclusivement lié à des effets de change négatifs, des dépréciations de certaines monnaies, notamment le dollar et le riyal saoudien, qui ont impacté négativement l'évolution du chiffre d'affaires.

Les autres filiales montrent une nette avance par rapport à ce qui était budgété. Cette avance se concentre sur RATP Solutions Ville et surtout sur RATP CAP Île-de-France, notamment grâce à l'impact des avenants Optile et à la refacturation à IDFM des frais d'intégration des filiales Bus Paris, qui n'était pas prévue dans le budget. Cela a joué positivement dans cette avance du chiffre d'affaires de RATP CAP Île-de-France.

Au niveau de l'Ebit, on fait un peu mieux que ce qui était prévu au budget. On atterrirait à -10,8 M€ de résultat opérationnel pour l'ensemble des filiales, les évolutions étant disparates selon les filiales.

L'histogramme compare le budget 25 avec l'estimé 25 pour chacune des filiales. On voit que sur RATP Dev, on repasse en zone déficitaire alors que l'on devait être en zone bénéficiaire de 15 M€ d'Ebit. Vous avez là l'impact de la dépréciation du *goodwill* sur les activités de bus touristique de Londres et de Bath pour plus de 23 M€ d'impact négatif. Si on raisonne hors cette dépréciation du *goodwill* des bus touristiques, RATP Dev est en ligne par rapport à son budget d'Ebit, voire fait mieux si on raisonne hors effets de change négatifs. C'est lié à la performance de certains contrats.

C'est historique, pour la première fois, RATP CAP Île-de-France est bénéficiaire, elle est en zone positive. Ce n'était pas initialement prévu dans le budget. C'est dû à la répercussion de l'amélioration des performances sur Optile et Origami, ainsi qu'à diverses refacturations des frais d'intégration et à l'impact des avenants Optile.

RATP Solutions Ville fait mieux. En revanche, RATP Smart Systems creuse sa perte opérationnelle par rapport à ce qui était budgété. C'est lié aux impacts sur la dépréciation de *goodwill* sur le produit Futurama et aux pertes à terminaison enregistrées sur Navocap.

S'agissant de la baisse de la dette par rapport à ce qui était anticipé au budget, elle est concentrée sur RATP Dev et répercute plusieurs éléments dont trois principaux. Le premier est la recapitalisation financière qui interviendra en décembre pour 184 M€. Cela va mécaniquement baisser l'endettement. Le deuxième élément est la variation positive du BFR liée à des encaissements réalisés au cours de l'année, notamment sur la Toscane. Le troisième élément est l'impact positif de la cession de Londres. De facto, on n'est pas sur le budget prévu, on est même en baisse. Il vaut mieux comparer avec la position à fin décembre 2024. On sera même en baisse par rapport à fin décembre 2024.

J'apporte une précision sur l'Ebit opérationnel de RATP Dev. Je disais que, quand on raisonne hors impact de la dépréciation des bus touristiques de Londres et Bath, RATP Dev est en ligne voire fait mieux hors effets de change au niveau de son Ebit courant. Cela reflète notamment l'amélioration sur certains contrats, comme Toscane et l'Arabie saoudite, qui permet de masquer une baisse observée notamment sur les DSP de Lyon et Bayonne en France, avec un accroissement des coûts d'exploitation, ainsi qu'une baisse sur le *sightseeing* (France et Bruxelles).

On a dit l'essentiel.

Mme FERRIER (Secafi). - Je poursuis avec la trajectoire de l'année 2026. 2025 était l'amorce d'un changement de barycentre. 2026 sera une année singulière et de transition pour le Groupe RATP puisqu'aux bornes de l'EPIC, on a pour la première fois, une attrition du périmètre de l'EPIC. L'activité Bus sera intégralement sortie. On verra dans les résultats que le chiffre d'affaires baissera sensiblement. L'un des sujets centraux en 2026 et au-delà viendra du fait que le gestionnaire d'infrastructures du Grand Paris sera un important relais de croissance en termes d'activité et de résultats pour l'EPIC RATP.

2026 est une année à la croisée des chemins. D'un point de vue contractuel, on a une diminution des rémunérations d'exploitation pour l'EPIC RATP. Le niveau de productivité devra donc être réalisé et soutenu. Cela implique aussi la recherche de performances et la gestion économique du projet Passerelle. On souhaite que le volet RH du projet Passerelle soit présenté sous peu dans cette instance, puisque l'on voit les effets économiques de la sortie de Bus dans le budget. Des personnes sont transférables du fait de l'application des décrets, mais d'autres ne le sont pas. Dans les dossiers présentés au CSEC, on n'a pas de visibilité RH sur ces dernières. Cela commence à créer une distorsion importante entre la vision économique et la vision RH. Le projet Passerelle conditionne le niveau de productivité annuelle à réaliser pour 2026. Il est nécessaire de présenter rapidement le dossier à l'instance. Je crois que c'est prévu en janvier.

Le PQI à réaliser en 2026 est un point important. Un rattrapage de 2025 doit être réalisé en même temps que le PQI de l'année 2026.

2026 verra la première mise en service du métro du Grand Paris, pas exploité par le Groupe RATP mais par Keolis. La ligne 18 est prévue pour la fin 26, mais la ligne 15 sud a de nouveau été décalée. Elle sera exploitée par RATP Dev. Sa mise en service est prévue en 2027.

Le Groupe afficherait des résultats en croissance, couplés à un désendettement durable. Le chiffre d'affaires devrait atteindre 8,1 M€. Il y a l'effet bascule des 13 lots entre l'EPIC RATP et RATP CAP Île-de-France, la progression organique au niveau de RATP Dev puisque des contrats en portefeuille ne sont plus en perte.

Par ailleurs, comme le soulignait Mme AZEVEDO, il y a un point de vigilance sur Smart Systems qui verra une progression des revenus et de moindres pertes en 2026 sous le seul effet d'une prise d'hypothèse volontariste. Le Groupe RATP a pris l'hypothèse que l'ART allait rendre un avis favorable sur le commissionnement des ventes de titres et imposer une méthodologie stricte à IDFM avec un rétro commissionnement des ventes de 5 %, ce qui est le minimum que peut avoir le MaaS pour être à l'équilibre. En deçà, on n'est pas au *break even* (modèle économique à l'équilibre). Ce que recevra le MaaS en rétro commissionnement permettra d'équilibrer les charges d'exploitation.

Le résultat opérationnel est en croissance. L'EPIC aura des résultats positifs, mais il faut retenir que les filiales afficheront pour la première fois un résultat opérationnel positif, au-delà de l'équilibre. Il y aura des effets techniques, puisque ce qui apparaît en négatif en 2025 de la dépréciation du *goodwill* sera en positif en 26 dans les comptes de RATP Dev. Néanmoins, les contrats sont tous à l'équilibre aujourd'hui, RATP Dev devrait avoir un Ebit à hauteur de 16 M€.

RATP Smart Systems concentre à lui seul les pertes au niveau du Groupe.

De nombreux sujets seront abordés, arbitrés et tranchés au niveau du Conseil d'administration et du Comex de la RATP. Il faudra acter une véritable stratégie pour Smart Systems, indépendamment du rendu de l'avis de l'ART. Il y a aussi le sujet de Navocap qui est en perte aujourd'hui, qui nécessitera des investissements importants de la part de l'EPIC RATP, si le Comex et le Conseil d'administration souhaitent conserver cette activité.

Pour la marque RATP, on rentre dans la phase dure du contrat qui commence à s'effacer. L'ouverture à la concurrence du tram est prévue en 2029, on a tendance à l'oublier. Par rapport à ce que l'on avait présenté dans les orientations stratégiques, IDFM n'a pas avancé d'un iota sur les sujets d'allotissements et autres. IDFM n'a pas pris de décision. Le long terme nécessite des réflexions dès aujourd'hui. Du fait des détournages de l'activité de l'EPIC RATP qui auront lieu au fil des années, 2026 sera une année charnière en termes de diversification et de prise de décision pour le prochain président. Ces décisions doivent être prises rapidement : que décide-t-on pour le Groupe RATP par rapport à l'attrition du cœur de métier qui est incarné aujourd'hui par l'EPIC RATP ?

Je propose de passer au budget 2026 de l'EPIC RATP.

Le chiffre d'affaires sera en recul de 662 M€ par rapport à l'atterrissage 2025, sous le seul fait de la sortie de Bus qui génère une perte de chiffre d'affaires de 749 M€. On note une baisse de la rémunération contractuelle de l'OT, symbolique mais de 32 M€ tout de même. Cela acte l'engagement de maîtriser les charges et de réaliser la productivité indiquée au contrat. On voit le changement de modèle côté EPIC : la rémunération R2 intègre la rémunération du GIGP qui est en augmentation. Une baisse des bonus-malus est anticipée pour 2026 puisque l'exigence de l'autorité organisatrice en matière de qualité de service est accrue. Même si on a une baisse du résultat d'exploitation, le résultat opérationnel est globalement stable.

Deux effets : les bus qui partent génèrent un impact positif à hauteur de 31 M€ sur l'Ebit de l'EPIC et la poursuite de la maîtrise des charges et de la réalisation de la productivité. Les effectifs sont en recul de 20 % en raison d'une sortie de près de 9 000 agents dans le cadre de l'activité Bus.

Sur les investissements, la réalisation du PQI est ambitieuse puisqu'elle est au-delà des 2 Md€ annuels. Cela va nécessiter le cadencement de la livraison des matériels roulants d'Alstom. Sur la dette nette, la tendance va se poursuivre d'année en année, elle atteindrait 4,4 Md€, sous l'effet du désendettement de périmètre et des dotations aux filiales prévues à hauteur de 39 M€.

J'ai déjà abordé le chiffre d'affaires en introduction. La productivité totale est budgétée à 25 M€ dont 8 M€ sont liés à Bus du fait de la poursuite du plan Bus 2025 et des effets d'embauche avec le départ de personnes seniors et d'embauches de juniors, ce qui induit un effet salarial positif pour l'EPIC RATP. Le plan de performance est prévu à 2 M€, il sera mis en œuvre. La MSPA termine à 2,3 %. On rentre dans une période inflationniste faible puisque l'inflation est anticipée à 1,3 %. La MSPA suit ce niveau d'inflation.

Sur les résultats nets par établissement comptable, on note que le GI est stable et que la partie OT hors Bus est bénéficiaire, avec les effets pleins du contrat IDFM. Pour la sûreté, les résultats sont peu ou prou à l'équilibre. Le GIGP est à l'équilibre pour 2026.

S'agissant des investissements, pour se concentrer sur les grands programmes, on doit avoir un rattrapage de 72 M€ sur le matériel roulant ferré. Il y a la partie système qui est interdépendante de la livraison des matériels et de l'adaptation des systèmes, notamment des lignes 8, 12 et 13, et la poursuite de la rénovation des gares avec des actions ambitieuses sur les opérations coup de propre.

J'ai tout dit sur la dette. La dotation des filiales est en baisse après le point haut budgété en 2025. 29 M€ sont fléchés vers la captive, la filiale d'auto-assurance, 12 M€ vers le MaaS - je rappelle l'hypothèse volontariste du budget de générer un commissionnement sur les ventes de titres-, 7 M€ vers Navocap, filiale toujours en perte en 2026. Ce sera compensé par le versement de dividendes de 9 M€ à l'EPIC RATP.

Mme EGRETAUD (Secafi).- Je vous propose un panorama rapide sur le budget 26 des filiales. Deux points importants sont à noter.

Le premier est l'évolution du chiffre d'affaires. Une très forte croissance du chiffre d'affaires des filiales est attendue (+32 %) à 3,3 Md€. Cela montre le changement de physionomie du chiffre d'affaires qui traduit le transfert des lots progressivement gagnés par RATP CAP Île-de-France. C'est ce que l'on voit dans la répartition entre l'évolution du chiffre d'affaires de RATP Dev et les autres filiales, à savoir plus d'un triplement sur les autres filiales.

Le second point à retenir sur la construction de ce budget 2026 est le rétablissement de l'Ebit, donc du résultat opérationnel, en zone bénéficiaire, après une longue série de pertes opérationnelles telles qu'elles apparaissent dans le graphique. La seule et unique filiale qui restera un foyer de pertes en termes opérationnel restera RATP Smart Systems. On voit qu'une nette amélioration est attendue au niveau du RNPG toujours déficitaire, RATP Dev sera en déficit en 2026 en pertes nettes.

Je vous propose un focus sur RATP Dev. Le chiffre d'affaires est à +90 M€, soit +4,1 %. C'est la première fois que la progression du chiffre d'affaires de RATP Dev n'est pas à deux chiffres. Pas de panique, 2026 est une année spécifique, on peut l'appeler année de transition, avec un chiffre d'affaires porté par une croissance organique. Les trois-quarts de la progression sont des contrats en portefeuille (Toscane, France, Riyad). Il y aura quelques effets de périmètre. Cela ne veut pas dire que l'on ne continue pas de se développer, mais que 2026 et 2027 seront des années de pics de réponse à appels d'offres pour RATP Dev, qui n'auront pas d'effets tout de suite, même s'ils sont gagnés par RATP Dev.

Il faut retenir que pour RATP Dev, 2026 s'inscrit comme une année pleine après avoir épuré tous les foyers de pertes, avoir cédé Londres, avoir rétabli un équilibre sur le contrat Toscane, et la cession à venir des activités bus touristiques à Londres et Bath qui reste à confirmer. Cela signifie que la trajectoire de rétablissement du résultat opérationnel et la diminution progressive de la perte nette devraient se confirmer dans les années à venir après l'épuration des foyers de pertes. Sur 2026, le résultat opérationnel est attendu à quasi 16 M€. Il y a un contre-effet de la dépréciation partielle du *goodwill* des bus touristiques qui sera passée sur fin 2025, mécaniquement cela remet l'Ebit de RATP Dev en zone positive.

Des améliorations de performance de contrat sont quand même attendues, notamment sur le *sightseeing* Paris et Bruxelles, l'Afrique du Sud, la Toscane qui est en montée de régime progressive, et la France avec l'enjeu des renégociations qui sont en cours sur les contrats de Lyon et de Bayonne.

Le résultat net part du groupe rejoint progressivement l'équilibre. Il n'y sera pas en 2026, *a priori* c'est plutôt prévu en 2027. L'atterrissage est prévu à -24 M€ sur l'année 2026. Cela va répercuter l'amélioration du résultat opérationnel, et la poursuite de la baisse du coût d'endettement. On attend une baisse des charges financières du fait de la recapitalisation financière qui va intervenir en 25 et une diminution de la base d'endettement, suite à la sortie de Londres notamment.

Pour CAP Île-de-France, changement total de physionomie du chiffre d'affaires. Celui-ci n'est pas loin de 1 Md€, à 902 M€ dans la construction du budget 26. On peut dire que c'est de l'acquis parce que c'est construit sur l'hypothèse de la montée progressive de la mise en service des huit lots gagnés, sachant que deux ont été mis en service en octobre ou novembre et que les autres sont à venir tout au long de l'année 2026.

En année pleine, l'estimation de ces huit lots est de 1,6 Md€ de chiffre d'affaires attendu pour CAP Île-de-France, si on raisonne sur 2027.

L'Ebit est toujours prévu en zone bénéficiaire et en progression par rapport à l'estimé 2025. Cela reflète la montée en régime progressif des lots Bus Paris petite couronne, et va permettre d'absorber les moindres refacturations des frais d'intégration des filiales Bus qui impactent positivement le résultat opérationnel de CAP sur l'estimé 25. Le RNPG va suivre la même tendance, il sera en progression à 10,8 M€. C'est un virage significatif pour CAP.

Pour RATP Solutions Ville, le chiffre d'affaires est prévu en ligne par rapport à l'estimé 2025. Le résultat opérationnel, après une baisse en 2025, devrait progresser en 2026. Ce sont essentiellement RATP Real Estate et RATP Solutions Ville qui bénéficieraient de cette amélioration du résultat opérationnel, pour Real Estate parce qu'on aura un contre effet d'éléments négatifs sur 2025, et la montée en régime de RATP Solutions Industrielles. Pour le siège, des économies sont attendues, notamment sur les frais d'appel d'offres qui devraient être moindres en 2026.

Pour les autres filiales, l'enjeu sera surtout RATP Smart Systems. La construction de l'évolution du chiffre d'affaires et de l'Ebit traduira ce qui est attendu au niveau de RATP Smart Systems. Une progression du chiffre d'affaires est attendue en 2026 pour RATP Smart Systems à 15 M€. En 2026, RATP Smart Systems devrait renouer avec le chiffre d'affaires qu'elle avait généré en 2022. Plus de la moitié de cette progression tient à l'hypothèse d'une décision favorable de l'ART pour un commissionnement à hauteur de 5 % des ventes de titres, avec un effet qui agirait sur la moitié de l'année 2026 puisque ce serait applicable en juillet 2026. L'Ebit va répercuter cette hypothèse d'une décision favorable de l'ART avec un effet positif sur la progression du résultat opérationnel de RATP Smart Systems de plus 2,5 M€. Cela pourrait permettre de réduire en partie sa perte. À cela s'ajouteront dans l'amélioration de l'Ebit de RATP Smart Systems les contre effets des pertes à terminaison enregistrées sur Nantes et Saint-Nazaire, Navocap, et le contre effet de la dépréciation partielle du produit Futurama.

Pour finir, il faut savoir qu'au moment où l'ART prendra sa décision, un risque courra pour RATP Smart Systems. Il n'est pas enregistré dans le budget 2026 et dépendra de cette décision. Il s'agit d'une dépréciation des actifs du MaaS. Ce risque peut osciller entre zéro et -18 M€, la vision la plus pessimiste ou "scénario du pire" dans lequel il n'y aurait aucun commissionnement.

Merci.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci pour ces explications complètes. On vous propose de recueillir les déclarations, de faire une pause, puis de reprendre avec la discussion.

Monsieur BERGEAUD.

M. BERGEAUD.-

L'année 2025 est marquée par la mise en place en cours d'année du nouveau contrat 2025-2029 et par les premiers transferts de machinistes vers les filiales. Ces évolutions rendent les comparaisons difficiles, tant avec 2024 qu'avec 2026, année qui verra l'achèvement progressif du transfert de l'ensemble des lots de RDS vers des filiales.

Pour 2025, le nouveau contrat permet à la RATP de retrouver un modèle de développement cohérent avec les réalités économiques du territoire, notamment en termes d'inflation et de coût de l'énergie. Couplé à une amélioration de la réalisation de l'offre, l'EPIC renoue avec des niveaux de résultats comparables à la période pré-COVID.

En 2026, cette dynamique se confirme malgré la disparition du chiffre d'affaires lié à RDS. L'offre sur le réseau ferré se rapproche désormais du niveau de référence de 2019, limitant fortement l'impact des réfections. À l'inverse, la sortie des comptes de RDS fait disparaître des comptes de l'EPIC un réseau dont l'offre est toujours inférieure de 20% à celui qui existait avant la période COVID avec des niveaux de réfaction et de surpénalités encore très élevées malgré les progrès observés en 2025.

Par ailleurs, la capacité d'autofinancement est rétablie à un niveau suffisant pour couvrir les investissements en fonds propres, permettant de dégager un cash-flow nettement positif qui contribue à ce budget optimiste.

La dette de l'EPIC diminue mécaniquement avec le rachat des biens de reprise dans le cadre du transfert de RDS ainsi que par le refinancement de certains matériels roulants ferrés. En 2026 elle sera en dessous de 4,5 Milliard d'euros, réduisant durablement les frais financiers.

Concernant les investissements, il apparaît qu'en 2025 ceux-ci accusent un retard significatif par rapport aux ambitions du PQI 2025-2029. L'entreprise prévoit un rattrapage partiel dès 2026, porté principalement par les livraisons de matériels roulants ferrés et par la rénovation des ateliers de maintenance nécessaires à leur accueil, désormais éléments centraux et structurants du PQI. L'UNSA Mobilité alerte toutefois sur le risque lié à la forte dépendance envers le sous-traitant ALSTOM, déjà mis en difficulté pour livrer les rames prévues dans le cadre du prolongement de la ligne 14.

Pour ce qui concerne les filiales, RATP Dev voit ses projets solides à l'étranger poursuivre leur montée en puissance en 2025 et 2026, permettant un résultat opérationnel globalement positif malgré les effets négatifs du taux de change sur les zones adossées au dollar (États-Unis et Riyad). En zone euro, la renégociation du contrat Toscane rétablit un équilibre durable grâce au mécanisme de revoyure triennale, que l'UNSA Mobilité Groupe RATP souhaiterait voir généraliser au vu de la volatilité du secteur. L'abandon des activités londoniennes en 2025 a également assaini les comptes. L'EBIT de RATP Dev devait être positif fin 2025, mais la cession en 2026 de l'opérateur de sightseeing londonien acquis à prix élevé entraîne une dépréciation prévisionnelle en 2025 qui fait passer l'EBIT 2025 dans le rouge. L'UNSA Mobilité souligne certes une meilleure réactivité du Groupe dans l'abandon d'acquisitions peu pertinentes, mais rappelle la nécessité d'éviter ces stratégies de "croissance-malbouffe" coûteuses pour la santé financière du Groupe. À ce titre, le projet de sightseeing parisien nous paraît tout aussi difficile à digérer pour l'avenir.

Au sein de RATP Dev, la filiale RSS demeure dans une situation très préoccupante : avec seulement 8 M€ de chiffre d'affaires, elle enregistre chaque année près de 25 M€ d'EBIT négatif. Cette dérive s'explique à la fois par la concurrence déloyale exercée par IDFM sur le MaaS et par des choix stratégiques contestables autour du système d'aide à l'exploitation bus NAVOCAP. Pour l'UNSA Mobilité, RSS n'est plus une filiale mais un véritable "trou noir", absorbant toutes les ressources à sa portée sans jamais laisser entrevoir la moindre lueur de succès.

Le problème ne vient pas de ses salariés, dont les compétences souvent issues de l'EPIC sont reconnues, mais bien d'un modèle filiale inadapté. L'UNSA Mobilité Groupe RATP préconise de regrouper ces activités dans un centre de coûts dédié à l'innovation et à la recherche opérationnelle, afin de fiabiliser les produits avant leur mise sur le marché. Le produit NAVOCAP, fiable à l'achat mais modifié pour l'adapter au tramway, aurait par exemple pu bénéficier d'un partenariat en amont pour sécuriser cette fonctionnalité avant sa commercialisation dans le cadre d'appels d'offres classiques. De

même, si le MaaS est réellement stratégique pour l'image du Groupe, il devrait être assumé comme une dépense de communication, lui aussi isolé dans un centre de coûts sans objectif de marge.

Pour la filiale CAP Île-de-France, l'année 2026 s'annonce favorable. Les alertes formulées par l'UNSA Mobilité Groupe RATP sur la reprise en filiale d'activités RDS structurellement déficitaires dans le précédent contrat IDFM ont contribué à une approche plus mature d'IDFM dans ses appels d'offres, notamment via une revalorisation des tarifs des nouvelles DSP issues de l'appel d'offres défensif.

Il est toutefois utile de rappeler que cette organisation sera probablement plus coûteuse que le modèle EPIC, comme l'UNSA Mobilité Groupe RATP l'avait anticipé. Ce surcoût sera in fine assumé par les entreprises et les contribuables franciliens.

Grâce à cette revalorisation tarifaire et à la neutralisation des pertes OPTILE via une provision étalée sur toute la durée du contrat, l'EBIT de CAP devient positif dans le budget 2026, une première dans l'histoire de la filiale. Néanmoins, l'absence de mécanisme de revoyure —contrairement à ce qui a été négocié dans le contrat Toscane— demeure un point de vigilance majeur. La marge de manœuvre reste extrêmement réduite dans un secteur où les économies portent essentiellement sur le personnel et la maintenance, ce que l'UNSA Mobilité Groupe RATP a déjà pu constater sur les réseaux repris de Bièvres et Saclay.

Le Groupe RATP a conservé 70 % du chiffre d'affaires historique de RDS à l'issue des appels d'offres défensifs, 30 % d'activité RDS sortiront donc du périmètre en 2026 au profit de concurrents. Malgré cela, le Groupe continue d'enregistrer une progression de son chiffre d'affaires, qui dépasse désormais les 8 milliards d'euros (+148 M€), portée par la montée en puissance, en année pleine, des nouveaux contrats remportés en France et à l'international.

Pour 2026, le budget du Groupe prévoit un résultat net positif de 246 M€, mais dont 254 M€ sont issus de l'EPIC, dissimulant en réalité un déficit cumulé de 8 M€ dans les filiales. Le Groupe prévoit également de refinancer ces dernières à hauteur de 39 M€, notamment pour soutenir le MaaS et NAVOCAP. Il convient par ailleurs de rappeler qu'en 2025, l'EPIC a déjà procédé à une recapitalisation de ses filiales pour un montant brut de 289 M€.

En conclusion l'UNSA Mobilité Groupe RATP porte l'idée que l'EPIC RATP demeure en 2026 le pilier de stabilité du Groupe RATP, garant des valeurs du service public, à l'image des autres services publics français qui peinent à préserver le modèle d'excellence opérationnelle à la française, fondement de notre crédibilité internationale.

Merci pour votre écoute.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur BOUZOURENE ?

M. BOUZOURENE.-

Mesdames, Messieurs,

La présentation et l'élaboration du budget, nous en sommes pleinement conscients, sont des tâches complexes. La situation économique mondiale, déjà incertaine, peut à tout moment en modifier la trajectoire.

Concernant les filiales, on nous annonce que l'année 2025 pourrait marquer la dernière année avec un résultat négatif. Cependant, à FO Groupe RATP, nous choisirons d'attendre les résultats de 2026 pour le croire. En effet, l'optimisme affiché de la part de la direction depuis la création des filiales n'a pas encore été concrétisé. Malgré une hausse du chiffre d'affaires des filiales, qui devrait atteindre 31,6 % du chiffre d'affaires global du groupe en 2025, le résultat opérationnel demeure toujours négatif, estimé à -11 millions d'euros.

