



**Comité Social Économique Central
(CSEC)**

PROCES-VERBAL

----- séance -----

du

vendredi 28 février

-----2020-----

La séance est ouverte à 8 h 35, sous la présidence de **M. Jean AGULHON**, directeur du département GIS.

Sont présents (es) :

MM.	Frédéric SARRASSAT Thierry SAUTEL Frédéric NIVERT Laurent DOMINÉ Patrick PIGEARD	Secrétaire 1 ^{er} secrétaire adjoint Trésorier 2 ^e secrétaire adjoint Trésorier adjoint	liste UNSA liste CGT liste CGT liste CFE-CGC liste UNSA	<i>CSE 12/MTS</i> <i>CSE 9/M2E</i> <i>CSE 15/SIT</i> <i>CSE 6/DSC</i> <i>CSE 13/RER</i>
Mme	Cécile AZEVEDO	Membre titulaire	liste UNSA	<i>CSE 5/BUS-MRB</i>
MM.	Noureddine ABOUTAÏB Tarik ALLALOUCHE Jérôme CRUCHET Laurent DJEBALI Loïc FAUCHEUX André BAZIN Claude NIVALT Patrick RISPAL Michel VENON Sébastien HUBERT José JONATA Stéphane SARDANO	- - - - - - - - - - -	liste UNSA liste UNSA liste UNSA liste UNSA liste UNSA liste CGT liste CGT liste CGT liste CGT liste CFE-CGC liste UNSA liste UNSA	<i>CSE 3/BUS-MRB</i> <i>CSE 3/BUS-MRB</i> <i>CSE 11/MRF</i> <i>CSE 12/MTS</i> <i>CSE 2/BUS-MRB</i> <i>CSE 7/GDI</i> <i>CSE 13/RER</i> <i>CSE 10/BUS-MRB</i> <i>CSE 5/BUS-MRB</i> <i>CSE 6/DSC</i> <i>CSE 14/SEM-CML</i> <i>CSE 1/BUS-MRB</i>
Mme	Caroline DROUAIRE ¹ Florence ESCHMANN Stéphanie GRELAUD	Membre suppléant - -	liste UNSA liste UNSA liste CFE-CGC	<i>CSE 4/BUS-MRB</i> <i>CSE 12/MTS</i> <i>CSE 12/MTS</i>
MM.	Mourad CHIKH Gilles PATRAVE Benoît CHEVILLARD ² Thibaut DASQUET Abdelhakim KHELLAF ³ Thomas LE CLEACH Éric TURBAN	- - - - - - -	liste UNSA liste UNSA liste CGT liste CGT liste CGT liste CGT liste CGT	<i>CSE 3/BUS-MRB</i> <i>CSE 2/BUS-MRB</i> <i>CSE 14/SEM-CML</i> <i>CSE 11/MRF</i> <i>CSE 8/ING-MOP</i> <i>CSE 12/MTS</i> <i>CSE 7/GDI</i>
	Cyril LARDIÈRE	-	liste CFE-CGC	<i>CSE 9/M2E</i>

Sont absents(es)/excusés (es) :

MM.	Philippe BOYER Fabien LONGET Ludovic ORIEUX Jacques GRATUZE	Membre titulaire - - -	liste CGT liste CGT liste CGT liste CFE-CGC	<i>CSE 14/SEM-CML</i> <i>CSE 4/BUS-MRB</i> <i>CSE 2/BUS-MRB</i> <i>CSE 8/ING-MO</i>
Mmes	Nathalie MEUNIER Sonia ÉBONGUÉ SIPAMIO Françoise PHIRMIS	Membre suppléant - -	liste CGT liste UNSA liste CFE-CGC	<i>CSE 5/BUS-MRB</i> <i>CSE 14/SEM-CML</i> <i>CSE 14/SEM-CML</i>
M.	Eliès BEN ROUAG Jean-Luc LALLEMANT David TÉTART Alain DUIGOU	- - - -	liste UNSA liste UNSA liste UNSA liste CGT	<i>CSE 3/BUS-MRB</i> <i>CSE 6/DSC</i> <i>CSE 5/BUS-MRB</i> <i>CSE 2/BUS-MRB</i>

Assistent à la séance :

Mme	Laure FONTAINE	Représentante du syndicat CFE-CGC
MM.	Thierry BABEC	Représentant de l'UNSA
	Franck LEDAIN	Représentant de l'union syndicale CGT

¹ Remplace Fabien LONGET, en tant qu' élu titulaire pour les votes

² Remplace Philippe BOYER, en tant qu' élu titulaire pour les votes

³ Remplace Jacques GRATUZE, en tant qu' élu titulaire pour les votes

ORDRE DU JOUR

I - INTERVENTION DE LA PRESIDENTE DIRECTRICE GENERALE SUR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU GROUPE RATP	4
II - INFORMATIONS DU PRÉSIDENT	54
III - INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE	59
IV - QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES	
1 - Présentation sur le projet d'évolution du Compte Ecart Temps de Travail	61
2 - Délibération portant sur la désignation d'un cabinet d'expertise comptable dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques prévue à l'article L.2312-17 du Code du Travail	75
3 - Information sur Schéma Directeur des Ressources Humaines 2019-2021	77
FIXATION DE LA DATE DE LA SÉANCE SUIVANTE	95

**I. INTERVENTION DE LA PRESIDENTE DIRECTRICE
GÉNÉRALE SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
DU GROUPE RATP**

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons le plaisir d'accueillir Mme GUILLOUARD, Présidente-Directrice Générale de la RATP pour la présentation, enfin possible aujourd'hui, des grandes orientations stratégiques de l'entreprise. En effet, cette présentation a été repoussée à plusieurs reprises. Je rappelle que ce point fera l'objet d'une consultation lors de la séance d'avril. Nous en sommes à l'information et à l'échange. Je propose d'entendre la présentation, puis les déclarations et de passer aux échanges.

M. LE SECRETAIRE.- Je remercie la Présidente d'être présente. Les conflits sociaux sont une chose, mais les instances représentatives du personnel doivent toujours avoir leur rôle de dialogue et de construction de l'avenir. Cela n'a pas été simple, il y a eu des rendez-vous manqués, c'est la vie sociale de l'entreprise. Je pense que tout le monde est aujourd'hui satisfait de vous avoir autour de cette table pour dialoguer avec vous.

Mme GUILLOUARD.- Nous allons parler d'un sujet fondamental au niveau du collectif, à savoir nos orientations stratégiques. Mon état d'esprit, en étant parmi vous, est de répondre à toutes vos questions et de partager la feuille de route pour qu'elle soit claire. Je vais vous la présenter et nous garderons un temps utile pour pouvoir répondre directement à vos questions. C'est plus simple et efficace.

Ces orientations ont été présentées fin novembre au Conseil d'administration. Pour les raisons que vous évoquiez, Monsieur SARRASSAT, il aurait été logique que je vous les présente en décembre. Je l'avais fait en novembre 2017, après mon arrivée l'été précédent. Ayant été renouvelée l'année dernière, il était d'usage et dans les règles de gouvernance que je présente de nouveau ces orientations.

Vous pourrez constater que cela va dans la même direction que ce que j'avais déjà présenté aux élus du CE. Il n'y a pas de changements majeurs, mais seulement des éléments que nous avons retravaillés puisqu'après deux ans, de nouveaux aspects sont apparus.

Avant d'aborder le sujet de ce que va faire la RATP, je voudrais ce matin évoquer le paysage dans lequel nous évoluons. Nous ne sommes pas seuls, tournés sur nous-mêmes, mais dans un environnement, dans le secteur de la mobilité, entourés d'acteurs de cette mobilité. Je vais commencer par évoquer le champ concurrentiel, ce qu'est la mobilité à l'heure actuelle, avant de parler de nous et de ce que nous allons faire.

Quel est notre marché ? Il n'est pas unique. Il n'y a pas un marché de la mobilité, mais un marché des mobilités. Il y a la mobilité des personnes, la mobilité urbaine, le transport public auquel nous appartenons. Les acteurs qui font de la mobilité et ne sont pas publics sont de plus en plus nombreux. Je veux éclaircir cela pour vous montrer comme cela se passe et quels sont les grands enjeux.