Toutefois, quelques points positifs sont à noter :

RATP Cap IDF enregistre pour la première fois un résultat positif, notamment grâce à la refacturation de la holding Cap IDF vers les filiales de bus financées par IDFM, ainsi qu'au report des appels d'offres Transiliens.

Pour RATP Dev, la situation semble s'améliorer, principalement grâce à la recapitalisation de 180 millions d'euros par l'EPIC, réduisant ainsi les coûts financiers. Cette recapitalisation s'accompagne du retrait des contrats toxiques de Londres (sightseeing), accompagné d'une nouvelle dépréciation partielle du goodwill à hauteur de -23 millions d'euros. À cela s'ajoutent le rééquilibrage de la Toscane et les bonnes performances au Moyen-Orient, permettant à RATP Dev d'afficher une situation comptable plus favorable.

Cependant, certains contrats sont toujours problématiques, pour ne pas dire toxiques : le Maas et Navocap, qui continuent d'afficher des pertes très conséquentes. Pour notre syndicat, leur avenir est plus qu'incertain, et l'année 2026 sera décisive. Deux scénarios se dessinent : soit l'ART prend des mesures pour garantir l'avenir du Maas, soit l'entreprise devra assumer et arrêter de soutenir des pertes continues.

Les salariés de l'EPIC, depuis la création des filiales, portent le poids de leur existence. Malgré la diminution de la part du chiffre d'affaires de l'EPIC au sein du groupe, c'est encore et toujours l'EPIC qui soutient l'ensemble du groupe depuis sa création.

Pour l'EPIC en 2025, les effets du nouveau contrat IDFM se confirment. On note une augmentation des bonus qualité, une couverture accrue des charges d'exploitation par la rémunération IDFM, et une productivité accrue, malheureusement. En termes financiers, l'EPIC en 2025, c'est un chiffre d'affaires estimé à 5,878 milliards d'euros, en hausse de 203 millions par rapport à l'année précédente. L'EBIT devrait atteindre 363 millions d'euros, soit une progression de 191 millions d'euros, tandis que le résultat net s'élève à 231 millions d'euros. Par ailleurs, la dette a diminué de 480 millions d'euros, passant sous la barre des 5 milliards d'euros.

Ce nouveau contrat a permis de restaurer l'équilibre économique de l'OT (hors bus), en assurant une rémunération juste des charges d'exploitation, ce qui est une excellente nouvelle pour notre organisation syndicale. Le GI continue d'être la véritable « poule aux œufs d'or » de l'EPIC. En ce qui concerne la sûreté, le résultat net devrait rester équilibré.

Ainsi, l'année 2025 marque un bon cru pour l'EPIC, et ces résultats sont en grande partie le fruit de l'investissement quotidien des salariés.

Pour 2026, une baisse significative du chiffre d'affaires de l'EPIC est prévue, essentiellement en raison de la bascule de RDS vers la concurrence. Les filiales vont représenter environ 41 % du chiffre d'affaires, avec la montée en puissance de Cap IDF. L'évolution positive de RATP Dev pourrait enfin permettre aux filiales de devenir rentables, à condition bien sûr d'avoir réglé la situation du sightseeing et du Maas.

Pour l'EPIC en 2026, bien que la baisse du chiffre d'affaires soit importante, cela ne devrait pas avoir de véritable impact en termes de rentabilité ou de capacité d'autofinancement (CAF). 2026 devrait ressembler à 2025, mais avec une plus grande productivité attendue. Pour FO Groupe RATP, la rentabilité dans un service public de transport ne devrait pas être la priorité, mais bien le service rendu aux usagers.

Pour répondre aux attentes de ceux-ci, les suppressions de postes sont antinomiques aux résultats attendus. De plus, dans le budget 2026, nous ne voyons pas de revalorisation significative de l'enveloppe consacrée à la rémunération des salariés, ce qui sera problématique pour notre organisation syndicale.

Enfin, concernant les investissements de 2025, nous constatons que l'objectif du PQI ne sera pas atteint, avec un sous-investissement estimé à 273 millions d'euros. Cependant, selon les informations dont nous disposons, cet écart ne devrait pas remettre en cause l'objectif global.

Pour FO, le rattrapage des investissements dépendra en grande partie de la capacité d'Alstom à garantir la livraison du matériel roulant.

Concernant la rénovation des gares, le projet semble respecter les délais, bien que l'écart d'investissement en euros soit dû à la réduction des coûts des travaux dans les gares déjà réalisées.

En conclusion, FO Groupe RATP rappelle son soutien aux investissements — hormis ceux des automatisations de lignes, bien sûr, car ils sont générateurs d'emplois, entre autres.

L'objectif de réalisation du PQI nous semble difficile à atteindre compte tenu des conditions actuelles, mais sur la durée du contrat il devrait être réalisé.

Merci.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur KHELLAF ?

M. KHELLAF.-

Monsieur le président, Monsieur le secrétaire, Cher.es collègues,

Merci pour cette présentation du Budget 2026 du Groupe RATP.

Après analyse, le constat de la CGT RATP est sans appel. La trajectoire que vous imposez à notre entreprise met en danger ses salariés, son avenir et la qualité du service public francilien.

Ce que vous appelez "budget 2026" n'est pas un plan de gestion.

C'est un plan de casse méthodique, alimenté par la mise en concurrence, les suppressions de postes et la pression insupportable exercée sur les femmes et les hommes qui font tourner l'entreprise RATP.

Vous l'écrivez noir sur blanc : l'année 2026 sera "la dernière vague de bascule de l'activité Bus vers les DSP". Nous précisons que c'est vous qui le dites et pas nous.

Pour la CGT RATP c'est simplement un démantèlement du service public.

- *A fin 2025 ce sont 2 556 ETP qui sortent de l'EPIC du seul fait de la sortie de l'activité Bus.*
- *En 2026, vous basculez 6 lots supplémentaires.*

Qu'est-ce que cela produit sur le terrain : des dépôts désertés, des collectifs explosés, des parcours brisés, un réseau historique transformé en puzzle d'exploitants.

2026 sera pour vous une année de transition. Pour la CGT RATP on ne peut pas parler de transition mais plutôt d'un démembrement de l'opérateur public historique d'Île-de-France, orchestré par les dirigeants de l'entreprise.

Pour ce qui est des effectifs, nous assistons à une véritable débâcle.

Vous annoncez un effectif moyens cumulés projetés de 44 040 ETP à fin 2025, soit 560 postes supprimés par rapport à 2024 (soit -1,3 %), et parmi ces suppressions, 334 ETP sont qualifiés de "gains de performance".

Permettez-nous de corriger. Il n'y a rien de performant dans le fait de faire travailler des équipes en sous-effectif chronique, rien de performant à épuiser les salariés, rien de performant à multiplier les arrêts maladie.

Cette politique n'améliore pas l'entreprise, elle la vide, elle l'use, elle la fracture.

Des résultats financiers record obtenus en pressant les salariés. Vos chiffres "exceptionnels" parlent d'eux-mêmes :

- *Un EBIT du Groupe RATP estimé à fin 2025 à 414 M€ (+240 M€/2024) ;*
- *Un RNPG du Groupe RATP estimé à fin 2025 à 260 M€ (+285 M€/2024) ;*
- *Un EBIT de l'EPIC estimé à fin 2025 à 363 M€ (+191 M€/2024).*

Mais à quel prix ? Ces résultats n'ont pas été obtenus par une meilleure organisation, ni par un soutien renforcé aux salariés de l'entreprise. Ils ont été obtenus, grâce :

- *aux suppressions de postes,*
- *à la non-compensation salariale,*
- *aux reprises de provisions,*
- *à la pression constante sur les collectifs.*

Vous faites de l'EBIT sur le dos des salariés. Vous faites du résultat en comprimant les moyens humains.

Parlons du pouvoir d'achat. Toujours plus bas, mais jamais remonté et pendant ce temps vous proposez pour 2026 une MSPA à 1,3 %, exactement égal à l'inflation. Autrement dit pas de hausse réelle du pouvoir d'achat.

Pire, dans le contrat IDFM, ce sont 33 M€ de masse salariale non compensés en 2025 et encore 3 M€ en 2026.

- *Ce sont les salariés qui financent l'entreprise.*
- *Ce sont les salariés qui paient pour les décisions de la direction.*
- *Ce sont les salariés qui absorbent tous les chocs.*

La dégradation significative des conditions de travail est désormais objectivée. Les indicateurs présentés conduisent à une remise en cause directe de vos propres choix et orientations.

- *20,9 jours d'absence par agent.*
- *Un taux de fréquence des accidents du travail de 30,4 (pour un objectif de 25,9).*
- *Un taux de gravité des accidents du travail de 4,5 (pour un objectif de 3,9)*

La réalité est simple :

- *Les salariés s'épuisent.*
- *Les accidents augmentent.*
- *Les postes sont sous-dimensionnés.*
- *Les tensions explosent dans les stations, sur les lignes, dans les PCC, dans les ateliers, dans les dépôts.*

Et, au lieu d'agir, vous continuez les suppressions de postes. Des milliards pour les machines, des miettes pour les salariés. Vous annoncez pour 2026, 2,157 Md€ d'investissements en Île-de-France soit + 9,9 % / 2025. Oui c'est énorme, mais regardons où ils vont :

- 731 M€ pour les projets MF19, MP14, VMI métro et la modernisation de la L6 et L9.
- 291 M€ pour les projets du MI20, NEXTEO, MI2N, et le RVB.
- 194 M€ pour les espaces voyageurs, 93 M€ pour les centres bus.

*Et dans tout ça, il y a quoi pour les salariés ? pour la prévention ? pour la sécurité ? pour la formation ? pour les conditions de travail ? **Peanuts.***

Vous modernisez les trains, mais vous laissez les salariés s'effondrer.

Vous financez les systèmes, mais pas les femmes et les hommes qui les font fonctionner. Vous baissez la dette, en vendant la RATP par morceaux.

Vous annoncez une baisse de la dette de 532 M€ en 2026 ? mais comment ? En vendant les actifs Bus à IDFM et en faisant reprendre la flotte MP05.

Ce n'est pas une stratégie financière, C'est un dépouillement du patrimoine public. La CGT RATP est claire dans ses exigences et demande :

- L'arrêt immédiat des suppressions d'emplois.
- Un plan massif d'embauches dans tous les métiers.
- Une augmentation générale des salaires au-dessus de l'inflation.
- L'arrêt du démantèlement du Bus et de la mise en concurrence.
- Des investissements dédiés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité.
- Une transparence totale sur les impacts humains des DSP et du contrat IDFM.

La CGT RATP le dit calmement mais fermement : "la ligne rouge est franchie".

Vous prenez des décisions structurelles majeures sans mesurer, ou en minimisant volontairement leurs impacts sur les salariés de l'entreprise. Vous demandez aux agents de porter une entreprise que vous fragilisez vous-mêmes. Vous déstabilisez le service public en voulant le rendre compétitif, au mépris de sa mission première : répondre aux besoins de la population.

Face à cela, la CGT restera au côté des salariés, dans les ateliers, les PCC, les dépôts, les stations, les bureaux, partout où l'entreprise souffre et où les collectifs tiennent grâce à l'engagement des agents.

En tant qu'élus, nous continuerons de porter ici, comme dans les instances, la voix de celles et ceux qui défendent une RATP 100 % publique, un service public fort, un bien commun qui n'a pas vocation à être découpé, marchandisé ou livré à la concurrence.

Je vous remercie.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur LARDIÈRE ?

M. LARDIÈRE.-

2026 : une année charnière pour l'EPIC RATP et ses agents

La CFE-CGC Groupe RATP tient à rappeler que l'ouverture à la concurrence du réseau BUS marque un tournant majeur pour notre entreprise et ses salariés. Cette transformation ne doit pas se faire au détriment des femmes et des hommes qui font vivre le service public au quotidien.

Le projet "Passerelles", destiné à accompagner les 480 agents non transférables. Ce dispositif doit garantir une gestion humaine, sociale et responsable. Nous serons particulièrement vigilants à ce que ces engagements soient respectés et que personne ne soit laissé de côté.

Sur le plan économique, la baisse du chiffre d'affaires à 5,2 milliards d'euros et la pression sur la productivité imposée par le nouveau contrat IDFM (+1,3 % par an) ne doivent pas conduire à une dégradation des conditions de travail. La CFE-CGC alerte : la performance ne peut se construire sur l'épuisement des équipes.

Nous soutenons le niveau d'investissement record prévu en 2026 (2 milliards d'euros, +11 % par rapport à 2025) car il est indispensable pour moderniser le réseau. Mais nous demandons que ces ambitions s'accompagnent de moyens humains adaptés.

Enfin, nous prenons acte de la maîtrise de la dette sous la barre des 5 milliards d'euros, lié à la reprise d'actif par IDFM à la suite de la mise en concurrence du réseau de surface.

Pour la CFE CGC la santé financière ne doit jamais primer sur la santé des agents.

La CFE-CGC Groupe RATP sera présente, vigilante et combative pour défendre les intérêts des salariés dans cette période de mutation. L'ouverture à la concurrence ne doit pas être synonyme de précarité sociale. Nous appelons à la responsabilité de tous pour que cette transition se fasse dans le respect des valeurs humaines et du service public.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur BRILLAUD.

M. BRILLAUD.-

Je souhaite alerter sur la situation de la BU Sûreté telle qu'elle ressort des documents 2025–2026.

En 2025, la Sûreté revient à l'équilibre avec +1 million d'euros, mais dès 2026 elle replonge dans le rouge avec –2 millions, uniquement à cause d'un tarif imposé par l'ART et non compensé. Autrement dit : notre mission n'a pas de financement stable.

Côtés effectifs, c'est encore plus préoccupant :

Nous n'avons obtenu que +9 ETP en 2025, liés à l'expérimentation VIGP, alors que dans le même temps les effectifs GPSR baissent, de 940 vers une cible à 920 ETP, parce que le nouveau contrat IDFM privilégie la sécurité privée, quatre fois moins chère.

Pour 2026, c'est simple :

- aucune donnée GPSR,
- et aucun investissement dédié dans le PQI.

La Sûreté est invisible dans la stratégie de l'entreprise, alors même que les violences augmentent et que le réseau entre en pleine transformation.

Notre constat est clair : La Sûreté n'est pas traitée comme une mission essentielle. La RATP ne donne aucune perspective aux agents du GPSR.

Nous demandons que la Sûreté retrouve sa place : dans les budgets, dans la stratégie RH et dans les investissements. Parce que sans sécurité, il n'y a pas de service public de transport.

Je vous remercie.

M. LE PRÉSIDENT.- On a récupéré les informations qui vont nous permettre d'animer la discussion après la pause.

Je propose une pause et de reprendre à 11 heures.

La séance, suspendue à 10 heures 47, est reprise à 11 heures 03.

M. LE PRÉSIDENT.- Nous allons reprendre la séance. Je vais passer la parole à M. LECLERCQ, qui a pris un certain nombre de points lors des interventions de Mme AZEVEDO, des collègues de Secafi et des déclarations. Cela permettra de lancer la discussion.

M. LECLERCQ.- Merci. Je vais essayer de répondre par thème aux propos formulés aujourd'hui.

Beaucoup d'entre vous l'ont souligné et salué, 2025 est une année de redressement particulièrement marquée aussi bien pour l'EPIC, la maison mère, que pour les filiales. La maison mère voit ses grands équilibres restaurés par le nouveau contrat, essentiellement du fait de la remontée des rémunérations versées par IDFM, et nous avons réglé la quasi-totalité des foyers de pertes des filiales, à part les sujets RSS sur lesquels je reviendrai.

On a traité la question des bus de Londres, 50 M€ de pertes par an depuis trois ans, nous sommes contents d'en être sortis. On est en train de terminer de traiter la négociation en cours avec le repreneur pour les bus touristiques de Londres.

On a restauré l'équilibre des comptes de RATP Cap Île-de-France dès cette année, en avance sur la trajectoire que nous avions prévue. C'est l'effet des succès commerciaux et des négociations menées avec IDFM. RATP Cap Île-de-France est maintenant une filiale bénéficiaire alors qu'elle était un centre de coûts depuis sa création, il y a cinq ans.

On a rétabli l'équilibre du contrat Toscane qui était également source d'inquiétude au point où on a même imaginé en sortir à une époque. Nos comptes sont restaurés au global, en très forte amélioration, et même meilleurs que le budget des deux côtés, EPIC comme filiales. C'est un vrai motif de satisfaction. Par ailleurs, on se désendette pour des bonnes raisons, certaines étant meilleures que d'autres.

Je vais revenir sur tout ce qui a été dit, en commençant par la maison mère, l'EPIC. Je ne répondrai pas aux questions sur la politique salariale et l'absentéisme sur lesquelles M. AGULHON reviendra.

Le redressement des résultats de la RATP en 2025 ne vient pas de la productivité comme le disait M. KHELLAF, ni de la suppression de postes, mais de l'effet du nouveau contrat et de l'amélioration de la qualité de service qui a permis de réduire fortement les pénalités et d'augmenter les bonus que l'on reçoit d'IDFM. Au global, c'est très positif pour l'entreprise mais aussi pour l'ensemble de ses salariés. Une entreprise qui dégage des résultats positifs, c'est mieux qu'une autre qui fait des pertes. C'est une entreprise saine, qui peut s'inscrire dans la durée. Ce n'est pas par un effort de productivité "monstrueux"-comme cela a été mentionné- que l'on a redressé les comptes mais par la négociation du nouveau contrat. L'effort de productivité est de 1 %, il correspond à ce qui était prévu depuis quatre ans dans le contrat précédent.

Sur 2026, l'effort de productivité est de 0,4 % pour l'ensemble de l'EPIC. Il est donc en dessous pour 2026. On n'est pas en train de projeter une productivité démentielle. Je rappelle, comme je l'avais dit quand on avait présenté le contrat avec IDFM, qu'une bonne partie de cet effort de productivité n'est pas de la productivité à proprement parler, mais une baisse des charges liée au fait que l'on s'est engagé à redéployer progressivement les effectifs des fonctions centrales de la direction

RDS qui ne sont pas transférés vers les DSP ou vers IDFM. C'est l'objet du projet Passerelle. C'est pour moi le projet prioritaire de l'année 2026 qui doit permettre d'assurer un redéploiement des équipes de RDS dans les meilleures conditions possibles pour les salariés, sur des postes existants dans d'autres départements ou filiales comme RATP Cap Île-de-France ou le GIGP. L'effort de productivité demandé par IDFM est une baisse des rémunérations qu'elle nous verse, qui correspond à notre engagement de redéployer.

Par ailleurs, en matière de productivité, on travaille sur de nombreux leviers, sur la productivité et la performance des achats, sur la logistique, qui sont des productivités qui portent sur nos charges externes. On travaille également sur la productivité de nos organisations, notamment s'agissant des fonctions support. On le fait depuis un certain nombre d'années et on va continuer ; cela fait partie de notre feuille de route. Il est essentiel d'ajuster progressivement la taille du siège quand le périmètre de l'EPIC diminue. On travaille sur la performance des opérations, notamment sur les interfaces entre les exploitants et les mainteneurs. Je pense notamment à l'interface RSF MRF, à celle avec M2E, on travaille par exemple sur la réduction des déplacements inutiles des mainteneurs. Il ne s'agit pas d'épuiser les salariés, mais d'éviter que l'on emploie des salariés à se déplacer inutilement pour traiter des dépêches qui ne correspondent pas à des signalements qui les rendaient nécessaires. Ce sont des démarches d'excellence opérationnelle, c'est de la vraie performance, ce n'est pas faire davantage travailler des salariés. On va continuer à y travailler. Cet effort de productivité, si on excepte le redéploiement des salariés RDS, est raisonnable et plutôt moindre que sur la période précédente.

Je voudrais réagir à ce qui a été dit sur la réduction des effectifs. Elle est effectivement très importante, de l'ordre de 20 % l'année prochaine. Ce ne sont pas des suppressions de postes mais des transferts de postes pour l'essentiel, en dehors de l'effort de productivité modeste que l'on réalisera l'an prochain. Ce sont des personnels qui travaillent aujourd'hui sur le Bus et travailleront demain dans des DSP, les plus nombreux chez RATP Cap Île-de-France, donc au sein du Groupe RATP.

Sur la question des investissements, nous sommes effectivement en retard, en grande partie du fait de la difficulté au démarrage sur les livraisons de matériels roulants qui retardent un certain nombre de choses. C'est souvent le cas en début de PQI, on l'avait vécu début 2021. De nombreux plans d'accélération sont discutés et mis en œuvre, pas seulement sur le matériel roulant mais aussi sur la rénovation des espaces. J'étais hier en visite dans quelques stations qui font l'objet de coups de propre. Ces plans sont en place, on espère rattraper le retard en 2026, 2027, etc., mais on parle quand même de 270 M€ de retard 2025.

Pour revenir sur les propos de M. KHELLAF, qu'apportent ces investissements aux salariés ? Ils apportent un nouvel outil de travail, des nouveaux matériels roulants neufs, *a priori* moins incidentogènes -même s'il y a une période de débogage comme on l'a vu sur la ligne 10 avec les MF19, mais c'est le cas de tous les matériels roulants-, plus ergonomiques, qui devraient améliorer les conditions de travail des salariés. En modernisant les lignes, on modernise le matériel, mais aussi la signalisation qui peut être un facteur d'amélioration de la qualité du travail. On en profite pour améliorer les locaux sociaux chaque fois que l'on rénove une station. C'est un engagement pris par le précédent président que l'on va poursuivre, qui figure au cœur du nouveau PQI. Les investissements sont destinés à améliorer la qualité de service et de vie au travail, on va les poursuivre.

S'agissant de nos filiales, comme je le disais, RATP Dev et RATP Cap Île-de-France se sont redressées, pas seulement du fait de la recapitalisation pour ce qui est de RATP Dev. On a fait cette recapitalisation en s'assurant que RATP Dev était au rendez-vous du redressement de sa performance depuis trois ans. Il n'était pas question de réinvestir dans cette filiale si on n'était pas convaincu de sa capacité à tenir ses objectifs. RATP Dev l'a démontré depuis trois ans, on espère que cela va continuer en ce sens, la trajectoire est crédible. On avait fixé des conditions : avoir soldé Londres, la Toscane et réussi à rétablir le cash sur les contrats internationaux. Ces trois conditions ont

été réunies, on l'a recapitalisée. Cela dégonfle le bilan de RATP Dev et permet de réduire les frais financiers mais le redressement de la performance est d'abord structurel, il est lié aux contrats, à la capacité à délivrer la performance prévue au contrat. C'est bien l'objet pour RATP Dev comme pour RATP Cap Île-de-France, même si plusieurs d'entre vous l'ont signalé, il est dommage qu'il n'y ait pas de clause de revoyure suffisante sur les contrats en Île-de-France. On a essayé à plusieurs reprises, au plus haut niveau, de discuter sur une sortie anticipée du contrat de Saclay. On n'a pas obtenu satisfaction. On ira donc au bout du contrat. Évidemment, on ne s'engagera pas sur d'autres contrats dans les mêmes conditions à l'avenir.

S'agissant de RSS, c'est le dernier foyer de pertes et le dernier sujet problématique. Le *sightseeing* à Londres est réglé, le *sightseeing* à Paris ne perd pas d'argent mais l'activité est juste à l'équilibre et n'en gagne pas assez pour plusieurs raisons. En particulier, la redevance mise en place par la Ville de Paris récemment nous affecte fortement et nous sommes en contentieux avec la Ville de Paris. On espère que l'année prochaine, un jugement rebatte les cartes en notre faveur. En termes de concurrence, le marché à Paris est sain, contrairement à Londres où il y avait cinq opérateurs. Il y en a deux à Paris, le marché peut fonctionner. L'avenir du *sightseeing* de Paris nécessite de clarifier le sujet de la redevance avec la Ville et celui des droits de ligne puisqu'IDFM doit mettre en place un processus pour renouveler les droits de ligne des opérateurs de *sightseeing* à Paris l'année prochaine. Cela veut dire définir les conditions dans lesquelles ils opèrent. C'est un sujet dont ils auraient dû se saisir depuis un moment mais il a été retardé. Une fois l'étape passée, on aura davantage de visibilité pour savoir ce que l'on souhaite faire du *sightseeing* de Paris.

Je reviens sur RSS : est-ce un trou noir sans lueur d'espoir, comme disait M. BERGEAUD ? Je pense qu'on ne peut pas dire cela. S'agissant de l'acquisition de Navocap, faite en 2016, on aurait peut-être pu s'en passer. Cette entreprise a connu des difficultés au cours des dernières années, mais elle est en train de se rétablir sous la direction du nouveau Président de RSS, Rémy REDEUILH. Sa situation reste fragile, on est en train de délivrer nos engagements à Nantes et Saint-Nazaire. Le déploiement du SAE est en cours sur deux nouvelles lignes de tram à Nantes. À Saint-Nazaire, le déploiement sur la nouvelle offre de BHNS, objet du contrat, a démarré. La capacité à délivrer les projets s'est améliorée.

Cela nous fait-il gagner de l'argent ? Non, parce qu'une entreprise ne peut pas survivre avec deux contrats importants, même s'il en reste quelques-uns en portefeuille. Une fois terminés ces deux contrats sur lesquels on a concentré toutes nos forces avec beaucoup de coûts et peu de revenus, comment arrivera-t-on à rebondir en répondant à des appels d'offres sur des villes de taille moyenne, qui nous redonnent un portefeuille de contrats qui nous permette de nous rétablir ?

Navocap ne générera plus de pertes significatives en 2026, 2 ou 3 M€ de mémoire. On n'est pas sorti d'affaire, mais on n'est plus dans les affres des deux dernières années. Pour moi, il faut terminer le redressement de cette société qui est sur une pente plus rassurante que lorsque j'ai pris le rôle de sponsor Comex de cette entreprise. À Nantes, on était pris dans un maelström, on ne savait pas comment terminer le contrat. On est sur un niveau de maîtrise que je juge plus satisfaisant que ce que j'ai connu il y a deux ans.