En 2017, le marché de la mobilité représente 15 000 Md€, soit 16 % du PIB mondial. Le transport est au cœur de l'activité des hommes et des femmes. Ce marché va croître, quasiment doubler d'ici 2030. La croissance moyenne par an atteindra 4,7 %.

Il est important de savoir ce qu'il va se passer par segment.

C'est celui des services, systèmes et data, qui va croître le plus vite. La mobilité a toujours été une industrie de transport, mais elle deviendra de plus en plus une industrie de services, qui se digitalise à vitesse "grand V". Le segment de la maintenance, des révisions, des réparations croît à plus de 4 %, quasiment en ligne avec le marché. Il en est de même pour celui des opérations et exploitation. Je ne cite pas ces trois segments par hasard, puisque ce sont les nôtres. Nos segments croissent vite.

La demande de mobilité va être multipliée par 2,3 (exprimé en kilomètres x passagers) passager entre 2017 et 2030. On contribue à la richesse mondiale, puisque 40 % d'augmentation du volume mondial d'exportation proviennent du secteur de la mobilité, sans parler du tourisme, secteur complètement dépendant de la mobilité.

Ce secteur croît plus vite que l'augmentation du produit intérieur brut, c'est une bonne nouvelle pour nous. Selon les économistes, le PIB va croître de 3,6 % entre 2017 et 2030 à l'échelle mondiale. Le secteur de la mobilité va augmenter d'au moins 1 % supplémentaire par an. C'est un secteur très dynamique. Entre les services, les marchandises et les personnes, c'est la mobilité de personnes qui tracte le plus cette croissance.

L'autre élément est plutôt géographique. La croissance attendue est de 3 % pour l'Amérique du Nord et l'Europe entre maintenant et 2030. En Asie et Pacifique, elle est de presque 7 %. Quant à la zone du Moyen-Orient, elle est de 5,6 %. Ces enseignements sont importants pour le développement de RATP Dev.

Concentrons-nous sur la mobilité des personnes, puisque nous ne faisons pas de la marchandise ni de fret. Le secteur de la mobilité se compose encore essentiellement de deux-tiers de voitures, le transport de masse représentant environ un tiers. La micro-mobilité, y compris urbaine, c'est-à-dire toutes les nouvelles mobilités, est très visible, mais représente encore une très petite part du marché.

Le point fondamental est de regarder les grandes tendances du secteur, qui sont au nombre de trois.

D'abord, la demande des consommateurs évolue. Ces derniers sont de plus en plus préoccupés par l'environnement, ils sont pour partager la mobilité. Ils veulent d'une façon générale que les sujets d'économie circulaire soient sur la table. Les consommateurs changent radicalement.

Ensuite, il y a des catalyseurs d'innovation importants, puisque tout le secteur est « intéressé » par l'intelligence artificielle, l'utilisation des données, l'électrification, l'Internet des

objets, l'automatisation, la 5G. Si nous n'avons pas de programmes sur ces sujets, nous serons distancés à l'avenir. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé des programmes sur tous ces sujets, pour rester au cœur et ne pas se faire lâcher par la technologie.

Enfin, le sujet majeur est de répondre aux enjeux environnementaux de façon globale en ayant des mobilités performantes.

Nous sommes donc percutés par les usages, la technologie et la réglementation, puisque notre secteur est très réglementé, ce qui est normal pour des raisons de sécurité. À titre d'exemple, la LOM, qui a représenté deux ans de travaux avec les différentes parties prenantes, va considérablement changer la donne au sein du secteur des mobilités sur certains aspects. J'y reviendrai après.

En fonction de tout cela, les mobilités sont perpétuellement réinventées. Nous aurons de plus en plus d'évolutions technologiques et de ruptures dans le secteur dans les prochaines années.

Le principal souci est d'arriver à lutter contre le réchauffement climatique. Les transports sont en première ligne puisqu'en France, le principal émetteur de CO² est le transport (39 %). On voit tout l'intérêt de se positionner. La force des transports en commun publics est d'être très performant sur le sujet, qui devient un point fondamental.

Le graphique de la page 10 est intéressant. Le tram, le métro et le RER se situent entre 2,3 et 2,7 g CO²/km passager, le bus électrique à 20 g CO²/km passager, soit un peu moins de dix fois l'équivalent d'un transport en commun ferré. Pour un bus normal, c'est quasiment 100 g CO²/km passager, le ratio est bien plus défavorable. Quant à la voiture, c'est 60 fois l'émission du CO² par rapport à un transport ferré commun. C'est un point clé pour nous. Nous sommes au cœur d'enjeux très importants, avec une dérive totale puisque les Accords de Paris ont été votés mais ne sont pas tenus.

Il est estimé 2,4 degrés de plus en moyenne par an à Paris en 2050, avec de nombreux pics de chaleur qui pourront atteindre les 54 degrés. Cela pose une série de questions sur l'évolution de notre matériel, les conditions d'exploitation, etc. La canicule de 2003 risque de devenir la norme. D'après le travail effectué par Carbone 4, nous subissons d'intenses périodes de sécheresse et de pluie. Nous avons déclenché un plan sur l'impact des changements climatiques au niveau du Gestionnaire d'infrastructures, pour étudier l'évolution de nos infrastructures dans le temps. Malheureusement, la machine s'est trop emballée, il y a une dérive par rapport à ce qu'il était nécessaire de faire pour atteindre le niveau des Accords de Paris.

Les enjeux de pollution dans les villes sont importants. Delhi est la championne du monde en termes de pollution de l'air dans les villes. Paris est en 17^{ème} position. Il y a des surprises : Los Angeles, ville immense, se classe après Paris. Le maire de Los Angeles est très volontaire, il a commenté une transition des modes de transport urbain à l'électrique. Le classement n'est pas toujours

évident. On n'imagine pas, au vu de l'étendue de la ville de Los Angeles, qu'elle soit seulement en 18^{ème} position. C'est très dépendant du choix et de la qualité des transports en commun.

Quelques mots sur les innovations technologiques.

S'agissant de l'intelligence artificielle, nous avons travaillé en 2018 et 2019 sur l'établissement d'un programme interne à la RATP. Nous avons voté un certain nombre de développements dont la fermeture des portes du RER ou l'analyse des data du train en avance de phase pour faire de la maintenance prédictive. En matière de sûreté, le Laboratoire Intelligence Artificielle, à Châtelet, permet d'analyser les images tournées sur les quais et d'envoyer des signalements en cas de colis ou de sacs qui restent trop longtemps sur un quai. Nous avons structuré le programme.

À mon arrivée, j'ai demandé aux équipes une cartographie sur les technologies utilisées par la RATP et leur maturité. Nous utilisons une vingtaine de technologies. Nous en maîtrisons bien certaines, contrairement à d'autres pour lesquelles nous en sommes au début. L'IA était en phase naissante, ce qui explique la nécessité d'avoir un programme dédié pour accélérer le processus. Nous sommes en train d'apprendre sur le sujet. Je veux des projets concrets pouvant servir à l'exploitation. Nous ne sommes pas le CEA.

La 5G va révolutionner certains aspects. C'est en lien avec le premier sujet, car elle a deux mérites : elle donne accès à un volume important de données et une capacité à les traiter rapidement. 65 % du matériel ferré sera changé entre maintenant et 2032, avec le MF19, le MING. Nous avons demandé dans nos cahiers des charges que ces trains « parlent », ils vont fournir de la data. Il est important de maîtriser cette technologie. Nous sommes en train de mener une expérience avec Nokia, j'ai rencontré son Président il y a six mois. Nous allons développer ensemble une expérience tournée sur la maintenance.

S'agissant de l'internet des objets, vous en avez peut-être déjà chez vous. Les objets connectés passeront d'un milliard et demi à plus de cinq milliards. Que cela nous plaise ou non, c'est une tendance de fond. Je vais vous citer un exemple. Quand nous avons reconstruit l'infrastructure suite au glissement de terrain de Courcelle-sur-Yvette, nous l'avons dotée d'IoT pour faire parler le talus, savoir s'il bouge ou pas, afin de prendre d'éventuelles mesures préventives.

J'ai initié un dialogue entre le GI de la SNCF -avec M. JEANTET à l'époque, mais j'ai bon espoir de le poursuivre avec M. LALLEMAND- et le GI de la RATP pour savoir comment intégrer ces données au niveau du GI, échanger les bonnes expériences et savoir ce qu'en tireraient les uns et les autres. Ce travail est en cours.

L'électrification est un sujet majeur pour nous avec le programme Bus 2025. Le prix des batteries évolue très vite, Dieu merci ! Il y a cinq ans, elles représentaient plus de la moitié du prix d'un véhicule électrique contre environ 30 % aujourd'hui et 18 % en 2030. Cela explique que Bus

2025, qui est dorénavant moitié gaz moitié électrique, sera un programme phare de modification de la flotte d'un grand opérateur en Europe.

La *blockchain* a un rôle fondamental. Pour utiliser des véhicules autonomes et faire de l'autonomie de façon générale, la technique du *blockchain* est importante. Nous allons mener avec Alstom un test pour parquer des tramways de façon autonome, comme nous l'avons fait avec les bus.

De nouvelles perspectives s'ouvrent avec ces technologies. Nous sommes un peu les champions en Europe de l'électro-mobilité avec Bus 2025. Il y a la miniaturisation, les véhicules autonomes, les véhicules connectés et le Mobility As A Service qui permet grâce à une application de téléphone de choisir parmi un panel de mobilités. On peut y faire une recherche d'itinéraire, réserver, payer et voyager. On assiste à une transformation radicale du secteur. Très peu de secteurs vivront une transformation aussi radicale que la mobilité.

En 2030, plus de la moitié de la valeur du secteur n'existait pas en 2015. C'est un chiffre colossal. Comme je vous l'ai montré tout à l'heure, les voitures représentent encore les deux-tiers. Cela signifie qu'il y aura une chute importante, d'environ 40 %, des revenus traditionnels car l'électro-mobilité va augmenter et le diesel peu à peu disparaître. En tant que citoyen, on peut s'en réjouir.

En revanche, il y aura une redistribution complète du secteur grâce à la modernisation et la recherche de plus d'environnemental. Il est rare que la moitié de la valeur d'un secteur évolue différemment en 15 ans, c'est quasiment unique. De ce fait, ce secteur attire beaucoup les investisseurs sur une série de sujets : la connectivité, les véhicules électriques, les batteries. Il sera de plus en plus dépendant du logiciel. C'est important pour nous. On le constate déjà dans la maintenance des trains modernes. Il y aura de plus en plus de data stockés dans les systèmes de train et il en sera de même dans les voitures. C'est la révolution avec Tesla en ce moment. On peut penser ce que l'on veut du *design*, mais la puissance de la Tesla vient du logiciel, tout fonctionne avec un logiciel.

De 2014 à 2018, les start-ups de mobilité ont été très bien loties. Les investisseurs estiment que c'est un secteur prometteur et ont investi des sommes importantes. Waymo est la filiale véhicules automobiles de Google.

Le client a de nombreux souhaits. Il veut une offre personnalisée en étant considéré en tant que personne par rapport à ses besoins. Les personnes prennent les transports pour des raisons différentes. Chaque client qui emprunte notre réseau a ses propres besoins et ses attentes par rapport à son voyage.

La nouvelle génération, et de façon générique, a une plus grande capacité à accepter la mobilité partagée. De plus en plus de personnes se demandent à quoi sert une voiture à Paris, qui coûte une fortune en assurance, parking... Elles prennent les transports en commun, le VTC, Communauto, un scooter électrique. Cela peut vous paraître lointain mais c'est la réalité, les personnes changent de

comportement par rapport à la mobilité. C'est une réalité. Révéler son statut social avec sa voiture est *as been* pour les nouvelles générations.

La prise en compte de l'impact environnemental devient majeure pour les raisons évoquées. On comprend que nos clients s'en préoccupent. En revanche, ils ont un smartphone et veulent faire le maximum avec. Nos applications doivent devenir une arme commerciale. Nous sommes en train de progresser. Nous avons modernisé l'application cette année, mais le travail ne sera jamais terminé. Il faut la faire évoluer tous les six mois. C'est important. Par ailleurs, les personnes sont soucieuses de leur bien-être personnel et veulent une offre attractive.

Nombreux sont les nouveaux acteurs à être entrés sur le marché. Je ne vais pas tous les nommer parce qu'ils sont nombreux. Tout cela joue un rôle de complément par rapport à l'ossature que constituent les transports en commun. C'est la raison pour laquelle, au travers de RATP Capital Innovation, nous avons pris des participations dans des start-ups, notamment Cityscoot, Communauto. Nous avons investi dans Klaxit pour le covoiturage. Ces différentes prises de participation représentent un portefeuille de 650 000 clients auprès desquels on peut promouvoir l'offre RATP, etc.

Il y a une bataille aujourd'hui. L'année dernière, l'Europe a levé 1,6 Md€ de fonds pour investir dans le secteur de la mobilité. C'est encore trop peu par rapport à ce qui se passe en Asie ou aux États-Unis. C'est un secteur qui fait l'objet de consolidations. Les acteurs notamment ceux de l'automobile achètent de plus en plus de start-ups de mobilité. Daimler, BMW ont acheté une série de start-ups pour élargir leur panel.

J'en viens au *slide* le plus compliqué, mais qui résume assez bien où nous en sommes (*cf. slide 22*). Il s'agit des acteurs de la mobilité. Tout le monde veut faire le métier de tout le monde. Les constructeurs automobiles et les équipementiers, qui construisent l'intérieur des véhicules et travaillent sur les logiciels, sont en train de se positionner sur les savoir-faire pour entrer dans le secteur de la mobilité urbaine. Il y a également toutes les sociétés technologiques numériques (Uber, Google) ; vous utilisez peut-être Waze pour vos trajets.

Notre premier concurrent par rapport à notre application RATP est Citymapper. Il y a tous les nouveaux acteurs de la mobilité et au sommet les opérateurs publics, RATP, Keolis, Transdev. Le secteur de la mobilité est peuplé de beaucoup d'acteurs qui ont chacun leur stratégie.

Nous cherchons à nous développer dans les nouveaux modes de mobilité pour avoir une offre multimodale et permettre à nos clients de faire du complément, du dernier kilomètre ou une partie de leur trajet avec ces nouveaux modes historiques. Les sociétés technologiques numériques créent des plateformes et essaient d'entrer dans le champ de la mobilité. Uber a annoncé que des véhicules autonomes individuels circuleront dans deux ou trois ans à certains endroits des États-Unis. Ce n'est pas de la science-fiction.

Il y a aussi l'émergence de la mobilité dans la troisième dimension qu'est l'aérien, au travers de deux sujets dont le câble, secteur qui pèse à peu près 2 Md€ de chiffre d'affaires sur le plan mondial. Il existe actuellement 200 projets de câbles urbains dans le monde, ce n'est pas rien. Nous en avons recensé 17 potentiels en Île-de-France. Nous travaillons sur deux projets.

Nous avons créé un partenariat avec Eiffage et Poma. Un accord a été signé entre les trois entreprises pour développer potentiellement ces projets.

Il y a également le sujet du taxi aérien urbain dont l'élément central de développement n'est pas du tout la technologie du taxi en lui-même, puisque des véhicules sont déjà expérimentés et volent en Chine, à Singapour. Airbus a deux types de taxis aériens déjà opérationnels. Le vrai sujet est celui de la régulation.

Nous avons signé un accord avec Airbus, Aéroports de Paris et la Région Île-de-France au Salon du Bourget, pour imaginer une préfiguration avec un premier test pour les Jeux. Nous serions plutôt favorables à la régulation des flux, à l'analyse de l'insertion urbaine de ces objets. J'ai demandé à VAL d'étudier ce que nous serions capables de faire sur les projets d'immobilier urbain, puisque ces objets doivent pouvoir se poser quelque part. Cela pourrait être un moyen d'intégrer la chaîne de valeur. Nous y travaillons.