Le MaaS est une autre affaire. Le sujet est plus binaire. Aujourd'hui, le MaaS dépend uniquement d'une décision de l'ART puisque l'optimisation des coûts a déjà été en large partie faite. On a réduit les pertes du MaaS depuis l'année dernière. Cette activité ne peut pas subsister sans revenu, la publicité ne représente qu'une faible part de la couverture des coûts. Si l'ART nous donne raison et qu'elle reconnaît la légitimité pour les opérateurs de services numériques multimodaux à recevoir une rémunération pour la distribution de titres faite pour le compte de l'autorité organisatrice -c'est normal pour un distributeur-, elle doit fixer un cadre méthodologique pour définir le montant de cette rémunération.

On demande au moins 5 % à l'ART, qui correspondent au montant nécessaire pour couvrir tout juste nos coûts. Je ne sais pas ce que répondra l'ART. Toutefois, si elle ne dit pas que c'est au moins 5 % ou si elle ne fixe pas un cadre méthodologique permettant au moins de couvrir les coûts, on ne pourra pas continuer l'activité dans les conditions actuelles. Je ne nous vois pas l'intégrer comme un centre de coûts à l'intérieur de l'EPIC, parce que le contrat en monopole nous interdit de mettre en place une offre de SNM à l'intérieur de l'EPIC. Soit le modèle tient, soit il n'y aura pas d'autre solution que de renoncer à nos ambitions en tout ou partie. Cette décision sera entre les mains du futur président. Nos arguments étant juridiquement valides, on espère que l'ART nous donnera raison.

M. BERGEAUD.- Concernant Navocap, le fait d'avoir modifié un produit acheté sur étagère, qui est déjà prêt pour fonctionner, et de prendre le risque de le faire fonctionner sur le tram pendant une période d'appel d'offres, c'était risqué. J'ai connu le système SIEL ; on a rencontré le même problème sur le T2 quand on l'a mis en place. Cela a été une difficulté à l'époque. Pourquoi ne sécurise-t-on pas la recherche opérationnelle ? Quand on modifie aussi fortement un produit, c'est de la recherche, peut-être pas fondamentale, mais au moins opérationnelle. Pourquoi ne fait-on pas ce genre de choses sur des futurs projets ?

Sur le MaaS, j'ai écrit cela parce qu'à une époque lors de la Commission économique, il avait été dit qu'il était stratégique que la RATP garde ce produit. Cela étant, s'il n'est pas financé, vous ne le garderez pas ?

M. LE SECRÉTAIRE.- Sur l'application Bonjour, dans le nouveau contrat IDFM, la capacité de communication de la RATP est très réduite. Du point de vue du citoyen que je suis et de mon rôle d' élu RATP, je pensais que Bonjour était un moyen de communication intéressant pour la RATP. Si on ne l'a plus, on n'a plus aucune visibilité.

Par ailleurs, je suis intéressé par la politique de la marque RATP. Comment sera-t-elle déclinée ? Qu'elle soit Groupe ou pas, elle doit exister. Je lis le contrat IDFM et constate qu'il est possible que l'on perde Bonjour. Il va falloir trouver des solutions pour la politique de la marque, sinon on sera inexistant en région Île-de-France voire en France. Ce sera peut-être plutôt au revoir que Bonjour !

M. LECLERCQ.- Sur Nantes, quand on refait l'histoire, le management de RSS de l'époque s'est engagé sur ce contrat un peu trop confiant sur la capacité à délivrer un produit. L'avenir a malheureusement montré qu'ils n'en étaient pas capables dans les délais prévus. Le produit n'était pas stable ni terminé. Ils ont sous-estimé la complexité du contrat. On a changé le management de RSS, dorénavant les personnes sont des professionnels de ce métier. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on a renoncé à soumettre une offre sur Grenoble il y a quelques semaines. On savait que l'on n'était pas encore au bon niveau en termes de fonctionnalités. Rémy et moi, on s'est dit que ce n'était pas le moment d'y aller. Il faut continuer à développer le produit pour pouvoir répondre aux nouveaux appels d'offres de manière sécurisée. Sur Nantes, on a clairement été trop optimistes et imprudents. On en a tiré les leçons.

Sur le MaaS, je suis d'accord avec ce que vous dites, Monsieur SARRASSAT. Pourquoi a-t-on décidé à l'époque, avec Mme GUILLOUARD, d'acquiescer Mappy et de lancer Bonjour RATP ? On anticipait ce qui allait se passer dans le contrat IDFM que l'on vient de signer. IDFM souhaite n'avoir qu'une marque qui s'adresse aux voyageurs en Île-de-France : Île-de-France Mobilités. Il considère que les opérateurs, qu'il s'agisse de la RATP, de Keolis, de CAP Île-de-France, de la SNCF, ne doivent plus parler directement aux voyageurs. On ne doit plus leur envoyer des e-mails ni mettre le *jingle* RATP. Ils souhaitent le déploiement d'une marque unique dont ils maîtrisent les tenants et les aboutissants.

Ce contrat prévoit que les attributs de marque vers les voyageurs en Île-de-France se réduisent progressivement, notamment que l'on décommissionne le calculateur d'itinéraire de RATP.fr, site financé par le contrat, parce qu'ils souhaitent que le seul calculateur proposé soit le leur. On a créé Bonjour RATP pour avoir, en dehors du monopole, de l'EPIC, une société autonome pouvant continuer à porter la marque RATP sous le suffixe Bonjour, avec un financement autonome. C'était le pari que l'on a fait. Du point de vue juridique, il me paraît tenir. Si *in fine* on perd notre contentieux et que l'on souhaite continuer, RSS ne pourrait être qu'un centre de coûts.

Du point de vue juridique, on aurait un problème. Quand on soutient indéfiniment une filiale dont le modèle économique, par construction, ne tient pas, cela s'appelle du soutien abusif. On ne peut pas non plus la réintégrer dans l'EPIC pour les raisons contractuelles que vous venez d'évoquer. Si on se retrouve dans cette situation du pire, la décision sera difficile. Ce sera un vrai sujet stratégique à débattre avec le futur PDG de la RATP. Je pense que l'on sera dans une situation compliquée pour faire subsister cette filiale, alors qu'on en a tous envie parce qu'une marque sans présence digitale, c'est compliqué à faire exister. Pour autant, suite au contrat IDFM et indépendamment du sujet MaaS, on a d'ores et déjà entamé des travaux avec M. BRUN pour réfléchir sur la façon de faire vivre la marque RATP dans une logique de Groupe.

La marque qui parle vraiment aux voyageurs, c'est RATP car notre marque Groupe RATP est encore un peu trop désincarnée. Il faut arriver à la faire grandir. Cela fait partie des réflexions en cours. L'une des réflexions clé, stratégiques, de l'année 2026 est de savoir comment tirer les conséquences du contrat pour reconstruire une marque B2B plutôt que B2C, qui parle à chaque citoyen.

Plusieurs d'entre vous l'ont souligné, l'EPIC se désendette, ce n'est pas forcément une bonne nouvelle. L'EPIC se vide de sa substance, il se vide des effectifs qui sont transférés, mais aussi de ses actifs. Une entreprise qui perd ses actifs perd aussi sa capacité à dégager des résultats et à faire croître son activité dans le futur.

Il faut se demander ce que le Groupe fait de ce désendettement de 1 Md€ voire 2 Md€ à terme ? Ce n'est pas l'EPIC qui pourra se reconstituer lui-même puisqu'il dépend du contrat et du monopole. S'en tient-on à ce désendettement en laissant le bilan du Groupe réduire en taille, ou utilise-t-on cette marge de manœuvre pour accélérer le développement du Groupe ?

On ne se retrouvera pas avec M. KHELLAF parce qu'on ne pourra pas accélérer le développement de l'EPIC qui ne dépend que du contrat, mais si on laisse progressivement nos actifs se réduire "comme peau de chagrin", on compromettra l'avenir de l'entreprise et du Groupe. Ce sera un vrai sujet pour l'avenir.

Je termine sur ce que disait M. BRILLAUD sur la sûreté. On ne peut pas dire que la sûreté soit en dehors de la stratégie de la RATP. On s'est battus il y a cinq ans, dans le cadre de la LOM, pour préserver durablement la présence du GPSR, sur les réseaux ferrés, à défaut du réseau de Bus sur lequel nous avons perdu notre monopole sur la sûreté en même temps que sur le transport. Le monopole a été préservé sur les réseaux ferrés de manière durable, y compris pour le réseau futur du Grand Paris Express. L'objet était de redonner un avenir à la sûreté et nous avons obtenu satisfaction. Malheureusement, la contrepartie est que l'on est passé dans un cadre régulé. Or, si avec l'autorité de régulation la relation est très bonne sur le sujet de la gestion d'infrastructures -on arrive à avoir un dialogue constructif-, mais c'est moins le cas sur la Sûreté. Nos collègues de la Sûreté SNCF ont le même problème.

On a besoin de faire beaucoup de pédagogie mais, comme vous l'avez souligné, on ne couvre pas nos coûts avec le tarif qui est applicable. J'ai signé une deuxième saisine de l'ART il y a 10 jours, pour demander l'application d'un nouveau tarif pour 2025, après concertation avec IDFM. On

espère que, si ce tarif est adopté et validé, SUR couvrira rétroactivement ses coûts cette année et l'année prochaine. C'est l'objectif poursuivi. Le dialogue est compliqué parce que nous avons du mal à faire la pédagogie de notre modèle économique, qui semble mal compris.

On va continuer ces efforts pour redresser la situation économique de la Sûreté. Dans le cadre de notre PQI et de notre plan, on vise aussi à travailler à la modernisation de nos outils, même si les chantiers informatiques sont un peu compliqués, et à moderniser les attachements. On modernise les outils informatiques, on développe la cynodétection. Il y a eu un gros effort sous le président CASTEX pour renforcer les moyens de la sûreté qui sont totalement indissociables de l'exploitation. On l'a vu pendant les Jeux olympiques, le GPSR et la police étaient déployés partout. Il n'y avait plus de colis délaissés et les incidents se réglaient beaucoup plus rapidement. Il y a un lien fort entre la présence de la sûreté pour protéger le trafic voyageurs et nos agents, et la qualité de l'exploitation. On va poursuivre notre combat là-dessus.

IDFM en est convaincu, mais souhaite afficher politiquement un rôle plus important de la Région et d>IDFM en matière de Sûreté. Il faut trouver cet équilibre.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BRILLAUD.

M. BRILLAUD.- S'agissant des outils digitaux, avez-vous une information sur le logiciel Aigle ? Cela fait 10 ans qu'on l'attend à la Sûreté. Il coûte plus de 17 M€ et pour l'instant, il n'est pas opérationnel.

M. LECLERCQ.- Vous faites référence au projet ARCOS qui doit remplacer Aigle, et qui a connu des difficultés avec le prestataire Atos. On s'est demandé si on irait ou non au bout de ce projet. Il est plutôt revenu sur les rails. Je n'ai pas encore la date de mise en service mais on y arrive ; c'est ce que me disent les équipes de MOP.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BAZIN.

M. BAZIN.- Monsieur LECLERCQ, la dernière fois que l'on s'est vu, on a évoqué un certain nombre de choses. J'ai l'impression que votre perception n'a pas beaucoup changé. Vous utilisez un filtre qui édulcore les choses ou qui vous permet de parler comme si ce que vous dites s'appliquait dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise. C'est peut-être un vœu pieux, ce que tout le monde voudrait voir se réaliser, mais dans la pratique, on est encore loin de la réalité que vous évoquez. En tout cas, elle est peut-être à la maison LYBY, dans vos bureaux, mais pas sur le terrain.

Vous évoquez redressement et investissement. Il faut investir dans de nouveaux matériels pour qu'ils soient ergonomiques pour les voyageurs certes, mais aussi pour les mainteneurs. Vous pouvez acheter une nouvelle voiture qui est très pratique, mais votre garagiste vous demandera pourquoi tout doit être démonté pour accéder à une pièce. Les difficultés que vivent les mainteneurs ne sont pas celles que vous vivez dans les bureaux quand vous projetez l'avenir de l'entreprise sur un bout de papier. Le réalisme, on le connaît aussi de notre côté. Il faut prendre en compte la réalité de terrain comme étant une réelle expérience, et pas comme un ressenti que l'on ne comprendrait pas et qui viendrait de la direction.

Il y a du retard dans le matériel.

Qu'entendez-vous par "coup de propre"? Cela évoque des idées négatives. J'aimerais ne pas me tromper.

S'agissant d'investissements, vous parlez de "durée acceptable" quand des projets ne fonctionnent pas. L'entreprise a investi en recapitalisant régulièrement RATP Dev depuis 2010. De

2010 à 2025, pour vous c'est supportable en termes de délai, mais qu'en pensent les salariés de l'entreprise ? Depuis 15 ans, on subit qu'une main soit plongée dans nos poches pour retirer quelque chose qui devrait nous revenir, mais il a été décidé de recapitaliser RATP Dev en permanence. Quel délai estimez-vous être supportable en termes d'investissement quand un projet est "un peu foireux", mais que l'on continue d'abonder ? La méthode Coué n'est pas acceptable. Il y a beaucoup de manquements dans cette histoire.

Vous dites qu'il n'y a pas de productivité faite sur le dos du personnel. Encore une fois, vous vivez dans un monde plutôt fantasmé. Sur le terrain, ce n'est pas du tout cela. Ce n'est pas du perçu, mais du vécu. Les dossiers mentionnent une productivité de croissance. Vous prétendez que cette productivité est inventée, pourtant elle figure dans les dossiers. Il n'y a pas de raison de la mentionner dans les dossiers si elle n'existe pas.

Il existe peut-être des mensonges par omission, qui ne sont pas voulus, peut-être pour ne pas inquiéter l'instance, mais votre devoir est de nous informer des bons niveaux d'investissement et des raisons pour lesquelles vous continuez à investir alors que cela ne fonctionne pas et qu'on vous le répète depuis 2010. Cette question a été largement évoquée ici, mais on en est malheureusement toujours là, vous facilitez les choses pour RATP Dev et les filiales qui ne fonctionnent pas en laissant pour compte l'EPIC.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BERGEAUD.

M. BERGEAUD.- Je reviens sur le MaaS. Vous expliquez que si on n'a pas une filiale et que l'on ne gagne pas d'argent, on est obligé d'abandonner le projet. Quand le Groupe RATP sera-t-il en capacité d'autofinancer lui-même des choses sans dépendre d'une filiale ? Quelle structure juridique permet de faire cela pour ses besoins propres, pour se développer sans gagner de l'argent ?

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BOUZOURENE

M. BOUZOURENE.- Pour répondre à M. LECLERCQ, on a vu RATP Dev faire une course au chiffre d'affaires pendant des années, en prenant plusieurs contrats non garantis. Je me souviens de celui de la Toscane qui est passé au Conseil d'administration il y a quelques années. Le contrat portait sur 11 ans, on devait gagner de l'argent au bout de la 10^e année. Pour l'Angleterre, on nous a dit pendant des années : "après la pluie le beau temps". Pour nous, un investissement doit être pérenne, ce n'est pas le soutien de contrats déficitaires, portés sur le dos des salariés pendant des années. La productivité est faite par l'EPIC, 700 M€ ont été reversés par les salariés de l'EPIC pour soutenir le Groupe.

M. LE PRÉSIDENT.- On dirait que l'on parle d'une cagnotte. C'est une manière de présenter les choses...

M. BOUZOURENE.- Vous les présenterez autrement. Chacun sa vision. Quand vous faites un prêt de l'EPIC à RATP Dev ou au Groupe, c'est le fruit du travail des salariés. Vous ne pouvez pas le contester. Pour dégager des bénéfices, il faut des salariés.

Vous dites que le désendettement de l'EPIC et de l'OT va permettre de générer 1 Md€, mais comment allez-vous l'investir ? Si c'est dans des contrats déficitaires pour dire que le Groupe a augmenté... À un moment donné, il faudra faire attention. Il ne faudra pas reproduire ce qui a été fait pendant 10 ans, à savoir une course au chiffre d'affaires. Il faudra choisir des contrats bénéficiaires. Le contrat de Saclay a été négocié il y a peu et a été déficitaire dès le départ, il le sera d'ailleurs jusqu'au bout. Il faut développer le Groupe. Dans l'intérêt industriel, l'investissement nous convient, cela crée de l'emploi, il n'y a pas de débat, mais pas pour aller chercher des contrats déficitaires.

M. LECLERCQ.- MM. BAZIN et BOUZOURENE ont posé une question commune sur les recapitalisations. Par le passé, on a capitalisé nos filiales de manière significative. Comme le mentionne le rapport de Secafi, la valeur de nos filiales, et de RATP Dev en particulier, est supérieure de 700 M€ à ce que l'on a investi dans ces entités. C'est donc l'inverse de ce que vous dites. On a créé un objet qui a aujourd'hui une valeur supérieure à ce que l'on a investi. L'investissement qui a été réalisé est rentable. Si on devait vendre RATP Dev demain -ce n'est pas notre intention-, on réaliserait une plus-value d'au moins 700 M€.

M. BOUZOURENE.- Dans la valeur dont vous parlez, il y avait l'Angleterre, il y a le MaaS qui a une valeur aujourd'hui mais est déficitaire. Trouverait-on un acheteur pour le MaaS ? On pourrait dire que le MaaS a une valeur...

M. LECLERCQ.- Non.

M. BOUZOURENE.- L'Angleterre a une valeur, mais on a quand même eu du mal à vendre.

M. LECLERCQ.- La valeur d'une société se mesure à la capacité de dégager des revenus et des *cash-flows* futurs. Tout ce qui s'est passé avant est derrière nous et n'entre pas dans le calcul de la valeur. Si une personne nous achetait la société, elle achèterait le futur. Sur la base du portefeuille de contrats actuels, des perspectives de développement, etc., la société dont on est propriétaire à 100 % vaut 700 M€ de plus que ce que l'on a injecté dedans. Cela veut dire que l'on a accru notre patrimoine. Comme le dit Mme FERRIER, cela repose sur des hypothèses, qui se vérifieront ou pas, dans un sens comme dans l'autre. Avec Systra, on a dégagé une plus-value importante, alors qu'on l'avait bien recapitalisée en 2019. La question est celle de la solidité du modèle économique de ces sociétés.

On a nettoyé tous les contrats déficitaires. Je suis d'accord avec vous, Monsieur BOUZOURENE, il est hors de question de "replonger", je serai encore plus vigilant que vous à ce que RATP Dev ne prenne pas de nouveaux contrats qui génèrent des pertes... Ce n'est d'ailleurs pas le sens de l'histoire. RATP Dev recentre son action, son portefeuille de projets, sur des contrats de rail urbain (métro, métro automatique, ferroviaire lourd). C'est à travers ces contrats qui sont plus rentables que ceux de Bus que le Groupe RATP a quelque chose à apporter. Comme on l'a vu à Lyon, Sydney, Singapour, les autorités organisatrices viennent chercher notre expertise, notre capacité à régler des problèmes complexes, d'interface entre le rail, le système, le train. Keolis maîtrise moins que nous ces expertises aujourd'hui. C'est ce qui fera le développement de RATP Dev demain et ce sur quoi repose la valeur que l'on évoquait.

Je suis d'accord, réinvestir pour reprendre du chiffre d'affaires sans rentabilité n'a pas de sens... Je suis ici depuis huit ans, j'ai moi-même pris la décision de sortir de Londres lors du dernier intérim. J'ai les idées très claires sur le sujet. On a eu suffisamment de mal à sortir de là pour ne pas y replonger volontairement. Néanmoins, si on ne réinvestit pas pour préparer l'avenir, on va progressivement voir notre activité se comprimer.

Je finis de répondre à M. BAZIN. Sur l'ergonomie, je ne sais pas à quoi vous faites référence. L'objectif est que ces nouveaux projets soient plus ergonomiques pour les mainteneurs d'infrastructure et de matériel roulant. Je sais que la question se pose sur les infrastructures du Grand Paris mais, comme vous le savez, ce n'est pas nous qui les avons construites.

Coup de propre est un terme utilisé en interne et avec IDFM pour définir des opérations plus légères que celles du Renouveau du métro. Il s'agit de rénovations de stations qui portent sur un certain nombre de corps de métier mais pas tous ; elles sont plus légères et coûtent

1 M€ à 1,5 M€. J'ai visité hier la station Vaneau qui fait l'objet d'un coup de propre qui vise à nettoyer, à retirer des infiltrations et à changer l'apparence de la station sans que le chantier dure 3 ans voire 4, ni qu'il coûte plus. IDFM a souhaité, dans le cadre du contrat, accélérer les rénovations de station à travers les coups de propre qui permettent d'aller plus vite et d'avoir un impact plus important sur le voyageur.

Monsieur BERGEAUD, je ne suis pas sûr d'avoir bien compris votre question. Si on veut agir en dehors du monopole, et donc en dehors du contrat qui nous lie à IDFM, on n'a pas d'autre choix que d'agir dans le cadre de personnes morales distinctes. L'EPIC et ses droits de ligne sont liés à ce monopole.

M. BERGEAUD.- On ne s'est effectivement pas bien compris. À une époque, la RATP avait la possibilité de faire de la recherche, d'être indépendante pour développer des choses, y compris des produits. On ne comprend pas que certains de ces produits soient mis dans des filiales alors qu'ils pourraient être développés et incubés dans des structures qui ne sont pas soumises à la concurrence, de manière à les renforcer et à les mettre sur le marché qui est dangereux, une fois solides.

M. LECLERCQ.- On le fait. On a une direction de l'innovation. L'un des enjeux de la négociation du dernier contrat était de faire en sorte qu'IDFM ne finance plus notre effort d'innovation, pour que nous puissions valoriser nos innovations en dehors du champs du contrat IDFM. On travaille depuis un certain temps avec la direction de l'innovation sur les véhicules autonomes. C'est hors du PQI mais on a bien investi dans le cadre de l'EPIC. C'est un travail de recherche. Le jour où on voudra développer l'exploitation de véhicules autonomes, qui sont des opérations par définition concurrentielles car des AO feront un jour des appels d'offres pour opérer des flottes de véhicules autonomes de transport collectif, on devra créer des filiales pour l'exploiter. On peut faire un effort d'innovation, dans certaines limites parce que nos moyens au sein de l'EPIC ne sont pas infinis. On le fait déjà, mais on ne peut pas exploiter des activités concurrentielles au sein de l'EPIC.

M. BERGEAUD.- Je ne parle pas d'activités concurrentielles mais de la recherche, de la mise au point, avec un partenaire, d'un SAE qui fonctionne avec le tramway.

M. LECLERCQ.- S'agissant de SAE, on est loin de la recherche fondamentale. Ayant acquis une société dont l'objet même était de développer et vendre du SAE, il n'y aurait pas eu de logique à réinternaliser au sein de l'EPIC le développement de ce produit qui se développe au contact du client et au gré des offres commerciales. Cela renvoie à la question de savoir pourquoi on a une filiale qui fait du SAE.

Cette question a été tranchée en 2016. Pour moi, contrairement au sujet des véhicules autonomes, ce n'est pas un différenciant majeur qui permettra au Groupe de tirer son épingle du jeu dans un monde concurrentiel.

M. BERGEAUD.- Vous ne pouvez pas faire autrement ?

M. LECLERCQ.- S'agissant du SAE, oui.

M. LE PRÉSIDENT.- Comment la performance est-elle obtenue ? Comment les résultats sont-ils partagés avec le personnel ? Je voudrais revenir sur les salaires, l'absentéisme, les accidents du travail et un point qui n'a pas été évoqué, la formation.

Je voudrais que le premier point soit hors PV.

(Suite des interventions hors PV.)

Sur les accidents du travail, Monsieur KHELLAF, je suis entièrement d'accord avec vous, les taux de fréquence et de gravité, auxquels est confrontée historiquement la RATP, sont inadmissibles. Il y a une forme de fatalisme qui est insupportable. Avec Monsieur LECLERCQ, on s'efforce de s'appuyer sur la façon remarquable dont SUR et RATP Infra prennent le sujet à bras-le-corps depuis quatre ou cinq ans pour essayer d'embarquer l'ensemble de l'entreprise dans la façon dont on travaille à la prévention des accidents du travail. La moitié du nombre de jours d'arrêt de travail suite à un accident du travail est liée aux agressions. Le 21 janvier, on partagera le plan d'action mis en œuvre sur cette principale cause du nombre de jours d'arrêt liés à des accidents du travail. On sera tous ensemble côte à côte pour travailler à l'amélioration de ce point.

Sur l'absentéisme, on n'est pas revenu à la situation d'avant le Covid. On est en très légère amélioration par rapport à une année 2024 elle-même en amélioration significative par rapport à 2023. On reste toutefois à un niveau trop élevé. Oui, il y a aussi dans les causes d'absentéisme, des sujets d'organisation du travail, de qualité du management et d'autres facteurs. On essaie de travailler sur l'ensemble des facteurs.

Je termine en indiquant que l'on reste à un niveau important d'investissement dans la formation qui est une façon de faire un retour sur investissement de la performance de l'entreprise. Cela permet de maintenir les compétences, de les développer et de mettre à disposition du Groupe toutes les compétences dont il a besoin quand il va chercher de nouveaux marchés et de proposer aux salariés des parcours de carrière dont on s'aperçoit, quand on interroge les candidats qui veulent entrer en la RATP, que c'est un argument important pour avoir envie de rejoindre l'entreprise.

C'étaient les quelques précisions que je voulais apporter sur les éléments mentionnés.

Monsieur MARQUES.

M. MARQUES.- *(Intervention hors PV)*

M. BOUZOURENE.- Il y a l'effet distribution de points qui a été positif pour les bas salaires. C'est une revendication de FO, on en est fier.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci de confirmer mes précédents propos.