C'est prospectif et les usages seront limités aux urgences, aux pôles multimodaux d'affaires (La Défense Orly, La Défense CDG, La Plaine Saint-Denis Orly CDG). L'usage n'est pas destiné à tout le monde. On estime qu'il est possible d'avoir un développement à 2 € du kilomètre. Ce n'est pas un hélicoptère, c'est beaucoup moins cher. Le trajet s'effectuera pour quelques dizaines d'euros, sachant qu'un trajet en taxi pour aller du cœur de Paris à l'aéroport CDG coûte 55 €. Nous voulons que ce soit compétitif. Ce n'est pas l'hélicoptère, ce sera réservé à certains usages et relativement accessible économiquement.

243 milliards de trajets sont effectués en transports publics dans le monde. En 2019, nous avons produit 4,8 milliards voyages par an : 3,3 pour la RATP, 1,5 pour RATP Dev. 63 % de ces trajets ont lieu en bus, 16 % en RER et équivalent, 16 % en métro et 5 % en tram. La croissance, qui sera d'environ 23 % d'ici 2030, atteindra les 300 milliards de trajets.

Il est important de regarder la relation entre le nombre de voyages et la démographie.

Le Japon est en train de perdre une partie de sa population. Ce pays passera de 120 millions d'habitants à 80 voire 90 millions, puisque son taux de natalité est très faible (1,2). Le Japon affiche moins 9 % depuis 2000. Cette société travaille sur la robotisation, parce que ce sera la première nation au monde à compter une part importante de population ayant plus de 65 ans. C'est une révolution du modèle de la façon de vivre.

En France, nous sommes relativement dynamiques puisque l'évolution du nombre de voyages par an et par personne est estimée à 22 % entre 2000 et aujourd'hui, d'une part parce que les

transports publics sont forts en France et parce qu'en termes de démographie, notre pays reste « vivant ».

Les huit principaux opérateurs du marché du transport public représentent 80 % du marché. Il y a deux façons d'appréhender ces chiffres. On peut se dire qu'il n'y a finalement pas tant d'acteurs que cela. On peut aussi penser que cela fait beaucoup de monde pour 80 milliards, sachant que le marché représente 300 milliards. C'est très pulvérisé. Il y aura forcément de la consolidation, c'est-à-dire des sociétés qui se feront racheter par d'autres.

Le plus gros opérateur mondial est First, anglais qui est concentré sur le bus, le tramway et le rail. Il ne fait pas de métro. Ensuite, il y a Transdev qui est présent dans vingt pays et travaille sur les quatre modes, puis Keolis, Arriva. Nous sommes passés de la 5^{ème} à la 4^{ème} position. Les comptes seront présentés au Conseil la semaine prochaine. Fin 2019, notre chiffre d'affaires consolidé Groupe atteint à peu près 5,7 Md€. Nous avons doublé Arriva dans l'année. Le plus gros des acteurs réalise 7 Md€, le plus petit, Singapour ComfortDelGro, 2,4 Md€. Les rentabilités sont différentes.

Dans notre Groupe, le GI a une très forte rentabilité, différente de l'OT. Notre moyenne augmente. Les parkings Effia boostent la profitabilité de Keolis. Sans eux, ses contrats de transports font beaucoup moins bien que RATP Dev.

L'autre acteur ayant la meilleure profitabilité est MTR (Hong Kong), avec des activités immobilières (27 %). À Hong Kong, il a obtenu la possibilité d'opérer le transport public et des programmes immobiliers. Il est très riche grâce à cela. Il s'agit de l'opérateur chinois. Il est intéressant de voir comment les Chinois ont régulé leur système à Hong Kong.

Nous faisons aussi des opérations immobilières intégrées, nous rénovons les centres bus, etc. Si on nous avait donné une partie de la propriété de Paris, nous n'aurions pas dit non ! Les Chinois y ont pensé, c'est amusant. Je fais un peu de provocation.

Parmi les acteurs, nous sommes très purs. Dans le Groupe, nous sommes à peu près moitié train métro tramway, moitié bus. Keolis a une part de bus plus importante. Le business de Transdev est très peu sur le train, le métro et le tramway. Notre concurrent le plus proche de nous, dans sa structure, est Keolis, Transdev étant tourné vers le bus.

Vous avez la liste des gros contrats remportés par chacun. RATP Dev n'a pas démerité par rapport à ce qui a été remporté par nos concurrents. Cela dit, Keolis a gagné un contrat de 6 Md€ sur 15 ans sur le rail anglais. C'est probablement le plus beau contrat qu'il ait remporté depuis longtemps. Transdev est allé chercher des succès en dehors de France. L'année dernière, RATP Dev a gagné 120 M€ de contrats (Angers, Brest, Lorient) face à Keolis. Notre conquête continue en France. La redistribution n'est pas mauvaise pour l'instant.

Vous avez en *slide* 30 la croissance du chiffre d'affaires de nos principaux concurrents. Ce qui frappe est encore la taille. RATP Dev est très dynamique et va croître de 12 % en croissance organique cette année, mais RATP Dev est partie plus tard et est encore petite par rapport aux concurrents.

Il est important d'analyser l'état de la dette. Nos principaux concurrents français, Keolis et Transdev, sont assez peu endettés. Transdev a ouvert son capital à une famille allemande. Elle est aujourd'hui détenue à 66 % par la Caisse des dépôts et consignation, le bras armé de l'État, et à 34 % par la famille allemande Rethmann. Keolis appartient à 70 % à la SNCF et 30 % à la Caisse des dépôts du Québec.

Vous avez les ratios de dette nette sur le résultat opérationnel. RATP Dev baissera son niveau cette année et sera à 2,5, comme Keolis. Transdev est à 1,5. Si Transdev veut acheter des sociétés, elle a plus de force de frappe, parce qu'elle est moins endettée.

Cube est un nouvel entrant sur le marché, même s'il est présent depuis un petit moment. On le retrouve dans tous les appels d'offres de bus. Il s'agit d'un fonds d'infrastructures, qui a racheté Savac et le Groupe Lacroix. Cube détient 10 % d'Optile, RATP Dev 7 %. Le marché Optile est détenu à plus de la moitié par Transdev pour qui c'est un enjeu majeur, l'équivalent de la mise en concurrence du bus en 2024 pour nous. La marge de Transdev dépend de ces contrats qu'il a obtenus à des conditions très intéressantes sur le plan économique. Keolis a 24 % d'Optile. Cube est troisième, après avoir racheté Savac et Lacroix.

La conquête d'Optile est importante pour nous parce que nous partons de bas, nous espérons gagner. Il est curieux que Rethmann ait investi dans Transdev juste avant la mise en concurrence d'Optile, parce qu'il a payé un prix pour la rentabilité d'aujourd'hui sans savoir ce qu'il en sera dans deux ans.

En Île-de-France, le trafic annuel augmente de façon continue, de 32 % entre 2005 et 2018. C'est évidemment lié à nos programmes d'extension, ceux que nous pilotons et ceux qui ont été initiés par la SNCF et la SGP. C'est une phase unique en termes de rénovation des matériels. Nous allons investir plus de 8 Md€ sur le matériel roulant d'ici 2040 avec les MF19, les MP14. Nous allons rénover 43 MI2N, les rames du MI 84, acquérir les MING, à nouveau investir du côté de la SNCF sur les Transilien, et il y a Bus 2025. Nous sommes dans une phase de rénovation et, en parallèle, d'extension des lignes de métro, qui est unique depuis les années 30.

La circulation a diminué entre 2001 et 2018 de 32 % dans Paris intra-muros et de 14 % sur le périphérique. Nous avons essayé de projeter le taux de charge moyen. Certaines lignes sont à des niveaux de saturation importants, d'où les projets de déploiement et d'élargissement du réseau en cours.