M. JONATA.- Il n'y avait pas que Force Ouvrière.

M. BOUZOURENE.- De 2020 à 2024, il y a eu des revalorisations. En 2022, on estime qu'elles n'étaient pas à la hauteur, on n'a pas signé. En 2023 et 2024, elles l'étaient, on les a signées. Il faut quand même faire le calcul sur 10 ans.

M. LE PRÉSIDENT.- On est en train de le faire.

M. BOUZOURENE.- On verrait peut-être une différence, on ne serait peut-être plus à 10 %.

M. LE PRÉSIDENT.- NAO après NAO, c'est une tendance structurelle de l'évolution de la rémunération à la RATP.

M. BOUZOURENE.- Si le message est de dire que l'on a fait entre 10 et 16 % de revalorisation et qu'il faut vous oublier en 2026, je vous préviens : on ne vous oubliera pas.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BAZIN.

M. BAZIN.- Je ne savais pas que vous aviez changé de métier. Vous êtes notre RH, il ne faut pas aller dans le spectacle. 2020-2025, vous oubliez l'engagement de la direction qui voulait remercier les salariés de s'être autant "mouillés" pendant la période Covid. À la maintenance, on n'a rien vu des promesses de la direction, de celles de nos directions en local non plus...

M. LE PRÉSIDENT.- C'est vous qui faites le spectacle.

M. BAZIN.- Vous le méritez parce que vous n'êtes pas au courant de ce qu'il se passe dans l'entreprise. Vous avez de beaux principes, mais il ne se passe rien dans les secteurs concernés. Les premières lignes que l'on envoie sur le terrain et à qui on impose d'y être ne voient rien en retour et apprennent que des personnes en télétravail reçoivent des primes. C'est ce que l'on a vécu.

M. LE PRÉSIDENT.- Ce n'est pas ce que j'ai dit, je vous parle de T+C.

M. BAZIN.- Mes collègues de FO ont raison, il faudrait remonter plus loin que cela pour s'apercevoir que la politique managériale telle qu'appliquée dans l'entreprise n'est pas pour le bien de tous. Une petite partie doit s'en sortir. Quelqu'un est arrivé il n'y a pas si longtemps, il est vite reparti et a bien sorti le carnet de chèques mais pour une catégorie des salariés, pas pour tout le monde. On n'a rien eu et on n'aura visiblement toujours rien.

M. LE PRÉSIDENT.- Faites attention quand vous affirmez cela car ce sera démenti par les chiffres que nous fournirons à vos délégués centraux au moment des négociations. Tous les métiers ont été augmentés, comme je l'ai indiqué tout à l'heure.

Monsieur MARTINS.

M. MARTINS.- Je ne peux que réagir quand j'entends que les points ne sont issus que d'une seule organisation. Si on regarde l'histoire de près, elle donnera raison à certains. Vos propos m'ont aussi choqué. En 2023, les plus bas salaires de l'entreprise étaient à la maintenance et étaient à peine à 6 € au-dessus du SMIC. Je demande à voir les chiffres.

M. LE PRÉSIDENT.- On aura l'occasion de se revoir pour les prochaines négociations.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur TURBAN.

M. TURBAN.- Je voudrais réagir sur les accidents du travail. Vous avez évoqué Infra, le sujet est fortement porté par le directeur de département, ainsi que par les organisations syndicales et les agents. Je voudrais vous alerter sur le sujet. Il ne faut pas "mettre la poussière sous le tapis". Avoir des chiffres est une chose, mais si une personne est blessée, déclarée ou pas, cela reste un agent qui s'est fait mal au travail. Ce n'est pas ce qui se passe à Infra, en tout cas on ne le détecte pas. Il ne faudrait pas que cela soit un affichage, une communication sur une baisse des accidents du travail ou du taux de gravité, et qu'il y ait autant d'accidents mais déclarés différemment voire pas du tout.

Je vous alerte également par rapport à ce que vous allez demander à certains métiers et départements. Vous dites qu'il y a du fatalisme, celui-ci existe depuis des années. Les organisations syndicales dénoncent le nombre d'accidents du travail depuis des années par le biais des instances, comme l'ex-CHSCT qui n'a jamais vraiment écouté sur le sujet. Vous allez demander à ces mêmes personnes de nous expliquer comment éviter les accidents du travail. Il est étonnant de voir que des personnes, qui expliquaient il y a 10 ans que c'était la production, nous disent que les accidents du travail sont désormais leurs priorités. Tout le monde est favorable à la baisse des accidents. Le sujet des agressions est à part mais malgré tout en lien avec les accidents du travail. Ne "mettez pas la

poussière sous le tapis"en citant seulement des chiffres parce que l'intégrité physique des agents est touchée. C'est à cela qu'il faut s'attaquer en priorité, comme Infra essaie de le faire. Ce département a du mal, les chiffres ont baissé mais remontent.

Par ailleurs, vous le savez, quand le climat social se dégrade, il peut y avoir une augmentation des déclarations parce que c'est une porte de sortie des agents. Il ne faudrait peut-être pas le dire mais c'est une réalité de terrain. Si on ne s'attaque pas au climat social en priorité, il y a un effet boomerang, des déclarations sont faites parce que les agents ne se sentent pas bien dans leur activité. Je voulais rebondir.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci.

Monsieur BRILLAUD.

M. BRILLAUD.- Je voudrais des informations sur la filiale d'auto-assurance créée en 2025, la captive. Quel est le risque transféré dans la captive ? La responsabilité civile, les dommages, les risques sociaux ? Quels économies ou gains financiers sont attendus par rapport à une assurance classique ? Où est-elle domiciliée ? En France ? Quel est son capital initial ? Comment les sinistres majeurs sont-ils couverts si cela dépasse la capacité de financement de la filiale ?

M. LECLERCQ.- Elle n'est pas créée, notre intention est de la créer courant 2026, si on y parvient. Elle démarrerait son activité à partir de début 2027, si le Conseil d'administration l'approuve. C'est assez lointain. On est à peu près le dernier grand Groupe à ne pas avoir créé de captive d'assurance. Nos cousins de la SNCF en ont une depuis de nombreuses années. L'objectif est de limiter la croissance des primes d'assurance en internalisant un certain nombre de risques que l'on juge mieux maîtriser que les assureurs. Dans de nombreux domaines, nos primes d'assurance grimpent fortement. Sur la responsabilité civile automobile -même si ce n'est pas un cas prévu par la captive-, on a parfois de grandes difficultés à s'assurer. Il peut arriver que n'ayant pas d'assureur, on soit dans l'obligation de demander à l'État de désigner un assureur d'office, ce qui coûte très cher.

Si on crée la captive, l'objectif est de couvrir le risque de responsabilité civile et celui de dommages aux biens, mais pas la responsabilité civile automobile qui est un risque trop important et pas assez bien maîtrisé pour être couvert par une captive. Elle n'agirait pas en direct avec les entités du Groupe, mais en second rang pour faire de la réassurance derrière nos assureurs, ce qui permettrait à ces derniers de proposer des primes moins élevées. Elle serait principalement ciblée sur RATP Dev et RATP Cap Île-de-France. L'intérêt de monter une captive pour l'EPIC serait probablement nul.

La création de la captive impliquera un niveau de capitalisation qui sera défini par l'autorité de contrôle prudentiel, une émanation de la Banque de France. Ce sera autour de 10 - 20 M€, mais ce n'est pas décidé aujourd'hui.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur DELEFOSSE.

M. DELEFOSSE.- Je reviens sur les chiffres que vous avez annoncés, que nous n'avons pas à disposition. À l'UNSA Mobilité, on a toujours travaillé pour que l'augmentation salariale soit présente pour la reconnaissance de l'ensemble des salariés de l'EPIC.

La période de cinq ans est courte, 10 ans auraient été mieux pour avoir une vision globale. Il y a eu la période Covid durant les 5 ans. Les salariés ont pris d'énormes risques de santé, voire de décès puisqu'il y en a eu malheureusement. Ils ont assuré le service public durant toute la période, alors que beaucoup d'entreprises avaient fermé et que tout le monde était à la maison. On a assuré avec tous les risques inhérents à cette situation. Beaucoup de salariés ont été malades, ils étaient plus exposés que les autres. On a eu beaucoup de cas et des décès.

Je ne vais pas remettre en cause vos chiffres ni votre parole, mais on n'a pas eu ces données. Si elles sont exactes, c'est une juste reconnaissance du travail des salariés de la RATP, qui ont assuré le service public et permis aux salariés d'Île-de-France qui y étaient obligés, de pouvoir continuer à travailler. C'est une juste reconnaissance de leur investissement au travail tous les jours et particulièrement dans cette période Covid.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur SARDANO.

M. SARDANO.- Il y a eu l'intégration d'une partie des primes de responsabilité dans les éléments T et C. Je ne sais pas si vous l'intégrez dans votre mode de calcul. Si c'est le cas, l'impact est non négligeable sur l'augmentation des éléments T et C sur cette période. Il faudrait en tenir compte, on serait plus près de la réalité. Au final, si cette intégration peut être bénéfique dans certains calculs -raison pour laquelle c'est porté par l'ensemble des organisations syndicales-, cela ne change rien sur le net à payer de la fiche de paie.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BOUZOURENE.

M. BOUZOURENE.- Je rejoins les propos de M. TURBAN sur les AT. Faites attention aux chiffres, vous contestez beaucoup d'accidents du travail dans l'entreprise. Cela diminue les chiffres et a un impact risque psychosocial sur les salariés qui ont l'impression d'être trahis par l'entreprise. La productivité que vous faites a un impact réel sur la maladie et les accidents du travail.

M. LE PRÉSIDENT.- Quand des accidents du travail sont déclarés abusivement, l'entreprise n'est-elle pas trahie par les salariés qui les déclarent ?

M. BOUZOURENE.- La différence est que vous les traitez et que vous les virez parfois.

M. LE PRÉSIDENT.- Raison pour laquelle on fait des contestations quand il nous semble qu'elles sont légitimes. Comme elles sont reconnues par la Caisse de Sécurité sociale qui est indépendante, c'est qu'il y avait abus.

Madame AZEVEDO, pouvez-vous nous donner lecture de la proposition d'avis sur le projet de budget d'exploitation pour l'exercice 2026 ?

Mme AZEVEDO.-

Proposition d'Avis des élus du CSE C RATP sur le projet de budget d'exploitation pour l'exercice 2026

Les élus du CSE Central RATP réunis en séance le 3 décembre 2025 doivent émettre un avis sur le projet de budget d'exploitation pour l'exercice 2026.

Au-delà de la trajectoire budgétaire de l'EPIC RATP, l'année 2026 sera avant tout une année singulière pour l'entreprise et les agents (ou pas) où l'intégralité de l'activité BUS sera sortie du périmètre de l'EPIC. A cet effet, l'effectif diminuera de 20 % avec le départ de près de 9 300 ETP.

Sur le plan contractuel, l'année 2026 verra une baisse des rémunérations IDFM couvrant les charges d'exploitation nécessitant un niveau de productivité qui sera soutenue et d'autre part la recherche de performance pour tenir le cadre contractuel de résultats et gérer l'impact économique du projet Passerelle de redéploiement des agents non transférables. Ceci aura pour conséquence une baisse importante du niveau d'activité de l'EPIC.

Le chiffre d'affaires devrait être également impacté par une diminution de la rémunération variable étant donné une exigence accrue des termes contractuels en matière de qualité de service. Ceci questionnera l'impact potentiel sur la construction des tableaux de marche et des conditions de travail des agents pour réaliser les objectifs.

Sur le plan des résultats, le budget 2026 anticipe des résultats relativement stables ; l'effet de la sortie de BUS contribue favorablement au résultat d'exploitation de l'EPIC à hauteur de +31 M€. Contractuellement, le contrat BUS 2025-2026 est déficitaire. Cet élément compensant la baisse de la rémunération variable et l'effet technique de la reprise de provisions réalisée en 2025 relative au démantèlement du matériel roulant. La productivité est budgétée à 25 M€.

D'autre part, l'incertitude relative au PLFSS 2026 portant sur la suppression des allègements de cotisations patronales pouvant impacter sensiblement le résultat de l'EPIC entre -12 M€ et -110 M€ questionne les élus du CSEC sur les mesures que pourraient engager la Direction pour minimiser cet impact.

Au regard de ces éléments, les élus du CSE Central ne peuvent émettre qu'un avis négatif.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci.

Mme PASQUIER.- Je vais faire un point sur les votants. Un changement est à signaler avec l'arrivée de M. STEC qui reprendra son vote. M. BOURGEOIS ne votera pas à sa place.

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (4) – CGT (7) – CFE-CGC (5)

➔ La proposition d'avis négatif est adoptée à l'unanimité.

M. LE PRÉSIDENT.- Quelle est la proposition d'avis pour le deuxième point de l'ordre du jour qui concerne le programme d'investissement pour 2026 ?

Mme AZEVEDO.-

🗳 Proposition d'Avis des élus du CSE C RATP sur le projet de programme d'investissements pour l'exercice 2026

Les élus du CSE Central RATP réunis en séance ordinaire le 3 décembre 2025 doivent émettre un avis sur le projet de programme d'investissements pour l'exercice 2026.

Le volume de dépenses à engager sera ambitieux à 2,1 Md€, en hausse de +199 M€ intégrant le retard de l'année 2025 sur l'acquisition et la rénovation des matériels roulants ferroviaires et dépendra de la capacité des fournisseurs à tenir la cadence de livraison. Ce volume est important aux bornes de l'EPIC et souligne la capacité de l'entreprise à réaliser un tel niveau d'investissement sans s'endetter.

C'est pourquoi les élus du CSE Central ne peuvent émettre qu'un avis positif.

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – CGT (7) – CFE-CGC (5)

Abstention : UNSA (4)

➔ ***La proposition d'avis positif est adoptée à la majorité.***

M. LE PRÉSIDENT. - Cela achève l'examen de ces trois points de l'ordre du jour.

Merci aux équipes de Secafi et à Jean-Yves LECLERCQ.

IV- QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Désignation d'un cabinet d'expertise dans le cadre de la consultation sur la situation économique et financière de l'EPIC et du Groupe RATP portant sur les comptes annuels 2025, semestriels 2026 et le projet de budget 2027 prévue à l'article L. 2312-17 du code du travail

M. LE PRÉSIDENT.- Madame AZEVEDO, avez-vous une proposition à nous faire ?

M. MARTINS.- Pour la délégation CGT, n'ayant pas travaillé à la lettre de mission du cabinet, nous ne participerons pas au vote.

(Les élus de la CGT quittent la séance.)

Mme AZEVEDO.-

Les élus du CSE Central RATP réunis en séance le 3 décembre 2025 doivent désigner un cabinet d'expertise comptable dans le cadre de la consultation sur la situation économique et financière de l'EPIC RATP et du Groupe RATP portant sur les comptes annuels clos 2025, les comptes semestriels 2026 et le budget 2027 prévu à l'article L2313-17 du code du Travail.

Conformément à l'article L.2315-88 du Code du Travail, le Comité Social et Economique Central de la RATP désigne le cabinet SECAFI pour l'assister dans le cadre de la consultation sur la situation économique et financière de l'EPIC RATP et du Groupe RATP portant sur les comptes clos 2025, les comptes semestriels 2026 et le budget 2027 définie à l'article L.2312-17 du code du travail.

Mme PASQUIER.- En raison du départ de la CGT, je fais un point sur les votants. En remplacement de M. KHELLAF, Monsieur MERCIER, acceptez-vous de voter à sa place ?

M. MERCIER.- Oui.

Mme PASQUIER.- Nous avons 15 votants : 5 pour FO, 5 pour l'UNSA, 5 pour la CFE-CGC.

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (5) – CFE-CGC (5)

➔ **La désignation est approuvée à l'unanimité.**

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Nous nous retrouvons à 14 heures.

La séance, suspendue à 12 heures 20, est reprise à 14 heures 03.

IV – QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information-consultation sur le projet de plan de développement des compétences RATP pour l'année 2026

Madame Marie COSSON, responsable unité spécialisée – DRH/DCC

Madame Sedalom FOLLY, responsable emploi et développement compétence, DRH/DCC

Monsieur Dominique SERVIER-CROUZAT, responsable unité spécialisée – DRH/DCC

participent à ce point de l'ordre du jour

M. LE PRÉSIDENT.- M. SERVIER-CROUZAT nous a rejoints à la DRH depuis quelques jours en remplacement de Mme CHABENE, et Mme FOLLY a également rejoint la RATP il y a quelques jours.

Le dossier a fait l'objet d'une présentation en commission formation. Je donne la parole à M. JONATA, président de la commission, pour son rapport.

M. JONATA.-

 Rapport de la commission formation sur le plan prévisionnel des compétences 2026

La réunion a porté sur les grandes orientations de la formation pour 2026, dans un contexte de transformation profonde de la RATP et d'adaptation aux nouveaux enjeux liés à la concurrence, aux technologies et à l'évolution des métiers.

Deux changements organisationnels majeurs ont été annoncés : M. Dominique Servier-Couzat prendra la direction de l'Université Groupe RATP à compter du 1^{er} décembre, et Mme Sedalom Foly devient responsable de la politique et du financement de la formation.

S'agissant du Plan de Développement des Compétences 2026, il prévoit un volume global de 1 563 299 heures de formation, soit une baisse de 23 % par rapport à 2025, baisse principalement due à la diminution des recrutements et au transfert progressif des effectifs RDS. En parallèle, 99 649 stagiaires seront formés, un niveau stable par rapport à 2025.

L'investissement formation s'élève quant à lui à 110 millions d'euros, représentant 4,7 % de la masse salariale de l'EPIC. Les priorités du PDC 2026 restent alignées sur le plan Ambition 2030 : développer la culture de sécurité et la prévention des risques, accompagner la montée en compétence sur le digital, la data et l'intelligence artificielle, renforcer l'excellence managériale au travers du SEMO et du référentiel CLE, et intensifier la prise en compte de la transition écologique.

La répartition du PDC montre que 87 % des heures de formation sont dédiées à la performance industrielle, à la maintenance et à l'exploitation, 6 % aux fonctions supports, 5 % au management et à l'efficacité professionnelle, et seulement 2 % au digital et à l'innovation.

Plusieurs projets structurants ont été détaillés. D'abord, le dispositif Passerelle pour le redéploiement des 450 salariés RDS non transférables, avec un accompagnement spécifique et des volumes de formation intégrés au PDC.

Ensuite, le déploiement du SEMO, qui constitue une brique essentielle de la performance collective et de la prévention des risques psychosociaux : en 2026, 47 100 heures seront consacrées à la formation managériale, incluant les parcours IMPULSION et l'autodiagnostic CLE.

La modernisation du Système d'Information Formation (le SI FORMATION) est également un point central : l'outil RHAPSODY, jugé obsolète, sera remplacé par Training Orchestra pour la gestion administrative et 360 Learning pour le portail collaborateur, avec une mise en service complète prévue au premier trimestre 2026.

Les thématiques transverses ont également été abordées, notamment l'intelligence artificielle, considérée comme un outil d'appui pour les métiers, avec un besoin accru d'acculturation et de formation à l'usage des données. Les échanges ont souligné que l'IA ne remplacera pas l'expertise

humaine, indispensable pour valider et enrichir ses productions. Toutefois, certaines expérimentations comme celle du LIVA sur le RER B, questionnent. Il s'agit bien là de vider certaines gares juger non productives en remplaçant le personnel présent par un système de communication connecté avec les clients voyageurs, et permettre dans un premier temps l'utilisation du personnel à d'autres tâches.

L'efficacité réelle des formations a aussi été questionnée : il a été rappelé que certaines thématiques, comme l'éthique ou le comportement, exigent un accompagnement managérial et une évaluation sur le terrain, l'entreprise renforçant d'ailleurs ses dispositifs d'évaluation à chaud et à froid.

La politique d'alternance poursuit sa dynamique, avec un objectif de 5 % d'alternants par an dans l'EPIC et environ 400 alternants formés au CFA groupe, majoritairement sur le titre professionnel Conducteur de Transport en Commun, les commissaires demandent qu'une présentation de cette politique d'alternance incluant un rex chiffré soit présenté aux élus du CSEC.

D'autres chiffres clés ont été rappelés : plus de 105 300 heures consacrées à la sécurité ferroviaire, 296 600 heures pour l'accueil et la relation de service, 41 659 heures dédiées à la prévention, la santé et la QVCT, et plus de 6 390 heures pour l'excellence opérationnelle.

Enfin, la démarche de simplification, la montée en compétence sur la maîtrise économique (programme PERFORM) et la diffusion d'une culture d'amélioration continue s'inscrivent pleinement dans les transformations en cours. L'ensemble de ces orientations confirme que la formation demeure un levier stratégique pour sécuriser les compétences, accompagner les évolutions, et soutenir la performance et la qualité de service au sein de la RATP.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Y a-t-il des déclarations ?

Madame BERTHIER.

Mme BERTHIER.-

Dans le cadre de la consultation sur le Plan de Développement des Compétences (PDC) prévisionnel 2026 de l'EPIC RATP, notre organisation syndicale souhaite formuler la déclaration suivante à l'attention du CSE central.

Nous prenons acte du travail de structuration réalisé par la Direction et du positionnement de la formation comme levier d'accompagnement des transformations : ouverture à la concurrence, exigences de performance, évolution des métiers, digitalisation et transition écologique. Le PDC 2026 s'inscrit dans une logique de planification pluriannuelle et cherche à articuler enjeux opérationnels, besoins de compétences et parcours professionnalisants. Cet effort de construction est à souligner.

Nous relevons également que, malgré une baisse du taux d'investissement par rapport à 2025, l'enveloppe formation demeure significative en 2026 et permet de maintenir un volume important d'actions, notamment au bénéfice des métiers d'exploitation, de maintenance et de sûreté. La forte dotation de ces métiers est cohérente avec les enjeux de qualité de service, de sécurité et de continuité d'exploitation.

Le plan identifie par ailleurs des axes que nous considérons comme pertinents : travail sur les compétences critiques, développement des parcours managériaux, prise en compte des enjeux de santé, sécurité et QVCT, montée en puissance des thématiques digital, data et transition écologique. La démarche de recensement des compétences critiques et les dispositifs de transfert de savoirs constituent une base intéressante pour sécuriser l'avenir de certaines filières.

Pour autant, plusieurs points appellent, de notre part, des réserves et des vigilances.

D'abord sur les moyens : la baisse du volume global d'heures de formation et du taux d'investissement par rapport à 2025 est présentée comme la conséquence de la diminution des

recrutements externes et de la sortie progressive des effectifs RDS. Nous entendons ces éléments de contexte, mais rappelons qu'au regard de l'ampleur des transformations en cours, l'effort de formation devra être suivi avec attention pour éviter que certains publics ou certaines thématiques ne soient durablement sous-dotés.

Sur la structure du plan, la forte concentration des heures sur la performance industrielle, la maintenance et l'exploitation est compréhensible, mais elle laisse des marges de progression sur d'autres volets : digital et innovation, transition écologique, accompagnement des mobilités professionnelles, reconversions et requalifications. L'enjeu n'est pas d'opposer les domaines, mais de veiller à ce que les axes émergents ne restent pas en périphérie des priorités opérationnelles.

Nous souhaitons également insister sur l'équilibre entre les catégories de personnel. Les dispositifs managériaux sont bien développés et peuvent contribuer à une meilleure prise en compte de la dimension humaine du travail, à condition qu'ils intègrent pleinement la prévention des RPS, la QVCT, le dialogue social et le respect des droits des salariés. Dans le même temps, l'accès effectif des opérateurs à la formation, tout au long de la carrière, devra être garanti et objectivé, afin que les salariés en première ligne des transformations ne soient pas les moins formés.

En matière de santé, sécurité et prévention, nous saluons la présence dans le PDC de modules dédiés à la culture de sécurité, à la QVCT, à la prévention des RPS et des agissements sexistes et sexuels. Nous considérons cependant que, compte tenu des tensions vécues sur le terrain (incivilités, agressions, charges de travail, réorganisations), ces actions devront être consolidées et articulées à des mesures plus larges en matière d'organisation du travail, d'effectifs et de concertation avec les instances représentatives.

Sur le digital, la data et la transition écologique, les dispositifs d'acculturation et de formation identifiés constituent un socle intéressant. Néanmoins, au vu des impacts attendus sur les métiers, il sera nécessaire, dans les années à venir, de renforcer encore les parcours de montée en compétences, de requalification et de reconversion, avec des garanties pour les salariés dont les activités seront amenées à évoluer fortement.

Enfin, nous insistons sur la nécessaire articulation entre PDC, GEPP et politique sociale : la formation ne doit pas être pensée uniquement comme un ajustement aux besoins immédiats, mais comme un levier de sécurisation des parcours professionnels, de maintien dans l'emploi et d'évolution choisie des salariés, en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

En conclusion, notre organisation syndicale reconnaît la qualité de construction du PDC 2026 et la pertinence d'un certain nombre d'orientations. Nous considérons que ce plan constitue une base de travail satisfaisante pour accompagner les transformations en cours, sous réserve qu'il fasse l'objet d'un suivi attentif en matière de moyens, d'accès effectif à la formation pour tous et de prise en compte des enjeux de santé, de QVCT, de digital et de transition écologique.

Au regard de ces éléments, nous rendons un avis positif sur le PDC prévisionnel 2026 de l'EPIC RATP, en y associant les vigilances et demandes suivantes :

- assurer, dans la durée, un niveau d'investissement compatible avec l'ampleur des transformations à venir ;*
- garantir l'accès effectif à la formation pour l'ensemble des catégories de personnel, en particulier pour les opérateurs ;*
- renforcer les actions en matière de prévention, de QVCT et de lutte contre les RPS et les violences sexistes et sexuelles, en lien avec les instances représentatives ;*
- développer les parcours de montée en compétences, de requalification et de reconversion dans une logique de sécurisation des parcours professionnels.*

Nous serons attentifs, dans les prochains bilans, à la mise en œuvre concrète de ces orientations et à leurs effets sur le quotidien des salariés.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur BOURGEOIS.