On ne peut pas parler de notre marché sans évoquer Ile-de-France Mobilités. Les discussions sur le futur contrat avec Ile-de-France Mobilités commencent cet après-midi. Pour négocier avec quelqu'un, il faut toujours se mettre à sa place. Il faut donc se demander où en est Ile-de-France Mobilités sur le plan financier. Nous avons réalisé des investissements, dont une partie est directement subventionnée par Île-de-France Mobilités. Les dépenses d'investissement ont augmenté de 50 % entre 2017 et 2019. Par ailleurs, le sujet des dépenses de fonctionnement va être compliqué. Ces dernières ont augmenté de façon significative, de 24 % en sept ans, et le niveau d'endettement a été multiplié par 15. Ile-de-France Mobilités arrive avec une vision très contrainte de sa capacité financière.

Que va-t-il se passer en France dans les six prochaines années ? Nous sommes concentrés sur Optile, bus et tram. Il y aura dès cette année le premier appel à manifestation d'intérêt sur les lignes 16 et 17 du Grand Paris. Quant au TER, les Régions ont commencé à ouvrir partiellement leur réseau.

Avec Optile, la 16, la 17, le T9, le T10, nos bus, 3 Md€ de DSP seront mis sur la table à horizon six ans. Il n'y aura pas seulement Keolis, Transdev et Cube face à nous, mais aussi des internationaux. Je pense aux Anglais, à Moventia, etc. L'ampleur de ce qui se passe attire des joueurs étrangers.

Le marché du transport public en Île-de-France Mobilités représente 9 Md€, et Optile 1 Md€ détenu par Transdev à 54 %, par Keolis à 21 %, par Cube à 10 %, par RATP à 7 %, puis par une foule d'acteurs pour environ 8 %.

La concurrence existe depuis longtemps en France puisqu'en moyenne, un quart des appels d'offres ont abouti à un changement d'opérateur en France depuis 2005. Les collectivités locales font des appels d'offres de 5 à 7 ans. Quand on a un contrat avec une collectivité, on a trois-quarts de chance de le conserver si on a fait correctement son travail et respecté le contrat de DSP. Aujourd'hui, hors Île-de-France, ces sujets sont maîtrisés par les acteurs en province. Nous en bénéficions, puisque nous avons notre propre conquête de la province avec RATP Dev.

Aujourd'hui, chez RATP Dev, qui fait France et Suisse, l'unité d'affaires est de plus de 500 M€ pour un chiffre d'affaires qui atteindra 1,3 Md€ à la fin de l'année. Il y a donc environ 800 M€ hors de France et 500 M€ en France, soit un demi-milliard d'euros en France.

La LOM a été définitivement approuvée le 24 décembre dernier. Elle nous impacte à plusieurs niveaux. S'agissant du CST, il faudra surveiller les décrets d'application qui seront directement travaillés sous l'égide du gouvernement et au sein de l'UTP (Union des transports publics). Il y aura aussi un décret qui précisera les conditions de transfert automatique et les garanties. Tout est dans la loi, mais il faut apporter des précisions par décret.

Avec l'ART, l'Autorité de Régulation des Transports, nous allons découvrir un monde. Le GI sera régulé par l'ART dès 2020. C'est important et cela explique la constitution de RATP Infrastructures. Sans elle, nous n'aurions pas pu candidater au Grand Paris. C'était une étape absolument fondamentale et nécessaire. L'autorité de régulation va passer son temps à regarder si le GI est bien autonome financièrement et à vérifier qu'il ne reçoit aucune subvention croisée de l'autre partie de la Maison. La séparation comptable de 2012 n'était pas suffisante, il fallait que les équipes soient complètement dédiées et que la gouvernance soit également séparée. Nous serons contrôlés.

En revanche, nous y avons gagné quelque chose. Nous aurions dû, chaque fois que nous aurions parlé de rémunération de nos activités de GI, nous confronter à Île-de-France Mobilités, qui était notre client et régulateur. Cela aurait été ingérable. Il y aura donc un régulateur entre nous et Île-de-France Mobilités. Le but du jeu est d'obtenir le décret pour savoir quelle sera la rémunération du GI. Nous avons tout fait inscrire dans un décret, afin qu'Île-de-France Mobilités ne puisse pas remettre en question cette formule, qui est fondamentale pour nous.

L'activité de GI n'est pas celle de l'OT, elle consiste à maintenir les infrastructures. Pour ce faire, elle doit recevoir une rémunération qui tient compte de l'état du réseau actuel et inclut le financement du renouvellement et de la modernisation de ce réseau. Il était important d'avoir une formule sur la rémunération du gestionnaire d'infrastructures, qui nous protège -ce qui est le cas au travers du décret- et qui s'imposera à tous les acteurs, y compris à IDFM.

Nous avons obtenu le monopole. Pour avoir une idée de l'ambiance, je vous invite à lire le long article de VRT (Ville, Rail et Transports) qui a reçu Frédéric BAVEREZ, patron France de Keolis. Il y dit que la LOM est un instrument manipulé par la RATP pour imposer ses conditions. Il s'exprime de façon nerveuse sur le sujet. C'est intéressant, parce qu'il fait la liste de ce que nous avons obtenu et qu'il considère comme inconcevable. Nous avons contribué à faire inscrire le monopole du GPSR sur le réseau ferré dans la loi. Nous n'avons pas pu le faire pour le bus, puisqu'il est ouvert à la concurrence. Je pense qu'Île-de-France Mobilités n'aura pas énormément de choix mais en attendant, c'est garanti par la loi.

Ensuite, il y a la grande bataille des données dans laquelle nous sommes très impliqués. La LOM avait très mal démarré, avec une obligation pour les acteurs publics. Nous sommes le plus gros opérateur d'open data en France. 1,8 milliard de données par an (150 millions par mois) quitte nos systèmes pour améliorer les plateformes qui offrent des solutions à Citymapper, par exemple. Le problème est que les opérateurs publics doivent donner accès à leurs données, alors que les privés qui peuvent s'en servir n'ouvrent pas les leurs. Nous avons beaucoup lutté et réussi à bouger le curseur. Nous avons obtenu un rééquilibrage de la LOM, mais il est temporaire.

La LOM donne aux Régions la possibilité d'être le *deus ex machina* en matière de constitution des schémas de MaaS. Nous savons que les GAFAM voudront essayer d'intégrer ces données pour les proposer aux Régions, qui ne sont pas outillées aujourd'hui, hormis quelques-unes,

pour ce type de projet. Ces projets techniques et technologiques ne sont pas à la portée de tout le monde.

S'agissant du transport public, le marché asiatique va beaucoup croître, les marchés européen et américain de façon plus modérée.

Chaque acteur essaie de développer des activités en sus de celles de mobilité. Nous allons faire de même en nous intéressant au sujet de la ville, d'abord parce que nous en avons les moyens en termes de savoir-faire. Nous sommes bons en excellence opérationnelle et technique dans le transport. Nous savons gérer des projets complexes, nous avons un savoir-faire au travers de nos filiales sur l'immobilier. Nous avons donc intérêt à nous intéresser à cela de façon plus « militaire », professionnalisée, afin de trouver des zones de développement.

La ville est fondamentale, car le taux d'urbanisation va continuer de croître : 55 % des personnes vivent aujourd'hui en ville contre 61 % en 2030. 60 % du PIB mondial seront générés par les 600 plus grandes villes mondiales en 2030. La contribution de la capitale et de sa région au PIB atteint des montants gigantesques. Paris et la Région Île-de-France représentent un tiers du PIB français, Séoul la moitié du PIB de la Corée du Sud, Athènes quasiment la moitié du PIB de la Grèce, Copenhague représente 40 % de celui du Danemark. Ce phénomène ne va que croître.