M. BOURGEOIS.-

Monsieur le Président, Monsieur le Secrétaire, Cher.es collègues,

Notre instance est aujourd'hui informée et consultée sur la prévision du Plan de Développement des Compétences 2026 à la RATP.

Pour la CGT, s'épanouir en tant que citoyen, accéder durablement à l'emploi et faire face à la diversité des situations de travail nécessite un véritable droit à l'éducation tout au long de la vie. La formation professionnelle en est le principal levier, particulièrement dans un contexte de profondes mutations socio-économiques et industrielles.

La CGT-RATP a signé l'Accord Formation Professionnelle 2024-2027. Lors de la séance de 2024, nous attendions que la Direction passe de la parole aux actes, car nous étions confrontés à des propositions qui nous amenaient souvent à émettre des avis négatifs. Les raisons sont nombreuses et préoccupantes :

- La baisse radicale des heures de formation pratiquées ou demandées par nos départements, avec des durées de formation raccourcies et un nombre de stagiaires toujours plus élevé, s'est encore accentuée cette année. Cette dérive, déjà signalée en 2023, persiste.*
- Les formations mises en avant et en forte progression sont principalement celles obligatoires pour l'exercice de nos métiers, au détriment d'une formation réelle sur les nouveaux matériels.*
- L'accélération et la priorité donnée aux formations en e-learning se fait au détriment de l'offre de formations classiques, essentielles au cœur de nos métiers.*
- Les agents sont pris en étau : la priorité est mise sur l'exécution du contrat avec l'autorité organisatrice, tandis que leurs besoins de formation, indispensables pour maintenir et développer leurs compétences, sont systématiquement sacrifiés. Cela révèle un déséquilibre réel entre la performance attendue et l'accompagnement des personnels.*
- La perte de connaissances se fait sentir entre le départ des anciens et l'arrivée des nouveaux, l'entreprise doit former à outrance pour combler les vides laissés par les réorganisations. Ce sont pourtant les agents expérimentés qui font vivre la RATP, sans reconnaissance à la hauteur de leur rôle de transmetteurs du savoir.*

Le Plan de Développement des Compétences (PDC) 2026, en cohérence avec l'accord Formation Professionnelle 2024-2027 et le déploiement du nouveau Système d'Information pour la Formation, poursuit trois objectifs principaux :

- Aligner le PDC sur les priorités stratégiques via une offre de formations thématique.*
- Simplifier sa structure avec des orientations et objectifs transversaux.*
- Définir des axes prioritaires pour le développement des compétences transverses.*

Nous veillerons à ce que ces objectifs servent réellement les intérêts des agents et ne bénéficient pas uniquement à l'entreprise. Ils reflètent la volonté de faire de la formation un véritable pilier de transformation de la RATP, au bénéfice des salariés et au service des usagers.

Dans les prévisions pour le PDC 2026, vous concentrez les efforts de la fonction formation sur l'acquisition, le maintien, la pérennisation et le développement des compétences des salariés.

1. Évolution du volume L'effort de formation pour 2026 est estimé à 1 563 299 heures. Le nombre de stagiaires prévus s'élève à 99 649, contre 98 343 en 2025, soit une augmentation de 1 %.

2. Investissement formation L'investissement prévisionnel en formation, exprimé en pourcentage de la masse salariale, est estimé à 4,7 % pour 2026 (contre 5,7 % en 2025), correspondant à un montant de 110 M€.

3. Répartition du volume d'heures de formation par orientation / thème stratégique

- Performance industrielle, maintenance et exploitation (87 % du PDC) : répartie sur SEM, RDS et MTS.
- Fonctions support et Développement Business (6 % du PDC) : répartie sur INFRA, SEM et MRF.
- Management, Développement personnel et efficacité professionnelle (5 % du PDC) : répartie sur RER, RDS et DUR.
- Digital & Innovation (2 % du PDC) : répartie sur D&I, MRF et INFRA.

4. Répartition du volume d'heures de formation par catégorie de salariés Pour la première partie : 85 % d'opérateurs, 10 % de maîtrise et 5 % de cadres. Pour les autres parties, les ratios seront plus ou moins équitables entre les différentes catégories.

Prévisions PIE "Maîtrise"

Dans tous les secteurs les agents de maîtrise et techniciens supérieurs manquent et les postes sont peu ou pas remplacés, les prévisions PIE "Maîtrise" pour 2026 sont dérisoires face aux besoins réels : 8 à 12 places pour gestionnaires de terminus, 8 à 12 pour AMP, 2 à 3 pour les agents de maîtrise maintenance... et seulement 3 places pour accéder à la catégorie cadre !

Les agents de maîtrise, véritables piliers de la RATP, continuent d'assurer missions et savoir-faire sans reconnaissance ni moyens suffisants. La CGT revendique des formations et des opportunités à la hauteur des responsabilités des agents, et demande que l'entreprise se fixe des objectifs ambitieux au niveau PIE afin de maintenir un haut niveau de professionnalisme.

Pédagogie et transmission des savoirs

Dans la thématique "Pédagogie et transmission des savoirs", le PDC 2026 prévoit plus de 12 400 heures de formation pour 786 stagiaires. Pourtant, les agents qui assurent cette mission essentielle restent trop souvent invisibles et insuffisamment reconnus. La CGT revendique une reconnaissance individuelle réelle pour ceux qui transmettent quotidiennement les savoir-faire et contribuent à la pérennité des compétences au sein de la RATP.

Organisation et suivi des formations

Il est évident que le Plan de Formation évolue au cours de l'année, avec des sessions "hors Plan" qui viennent gonfler artificiellement les chiffres finaux, sans réellement répondre aux besoins des agents. La CGT exige que la programmation et la mise en œuvre des formations soient réellement centrées sur le développement des compétences et le soutien aux salariés.

Il subsiste toujours un manque de retours des EAP, censés évaluer l'efficacité des formations, car ils ne sont réalisés que rarement ou tous les deux ans, un délai beaucoup trop long. De nombreux agents n'ont pas bénéficié d'EAP depuis plusieurs années, révélant un manque flagrant de suivi et de contrôle. Dans ce sens, la CGT exige de savoir où en est le constat des EAP non effectués et quelles actions concrètes ont été prises pour mettre fin à cette dérive et garantir que les formations servent réellement les agents, et non seulement les chiffres de l'entreprise.

Les élus CGT trouvent les prévisions PDC 2026 ambitieuses au retour des différents PDC passés, mais resteront vigilants pour que les objectifs soient effectivement réalisés et qu'ils servent à améliorer le quotidien des agents dans leurs missions professionnelles.

Merci de votre attention.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur BOURGEOIS.

Monsieur SARDANO ?

M. SARDANO.-

L'UNSA Mobilité Groupe RATP rappelle au travers de ce PDC 2026, de l'importance fondamentale de la formation dans un contexte de mutations profondes. L'ouverture à la concurrence, les transformations technologiques liées à la Data et à l'IA, ainsi que les impératifs de transition écologique exigent un investissement soutenu, cohérent et anticipé. La formation est un droit, une protection et un levier de performance durable et doit le rester.

Les chiffres présentés interrogent directement la capacité du Groupe à faire face aux besoins du terrain. Le PDC 2026 prévoit 1 563 299 heures de formation, soit -23 % par rapport à 2025. Si la Direction justifie cette baisse par le recul des recrutements et par la sortie progressive des effectifs RDS, cette réduction reste en contradiction avec les défis opérationnels auxquels les agents sont confrontés quotidiennement. En parallèle, 99 649 stagiaires sont annoncés (+1 %), ce qui signifie que l'effort par personne diminue mécaniquement. Ainsi ce déséquilibre notoire, notamment pour les métiers les plus exposés est de plus en plus visible et nécessite une attention particulière.

Les axes stratégiques confirment que 87 % du PDC sont fléchés vers la performance industrielle et l'exploitation, soit plus de 1,36 M d'heures. L'UNSA Mobilité Groupe RATP reconnaît l'importance des formations liées à la sécurité ferroviaire (+105 300 h), à la conduite (+160 800 h) et à la maintenance (162 298 h). Ces investissements sont indispensables, mais doivent être accompagnés d'une meilleure planification et d'un renforcement des moyens pédagogiques, car les conditions de réalisation restent trop souvent sous tension, avec des plannings instables et des annulations tardives. Nous en faisons exemple de la mise en place de la SI prévention et de acciline + qui aurait pu être traité autrement que dans la précipitation.

Un effort consenti sur la relation voyageurs est à saluer, avec une dotation de 296 600 h, ce qui correspond à un axe essentiel pour la qualité de service. Quant au programme "Mon Client & Moi", l'accent mis sur la prise de parole et sur une posture proactive, sujet hautement porté par notre organisation syndicale, et qui vont dans le bon sens. Néanmoins, ces ambitions resteront théoriques tant que les effectifs sur le terrain restent insuffisants pour appliquer durablement ces bonnes pratiques.

Le volet managérial, représentant 5 % du PDC, intègre des enjeux cruciaux : prévention des RPS, alignement des pratiques, développement de la culture sécurité. L'UNSA Mobilité Groupe RATP insiste sur la nécessité d'un accompagnement réel des encadrants : la qualité du management conditionne directement la QVCT, l'absentéisme et la performance opérationnelle. Toutefois il faut aussi garder en tête que nos encadrants sont aussi des femmes et des hommes, et surtout pas des machines à fabriquer des risques fautes de maîtrise de la connaissance ou de manque de temps.

Nous prenons également note des 41 659 h de formation prévention/QVCT. Ce volume doit impérativement être protégé, dans un contexte où les risques psychosociaux augmentent et où les agents sont exposés à des agressions, à une forte pression de production et à la complexité des situations voyageurs.

L'alternance reste un pilier structurant, avec environ 400 alternants au CFA. L'UNSA Mobilité Groupe RATP soutient ce dispositif, à condition que l'accueil en unité soit réellement organisé, encadré et doté des moyens nécessaires. De même, le projet Passerelle pour accompagner 450 agents RDS non transférables est indispensable : ces salariés doivent bénéficier d'une reconversion digne, choisie, et non subie.

La modernisation du SI Formation, avec la bascule vers Training Orchestra et 360 Learning au 1^{er} trimestre 2026, est un changement majeur. L'UNSA Mobilité Groupe RATP demande une mise en œuvre progressive, accompagnée et transparente : les outils numériques ne doivent pas devenir une contrainte supplémentaire pour les agents ou les formateurs.

Enfin, apparaît une volonté affirmée de développer l'acculturation à la DATA et à l'IA. L'IA doit rester un outil d'aide, jamais un substitut. L'UNSA demandera des garanties sur la protection des emplois, la confidentialité des données et le respect strict du cadre légal.

En conclusion, l'UNSA Mobilité Groupe RATP rappelle que la formation est l'un des leviers les plus puissants du service public : elle sécurise les compétences, soutient la qualité de service et protège les agents face aux transformations du secteur. Si le PDC 2026 affiche des orientations structurantes, la baisse globale des volumes et les tensions opérationnelles nous amènent à demander : une sécurisation des heures nécessaires aux métiers critiques, un renforcement de la QVCT, une meilleure articulation entre ambitions et moyens, et une gouvernance plus transparente pour garantir un suivi réel des engagements pris.

C'est une priorité et une véritable réponse aux défis du réseau.

Merci.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur SARDANO.

On peut peut-être reprendre quelques éléments des déclarations ou sur lesquels on veut insister.

Mme COSSON.- Bonjour. Merci pour vos déclarations et remarques. Dans le sens de ce que disait Mme BERTHIER, on tient effectivement à ce que le plan de développement des compétences soit l'un des leviers majeurs de la gestion des emplois et des parcours professionnels. On avait discuté de concert le renouvellement des deux accords, GPEC et formation. Même s'ils ont abouti aujourd'hui à deux accords séparés que sont GEPP et formation, ils sont pensés et réfléchis systématiquement ensemble par la direction et en discussion avec vous.

Concernant les volumes en heures, le plan est en baisse principalement du fait d'un volume de recrutements moindre. Cela a un impact sur l'investissement financier puisque les formations initiales des personnes embauchées sont celles qui coûtent le plus cher car ce sont des formations longues. En revanche, le nombre de stagiaires étant stable, un plus grand nombre de personnes bénéficieront de formations plus courtes.

L'accompagnement des grands projets structurants de l'entreprise, tels l'arrivée des nouveaux matériels MF19 ou l'accompagnement des collaborateurs concernés dans le cadre du projet Passerelle, a maintenu un investissement qui permet de prendre la mesure de ces sujets.

Sur le SI formation, on vous a partagé le nom des deux éditeurs de logiciel retenus. Cela ne sera pas le nom du système d'information en interne. On trouvera un nom parlant, qui ne comprendra pas d'anglicisme évidemment. Le nom du futur SI sera dévoilé quand il sera en production durant le premier trimestre. Cet outil de demain a l'ambition de fluidifier et de mieux mettre en phase les ambitions, les moyens et la réalisation opérationnelle des axes développés dans le PDC, mais aussi de recenser plus facilement l'ensemble des besoins pour anticiper la planification et la réalisation des actions de formation, en particulier en corrélant cela avec le recueil des besoins de formation formulés dans le cadre des EAP, ceux de l'encadrement et ceux des opérateurs.

Je note le point que vous avez signalé. Dans les indicateurs de l'entreprise, on fait un suivi de nos réalisations et de nos obligations d'avoir un EAP tous les deux ans. On tient les objectifs à la RATP. Je ne dis pas que quelques cas individuels n'en ont pas eu pendant quatre ans, mais cela m'étonne au regard des informations. On peut en reparler si vous le souhaitez.

Ce nouveau système sera un accès à toute l'offre qui existe pour tous les collaborateurs et managers, et à la connaissance de cette offre en un endroit unique. Il donnera aussi la possibilité de s'auto-inscrire directement ou pour le manager, d'inscrire ses collaborateurs, sur les produits pour lesquels ce sera autorisé. C'est un levier puissant qui permettra de piloter et d'avoir un retour assez transparent sur la réalisation du plan vis-à-vis de vous, des managers, des fonctions RH et des collaborateurs eux-mêmes.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur KERLEU.

M. KERLEU.- La CGT n'est pas en commission. Je vais donc poser quelques questions.

Y aura-t-il cette année beaucoup de formations transverses qui impacteront le plan de formation 2026 ? Tout ce qui est transverse dans l'entreprise a des impacts importants dans les départements.

J'entends que Rhapsodie est obsolète. Quel outil mettez-vous en place pour le suivi des élus localement dans les CSE ? On avait des prévisions et des réalisations dans le détail avec Rhapsodie. Vous nous fournissez les pages 40 à 42, c'est tout ce qui nous reste dans les départements. Pourquoi avoir arrêté Rhapsodie ?

Aujourd'hui, on a beaucoup de rappels automatiques pour les formations ; je ne sais pas si c'est général à l'entreprise. Allez-vous généraliser cela dans toute l'entreprise ? Dans certains départements, il y avait des courriers dans les boîtes aux lettres, mais ce sont dorénavant des rappels automatiques. Est-ce généralisé pour éviter l'absentéisme en formation ?

En 2026, quel projet allez-vous mettre en place sur l'IA ? Des groupes de travail se sont déjà réunis en 2025. On a dit tout à l'heure que l'informatique ne devait pas remplacer l'homme. D'après les groupes de travail, c'est un peu ce que vous essayez de mettre en place dans l'entreprise, cela m'inquiète.

L'entreprise met en place TOP dans notre département pour éviter les accidents de travail. À l'heure actuelle, on a plus de répression que de prévention. Avez-vous des chiffres sur la campagne lancée sur TOP ?

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BAZIN.

M. BAZIN.- J'ai une question de forme pour l'ensemble des élus et l'entreprise. L'histoire des anglicismes ne devrait pas forcer mes collègues à se tourner vers moi chaque fois qu'il y en a un. Mes collègues devraient tous avoir en eux la volonté de parler en français. Si vous avez besoin d'un gendarme et que vous pensez que je le ferai, je vous laisse à vos turpitudes, ce n'est pas mon affaire. Il y a un règlement dans l'entreprise, on l'applique ou pas, il est valable pour tout le monde. C'est votre problème et pas le mien, vous devriez mieux utiliser votre langue maternelle plutôt que de glisser des anglicismes partout. C'est un point de forme valable pour tout le monde ici, y compris moi.

Quand on est inscrit en formation, la redondance des mails est perturbante. On en reçoit au moins cinq pour une formation. Pourquoi autant ?

M. LE PRÉSIDENT.- J'ai cru comprendre dans l'intervention de M. KERLEU que c'était souhaitable mais pas dans la proportion de cinq. Doit-on généraliser les relances pour éviter l'absentéisme mais pas dans la proportion que vous venez d'évoquer ?

M. KERLEU.- Je voudrais savoir si le grand nombre de mails envoyés sera généralisé dans l'entreprise. Ensuite, chacun jugera si c'est utile ou pas.

M. BAZIN.- C'est pour éviter l'absentéisme aux formations, mais je pense qu'on peut limiter le nombre d'envois. Pourquoi autant ? Il me semble qu'il y a d'autres projets du même ordre dans l'entreprise et qu'ils feront appel aux mêmes mécanismes. À chaque fois qu'il se passera quelque chose, une série de mails apparaîtra. Si c'est pour alourdir les boîtes mails, cela n'a aucun intérêt.

Mme COSSON.- Sur les sujets transverses du plan, il continuera à y avoir un axe transverse du PDC focalisé sur quatre axes qui ont été détaillés. L'axe culture de sécurité et prévention viendra comme une prescription transverse principalement sur la fonction des managers mais pas uniquement parce que la prévention et la sécurité c'est l'affaire de tous.

L'impact sur les nouvelles technologies, l'IA et la data, fait partie de ce que l'école de la data et de l'IA proposera en sensibilisation et en compréhension pour savoir ce que permettent ces outils, comment ils peuvent être utilisés et comment en tirer le meilleur parti, sans pour autant que cela ne remplace l'analyse, la prise de recul, la prise de hauteur. Comment tirer le meilleur usage de ces outils qui nous amènent un réel avantage, en mettant de côté tous les effets de bord négatifs ou non souhaités ? C'est bien cela que l'on a en tête dans le PDC.

La qualité du management et l'excellence opérationnelle font partie des formations mises à l'offre cette année, qui seront déployées et poursuivies autour du système de l'excellence managériale et opérationnelle.

Le quatrième axe est l'enjeu de la réduction de l'empreinte carbone qui fait partie des priorités que la majorité d'entre vous a soulignées.

M. KERLEU.- L'année dernière, on a eu des campagnes sur le harcèlement, sur comment réagir quand on voit des scènes dans l'entreprise. Toute l'entreprise a suivi ces campagnes. Cela a un impact dans les petits départements. C'est un thème choisi mais pas spécifique, qui est déployé pour tout le monde.

Mme COSSON.- Les quatre thèmes que j'ai évoqués seront déployés transversalement, cela ne veut pas dire que chacun des salariés doit être formé sur les quatre thèmes. Il y a des cibles de formation, selon les produits ou les responsabilités. Quand ce sont des thèmes transverses, cela ne veut pas dire que tout le monde les suivra. La campagne de l'année dernière que vous évoquez n'a pas donné lieu à une formation de tous les agents, ou peut-être dans certains départements mais pas dans tous. Cela relève de l'axe de culture de sécurité et de prévention.

Rhapsodie reste le système RH d'information de l'EPIC. Il avait un module de formation que l'on va fermer. Pour autant, tous les autres modules de Rhapsodie continueront à fonctionner. On va remplacer ce module de formation par un nouveau système de formation composé de deux solutions informatiques achetées chez deux éditeurs différents. Pour l'usager interne RATP, que ce soit le salarié, le manager ou les personnes qui travaillent dans les métiers de la formation, aux RH, qui administrent la formation, il n'y aura qu'un seul nom. Ces personnes ne sauront pas qu'il y a deux systèmes derrière. Ce système permettra de donner une vue sur la structure du plan de développement des compétences. Il y a une évolution entre l'architecture de présentation du PDC dans Rhapsodie et ce nouveau système, cela explique que vous ne retrouviez pas toutes les rubriques dans les annexes.

On a refait un travail pour donner une structuration qui nous paraissait plus proche. Effectivement, il y aura un changement. Le PDC 2026 a déjà été travaillé, réalisé et saisi dans ce nouveau système d'information. Tout le personnel RH, celui des centres de formation et de l'information, a déjà été formé, accompagné. On est dans une situation transitoire : le module de formation de Rhapsodie continue de fonctionner pour terminer la réalisation du plan 2025, et on a commencé la prévision du PDC 2026 dans le nouvel outil. On fermera le module de formation Rhapsodie fin 2026. On a décidé, en concertation avec les équipes de RDS, de ne pas modifier le système d'information pour le Département RDS dans la mesure où ce n'était pas utile de leur faire traverser le changement pour le temps qu'ils restaient dans l'entreprise.

M. KERLEU.- Rhapsodie nous servait aussi à avoir une vision très fine. Vous l'aurez toujours mais l'aura-t-on encore ? L'organigramme du plan de la page 41 a été restructuré, ce n'est pas le souci. Le problème est celui de la finesse que l'on avait. Il n'y a plus que deux commissions formation aujourd'hui, sur le bilan de l'année précédente et sur les prévisions. Il ne faudrait pas nous retirer des éléments qui étaient une aide pour connaître par exemple le réalisé, le nombre de stagiaires.

Mme COSSON.- En changeant le système d'information, l'objectif était d'avoir un nouveau système permettant une finesse et une disponibilité des chiffres, des analyses et des reportings, bien meilleure qu'avec Rhapsodie qui était difficile à administrer pour les collègues des services formation et ressources humaines. Le nouveau système sera plus performant. Il y a par ailleurs un élément non négligeable. Jusqu'à présent, nous devons additionner à la main les heures de formation en présentiel avec les heures de formation digitale pour avoir la vision complète. Le nouvel outil fera cela tout sera car tout se trouve au même endroit. Cette prestation du système d'information est très attendue.

Concernant les relances ou l'administration de la gestion, la deuxième ambition est de pouvoir offrir une meilleure expérience aux apprenants. On va lutter contre l'absence en formation en rappelant quelques jours avant aux personnes concernées qu'un stage est prévu. Cela se fera dans des formats plus agréables et mieux dosés, sachant que le robot qui fait cela actuellement est un peu pressant. L'avantage est qu'on ne peut pas passer à côté.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur KERLEU, sur l'IA, si M. SARRASSAT est d'accord, on va proposer d'inscrire à l'ordre du jour de la séance du 21 janvier un point d'information de l'instance sur la feuille de route du projet IA dans laquelle il y aura le sujet formation et un certain nombre d'autres sujets. Je propose de profiter de cette séance pour répondre à votre question.

Mme COSSON.- TOP relève de la politique prévention sécurité qui n'est pas dans mon champ.

M. LE PRÉSIDENT.- C'est le déploiement des formations mises en place, en plus de celles destinées aux managers de proximité sur l'observation terrain, pour améliorer notre façon d'analyser les causes d'accident du travail et éviter de "mettre la poussière sous le tapis". On investit dans une formation qui évite de "mettre la poussière sous le tapis".

M. KERLEU.- Y a-t-il un résultat derrière ? Je comprends que ce n'est pas généralisé dans l'entreprise.

M. LE PRÉSIDENT.- Ce sera généralisé au fur et à mesure du déploiement de la formation auprès des managers de proximité. On veut faire cela en suivant un ordre, en fonction de la maturité des BU, Directions et UO.

Monsieur SARDANO.

M. SARDANO.- Ce PDC est un peu une nouveauté pour moi. D'habitude, ma vision était polluée par RDS et tout ce qui ne s'y faisait pas (pas d'évaluation, pas de tutorat, pas d'accompagnement) et un absentéisme important, beaucoup d'aspects négatifs qui donnaient une vision négative du PDC.

RDS nous quitte, même si c'est progressif, il n'a plus autant d'influence dans le global. Cela devrait permettre d'avoir une lecture moins polluée par les dérives de mon Département.

Je n'ai pas compris un point de la page 9, j'ai l'impression que vous dites que le Tram part aussi. Or, ce n'est pas le cas, il restera dans l'EPIC pendant quelques années encore.

Des points relevés dans différentes déclarations me semblent primordiaux. On décide de belles choses dans les directions, mais au fur et à mesure qu'elles arrivent sur le terrain, elles ont tendance à être diluées, oubliées voire totalement incomprises. Il arrive par exemple que la transmission des informations sur le déploiement d'une formation n'aille pas au bout. On a des difficultés avec les tuteurs qui ne sont pas complètement formés. On les forme sur le métier de tutorat, puis on considère qu'ayant le diplôme, ils pourront devenir tuteurs quelle que soit la formation dans leur parcours pro. Il y a un phénomène de dilution et la qualité se perd malgré les intentions et les moyens mis au départ. Il en est de même avec les maîtres d'apprentissage. Ce sont des points de vigilance.

S'agissant des formations sécurité, il est question des EAP et des entretiens et du management de proximité. Je suis surpris que l'on attende l'entretien professionnel d'un agent qui est parti en formation un an avant, dans le meilleur des cas, pour faire le point sur les formations qu'il a suivies. Chaque fois que j'ai pu participer à des conceptions de formation avec des unités qui souhaitaient mettre en place une formation spécifique, il y avait une partie pour la formation des managers sur les objectifs de la formation, sur ce que l'on en attendait et sur son évaluation à chaud et à froid par le manager. À chaud, les agents sont généralement très contents. À froid, il est intéressant de savoir ce qu'ils ont mis réellement en pratique, surtout pour les formations qui relèvent du relationnel.

Pour les formations techniques, c'est plus facile à mesurer parce qu'on sait faire un geste ou pas. C'est plus compliqué pour ce qui relève du savoir-être. On n'a jamais su ce que produisait réellement la formation destinée à envoyer les agents prendre la parole à bord d'un bus, par exemple. J'ai formé de nombreux agents sans jamais savoir si les agents avaient développé une compétence et s'ils prenaient la parole à bord du bus. En tant que formateur, cela m'a manqué, je forme les agents sans avoir aucun retour. Je ne sais pas ce qu'il se passe. Généralement les formateurs sont investis dans leur métier, ils font plus de la formation par conviction que par nécessité financière.