Vous vous demandez pourquoi je vous parle des contrats de délégation de service public de la Ville de Paris. En 2017, 1,5 Md€ d'affaires a été distribué par la Ville de Paris au travers de DSP (énergie, parkings, jeunesse, sports, tourisme, etc.), hors marchés publics. Chaque ville a les mêmes problèmes, chacune va devoir traiter dix ruptures que sont :

- le changement climatique,
- la robotisation,
- l'économie circulaire,
- la polarisation de la ville avec des villes à deux vitesses, riche et pauvre,
- le vieillissement de la population puisqu'en 2050, 2 milliards de personnes auront plus de 60 ans,
- les problématiques de data,
- la baisse des financements des services publics,
- la rareté des espaces physiques car toutes les villes ont le même problème,
- 2 milliards et demi d'êtres humains en plus dans les villes (2 milliards de vieillards, mais 2 milliards et demi d'êtres humains en plus).

Les secteurs économiques de la ville qui sous-tendent toutes ces ruptures sont les mobilités, la logistique, l'IT, l'énergie, le loisir, les télécoms, l'immobilier, la santé, la sécurité et l'environnement. Toutes les villes ont ces mêmes ruptures. Tous ces secteurs sont impactés.

Que peut faire la RATP ? La RATP sait faire beaucoup de choses. Ce n'est qu'un début de présentation mais si on met tout cela bout à bout, nous sommes bien placés pour nous occuper de certains sujets de la ville. Nous sommes un opérateur majeur en termes de mobilité. Nous avons un savoir-faire dans l'énergie en apprenant au travers de la certification et de nos efforts à avoir une consommation d'énergie de plus en plus frugale, ce qui intéresse les villes qui ont des factures énergétiques importantes. Notre savoir-faire en termes de maîtrise de la consommation de l'énergie les intéresse. Nous avons des preuves, puisque nous nous sommes fait certifier sur le sujet, nous sommes donc crédibles.

Nous avons une partie digitale. À titre d'exemple, l'année a été très bonne pour RATP Connect, avec 13 % de croissance. Les opérateurs de télécom sont intéressés par la possibilité de passer leur actif de câbles dans nos réseaux. Notre « ville du dessous » a une valeur, qui n'est pas bien appréhendée pour l'instant.

Il y a aussi tout ce qui constitue notre pôle immobilier, RATP Habitat, RATP Real Estate et RATP Travel Retail. Nous sommes le premier centre commercial en Île-de-France avec 500 commerces, même si ce sont généralement des commerces de petite taille.

Nous sommes un tiers de confiance, nous avons une approche responsable en termes de responsabilité sociétale et environnementale. Nous avons un savoir-faire unique, un ADN fort parce que la ville est notre « terrain de jeu ».

L'idée est de regarder comment nous pourrions nous diversifier, mais pas n'importe comment. Il faut choisir quelques priorités (mobilité urbaine, énergie, logistique, immobilier, télécom) des secteurs dans lesquels nous sommes déjà présents, en commençant par Paris Île-de-France et éventuellement les villes où RATP Dev se développe. Nous avons vendu un contrat à Orléans de passage des bus à la transition électrique, en nous appuyant sur ce que nous faisons à Paris.

Il faut aussi nous partenariser. Nous n'allons pas nous engager seuls à chaque fois, mais essayer de trouver un partenaire pour avancer.

Nous avons réalisé une analyse stratégique pour savoir où nous positionner. Les premières pistes ont été identifiées : acteur de l'énergie des mobilités, les *small cells* parce qu'au moment où la 5G sera déployée, beaucoup de petites antennes devront être positionnées dans la ville, or nous avons un bon réseau avec les points de sortie des métros. On peut imaginer travailler avec les opérateurs télécom. Il y a la valorisation des déchets, la logistique urbaine. À titre d'exemple, nous réalisons un test dans un centre bus. Sogaris exploite une plateforme logistique quand les bus sont dehors. Nous utilisons bien mieux nos actifs. Cela peut intéresser des logisticiens.

Nous avons commencé à étudier plusieurs secteurs. J'ai signé une lettre de mission à Mme DUPUIS ayant pour objectif de constituer dans l'année une unité d'affaires, qui s'appellera Ville intelligente et durable. C'est déjà notre signature de marque. L'idée est de savoir comment s'organiser pour développer ces différentes activités.

Le plan n'a pas varié depuis deux ans. Notre mission reste la même, devenir un leader mondial de la mobilité urbaine, durable et connectée, et s'imposer en tant que partenaire des villes intelligentes et durables. Cela explique que nous allions chercher un développement nouveau. Les quatre priorités sont l'excellence opérationnelle, la concurrence et le développement en France, les villes intelligentes et durables et le développement à l'international. Il n'y a pas de raison de modifier ces priorités. Les leviers sont identiques : politique RH dialogue social, innovation et digital, performance financière et gouvernance.

L'équipe dirigeante a été organisée un peu différemment cette année. Nous ferons un retour d'expérience. J'ai souhaité réunir le Comex et le Codir pour travailler sur les sujets. Comme nous étions toujours en avance de phase au Comex, nous étions presque obligés de reporter au Codir pour qu'il soit en phase, ce qui nous faisait perdre du temps. Nous utilisons différemment notre temps.

Un Comex Opérations & Clients étudie tous les sujets d'exploitation de services et de clients. Y siègent les membres du Comex et de Codir concernés. Il en est de même pour la préparation à la concurrence, pour les grands programmes (*smart city*, innovation digitale, négociation avec IDFM). Le Comex et le Codir seront réunis pour les plans de performance produit, l'audit, les ressources humaines et la finance. Nous avons donc modifié notre façon de travailler pour gagner du temps et être plus efficace.

L'an passé, nous avons structuré l'accompagnement du changement. Aujourd'hui, des opérationnels, la Communication, la RH participe au comité de pilotage. Un club des grands chefs de projet a été constitué pour qu'ils échangent. Nous avons doté les équipes de personnes complètement dédiées pour prendre en charge un certain nombre de problématiques de coordination aux endroits où il y a de gros projets de changement en cours. Nous les avons appelées les chefs de la transformation. Il y en a à RATP Infrastructures, sur l'expérience clients. Une personne vient d'être nommée au métro. Nous en avons nommé à différents endroits afin de faciliter la transformation.

Nous avons remis sur le métier les besoins de formation. L'université de la transformation sera lancée en avril. Nous avons passé un contrat avec le CEDEP. La première promotion commencera les 1^{er}, 2 et 3 avril. C'est très important, car nous nous sommes aperçus que les qualités managériales requises évoluent dans la période actuelle. Il est différent d'être un manager dans le quotidien que d'avoir des transformations à conduire. Il faut investir dans la formation. Nous nous sommes dotés d'un nouvel outil et nous investissons.

Nous avons passé quelques mois à construire un outil de *serious game* pour bus. Cela a été un investissement important. Il commence à se déployer et permettra aux participants de

comprendre ce que signifie qu’être concurrent, avec des jeux de rôle. C’est participatif, puisque chaque centre sera concerné. L’idée est d’essayer d’acculturer et d’expliquer en quoi consiste un appel d’offres et comment le construire.

Lors de notre retour d’expérience de fin 2018, nous avons beaucoup de projets majeurs et transverses, qu’il fallait travailler sur les filières et les réseaux. Nous avons favorisé cela cette année. Estimant que nous étions trop « légers » sur l’accompagnement de la transformation, nous avons mis le paquet cette année avec la création du Copil, la coordination entre chefs de projets, la création de postes (GDI, GIS, Métro, SUR, etc.).

Quant à l’accélération des programmes prioritaires digitaux, nous n’avons toujours pas d’usine digitale fin 2018. C’était catastrophique pour faire avancer les projets. Elle est désormais effective depuis le 1^{er} mai. Les premiers projets sortent. Nous revenons de loin, mais nous avons enfin un outil de développement des projets digitaux. Il est demandé aux patrons opérationnels de se saisir de cet outil pour régler les problèmes de manière digitale, en ayant des projets *ad hoc*. À titre d’exemple, l’usine digitale travaille sur l’amélioration de la gestion des parkings des RER. Ce sont des sujets très concrets qui peuvent être travaillés pour apporter des améliorations.

Il y a aussi la négociation du contrat. Nous avons structuré une équipe projet sur un plateau dédié pour entamer la négociation. Les personnes sont préparées par sous-chantier.