Il n'y a aucun agent dans la promotion interne sur Cergy, aucune prévision pour RDS. Dans le cadre du projet Passerelle, il faudra en former. Des personnes de RDS aimeraient peut-être avoir la formation Cergy. Je sais que cela a été largement développé chez les cadres d'unité opérationnelle mais certains seront transférés. Au niveau Master il n'y a pas grand-chose pour RDS.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur TURBAN.

M. TURBAN.- Sur le projet Passerelle, il serait intéressant d'avoir un suivi fin dans le PDC de la réalisation du nombre de formations, des heures, du nombre de personnes concernées. Je crains que ceux qui mènent le projet disent que c'est la DRH Groupe qui prend la formation, qu'on n'ait pas de vision dessus et que tout le monde se renvoie la balle. Cela pourrait se faire sous forme d'annexe.

M. LE PRÉSIDENT.- Le renvoi de balle ne sera pas long puisque c'est Mme COSSON qui a en charge le PDC et la direction du projet Passerelle.

M. TURBAN.- J'ai des doutes sur la retranscription. Il pourrait y avoir une commission de suivi, or je ne voudrais pas que l'on nous dise que cela ne se fait pas dans cette commission mais à la DRH Groupe.

M. LE PRÉSIDENT.- Il faut que ce soit quelque part.

Mme COSSON.- Je confirme que l'intention est bien celle-là dans le cadre de la commission de suivi du projet Passerelle que je gère aussi. Cela n'empêchera pas de donner de la visibilité sur ce projet lors de la commission de formation sur la réalisation du PDC 2026.

Monsieur SARDANO, quand on envoie des agents en formation, les managers font partie de la première cible de suivi de la formation, avant leurs agents. Cela leur permet d'évaluer la formation sans attendre les EAP. Le bilan des formations est fait en EAP, mais c'est un rattrapage si cela n'a pas été fait avant. L'objectif n'est pas d'attendre l'EAP pour faire le bilan des acquisitions. On est là sur le sujet de l'efficacité des formations, que l'on a développée dans les discussions avec la commission notamment. Il y a des évaluations à froid et d'autres à chaud.

Je ne sais pas répondre sur les projets précis que vous avez cités. Je suis toutefois certaine qu'il y a une façon de les évaluer quand il s'agit de formations pour la prise de parole d'un conducteur et le service au client. Il est possible que cela ne revienne pas jusqu'aux formateurs, j'entends votre point sur le sujet, je le retiens. C'est intéressant, on peut y réfléchir pour que ceux qui dispensent les formations sachent quel impact elles ont eu sur les collaborateurs et les opérations. C'est peut-être fait à certains endroits par certains centres de formation mais pas partout. Je ne sais pas vous répondre.

M. SARDANO.- Je vais prendre l'exemple des formations avec de l'alternance, pour lesquelles il y a des périodes de terrain et de retour. On l'avait faite pour les managers. Cela nécessitait une implication sur le terrain. On était sur des postes de REL, managers de ligne, et un travail sur un projet spécifique sur la ligne avec des objectifs. Le DUO ou un membre de l'équipe direction devait être impliqué, or je n'ai jamais eu de retour. Sur le long terme, le manager était débordé parce qu'il devait se former et s'occuper de son équipe. Il priorisait plutôt son équipe et n'allait jamais au bout des formations.

J'aime bien le système Impulsion, le dispositif est intelligent avec l'alternance, le temps d'échanges, le fait de pouvoir revenir sur des pratiques. En revanche, quand le délai est trop long, la formation se dilue et les personnes laissent tomber.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur JONATA, pouvez-vous nous proposer un avis en vue de la consultation de l'instance ?

M. JONATA.-

Avis de la commission formation sur le plan prévisionnel de développement des compétences 2026

Les élus du CSEC prennent acte de la présentation du plan prévisionnel de développement des compétences pour 2026 et de l'ensemble des éléments chiffrés y figurant.

Il faut relever l'effort financier consenti, représentant 4,7 % de la masse salariale, ainsi que la stabilité du volume de stagiaires formés malgré la baisse globale des heures, liée à la diminution des recrutements et au transfert des personnels RDS.

Il est à souligner plus l'existence d'axes stratégiques cohérents : culture de sécurité, transformation digitale, excellence managériale et transition écologique. Une importance est donnée à la performance industrielle, qui représente 87 % des heures de formation prévues, reflétant la priorité donnée aux métiers d'exploitation, aux compétences de maintenance et au maintien de la sécurité des réseaux.

L'instance observe que plusieurs projets structurants sont engagés pour 2026 : le dispositif Passerelle visant l'accompagnement des 450 salariés non transférables, le déploiement du SEMO pour harmoniser les pratiques managériales, et la modernisation du Système d'Information Formation, reposant sur deux solutions reconnues du marché. Ces orientations répondent à des besoins réels de fiabilisation, d'homogénéisation et de pilotage renforcé.

Par ailleurs, les élus du CSEC saluent la priorité donnée à l'alternance, à la montée en compétence sur les usages de la data et de l'intelligence artificielle, et aux actions renforcées en matière de prévention, QVCT et santé au travail.

Toutefois, les élus attirent l'attention sur la baisse significative du volume global d'heures, qui pourrait fragiliser certains dispositifs si les besoins opérationnels augmentent ou si les transformations s'intensifient. Il faut souligner que la réussite de la transformation managériale dépendra de la capacité à accompagner effectivement les encadrants sur le terrain, notamment sur la thématique des risques professionnels et particulièrement les risques psychosociaux. Il devient donc nécessaire également de veiller au déploiement effectif du nouveau Système d'Information Formation (SI FORMATION), dont la réussite conditionne la lisibilité de l'offre et la qualité du pilotage.

L'instance insiste également sur la nécessité de garantir une évaluation concrète de l'efficacité des formations, notamment sur les volets éthiques, comportementaux et relationnels, pour éviter que la formation ne soit perçue comme purement théorique. Elle invite à renforcer le lien entre formation, accompagnement managérial et pratiques professionnelles observées sur le terrain.

Enfin, les élus demandent une attention particulière à la préparation des mobilités internes et au maintien des compétences critiques, compte tenu des enjeux élevés de transfert, d'attractivité et de pérennisation des savoir-faire techniques.

*Au regard de ces éléments, les élus du CSEC réunis en séance ordinaire le 3 décembre 2025 émettent un **avis positif**, reconnaissant la cohérence générale du PDC 2026 et ses orientations structurantes, et soulignant la nécessité d'un suivi attentif de la mise en œuvre, de la continuité des formations opérationnelles, du déploiement du SEMO, de la prévention des risques psychosociaux et de la réussite du nouveau système d'information.*

M. LE SECRÉTAIRE.- Je vous demande une interruption de séance.

La séance, suspendue à 15 heures 05, est reprise à 15 heures 25.

M. LE PRÉSIDENT.- Nous reprenons la séance. Monsieur JONATA, je vous redonne la parole.

M. JONATA.- Je vais redonner la main au secrétaire.

M. LE SECRÉTAIRE.- Une proposition de la commission a été émise lors de la lecture de l'avis. Il correspond à l'avis sur le travail de la commission. Après débat avec les organisations syndicales, notamment avec FO, nous proposons un avis non plus positif mais réservé.

(Suite des interventions hors PV.)

M. JONATA.- Je vais lire la dernière ligne de l'avis.

*"Au regard de ces éléments, les élus du CSEC réunis en séance ordinaire le 3 décembre 2025 émettent un **avis réservé**, reconnaissant la cohérence générale du PDC 2026 et ses orientations structurantes mais soulignant la nécessité d'un suivi attentif de la mise en œuvre, de la continuité des formations opérationnelles, du déploiement du SEMO, de la prévention des risques psychosociaux et de la réussite du nouveau système d'information".*

M. LE PRÉSIDENT.- On va le mettre au vote.

Mme PASQUIER.- Sauf erreur de ma part, un membre a quitté l'instance, M. ABOUTAÏB. Il remplaçait M. GUIDEZ. En son absence, Monsieur MERCIER, acceptez-vous de voter à sa place ?

M. MERCIER.- Oui.

Mme PASQUIER.- La répartition est la même et le nombre de votants aussi, soit 21 votants : 7 CGT, 5 FO, 4 UNSA, 5 CFE-CGC.

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (4) – CGT (7) – CFE-CGC (5)

➔ **L'avis est réservé est adopté à l'unanimité.**

M. BOUZOURENE.- Monsieur AGULHON, je voulais vous interpeller, on m'a remonté une information qui concerne tous les élus présents autour de la table et la direction. Je vais vous la lire :

"Je me permets de revenir vers vous au sujet des soldes de transfert, il m'a été confirmé que l'ensemble des soldes de transfert avait été clôturé vendredi. Pourtant, à ce jour, une dizaine de salariés n'ont toujours rien reçu. Après vérification auprès de leur banque respective, aucun virement n'apparaît comme étant en cours. Il n'est pas acceptable que les dettes soient signalées à la dernière minute, aucune information envers le destinataire d'un document détaillant clairement ces montants. De plus, il n'existe actuellement ni numéro de contact ni adresse mail permettant de contester un solde de transfert ou d'obtenir des explications. Les centres bus doivent impérativement disposer d'un contact direct avec RES. Les agents demandent à juste titre une preuve de transfert de leur somme, un appel ou un retour des équipes RATP pour leur fournir les éléments nécessaires, ainsi que la confirmation exacte de ces opérations.

Permettez-moi également d'exprimer un doute légitime quant à la bonne exécution des virements, notamment au vu des erreurs récentes ou des documents personnels envoyés aux 13 personnes concernées. Les agents attendent des réponses claires, rapides et des justificatifs précis afin de rassurer les agents et de régulariser la situation sans délai."

Je m'associe à cette demande.

M. LE PRÉSIDENT.- De qui vient la demande ?

M. BOUZOURENE.- Des élus FO de RDS, du lot transféré d'Asnières Pleyel. Elle s'adresse à RDS.

M. LE PRÉSIDENT.- À qui l'ont-ils envoyée ?

M. BOUZOURENE.- Je ne sais pas.

M. LE PRÉSIDENT.- Il faudrait me l'envoyer.

M. BOUZOURENE.- Entendu, mais j'aimerais que vous interpelliez RDS parce qu'ils n'ont pas de contact à RDS. Je ne sais pas qui gère cela.

IV – QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information-consultation sur le projet de politique de la RATP en faveur de l'habitat et des prêts et bilan à 9 mois :

- de la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile-de-France 2025**
- de la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025**

Madame Catherine PORQUET, responsable unité spécialisée – RATP ES/CSP RH

Monsieur Ludovic RANDOM, chargé de prestations – RATP ES/CSP RH

Monsieur Luc LE DUGOU, responsable du pôle Habitat- RATP ES/CSP RH

Participent à ce point de l'ordre du jour

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

M. LE PRÉSIDENT.- Je passe la parole à la présidente de la commission logement pour la lecture de son rapport.

Mme BERTHIER.-

➤ Rapport de la commission logement sur le pré-bilan de la politique habitat et des prêts de la RATP en Île-de-France, ainsi que les orientations affichées pour 2026 dans le cadre du protocole 2025-2027.

La commission logement s'est tenue le 20 novembre dernier, en présence de Madame Virginie DAZARD, adjointe au Point Habitat et responsable des prêts, de Monsieur Ludovic RANDON, responsable du Point Habitat, ainsi que de Monsieur Luc LE DUGOU, responsable de la politique habitat. La réunion a porté sur la présentation du pré-bilan 2025 de la politique habitat et des prêts, ainsi que sur les objectifs et moyens annoncés pour 2026.

Le logement est présenté par la Direction du Point Habitat comme une priorité stratégique réaffirmée depuis 2023. Le Point Habitat, assuré par RATP Évolution Services, est décrit comme le guichet unique chargé d'enregistrer les demandes de logements, d'accompagner les agents dans leurs démarches et de piloter les réservations auprès d'Action Logement et des bailleurs partenaires.

Au 30 septembre 2025, le nombre de demandeurs de logements enregistrés s'élève à 3 431, dont 115 issus des filiales du Groupe en Île-de-France intégrées au dispositif. À la même date en 2024, ce nombre était de 3 029, soit une hausse de l'ordre de 13 % en un an. La Direction indique que cette évolution s'inscrit dans un contexte de tension générale sur le logement social en Île-de-France. L'intégration des filiales dans le protocole se traduit mécaniquement par une augmentation du nombre de demandeurs.

Concernant les réservations locatives, 698 réservations sont comptabilisées au 30 septembre 2025, contre 550 à la même période en 2024. Sur ces 698 réservations, 674 portent sur des logements pérennes et 24 sur des logements temporaires, principalement en droit unique. La Direction précise que la montée en charge de la gestion en flux se poursuit, notamment via du logement intermédiaire en droit de suite, conformément au cadre réglementaire récent.

Pour ce qui concerne les propositions et réservations en direct auprès des bailleurs, il est indiqué qu'au 30 septembre 2025, 72 logements ont été réservés directement, auxquels s'ajoutent 21 logements en droit de suite, soit un total d'un peu plus de 90 logements. Rapporté aux 698 réservations, cela représente un peu plus de 10 % de l'ensemble. Le reste des possibilités de logement provient principalement des réservations via Action Logement.

Sur les attributions, 802 familles ont été logées au 30 septembre 2025, contre 645 à la même date en 2024. L'objectif fixé pour la fin de l'année 2025 est de 1 130 familles logées, ce qui implique une poursuite soutenue des attributions au quatrième trimestre pour atteindre cette cible.

Les données présentées font apparaître un volume important de situations qualifiées d'urgences ou de ruptures d'hébergement. Depuis le début de l'année 2025, 706 demandeurs ont été signalés en rupture d'hébergement avérée ou imminente, contre 505 situations recensées sur l'ensemble de l'année 2024, soit une hausse d'environ 40 %. Il est indiqué que l'ensemble de ces agents

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

ont bénéficié d'au moins une proposition ou d'un dépôt de candidature et que 381 d'entre eux ont été relogés à fin septembre 2025. Parmi ces 381 relogements, 361 ont abouti à un logement pérenne (dont 48 au titre du DALO) et 20 à un logement temporaire. À la même date, 325 agents restent recensés comme étant sans solution de logement définitive.

En matière de suivi du handicap, 50 nouvelles situations ont été identifiées depuis le début de l'année 2025 et 35 familles ont été logées sur ce motif. Les échanges ont porté sur la nécessité d'identifier, dans le parc, des logements adaptés aux besoins des personnes concernées.

Les données d'activité du Point Habitat font état, au 30 septembre 2025, de 8 479 appels traités, dont 6 492 strictement liés au logement, ainsi que de 180 rendez-vous physiques. Le Point Habitat indique assurer également une aide directe à la constitution de dossiers et de nombreuses mises à jour administratives. Il est souligné que ces activités se déroulent dans un contexte où une partie des salariés rencontre des difficultés avec les démarches entièrement numériques.

Pour 2026, la Direction annonce le maintien de l'objectif de 860 réservations locatives, assorti de cibles en matière de typologies de logements, de catégories de financement et de répartition géographique. L'objectif d'attributions est fixé à 1 160 familles logées. La dotation financière prévisionnelle dédiée à la politique habitat est annoncée à 15,857 millions d'euros, soit 0,70 % de la masse salariale, ce qui est présenté comme supérieur à l'obligation légale. Il est précisé que la Direction souhaite disposer d'outils de suivi permettant d'analyser le coût par réservation, le coût par attribution, les délais moyens de traitement et d'apprécier les effets sociaux pour les salariés.

La commission logement a également examiné le pré-bilan de la politique de prêts au personnel pour les neuf premiers mois de 2025, ainsi que les orientations annoncées pour 2026 dans le cadre du protocole 2025-2027. Ce dispositif, mis en œuvre par le Point Habitat avec le partenaire bancaire de l'entreprise, a pour objet de faciliter l'accession à la propriété et d'améliorer le cadre de vie des salariés via des prêts bonifiés. Il est rappelé que ces prêts relèvent du champ de la politique sociale de l'entreprise.

Le prêt accession à la propriété permet aux salariés éligibles d'obtenir jusqu'à 45 000 € sur 25 ans, à un taux bonifié, sans frais de dossier. Le protocole en vigueur a assoupli plusieurs critères, dont l'ancienneté minimale (CDI ou statut RATP à partir d'un an) et la règle de réinvestissement en cas de revente du bien, désormais fixée à 70 %. Au 30 septembre 2025, 115 prêts accession ont été accordés, pour un montant cumulé de 5,135 M€, contre 90 prêts à la même date en 2024. Il est indiqué que ce prêt peut se combiner avec les dispositifs d'accession sociale (PSLA, BRS, accession d'un logement social) et avec le prêt Action Logement, combinaison utilisée par plusieurs salariés.

Le traitement de ces prêts fait intervenir la notion d'avantage en nature, liée à l'écart entre le taux bonifié et le taux d'intérêt légal Banque de France. La baisse de ce taux de référence en 2025 réduit le montant de l'avantage calculé, mais les présentations rappellent que cet avantage a des effets sur les fiches de paie, notamment en termes de cotisations sociales et d'impôt sur le revenu. Des informations sont diffusées aux agents sur ces aspects et des dispositifs d'étalement peuvent être mobilisés.

En ce qui concerne la localisation des projets financés par le prêt accession, la règle de base est un financement de biens situés en Île-de-France. Le protocole prévoit néanmoins la possibilité de dérogations lorsque le temps de trajet domicile-travail demeure compatible avec l'activité. Au 30 septembre 2025, 11 demandes de dérogation ont été examinées, dont 8 accordées, principalement pour des projets situés dans l'Oise, le Loiret, l'Eure-et-Loir et l'Eure. Les refus ont porté sur des projets plus éloignés.

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

Plusieurs prêts destinés à l'amélioration du cadre de vie complètent ce dispositif. Le prêt travaux, ou prêt "amélioration du cadre de vie", permet d'emprunter jusqu'à 15 000 € sur 60 mois pour financer des travaux d'amélioration ou de rénovation, l'achat de mobilier, d'électroménager, de matériel informatique ou encore un dépôt de garantie et des frais d'agence. Au 30 septembre 2025, 33 prêts travaux ont été accordés pour un montant total de 420 241 €, niveau proche de celui observé un an plus tôt.

Le prêt "nouvel embauché", d'un montant maximal de 3 000 € sur 48 mois à taux zéro, vise à soutenir l'installation des nouveaux salariés (équipements de base, dépôts de garantie, etc.). Au 30 septembre 2025, ce prêt a été mobilisé par 6 salariés, en augmentation par rapport à l'année précédente, mais pour un volume qui reste limité au regard du nombre d'embauches.

Le prêt véhicule permet d'emprunter jusqu'à 26 000 € sur 60 mois pour financer un véhicule ou un deux-roues utilisé pour les trajets domicile-travail, en privilégiant les véhicules classés Crit'air 1, avec des aménagements spécifiques pour les salariés en situation de handicap. Depuis 2025, il peut également couvrir l'installation d'une borne de recharge pour les véhicules électriques. Au 30 septembre 2025, 75 prêts véhicule ont été accordés, pour un total de 1,361 M€, en baisse par rapport aux volumes observés en 2024.

Le prêt consommation, plafonné à 5 000 € sur 60 mois et sans justificatif d'usage, a été mobilisé par 71 salariés au 30 septembre 2025, pour un montant total de 338 790 €, en progression par rapport à l'année précédente.

L'activité du Point Habitat sur le volet prêts est décrite comme soutenue : au 30 septembre 2025, 8 479 appels ont été reçus sur la ligne dédiée, dont près de 1 400 spécifiquement relatifs aux prêts, et 52 salariés ont été reçus en rendez-vous pour un accompagnement dans leurs démarches. Des supports d'information sont mis à disposition sur l'intranet de l'entreprise, et un accès en ligne au site du partenaire bancaire permet aux bénéficiaires de consulter le capital restant dû et le nombre de mensualités restantes. Il est indiqué que ces outils coexistent avec un accompagnement téléphonique et physique, compte tenu des difficultés rencontrées par certains salariés avec les démarches dématérialisées.

Pour 2026, la politique de prêts a pour objectifs annoncés de renforcer la communication sur les dispositifs existants, de faciliter l'accession à la propriété, notamment en mettant en avant les opérations en bail réel solidaire proposées par les partenaires, de conforter les aides liées à la résidence principale et de mieux répondre aux besoins en matière d'amélioration du cadre de vie, avec une offre de taux ajustée aux conditions du marché. Les présentations incluent également la perspective du renouvellement du partenariat bancaire et la volonté de maintenir une lisibilité et une stabilité des conditions proposées aux salariés.

Le bilan arrêté au 30 septembre 2025 met en évidence une demande de logement toujours soutenue au sein du Groupe, avec une hausse sensible du nombre de demandeurs en un an et un volume important de situations d'urgence traitées. Les données montrent également que, malgré un nombre conséquent de propositions et de relogements, un noyau de situations reste sans solution pérenne, en particulier dans les contextes de rupture familiale, de violences intrafamiliales, d'insalubrité ou de menace d'expulsion.

Sur le volet des prêts, le dispositif mis en œuvre dans le cadre du protocole 2025-2027 contribue à soutenir des projets d'accession à la propriété, l'amélioration du cadre de vie, l'installation des nouveaux embauchés, ainsi que la mobilité domicile-travail. Les chiffres de recours au prêt accession, aux prêts travaux, véhicule, consommation et nouvel embauché témoignent d'un usage réel, même si certains leviers restent encore sous-utilisés au regard des besoins potentiels.

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

Dans la perspective des années 2026 et 2027, l'enjeu sera de poursuivre le suivi rapproché de ces indicateurs (demande, urgences, relogements, utilisation des prêts) et d'ajuster l'offre de logements comme les dispositifs de prêts en fonction des évolutions observées. L'attention portée aux publics les plus fragilisés (urgences habitat, situations de handicap, nouveaux embauchés) et aux équilibres géographiques des projets d'accession restera un point de vigilance particulier pour les prochaines échéances du protocole.

M. LE PRÉSIDENT.- Y a-t-il des déclarations ?

Monsieur MERCIER.

M. MERCIER.-

Le pré-bilan 2025 de la RATP met en évidence les efforts engagés pour améliorer l'accès au logement des salariés, notamment via le logement social et les prêts à taux avantageux. L'entreprise a renforcé son action pour faciliter le rapprochement domicile-travail et soutenir les nouveaux embauchés, en particulier sur les métiers en tension.

Les demandes et réservations de logements ont dépassé les objectifs annuels, et de nombreux prêts ont été accordés grâce à des conditions attractives. L'UNSA Mobilité Groupe RATP se félicite de l'ouverture du dispositif à plusieurs filiales en Île-de-France, un point positif pour le bien-être collectif. Toutefois, la faible utilisation par les agents des filiales souligne la nécessité d'une communication plus ciblée.

Pour 2026, la politique Habitat s'inscrit dans la continuité des engagements du protocole, avec des objectifs ambitieux : augmenter le nombre de familles logées, améliorer les conditions de vie et pérenniser ces actions à l'échelle de l'EPIC et des filiales franciliennes. La dotation financière reste significative (0,70 % de la masse salariale), bien au-delà de l'obligation légale, confirmant la volonté de l'entreprise d'accompagner ses salariés.

Des partenariats et conventions, dont la dernière avec Plaine Commune Habitat en septembre 2025, ont été conclus pour accroître l'offre de logements. Parallèlement, l'analyse des données permet d'affiner la compréhension des besoins et d'agir localement avec les bailleurs sociaux et les territoires.

L'entreprise déploie également des actions de communication via intranet, supports actualisés, accueil physique et téléphonique, ainsi que des passages sur le terrain afin d'informer les salariés sur les dispositifs disponibles.

Concernant les aides financières, la RATP prend en charge la bonification des prêts, offrant des taux avantageux par rapport au marché. Il est toutefois essentiel de rappeler aux collaborateurs que cet avantage en nature est soumis à charges sociales et à déclaration fiscale.

Malgré ces avancées positives, l'UNSA Mobilité Groupe RATP attend des améliorations et revalorisations dans les prochains protocoles, notamment sur les périmètres, contenus et durées des dispositifs liés à la politique Habitat et aux prêts.

Merci.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur MERCIER.

Monsieur ORSINI.

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

M. ORSINI.-

En préambule, nous souhaitons saluer la mobilisation constante du Point Habitat. Dans un contexte de crise aiguë du logement en Île-de-France, les équipes restent pleinement engagées pour accompagner les salariés, répondre aux urgences et concrétiser les engagements pris par l'entreprise. Leur travail quotidien, souvent réalisé sous forte pression, mérite d'être souligné.

Au 30 septembre 2025, 3 431 salariés sont inscrits comme demandeurs de logement, soit une hausse d'environ 13 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation illustre à la fois la tension persistante du logement social en IDF, mais également que le point habitat est perçu comme un service identifié comme accessible et perçu comme un appui fiable.

Sur les réservations locatives, le dispositif confirme sa montée en puissance. La progression est en partie liée aux nouvelles conventions signées avec plusieurs bailleurs franciliens, à l'avenant Action Logement et au développement des réservations directes en logements intermédiaires. Ces résultats montrent que la politique engagée depuis 2023 commence à produire des effets, mais pour FO Groupe RATP, ils confirment surtout qu'il faut poursuivre et amplifier cet effort, notamment sur les conventions directes, en particulier avec RATP Habitat et d'autres bailleurs sociaux et intermédiaires, afin que les logements réservés en direct ne restent pas marginaux mais deviennent un véritable pilier de l'offre pour les salariés.

En termes d'attributions, au 30 septembre, 802 familles ont été logées, un volume supérieur aux années précédentes, avec une progression constante depuis 2020. Cela permet d'envisager que l'objectif annuel de 1 130 familles logées puisse être approché si la dynamique observée à fin septembre se poursuit jusqu'à la fin de l'année. Pour FO Groupe RATP, cette progression est positive, mais elle reste fragile : l'atteinte des objectifs dépendra du rythme du dernier trimestre, dans un contexte où les besoins continuent d'augmenter.

Concernant les situations d'urgence, les équipes ont été sollicitées pour 706 ruptures d'hébergement avérées ou imminentes, soit une augmentation d'environ 40 % par rapport à l'année précédente. Malgré cette pression, il est indiqué que 100 % des demandeurs ont reçu au moins une proposition ou un accompagnement personnalisé, et que 381 d'entre eux ont pu être relogés ou hébergés temporairement. FO Groupe RATP tient à souligner cette réactivité, mais rappelle qu'à la même date, 325 agents restent sans solution de logement pérenne. Pour nous, cette explosion des urgences constitue un signal social extrêmement préoccupant. Nous demandons la mise en place d'un plan d'action spécifique "urgences logement", distinct du traitement courant des demandes, avec un circuit prioritaire, des délais cibles de prise en charge et des moyens dédiés en lien avec les services sociaux et les partenaires bailleurs.

Sur le handicap, 35 familles concernées ont pu être logées, dont plusieurs en 2025. C'est un progrès qu'il faut reconnaître. Mais pour FO Groupe RATP, l'enjeu ne se limite pas au nombre de dossiers : il s'agit aussi de sécuriser l'accès à des logements réellement adaptés, en quantité suffisante, et d'inscrire cette question au cœur de la stratégie globale de réservation et d'attribution.

En matière de fonctionnement, près de 8 500 appels ont été traités depuis le début de l'année sur la ligne dédiée, dont plus de 6 000 directement liés au logement, auxquels s'ajoutent 180 rendez-vous physiques et un accompagnement important à la constitution des dossiers. Cela montre une organisation de plus en plus structurée et proche des salariés, avec également des efforts sur l'intranet, les supports d'information et le parcours du demandeur. Pour FO Groupe RATP, ces résultats confirment que la présence humaine reste indispensable, notamment pour les collègues en difficulté avec le numérique. Nous alertons sur le risque d'engorgement et de dégradation de l'accompagnement si la hausse de la demande se poursuit sans renforcement des moyens du Point Habitat.

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

Sur la politique de prêts, au 30 septembre 2025, 115 prêts accession ont été accordés, pour un montant total de plus de 5,1 millions d'euros, en hausse par rapport à l'année précédente. Cette progression est clairement liée à la conjoncture : la montée des taux bancaires renforce l'attractivité des taux proposés via le Point Habitat. FO Groupe RATP considère que ce dispositif est un outil important pour soutenir l'accession à la propriété des salariés. Toutefois, le taux bonifié appliqué, maintenu à 2 %, continue de générer un avantage en nature significatif, soumis à cotisations et fiscalisation. Pour FO Groupe RATP, cet impact peut représenter une charge non négligeable pour certains agents. Nous demandons que ces effets soient systématiquement expliqués de manière claire et anticipée.

Les autres prêts –travaux, nouvel embauché, véhicule, consommation– constituent également des outils utiles pour accompagner les salariés dans leur vie quotidienne. Néanmoins, certains dispositifs restent peu utilisés au regard des besoins, notamment le prêt nouvel embauché, tandis que les volumes de prêts véhicule sont en baisse.

Pour 2026, la Direction maintient ses objectifs : 860 réservations locatives, 1 160 familles logées et une allocation financière prévisionnelle de 15,857 millions d'euros, représentant 0,70 % de la masse salariale, ce qui dépasse le minimum légal. FO Groupe RATP reconnaît cet effort, mais estime qu'en raison de l'augmentation des demandes, des urgences et de l'intégration des filiales, il est essentiel d'évaluer ces ressources en fonction des besoins réels. En conclusion, FO Groupe RATP constate des avancées dans la politique de logement et de prêts de la RATP, avec des dispositifs qui se structurent et un Point Habitat qui démontre un engagement sincère. Cependant, les besoins des salariés demeurent très élevés et la pression sociale liée au logement persiste. Enfin, nous déplorons que l'offre de prêts bonifiés destinée aux salariés de l'EPIC ne soit pas étendue à l'ensemble des employés du Groupe.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci.

Peut-on apporter des éléments de réponse ?

M. LE DUIGOU.- Je vais revenir rapidement sur quelques points qui ont été abordés au cours de vos interventions.

Sur le fait qu'il y a eu plus de demandes urgentes et l'éventualité d'un mode opératoire plus pertinent à mettre en place. Il y a plusieurs éléments de réponse. La situation du logement se dégrade considérablement en Île-de-France ; les attributions ont baissé de 10 % entre 2022 et 2023, de 4 % entre 2023 et 2024. On peut constater qu'à la RATP, la tendance est inverse, cela augmente.

Le sujet de l'offre de logements rejoint celui des situations urgentes. L'offre est en train de se rééquilibrer avec plus de logements intermédiaires que de logements sociaux. La proportion de logements sociaux avec des plafonds de ressources plus bas et des loyers plus bas, diminue progressivement au détriment du logement intermédiaire dont les plafonds et les loyers charges comprises sont plus élevés. Quand on parle de situations urgentes, il y a les situations familiales et sociales mais aussi financières.

En règle générale, il y a peu d'urgence sur le niveau des logements intermédiaires. Comme l'offre de logements plus chers est en hausse proportionnellement, cela complexifie la difficulté à trouver des logements pour des situations urgentes.

Un troisième point, en accord avec M. RANDON, on multiplie les passages terrain -et cela rejoint la question des personnes qui sont en rupture numérique- pour aller dans les attachements EPIC et filiales. On fait des rendez-vous en direct avec les salariés. On met à jour leurs demandes. On s'aperçoit que par méconnaissance, des personnes zappent quelque chose qui leur a été expliqué ou

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

oublent de le faire. On va continuer en 2026.

L'un des éléments que vous avez cités est l'augmentation du nombre des DALO logés et des SYPLO qui sont aussi des publics prioritaires reconnus. On travaille dessus. L'ancien P.-D.G. a initié la transmission au préfet des listes de salariés essentiels reconnus prioritaires. En 2024, 18 DALO et SYPLO étaient logés par les préfets, L'année 2025 est bientôt terminée et nous en sommes 32 DALO et SYPLO logés par les préfets. Cela augmente. Il faut que l'on poursuive en 2026.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci.

Je propose de me tourner vers Mme BERTHIER pour la lecture de l'avis.

M. BOUZOURENE.- J'ai une question. Vous parlez de l'ancien P.-D.G. qui a initié une politique de logement. Cette politique est menée jusqu'à fin 2027. Aura-t-on le même niveau d'enthousiasme de nos dirigeants pour mener une politique du logement qui perdurera dans le même sens ? J'ai souvenir que certains n'étaient pas très enthousiastes sur la politique du logement, au niveau du Conseil d'administration. Pour certains, ce n'est pas rentable.

M. LE PRÉSIDENT.- Je n'ai pas compris à qui la question s'adressait.

M. BOUZOURENE.- À M. LE DUIGOU mais aussi à vous.

M. LE PRÉSIDENT.- La politique logement est un engagement personnel du président mais c'est un dispositif collectif. L'engagement ne tient pas qu'en la personne du président. Je ne sais pas si vous mesurez la quantité de personnes embarquées dans l'aventure. Aujourd'hui, il n'y a aucune raison de revenir en arrière. Cela n'a pas été fait sur un coup de tête du président. C'est une analyse partagée dans le cadre de la négociation QVCT, de l'analyse de l'absentéisme, de l'impact du logement sur l'équilibre des temps pro/perso et sur la qualité de vie, qui a conduit l'entreprise à s'investir dans ce domaine.

M. BOUZOURENE.- On avait fait une déclaration pour dire que l'on était favorable à la politique du logement, mais FO sera très attentive dans les budgets successifs sur ce qui est mis en place pour poursuivre la politique.

M. LE PRÉSIDENT.- Madame BERTHIER ?

Mme BERTHIER.-

 **Avis portant sur la politique Habitat du Groupe en IDF, et des prêts & le Bilan à 9 mois.**

Les élus du CSE Central, réunis en séance plénière le 03 décembre 2025, sont appelés à rendre un avis sur le projet de Politique de la RATP en faveur de l'habitat et des prêts & le bilan à 9 mois.

Les élus constatent que, dans la continuité des années précédentes, la RATP confirme une politique sociale volontariste en matière de logement et de soutien financier aux agents :

- *Les objectifs chiffrés en matière d'habitat demeurent ambitieux, avec une progression du nombre de familles logées et des logements réservés, malgré un contexte de tension extrême sur le logement en Île-de-France.*
- *L'ouverture du dispositif habitat aux filiales du Groupe en IDF va dans le sens d'une meilleure égalité de traitement entre salariés et d'un élargissement de l'offre.*

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

- *Le niveau de dotation financière consacré au logement reste supérieur à l'obligation légale, traduisant la volonté affichée de faire du logement une priorité sociale, notamment via le renforcement du Point Habitat et le développement de partenariats avec les bailleurs, dont RATP Habitat.*
- *Les différents prêts au personnel demeurent fortement sollicités et jouent un rôle important dans l'amélioration des conditions de vie, la sécurisation de projets essentiels (logement, mobilité, installation) et le soutien au pouvoir d'achat.*
- *Les élus prennent acte des assouplissements apportés aux conditions d'accès à certains prêts, en particulier le prêt accessions, ainsi que de la possibilité d'articuler ces dispositifs avec l'accession sociale et les aides d'Action Logement.*

Pour autant, les élus soulignent plusieurs points de vigilance :

- *La nécessité de renforcer les moyens humains et matériels du Point Habitat, afin de garantir un accompagnement de qualité face à l'augmentation des demandes, tant en matière de logement que de dispositifs de prêts.*
- *L'importance de poursuivre et d'amplifier les efforts en direction des publics les plus en difficulté, notamment les agents confrontés à des situations d'urgence ou de rupture d'hébergement.*
- *Le besoin d'améliorer encore l'information et la communication sur les dispositifs existants, notamment les dispositifs de prêts : impact de l'avantage en nature lié aux taux bonifiés, conditions d'accès, articulation avec les autres aides, ainsi que la promotion de certains prêts encore peu mobilisés.*
- *La baisse du recours au prêt auto par rapport à 2024 interroge sur l'adéquation de ce dispositif avec les besoins actuels des agents en matière de mobilité. Dans une logique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de transition écologique, les élus proposent d'élargir ce prêt à d'autres formes de mobilité afin de mieux accompagner l'ensemble des projets de déplacement des agents.*
- *La vigilance quant à la stabilité, la lisibilité et la transparence des conditions tarifaires et contractuelles dans le cadre du partenariat bancaire, afin de sécuriser les projets des agents dans la durée.*

Pour ces raisons, et tout en restant attentifs au suivi de ces points et à la prise en compte des points de vigilance rappelés ci-dessus.

*Les élus du CSE Central émettent un **avis positif** global sur le projet de Politique de la RATP en faveur de l'habitat et des prêts & le bilan à 9 mois ainsi que sur les orientations présentées pour 2026.*

Mme PASQUIER.- Le collège électoral n'a pas changé.

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (4) – CGT (7) – CFE-CGC (5)

➔ L'avis positif est adopté à l'unanimité.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci aux équipes pour le travail réalisé.

Il est 16 heures 05, je propose de reprendre à 16 heures 15.

- De la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile de France 2025
- De la politique sociale de la RATP en faveur des prêts 2025

La séance, suspendue à 16 heures 04, est reprise à 16 heures 18.

M. LE PRÉSIDENT.- Nous allons reprendre la séance.

V – QUESTIONS SOCIALES

Délibérations pour la désignation d'un membre :

- de la commission logement
- de la commission formation
- de la commission de contrôle financier

1. Délibération pour la désignation d'un membre de la Commission logement

M. LE PRÉSIDENT.- Qui veut présenter un candidat pour la commission logement ?

M. LARDIÈRE.- La CFE-CGC propose Mme RICHARDS.

M. LE PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres candidats ?

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (4) -CFE-CGC (5)

Abstention : CGT (7)

→ Mme Jessica RICHARDS est désignée à la majorité.

2. Délibération pour la désignation d'un membre de la commission formation

M. LE PRÉSIDENT.- Y a-t-il des candidats ?

M. LARDIÈRE.- La CFE-CGC présente M. BRIEUX.

M. LE PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres candidats ?

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (4) -CFE-CGC (5)

Abstention : CGT (7)

→ M. Vincent BRIEUX est désigné à la majorité.

3. Délibération pour la désignation d'un membre de la commission contrôle financier

M. LE PRÉSIDENT.- Qui propose une candidate pour la commission financière ?

M. DELEFOSSE.- Pour l'UNSA Mobilité, on propose M. BERGEAUD.

M. LE PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres candidats ?

(Il est procédé au vote.)

Pour : FO (5) – UNSA (4) -CFE-CGC (5)

Abstention : CGT (7)

→ M. Nicolas BERGEAUD est désigné à la majorité.

V – QUESTIONS SOCIALES

Présentation du budget prévisionnels du CSEC pour 2026

Monsieur Jonathan FINCKBOHNER, responsable financier du CSEC

participe à ce point de l'ordre du jour

M. LE SECRÉTAIRE.- Je passe la parole au trésorier et au trésorier adjoint qui vont présenter le budget 2026.

M. SARDANO.- La présentation du budget va se faire avec M. ORSINI en tant que trésorier adjoint et M. FINCKBOHNER, qui a participé à la présentation du bilan. Il nous accompagne pour les questions plus pointues sur les chiffres. Il nous apportera ses compétences si besoin, principalement sur les tableaux en annexe qui peuvent nécessiter certaines explications.

"2026, une année exceptionnelle en toute sérénité". Elle est exceptionnelle parce que c'est déjà l'année de fin de mandat, mais aussi parce qu'on atteint l'équilibre budgétaire et la trajectoire prévue, et cela en toute sérénité. *A priori*, on ne devrait pas avoir de mauvaises surprises. On est serein sur ce que l'on va faire, avec des points de vigilance malgré tout. Le CE est largement plébiscité par les agents. Plus de 96 % des agents sont inscrits sur le site du CE et consomment. Il faut faire très attention au budget parce qu'il peut vite y avoir des dépassements et il peut ne plus être à l'équilibre au moment du bilan si on ne le maîtrise pas.

La partie gauche de chaque page est le point de 2025, à droite vous verrez nos objectifs et ce que l'on va produire en 2026.

En 2024, on n'était pas loin de l'équilibre budgétaire. Des événements exceptionnels ont dû être inscrits dans le bilan et n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre. En 2025, on peut dire que la sortie du bilan sera équilibrée.

On a continué à diminuer les charges du CE, cela se traduit par le niveau des prestations. La moyenne de la subvention ASC par agent est de 1 053 € en 2025. L'objectif fixé aux équipes du CE est de diminuer les frais de fonctionnement de 1 %, ce qui devrait permettre de dépasser les 1 100 € par agent en 2026.

On va continuer à travailler sur les outils techniques. Le RCU est notre registre client, là où est gérée l'intégralité des ouvriers droit et des ayants droit. Après plusieurs années de développement, on a enfin un Power BI qui est un outil de suivi de l'activité CE. On y retrouve ce qui est fait en termes de privatisation, de HappyPal. On montrera le suivi aux secrétaires de CSE lors d'une prochaine réunion. J'aimerais le présenter pour montrer comment cet outil nous sert à affiner nos choix. C'est un outil de suivi et de prise de décision très riche, très intéressant pour nous.

Du côté des vacances, on continuera sur le même principe. Les centres CE qui sont toujours dans le périmètre du CSEC sont très demandés. On l'a vu avec Noirmoutier où les réservations pour les agents sont plus ou moins importantes selon la période : 80 % en juillet et août, 40 % à Pâques l'année dernière. 40 % des vacances de printemps ont été remplies rapidement. Il a fallu demander à VVF, l'exploitant, d'augmenter notre quote-part. Cela fonctionne bien.

Les travaux ont été engagés à La Bernerie cet automne pour la réouverture. On espère que La Bernerie attirera beaucoup de monde comme cela a été le cas de Noirmoutier. On vous avait présenté la rénovation du centre.

Du côté des sorties et loisirs, en 2026, on va poursuivre l'offre culturelle, loisirs, mais aussi bien-être et les privatisations. Des privatisations ont été annoncées, comme le Puy du Fou fin mars. C'est une première nationale, le zoo de Beauval sera privatisé pour nous durant un week-end d'octobre. On travaille sur d'autres projets qui ne sont pas encore finalisés.

Concernant la restauration, on a changé l'offre en 2025. Elior nous avait proposé des évolutions sur les entrées, la mise en place de salades bar. On a déjà travaillé dessus. On continue à suivre ces nouveaux menus et à regarder comment réagissent les personnes.

Pour les avantages CE, on va maintenir les subventions telles que vous les connaissez aujourd'hui. On va même les augmenter en volume voire en prix pour certaines.

Quelques chiffres sont intéressants. Pour la restauration, en 2025, 5 000 repas quotidiens sont servis par DA, Quai des Saveurs et les restaurants classiques, soit plus d'un million de repas à l'année. Dans un contexte d'inflation, on est dans une maîtrise du contrat. Le pourcentage du contrat du budget restauration n'augmente pas dans le global. On a travaillé sur la maîtrise du gaspillage, principalement dans les distributeurs automatiques. On a réaligné l'approvisionnement des distributeurs en fonction de la consommation réelle, et Elior travaille avec des associations pour que les invendus ne partent pas à la poubelle mais soient fournis à des associations qui font des paniers-repas.

S'agissant des sorties, c'était la deuxième année de la cagnotte spectacle sur HappyPal, qui est reliée à la billetterie de la FNAC. Cela progresse doucement. Le parcours client n'est pas évident. On essaie d'en faire la promotion. Cela progresse bien.

En 2025, il y a eu deux privatisations hors Île-de-France dont Le Puy du Fou et le Futuroscope. Quant à l'offre brunch, on a dû en rajouter. À un moment, on rajoute des places mais je parlais de maîtrise des budgets, jusqu'à quel niveau peut-on le faire ? En l'occurrence, on ne pouvait pas faire plus. Ce sera de nouveau proposé en 2026.

Sur les vacances, les centres sont de plus en plus demandés. L'avantage Avion+ est passé de 4 000 dossiers la première année à 5 000. On a dépassé les 5 000. C'est un choix budgétaire assumé pour l'année 2025. Le but était d'en faire 6 000 en 2026, on risque de les atteindre dès cette année.

Quant à la carte avantage Train+, la carte SNCF, elle coûte 49 € et est prise en charge par le CE en grande partie. Elle permet d'avoir des réductions. Les salariés doivent prendre plus l'avion que le train parce qu'ils se font davantage rembourser les billets d'avion que les cartes SNCF.

Sur Enfance jeunesse, il y avait plus de 50 destinations durant l'été 2025, une trentaine pendant l'hiver. On a légèrement dépassé notre objectif de 3 000 enfants. On est arrivé à ce que l'on attendait. Quant aux loisirs, on avait 1 500 dossiers mi-novembre. Toute l'offre culturelle (Comédie Française, théâtre, Opéra, privatisation du Louvre) fonctionne bien. Les places sont vendues en quelques heures.

La restauration sert plus de 5 000 repas par jour, plus de 1,1 million de repas par an. C'est important. Il y a tous les enjeux de qualité sanitaire. On est régulièrement inspecté par les services de l'État. Cela nécessite un suivi pointu. On parle de diversification des rythmes et des comportements alimentaires parce que certains veulent plus de produits d'origine végétarienne, des circuits courts, par exemple. Il est prévu dans le contrat avec Elior de favoriser ce type de produits, des produits frais et des circuits courts. Favoriser des circuits courts est une contrainte en termes d'approvisionnement et de prix, mais c'est une attente. Le surgelé qui vient de loin coûte moins cher. Ce sont des choix. Le circuit court, c'est aussi prioriser les entreprises d'Île-de-France qui travaillent dans l'agroalimentaire.

À la rentrée, on a fait un ajustement des prix qui s'est traduit par une petite augmentation, mais toujours avec l'idée de maintenir un tarif social. Un agent qui a peu de moyens arrive à avoir une entrée, un plat et un dessert pour moins de 5 €. L'idée est de maintenir cela en 2026. La subvention par repas est aujourd'hui de 74 % tout compris. On souhaite continuer dans le choix de nouveaux menus avec notre partenaire et ouvrir des nouveaux sites de restauration.

Dans le cadre du GIGP, on est en discussion sur les sites qui vont accueillir beaucoup de personnes. On étudie l'installation d'un Quai des Saveurs sur un site, d'un distributeur automatique. Cela pourrait être évolutif en fonction de l'arrivée des effectifs. Ce sera à suivre dans les prochaines années. Le contrat est piloté et maîtrisé par le CSE qui se l'est approprié. On sait ce qu'il faut faire.

En matière de politique RSE, on va continuer sur la réduction des déchets, les circuits courts. On travaille en interne sur une politique RSE en missionnant des personnes du CE et un élu membre du secrétariat sur ce thème.

La restauration représente globalement 27,5 % du budget (12 M€). En charges, cela fait plus mais il y a les recettes. Le reste à charge pour le CE est de 12 M€. C'est le premier budget des ASC.

M. ORSINI.- Concernant la rétrospective 2025 de l'univers des sorties, on a mesuré l'engouement autour des différentes privatisations, des événements sportifs, des expositions, des spectacles vivants. Ils captent de plus en plus d'agents aujourd'hui. Le nombre de places vendues hors cinéma est de 60 000 pour 15 000 matricules uniques. Cela représente environ 50 % de l'EPIC aujourd'hui.

En termes d'innovation, la privatisation du Puy du Fou a été le plus gros succès de ce début d'année. On s'était mis plus ou moins en risque en privatisant pour la première fois en province. Il y avait un doute. Or, toutes les places sont parties en moins de 35 heures. C'est le gros succès de l'année 2025.

En 2026, on proposera chaque mois un événement exceptionnel ou une expérience inédite. On ne va pas tout dévoiler aujourd'hui. On peut toutefois prendre l'exemple de la future privatisation du zoo de Beauval. C'est sa première privatisation depuis sa création en 80.

On va organiser un grand tournoi de football en salle avec 24 équipes et 10 joueurs par équipe sur trois mois. La finale aura lieu à Clairefontaine au mois de juin. On tient à proposer des offres multi-sports. On va poursuivre avec les places du Paris Saint-Germain. Après les places de NBA en 2025, on va diversifier les offres vers du tennis comme Roland Garros, le Rolex Paris Masters, le tournoi des Six Nations de rugby et le pack rugby à Édimbourg qui est déjà complet pour début 2026.

On maintiendra les différents avantages CE, "cagnottes spectacles et +" parce que cela reste plébiscité par les salariés de l'EPIC. On n'oubliera pas la thématique culture avec du théâtre, de l'Opéra, de la Comédie Française. On reste succinct aujourd'hui sur le détail des offres 2026. Un journal Fréquence vous sera envoyé d'ici trois semaines avec une frise chronologique.

Concernant l'univers vacances, on a maintenu un très haut niveau de prestations. Environ 200 destinations étaient proposées toutes saisons confondues, ainsi que des innovations sur les durées des vacances et les types de séjours. On a répondu à une réelle expression de besoins des salariés sur cette thématique. On a observé un fort plébiscite sur la subvention aux billets d'avion et la subvention Train+.

En 2026, la stratégie sera sous le signe de la qualité, de la diversité et de l'accessibilité. On maintiendra les offres courts séjours, on complétera le budget de l'offre billets d'avion avec 1 000 dossiers supplémentaires. Le nombre de dossiers passera de 5 000 à 6 000. On sera dans la continuité des offres proposées via TUI et Train+ que l'on pérennisera en 2026.

Grande nouveauté pour les vacances 2026, on a travaillé sur l'accessibilité aux vacances pour tous avec la mise en application du barème solidaire pour les vacances d'été 2026. Ce choix politique permettra à des agents de bénéficier jusqu'à 70 % de réduction sur le prix public. Cela passera à 70 % de réduction sur le barème A, à 60 % sur le barème B, le barème C restera à 50 %.

Dans la lignée de Noirmoutier, la qualité des prestations proposées dans les centres CE continuera de progresser. Nous aurons le plaisir de vous faire profiter pleinement du centre de vacances de La Bernerie refait à neuf, qui ouvrira l'été prochain.

S'agissant de l'enfance jeunesse, il y avait environ 26 000 enfants âgés de 4 à 17 ans en 2025, et 4 000 parents isolés. La solidarité, l'équité, l'inclusion, la possibilité donnée aux enfants d'accéder aux vacances et aux loisirs, sont des valeurs fondamentales au niveau de l'entreprise. Cela passe par le maintien des subventions phares que sont les subventions rentrée scolaire et extrascolaire, qui sont des incontournables aujourd'hui. Dans le même état d'esprit, le barème solidaire a permis d'améliorer sensiblement le quotidien des familles.

En 2026, il est prévu une hausse du budget enfance jeunesse, corrélée à la reprise de certains centres des Enfants du Métro au profit du Comité d'entreprise. On maintiendra une offre enrichie vers plus de 30 destinations à l'étranger. L'année dernière, on avait triplé le nombre de séjours à l'étranger. Il y aura des séjours linguistiques, culturels, sportifs et engagés solidaires. On pérennisera cette solidarité et l'inclusion à destination des enfants en situation de handicap, qu'il s'agisse d'enfants porteurs d'un handicap léger ou d'enfants présentant un handicap plus lourd, par le biais de séjours spécifiques et en partenariat avec l'UFCVJ.

M. SARDANO.- Le barème solidaire, avec le quotient, sera aussi appliqué sur les vacances familles. On l'a budgété et on a étudié si cela était possible. C'est une charge, mais dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement, on a pu le mettre en place à partir des vacances de cet été, uniquement sur le catalogue vacances, d'où l'importance pour les agents intéressés, de télécharger leur avis d'imposition sur le site du CE.