Je vais aborder les projets stratégiques qui évolueront entre 2019 et 2020. Certains ont bien avancé, d’autres moins. C’est normal, tous les sujets en cours ne peuvent pas avancer au même rythme. Il y a tout de même quelques belles réalisations.

S’agissant de « Bâtir une relation réinventée avec les clients », nous avons lancé le programme Mon client & moi, avec sept lignes pilotes en 2019. Nous allons l’élargir. Il y a eu la généralisation du SAV Navigo, la modernisation du service client à distance. Nous avons élargi notre plan de propreté, et cela porte ses fruits car nous avons gagné trois points dans l’enquête satisfaction Île-de-France Mobilités. Dix stations sont passées en Coup de propre en 2019, il y en aura davantage en 2020. Nous sommes en train de déployer le wifi dans 90 stations.

La télébilletique a un été un gros sujet. Après avoir freiné pendant deux ans, Île-de-France Mobilités a voulu tout accélérer. Nous avons donc formé 6 600 agents. Aujourd’hui, cela se passe plutôt bien. Des baromètres de la satisfaction client (Net Promoter Score) sont en place sur les lignes. Toutes les lignes sont équipées. L’idée est de faire remonter les sujets plus rapidement que l’indice de perception de l’enquête Île-de-France Mobilités, qui nous donne un bon rétroviseur à trois mois. L’idée est de voir cela de façon plus réactive.

Nous avons construit un « parcours miroirs client collaborateur » en analysant les irritants des clients en face de ceux des collaborateurs. Nous travaillons sur le sujet. Les irritants se

rejoignent souvent. C'est intéressant, car si l'on traite le collaborateur, on traitera le client et si on traite le client, on retirera du stress au collaborateur. C'est piloté par Mme FARES.

1 300 bornes IV ont été déployées sur le bus, 300 Syspad sur le RER A.

Le plan d'excellence opérationnelle ferroviaire a été déclenché en septembre 2018, suite à deux incidents sur les lignes automatiques de métro à l'été 2018. J'avais signé une lettre de mission à M. MARTIN, qui a constitué un groupe qui est piloté régulièrement. En fin d'année 2019, environ 70 % des actions sont terminées. Nous en avons encore, parce que certaines sont plus compliquées que d'autres. C'est un programme qui a bien avancé.

Nous avons également fait des progrès sur la prévention des incidents grâce à une démarche systématique d'analyse des équipements, qui permet de faire de la maintenance prédictive. Au travers du PEOF, nous avons fait des exercices d'évacuation et renforcer l'éclairage, parce que l'on ne voyait rien dans les tunnels. Nous avons pris une série de mesures. Il y en a plus de 80 dans le PEOF. Il faut un peu de temps pour les actions structurelles qui ont trait à l'infrastructure. L'idée est de finir le PEOF cette année.

Je ne vais pas m'attarder sur la transformation des ingénieries, sujet majeur. La loi prévoit que l'ART commence à donner des décisions sur le GI mi-2020. Je ne vous cache pas qu'il était important de créer RATP Infrastructures au 1^{er} janvier 2020. Si cela n'avait pas été le cas, nous serions dans une situation compliquée, nous n'aurions pas pu obtenir une rémunération dans les conditions telles que le prévoient la loi et le décret maintenant. L'ART vérifiera que des activités de l'OT ne soient pas financées au travers du GI, puisque c'est interdit par les règles de concurrence européennes et françaises.

Je vous informe, par ailleurs, qu'Île-de-France Mobilités a saisi l'Autorité de la concurrence sur notre capacité à concourir sur Optile. Nous avons dû répondre à un questionnaire très précis. Ce que je vous décris n'est pas une possibilité, cela arrive. L'ADLC étudie une série de sujets après nous avoir posé des questions très précises sur les financements, le cahier de prestations, les conditions du marché, etc.

Le programme Diapason est une absolue nécessité, comme je l'ai dit dès le départ. Les opérations qui arrivent en concurrence ne doivent pas faire leur marge de compétitivité, avec les fonctions support qui « regardent le match dans les tribunes ». De cela est né Diapason. Nous avançons sur l'ensemble des projets, nous sommes sur la trajectoire annoncée. Je rappelle que Diapason consiste à simplifier les process à travers la digitalisation, à faire de la performance achat, et à essayer d'améliorer la productivité sans forcément remplacer les partants. Nous le faisons sur la base de la pyramide des âges et de son évolution. Il y a une série de projets que je ne détaillerai pas.

J'ai parlé de la LOM, c'est fondamental, et du digital.

Le programme d'excellence managériale est très important. Nous avons demandé à des managers en position hiérarchique importante, plutôt des quadras, de travailler sur le référentiel de management. Ils ont produit quelque chose de pragmatique, qui correspond à ce qu'il est nécessaire de faire. Cela a été appliqué. Nous estimons que ce référentiel managérial est d'être coach, leader et entrepreneur. 100 % des Codir ont établi leur feuille de route.

Nous offrons aux managers un club de management qui compte plus de 900 participants, le lancement d'un parcours manager CLÉ permettant de s'auto diagnostiquer et de visionner des capsules de micro learning, de 5 à 10 minutes. Nous sommes en train de revoir les offres de formation. Le lancement de l'Université de la transformation est l'occasion de prendre en charge les besoins de formation liés à la transformation.

Concernant l'information voyageurs, nous avons démontré notre savoir-faire sur la restructuration du réseau de bus Paris. Nous travaillons sur le coaching vocal. En ce moment, 1 000 conducteurs sont formés. Je pense que la prise en charge est très appréciée des clients, pas uniquement quand cela va mal. Les prises de parole sont positives et très appréciées. Sur les réseaux sociaux, c'est très positif. Nous avons travaillé sur les Syspad, la nouvelle application que nous allons encore améliorer. Nous avons obtenu la certification EFQM 4 étoiles du RER A, c'est très bien, après la certification 5 étoiles sur la 14.

S'agissant du plan RER, nous avons un très beau succès sur le RER A avec tout ce qui a été mis en place : les infrastructures, le CCU, le matériel, le pilotage automatique Sacem. Tout cela est en train de payer. C'est plus compliqué sur la ligne B, parce qu'il y a beaucoup de chantiers. Au nord, il y a beaucoup de problèmes de GI/SNCF en ce moment. La performance n'est pas du tout du même acabit. Nous travaillons de nouveau sur l'offre pour 2020 et essayons de moderniser les outils et les systèmes. Nous sommes en train de travailler *via* la digitalisation sur une série de sujets tels que le cockpit RER, l'appli PERMUT sur les échanges de services, l'intégration des informations de la branche SNCF dans Mon RER A.

Le programme Bus 2025 a bien avancé. Nous avons passé le plus gros appel d'offres européen pour 400 M€ et préparons un nouvel appel d'offres européen. Il y aura jusqu'à 1 800 bus achetés. 300 bus électriques et gaz nous seront livrés cette année. La conversion des centres est en cours. Si tout se passe bien, si nous n'avons pas pris de retard au premier semestre, tous les centres seront en pré-étude, en travaux ou en projet cette année.

Quant à la performance du GI, nous avons un programme dédié qui nécessite plus de digital. Nous ne sommes pas digitalisés au GI, or nous devrions y avoir recours pour surveiller une infrastructure. L'idée est de s'inspirer de ce que fait le réseau, qui dispose de beaucoup d'outils digitaux. Je l'ai découvert lors d'un séminaire ; il n'y a pas de raison que nous soyons moins digitalisés que SNCF Réseau.

Par ailleurs, nous avons fait un retour d'expérience sur la perte du T9. Keolis a remporté le marché quasiment sans marge, ce n'est pas de très bon augure pour la suite. Cela signifie qu'il est prêt à acheter de la part de marché dans un premier temps. Il faudra voir ce qu'il se passe. Nous étions à peu près au niveau de Transdev, ce qui montre que nous n'étions pas irrationnels en termes de prix. Par ailleurs, nous avons proposé une centrale de mobilité entre tram et bus. Notre offre n'a pas été jugée convaincante, parce que trop complexe. C'est un retour d'expérience pour nous.