Le CE a subi un choc avec le départ du CSE 2. C'était presque un mal pour un bien, cela a obligé le CE à réagir rapidement, par anticipation de l'ouverture à la concurrence. En 2023, le choc a été subi par le CSEC. Il a fallu savoir comment fonctionner avec 30 % de budget en moins. Le contrat Elior était en cours avec le transfert de personnel, cela a permis de travailler sur la masse salariale, mais la structure en elle-même a fortement diminué de taille depuis. On réduit la taille de la structure mais cette dernière sera-t-elle capable de supporter ce que les agents attendent d'elle ? Sans faire d'autosatisfaction, il semblerait que cela fonctionne plutôt bien.

La taille de la structure a diminué. Il y a eu la cession d'un peu du patrimoine. Certains pouvaient la craindre mais les résidences étaient obsolètes et coûteuses, et les salariés y allaient de moins en moins. Elles ne sont pas bradées mais vendues au prix du marché, ce qui n'est pas toujours évident parce que le marché de l'immobilier a subi des fortes contractions ces dernières années. L'argent est intégralement fléché sur les investissements, la Bernerie en l'occurrence, et certainement sur des endroits comme Chamonix ou Labenne dans le prochain mandat. On aura la reprise de certains centres des Enfants du Métro tels que Poiseux, qui nécessiteront un peu d'investissements pour rafraîchir les espaces et les locaux.

Noirmoutier est un site vertueux. Lors d'une séance, la CGT avait demandé combien on versait de subventions à VVF pour les agents sachant que l'on touche un loyer de 500 000 € par an. Sur une année pleine, on a touché 500 000 € de loyers et versé 470 000 € de subventions. L'exercice est plutôt bénéficiaire. Il faut ajouter le fait que 5 % du chiffre d'affaires hors taxes de VVF est réinvesti dans des travaux d'aménagement ou d'amélioration pendant la durée du contrat. Si nous faisons bien notre travail de surveillance de VVF, le site sera à la fin dans le même état qu'au début.

Les nouveaux outils de pilotage, RCU et Power BI, nous permettent de travailler sereinement. Il n'y a plus les gros *bugs* qui se produisaient lors des ventes massives, le nombre de connexions à la minute faisait exploser le site. On s'est consolidé. Cela fonctionne plutôt bien.

On travaille sur l'expertise et la polyvalence des équipes. L'Enfance Jeunesse qui travaille sur les colonies ne fait pas qu'organiser celles-ci. L'équipe travaille aussi sur la définition des coûts complets, en lien avec les équipes de M. FINCKBOHNER, pour savoir ce que coûte telle colonie en France ou ailleurs. On commence à avoir les premiers résultats qui permettent de mieux piloter. Il peut être intéressant pour eux d'avoir plusieurs cordes à leur arc.

On a des partenariats tels Elior pour la restauration, VVF sur Noirmoutier, UFCV pour les vacances des enfants avec un handicap important. En 2026, on cible 19 % de frais de fonctionnement contre 20 %. En 2018, ils s'élevaient à 50 %. C'est notre cible, en restant efficaces et en ayant comme objectif d'œuvrer dans l'intérêt de tous les salariés de l'EPIC. Quand on fait des propositions, c'est à nous d'étudier qui est impacté et qui est consommateur de quoi, pour ne pas favoriser une catégorie par rapport à une autre et s'assurer que l'on est là pour tout le monde. L'idée est d'être toujours plus efficace avec une approche relation client qui soit la plus proche possible du salarié.

À côté de la boutique, il y aura un EspaCE+. Une personne de notre service client y sera présente quotidiennement. Il n'y aura pas de billetterie puisque celle-ci est dématérialisée, mais de l'information, de l'accompagnement et du SAV pour les personnes qui ont des problèmes avec l'utilisation du site ou pour une commande. Il devrait être ouvert en janvier ou février. L'idée est de reproduire la même chose à Val Bienvenüe, donc sur les deux gros sites de l'entreprise. Les horaires d'ouverture seront adaptés aux horaires des agents.

Vous avez ensuite les annexes qui ne sont que des chiffres.

Le budget 2026 des ASC reprend ce que l'on a mentionné dans les différents pavés. Quand on a 59 M€ de budget, la subvention ne s'élève pas à 59 M€ mais à 74 % des produits. Le reste est ce que l'on vend, c'est la part des salariés dans la restauration ou le reste à charge dans les vacances. Au final, on dépense tout, c'est le principe du budget.

Dans les charges, on retrouve la restauration pour un peu moins de 30 % du budget, les vacances familles pour 20 %, la culture loisirs pour 20,1 %. On fait apparaître les services généraux, les ressources humaines, la communication parce que la production est une chose mais elle ne peut pas avoir lieu sans les fonctions support ou opérationnelles, à savoir la com, l'événementiel, la recherche de partenaires, l'informatique. Il y a un petit budget pour les OPC. Les Enfants du Métro n'y apparaissent plus puisque la discussion sur leur avenir est en cours avec eux.

Dans le fonctionnement, il y a les ASC mais aussi la part reversée par chaque CSE, (0,02 %). Vous trouverez le détail à une maille assez grossière, par pôle, qui est détaillée dans le tableau suivant.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Y a-t-il des questions ?

Monsieur BERGEAUD.

M. BERGEAUD.- J'ai une déclaration.

M. LE PRÉSIDENT.- Y a-t-il des questions avant les déclarations ?

M. JONATA.- Les questions sont toujours après les déclarations.

M. LE PRÉSIDENT.- Il n'y a pas de vote. Commençons donc par les déclarations.

Monsieur BERGEAUD.

M. BERGEAUD.-

Les membres du secrétariat, mandatés par notre organisation syndicale, ont reçu une feuille de route ambitieuse : absorber le choc de l'ouverture à la concurrence avec un budget réduit de 30 %, tout en garantissant un haut niveau de prestations pour les agents.

Aujourd'hui, le constat est clair : les objectifs sont non seulement atteints, mais dépassés.

Après un exercice 2024 qui aurait pu être équilibré sans des éléments exceptionnels, 2025 confirme la trajectoire engagée. Le budget 2026 s'inscrit dans cette continuité : équilibre financier consolidé et prestations à un niveau inédit, tant en quantité qu'en qualité. Comme l'illustre le graphique en page 2, le montant moyen des prestations par agent a été multiplié par 4 en 8 ans, passant de 265 € en 2018 à 1 156 € en 2026. Ces résultats démontrent la pertinence de nos orientations, malgré les critiques.

Le taux d'inscription des agents sur le site du CE atteint un record : plus de 96 % ! Au-delà de ce constat purement quantitatif, c'est le qualitatif que nous souhaitons mettre en avant. Le nombre de plaintes concernant les séjours se compte sur les doigts d'une main, les messages d'encouragements sur les réseaux sociaux mais surtout lors de nos rencontres avec les agents se comptent, eux, par dizaine. La rapidité à laquelle s'envolent les billets des événements montre combien les offres répondent aux attentes de nos collègues.

Pour l'UNSA Mobilité Groupe RATP, la trajectoire se doit d'être confirmée malgré un contexte difficile avec l'ouverture à la concurrence du réseau Bus. Notre organisation syndicale, consciente de ces enjeux, œuvre au quotidien pour consolider notre CE.

Parallèlement, le budget de fonctionnement poursuit sa baisse, confirmant notre volonté d'un CE plus efficace et plus performant au service des salariés. Le principe des vases communicants fonctionne parfaitement : ce qui n'est pas utilisé dans le fonctionnement est réorienté au bénéfice des agents.

Toujours dans ce souci de qualité, l'UNSA Mobilité Groupe RATP soutient la vente du patrimoine inutilisé au profit de nos centres. Cette politique permet d'envisager sereinement les investissements futurs. La rénovation de La Bernerie est en cours, le même principe doit s'appliquer aux sites de Chamonix et de Labenne.

Enfin, nous nous félicitons que l'inclusion demeure une priorité. Le dispositif dédié aux enfants en situation de handicap est reconduit, afin que chaque famille puisse bénéficier des services du CE. À nous de renforcer la communication pour que tous les parents sachent que notre CE est là pour tous, sans distinction.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur MARTINS.

M. MARTINS.-

Monsieur le Président, Monsieur le Secrétaire, Cher.es collègues,

Nous n'avons cessé de le rappeler ; la présentation d'un budget prévisionnel est avant toute chose UN ACTE politique important.

Il est logique, voire nécessaire, de réaffirmer ces mêmes paroles aujourd'hui, au moment d'examiner le budget prévisionnel du CSEC-RATP. D'autant que les éléments qualitatifs fournis dans les annexes confirment un virage politique majeur dans la manière dont sont pensées, gérées et orientées les activités sociales et culturelles de notre entreprise.

Nous devons, une fois encore, souligner l'absence d'accord de gestion entre les organisations syndicales en responsabilité. Certains pourraient considérer cette remarque comme secondaire.

Pour la CGT, elle est au contraire révélatrice d'un problème de fond :

- *l'absence totale de vision partagée et construite à long terme concernant les ASC,*
- *et la volonté, assumée ou non, des organisations cogestionnaires d'accompagner cette politique de fragmentation de NOTRE entreprise publique.*

La substitution d'une politique d'activités par une politique de simple distribution, fondée sur des chèques et prestations individualisées, fragilise les repères collectifs au profit d'un modèle consumériste. Ce glissement reflète exactement ce que met en place l'entreprise : individualiser, isoler, fragmenter.

La CGT ne partage pas cette philosophie.

Certes, les prévisions montrent une offre de prestations relativement constante. Mais pour la CGT, un comité d'entreprise ne peut pas être réduit à un "comité des services".

Un CE doit :

- créer du lien entre les agents,*
- réduire les barrières financières et physiques,*
- permettre l'émancipation,*
- proposer des activités réellement collectives, accessibles à toutes et tous.*

La gestion des ASC doit être un compromis permanent, au service de l'intérêt général des salariés ... pas une juxtaposition de prestations individuelles.

Vous comprendrez donc que nous ne partageons pas votre orientation politique. D'autres choix étaient possibles : d'autres arbitrages sur le patrimoine, d'autres priorités, d'autres investissements... bref, d'autres chemins pour servir les agents.

C'est la responsabilité de la première organisation syndicale de le rappeler clairement.

La CGT RATP reste donc en cohérence avec ses positions et ses principes : ce budget ne répond pas aux enjeux collectifs, sociaux et émancipateurs que nous défendons.

Merci de votre attention.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur BOUZOURENE.

M. BOUZOURENE.-

Monsieur le Président,

FO Groupe RATP souhaite profiter de cette instance pour dresser un premier bilan de la situation de notre comité d'entreprise en cette fin d'année.

Le premier constat que nous pouvons tous faire, c'est que nous pouvons regretter, en particulier pour les salariés, le temps perdu.

Ainsi, le choix politique de la CGT de s'écarter de la gestion du comité d'entreprise a été totalement bénéfique, car cela a permis de ne pas être ralenti et pour tous les salariés de retrouver des œuvres sociales dignes de ce nom.

D'ailleurs, le dernier vote sur la vente du siège de Bagnolet et le refus de la CGT de mettre fin au bail emphytéotique du château de Fontenay-lès-Briis le confirment.

Pendant ces quatre années de gestion, l'évolution des activités sociales et culturelles était cruciale pour les adapter au contexte d'ouverture à la concurrence et aux profondes mutations en cours.

D'ailleurs, Monsieur le Président, comment pouvons-nous accepter que, sur les 53 millions d'euros de subventions versés chaque année, seulement 16 millions reviennent réellement aux agents ?

Nous étions toutes et tous conscients que le temps était compté pour un certain nombre de sujets.

C'est pourquoi plusieurs mesures nécessaires ont été décidées afin d'équilibrer les budgets des années à venir.

En 2022, la gestion pluraliste a pris plusieurs résolutions :

- *Demander un audit sur le patrimoine ;*
- *Demander un audit sur les dépenses de fonctionnement ;*
- *Demander un audit sur les prestations ASC offertes aux salariés ;*
- *Examiner l'évolution des ASC durant le mandat ;*
- *Décrire les pratiques en matière de choix des ASC.*

En 2023, Monsieur le Président, il était important de prendre en compte l'ouverture à la concurrence, avec un calendrier connu, le départ des salariés de RDS en filiales et une subvention pour l'EPIC réduite de 22 millions d'euros

Nous avons fait le choix de nous entourer de conseils pour assurer une sécurisation juridique et nous avons engagé une séparation comptable des ASC en deux entités : CE RATP pour l'EPIC et VAXOSE pour le CSE 2.

Nous avons surtout pris une décision politique pour une vision future de comités interentreprises, un bel héritage pour les agents de RDS qui n'ont pas demandé à quitter notre EPIC.

Il était également nécessaire, Monsieur le Président, d'assurer une remise à niveau des centres de vacances conservés. Contrairement à certaines affirmations, le patrimoine n'a jamais été dilapidé mais modernisé, que ce soit au CE ou à VAXOSE.

En 2024, Monsieur le Président, nous avons continué à réduire les frais de gestion, à garantir l'augmentation de la subvention par agent, à mettre en œuvre l'ensemble du programme des activités sociales et culturelles, à établir un cahier des charges et à lancer le processus de modernisation des centres de vacances.

À partir de 2025, pour notre organisation syndicale, il était indispensable de retrouver des comptes équilibrés et de proposer des ASC émancipatrices, au plus près des salariés, en les rendant agiles afin qu'elles puissent s'ajuster à la diversité des aspirations, en constante évolution.

Pour 2026, Monsieur le Président, nous promettons aux agents un véritable feu d'artifice : non seulement ils pourront continuer à être fiers d'avoir un comité d'entreprise qui les représente et qui leur garantit une gestion rigoureuse.

La gestion pluraliste répond à une obligation morale de transparence vis-à-vis des salariés.

Nous continuerons à assurer la cohérence de nos orientations.

Pour FO Groupe RATP, une politique ASC réussie est une politique réfléchie, qui s'inscrit dans une dynamique globale servant uniquement les intérêts individuels et collectifs, tout en favorisant le bien-être, la cohésion sociale et la satisfaction au sein de notre EPIC.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur LARDIÈRE.

M. LARDIÈRE.-

2026 s'annonce comme une année charnière pour notre CSE Central. Et bonne nouvelle : contrairement à certains budgets nationaux, le nôtre est équilibré à 59,3 M€, sans déficit, sans dette abyssale, et sans promesse électorale impossible à tenir !

Dans un contexte marqué par l'ouverture à la concurrence et une réduction de 30 % des moyens, nous avons relevé le défi : maintenir un haut niveau de prestations pour les agents tout en consolidant l'équilibre financier.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- *Montant moyen des prestations par agent multiplié par 4 en 8 ans, passant de 265 € en 2018 à 1 156 € en 2026.*
- *96 % des agents inscrits sur le site du CE, preuve que notre offre est plus populaire qu'un débat télévisé en prime time.*
- *Coûts opérationnels sous 20 %, contre plus de 50 % en 2018 : un CE plus agile, plus efficace... et sans cabinet de conseil hors de prix !*

Ces résultats traduisent nos valeurs CFE-CGC :

- *Responsabilité : chaque euro est investi pour améliorer la qualité de vie des salariés.*
- *Dialogue social : des choix concertés, loin des petites phrases et des coups de com'.*
- *Solidarité : maintien du barème solidaire 2026, pour que partir en vacances ne soit pas réservé à ceux qui ont un compte en Suisse.*
- *Anticipation : des outils modernes pour piloter nos actions, parce qu'ici, on préfère "Power BI" aux promesses floues.*

Nous nous félicitons également que l'inclusion demeure une priorité : le dispositif pour les enfants en situation de handicap est reconduit, afin que chaque famille puisse bénéficier des services du CE. Notre CE est là pour tous, sans distinction – et sans favoritisme partisan !

En 2026, nous poursuivrons cette dynamique : plus de qualité, plus de proximité, plus de solidarité. Parce que la CFE-CGC défend un CE qui conjugue efficacité économique et justice sociale, où tous les salariés de l'entreprise se reconnaissent enfin, y compris les encadrants.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BOURGEOIS.

M. BOURGEOIS.- Pourquoi des cases sont vides, par exemple sur subvention "mon activité préférée". J'ai noté que 1 500 personnes avaient demandé cette subvention, or les cases sont vides en 2025. Sur 2026, je pense que c'est une prévision à 200.

M. SARDANO.- Vous regardez les colonnes budget 2025. Au moment de la présentation du budget 2025, "mon activité préférée" n'avait pas été budgétée parce qu'elle a été créée en cours d'année. La ligne n'existait pas à l'époque. On l'a créée pour 2026 en année pleine.

M. BOURGEOIS.- Les sommes représentent ce qui a été dépensé en 2025 ?

M. LE SECRÉTAIRE.- Non, en 2025 on avait prévu une enveloppe globale mais on ne l'avait pas appelée "mon activité préférée" à l'époque.

M. BOURGEOIS.- Une remarque en lien avec la déclaration de l'UNSA. Il y a peut-être peu de personnes qui se plaignent du SAV, mais les billetteries "se font éclater", les billets sont pris en une journée. Aujourd'hui étaient mis en vente des billets pour la Comédie Française, il n'y en a plus de disponible. On est victime du succès du système. Peut-être est-ce parce que le nombre de places proposées est trop faible par rapport aux demandes ? Beaucoup de mes collègues arrivent trop tard. Certes, pour le PSG, cela pouvait être théâtral, néanmoins beaucoup d'offres proposées par le CE ne sont plus disponibles au bout de quelques heures voire de quelques minutes. C'est ce qu'il s'est passé pour le brunch que vous avez évoqué. À la Comédie Française, ce sont des offres particulières, tout le monde ne va pas voir Le Cid au théâtre, il n'y a pourtant plus de places. Je me demande s'il n'y a pas

un problème de curseur et si on ne pourrait pas agir en ce sens pour éviter de créer des frustrations. On a l'impression que beaucoup de collègues sont frustrés.

M. SARDANO.- Cela démontre le succès. On est parfois les premiers surpris. À l'Opéra de Paris, certains spectacles sont pointus et durent 3 heures. Ce sont des spectacles très longs, plutôt destinés à des aficionados. Pourtant, quand on les met en vente, ils partent. Les agents attendent cela avec impatience. La diversification que l'on a proposée s'inscrit dans cet intérêt général. On propose aux agents qui choisissent de prendre ou pas, et on se rend compte qu'ils prennent. Pour la Comédie Française ou l'Opéra de Paris, il y a une contrainte budgétaire.

On détermine un budget. On pourrait en faire plus mais dans ce cas, on ne fait pas autre chose. On a une offre billetterie sur France Billet avec du théâtre, des concerts et autres. Faut-il continuer à privatiser du théâtre, comme on le fait ? On apprécie les privatisations parce que c'est un moment où les agents se rencontrent. Ils sont fiers d'aller dans un lieu privatisé en avant-première. Je vais aller à Édimbourg, je partirai avec une cinquantaine de personnes, je n'en connais aucune. Ce sera l'occasion pour moi de rencontrer des personnes, de découvrir des métiers, la ville d'Édimbourg, et de supporter l'équipe de France. C'est une occasion que je n'aurais pas pu avoir autrement. C'est donc d'abord une question financière, "choisir, c'est renoncer".

Ensuite, on se heurte au nombre de places proposées. On n'arrive pas à la Comédie Française en demandant 200 places. On a accès à des enveloppes et on prend le maximum autorisé.

M. LE PRÉSIDENT.- Les systèmes vous permettent-ils de savoir combien de personnes n'ont pas été servies ? Cela permettrait, en fonction du nombre de déçus, de réorienter. Je ne sais pas si c'est possible.

M. BOURGEOIS.- On pourrait avoir une liste d'attente, par exemple.

M. LE SECRÉTAIRE.- Je vais revenir sur la Comédie Française. On pourrait très bien proposer un volume plus important sur d'autres pièces de théâtre. La Comédie Française a une notoriété. Elle n'attend pas le CE RATP. Elle a une liste d'attente et nous vend des places au détriment de cette liste. C'est un peu logique d'ailleurs. On a négocié au mieux. On est toujours sur de l'exceptionnel. On arrive à avoir des places à la Comédie Française, certes pas suffisamment mais ce n'est pas une question de budget, le nombre de places est limité. Sur d'autres privatisations, on n'a pas de problème, les places sont réservées en 48 heures. Il faut être disponible au moment d'acheter les places. Nous allons d'ailleurs privatiser le spectacle "Joséphine Baker". C'est un message fort en termes de tolérance, d'intégration, le spectacle est intéressant.

Les demandes en termes de sport et de culture sont très fortes, on met en vente les places que l'on a obtenues. Pour le Paris Saint-Germain, on a eu moins de problèmes cette année, mais la question est de savoir si on continue de le faire. Tous les matchs ont été vendus en même temps cette année et une grande partie des personnes ont été satisfaites. À la Comédie Française, on a 20 places par représentation, on vend tout ensemble pour avoir un peu de volume. On pourrait ne plus le faire. On pourrait aussi mettre en place un système de personnes prioritaires par rapport à l'historique. Ce serait assez simple à mettre en place. Ce serait possible dans certains secteurs, mais pas dans des secteurs de niche. Je rappelle qu'auparavant, on n'allait pas à la Comédie Française avec le CE, mais dans d'autres théâtres, notamment à Dobel avec la troupe "Aurore". La Comédie Française est une nouveauté qu'il nous faut gérer en termes de priorisation pour que ce ne soit pas toujours les mêmes personnes qui y aillent.

M. BERGEAUD.- Je profite de ce débat pour poser une question. Les activités mises en œuvre dans le cadre du CE RATP sont financées par une subvention représentant 2,811 % de la masse salariale des salariés bénéficiaires. En 2025, les salariés du CSE 1 RDS Central ont contribué au financement du CE RATP et ont bénéficié à ce titre des prestations du CE. Or, comme vous le savez, la

moitié des effectifs de RDS Central, 330 salariés sur 660, sera transférée en 2026. Ils partiront avec le sac à dos social dans le cadre de la loi LOM.

Cette loi prévoit que, dans le cadre de ce sac à dos social, ces personnels pourront continuer à accéder aux services subventionnés du CE pendant un an après leur départ de l'EPIC. Le contexte étant posé, qui financera la cotisation correspondant à ces salariés durant cette année de maintien des droits, sachant qu'ils ne figureront plus dans la masse salariale de l'EPIC ?

M. LE PRÉSIDENT.- À la fin, c'est IDFM qui finance la transition. Je ne sais plus si cela passe par la subvention du CSEC ou si cela fait partie des conventions spécifiques. Pour le CSE 2, on a une convention spécifique pour 2026 et 2027. Je crois qu'il y a une disposition à hauteur de 150 000 € pour le CSE 1.

M. LE SECRÉTAIRE.- C'est un peu plus, entre 200 et 250 M€.

On devait négocier et signer un accord à un moment, mon trésorier n'arrête pas de me relancer. Quand les agents du CSE 1 sont partis, on a continué à fournir le service du CSEC pour ne pas les abandonner, c'est normal. On a continué, mais on n'a pas la compensation financière pour l'instant.

M. LE PRÉSIDENT.- Les discussions sont en cours.

M. SARDANO.- Les vacances de fin d'année approchent, rien n'a été décidé. Seules des solutions techniques ont été mises en place. Elles permettent de suivre les agents qui partent avec la date anniversaire dans un an, cela fonctionne. Quand les agents quitteront les DSP pour démission ou retraite, on en sera informé afin de ne pas continuer à donner des droits à des agents qui ne seraient plus dans le cadre. Il faudra surveiller cela avec vigilance malgré tout parce que ce sont les filiales qui devront informer la RATP qui informera le CSEC.

Sur l'aspect financier, j'ai fait un calcul. Les agents du CSE 1 qui sont transférés sont avant tout des régulateurs et des formateurs, donc des agents de maîtrise avec peu d'ancienneté. J'ai fait une cote mal taillée à 80 000 € sur l'année et calculé au prorata des départs, cela fera entre 360 000 € et 400 000 € de subventions en moins dans le budget du CSEC. Comment seront prises en charge les consommations des agents ? J'attends l'ouverture de vraies négociations pour le CE. On a 20 % de frais de fonctionnement. Avec les RTT imposées et les CA avant écrêtement, on ne pourra pas beaucoup travailler cette fin d'année.

M. LE PRÉSIDENT.- Mme PASQUIER relaira auprès de David CRONENBERGER.

Y a-t-il d'autres questions ?

M. BOUZOURENE.- Je félicite les élus et le secrétariat du CSE pour leur gestion. Ils ont réussi à remettre des paillettes dans les yeux des salariés.

M. LE SECRÉTAIRE.- C'est très gentil, on le dira au secrétariat et à l'ensemble des élus. Je souligne également le travail admirable des salariés du CE au quotidien, notamment du directeur administratif et financier. Ils produisent quatre fois plus de prestations qu'avant avec un nombre de salariés bien moindre.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Je propose de clore cette séance.

C'était la dernière séance de l'année et pour quelques semaines pour Mme PASQUIER. Je la remercie pour sa contribution au bon déroulement des séances. Elle reviendra après son congé maternité. Une personne la remplacera fin janvier début février. On vous informera de la façon dont on organisera la séance de janvier.

M. LE SECRÉTAIRE.- Bon courage. J'espère que vous passerez un moment pas trop désagréable. On arrivera peut-être à se revoir avant mon départ à la retraite.

Je souhaite à tout le monde, aux salariés, aux élus, de bonnes fêtes de fin d'année. Je pense que les réunions familiales seront les bienvenues dans cette période de fin d'année avec les tensions que nous vivons ailleurs.

M. LE PRÉSIDENT.- Rendez-vous le 21 janvier. Je vous souhaite de belles fêtes de fin d'année.

La séance est levée à 17 heures 30.

Frédéric SARRASSAT
Secrétaire du CSEC RATP