La prochaine fois, il nous faudra répondre bêtement à ce qui nous est demandé. Ce « plus » que nous proposons n'a pas été perçu de la sorte par l'autorité organisatrice. C'est un sujet. Le marché mentionnant tram et bus, nous imaginions quelque chose qui les englobait. Les autres concurrents se sont contentés de répondre sur le tram. Cela aurait dû être un élément différenciant, mais il n'a pas joué ce rôle. C'est une leçon pour l'avenir.

Nous nous préparons au Grand Paris, la 16 et la 17 devraient arriver.

Optile est en cours. Nous avons déjà répondu à trois lots ces trois derniers mois. Nous ne répondrons pas aux 35 lots. Ile-de-France Mobilités s'est constitué une équipe de préparation des appels d'offres. Certes, le 31 décembre 2024 est la date butée pour les bus de la RATP mais si Optile va plus vite, les procédures d'appels d'offres pourraient être lancées avant. Si le rythme est tenu, les équipes de préparation seront conservées pour traiter ensuite du sujet des bus de la RATP.

L'une de mes préoccupations actuelles est d'essayer de comprendre quand cela pourrait arriver, parce que même si nous avons commencé notre préparation c'est loin d'être terminé. Il faut essayer d'avoir de la visibilité. Pour l'instant, ils répondent qu'ils sont pris par Optile et qu'ils verront plus tard. Vu le rythme d'injection des appels d'offres d'Optile... C'est un gros sujet.

Nous sommes en train de nous préparer au réseau de surface de demain. Nous avons un rythme. Je me dois, en tant que chef d'entreprise, de vous dire que si le rythme s'accélère du côté d'Île-de-France Mobilités, il faudra nous préparer. Je ne sais pas comment vous dire cela autrement. Nous travaillons à la constitution d'une unité d'affaires réseau de surface, puisqu'Île-de-France Mobilités demande une structuration par réseau. Pour le bus, nous avons compris, c'est dans le texte et nous allons le faire. Pour le reste, il faut nous laisser tranquille. Cela étant, c'est loin d'être gagné. Pour l'instant, cela avance. Il faut impérativement créer cette BU avant la fin de l'année. Le calendrier se réduit.

Nous avons une autre création : Paris Région. Il faudra y mettre les appels d'offres à l'avenir. Nous avons un sujet de discussion actuellement. Si le GPE part dans les six mois, nous ne serons pas prêts pour Paris Région. En revanche, il faut l'être pour Bus 2025 pour mettre les éléments dans cette structure. Cela pose beaucoup de questions. Nous avons dédié une équipe bus. Nous l'avons séparée de l'activité de *run* quotidienne, parce qu'il est très compliqué de faire en même temps l'opérationnel et la préparation de l'avenir. Nous avons constitué une équipe dédiée pour que le *run* se

déroule normalement. Les personnes ne peuvent pas faire les deux à la fois. Il faut injecter des moyens pour se préparer.

Nous avons avancé cette année avec le GIGP. Nous avons sorti notre plan de gestion des informations confidentielles. Si demain nous voulons être sur la 16 et la 17, il faut pouvoir montrer que notre GI du Grand Paris est complètement séparé de l'OT et qu'il n'est en aucun cas possible d'avoir accès à des informations confidentielles qui viendraient perturber la transparence et les règles de la concurrence.

Il y a le GI et le GIGP qui est un sujet en soi, qui ne sera pas rémunéré de la même façon. Le GI historique de la RATP sera rémunéré en tenant compte des capitaux que nous engageons et du risque que nous prenons sur notre capital. Le décret est en préparation.

Il faut le faire correctement. Sur la 16 et la 17, nous serons rémunérés à coûts plus marge raisonnable alors que dans le GI historique, on rémunère les capitaux engagés. Je rappelle que nous aurons 14 Md€ d'actifs au bilan contre 9 Md€ aujourd'hui. Avec les extensions de lignes de métro, nous porterons au bilan 14 Md€ d'actifs. Il faut nous rémunérer pour cela, car ce sont des risques.

Nous avons connu d'autres difficultés sur le GIGP. Nous étions dans une situation de blocage avec Ile-de-France Mobilités, qui refusait de payer les dépenses d'armement de l'exploitation du GIGP parce qu'elle ne voyait pas clair sur le milliard que coûtera annuellement la gestion de l'infrastructure du GIGP. Cela s'est calmé. Un point d'accord a été acté entre la SGP, Île-de-France Mobilités et la RATP. Nos dépenses de pré-armement vont se libérer. Cela met fin à 18 mois de bagarres sur ce sujet. Je dirais que l'année 2019 était plutôt satisfaisante de ce point de vue.

RATP Dev a son plan de développement. Le chiffre d'affaires a augmenté de 12 %. En devenant plus gros dans d'autres pays, notamment en France et au Moyen-Orient, RATP Dev a réussi à compenser les difficultés. Nous avons perdu Austin aux États-Unis et il y a une problématique opérationnelle à Londres où le marché est en train de devenir très compliqué. Il faut y rester, mais TfL (Transport for London) vit une crise financière. Ayant 1 Md£ en moins de moyens à injecter dans le système de transport, il retire des kilomètres. C'est la panique, la guerre des prix. Comment s'organiser face à cela ? Un plan est en cours à Londres, il prendra un peu de temps selon moi.

RATP Dev a été capable d'absorber ce choc grâce à ses autres conquêtes. Sa rentabilité est en croissance cette année et elle s'est désendettée. En revanche, le résultat net n'est pas bon parce qu'une série d'actifs non productifs a été cédée. Le résultat net est négatif, mais la rentabilité a augmenté. C'est un sujet temporaire parce qu'en plus, il y a eu des mouvements dans les règles comptables.

Nous avons été très innovants en proposant à Île-de-France Mobilités une application MaaX, qui compte déjà 2 500 bêta testeurs. Nous l'avons fait en moins de six mois, ce qui montre que

nous avons fait de gros progrès d'agilité de digitalisation. Sur cette application, il y a le covoiturage, Communauto, les VTC, Zenpark (parkings partagés), les trottinettes, Velib, Cityscoot. On peut choisir, réserver et payer.

Le Maas est un gros sujet parce que, comme je vous l'ai dit, c'est l'un de ceux qui n'étaient pas traités par le plan présenté début 2017. Nous avons des projets identiques opérants à Annemasse, Angers et demain à Brest. C'est important parce qu'il faut être de la partie. Le risque est qu'Île-de-France Mobilités souhaite récupérer tout cela. Il faudra avoir une application performante et accès à nos données clients.

Sur le plan de valorisation immobilière, le programme doit nous rapporter 400 M€ d'ici 2030, c'est loin d'être négligeable. Cela fait partie du développement de notre projet de ville. Nous avons construit 3 700 logements. Nous avons eu une grande déception avec l'abandon de Croix Nivert, beau projet de 400 logements. Il a été impossible de mettre d'accord la Ville de Paris et l'État. Nous y avons passé beaucoup de temps et été obligés d'abandonner le projet. Cela a été la mauvaise surprise de l'année.

Nous avons été obligés de modifier des opérations que nous envisagions sur Asnières et Fontenay. Nous retrouvons d'autres marges de manœuvre et d'autres projets. Nous avons notamment signé il y a un an un partenariat avec Woodeum, qui construit des bâtiments en bois compressé, haute qualité environnementale. J'ai décidé de nous partenariser avec cette entreprise créée il y a quatre ou cinq ans, qui est très dynamique et verte en termes d'éco-design. Avoir des projets avec elle a du sens.

Nous avons répondu à un certain nombre d'appels d'offres. Nous nous « faisons les dents » en nous présentant avec un partenaire concernant ceux de la ville ou des collectivités locales qui veulent créer des centres de mobilité.

Smart a bien fonctionné. Nous avons lancé il y a quelques jours le deuxième programme. Une trentaine de jeunes collaborateurs est engagé sur les pistes de développement de la ville pour nous permettre d'accélérer le programme. Je tiens à ce que cette entreprise s'ouvre sur son écosystème. Le secteur de la mobilité est très ouvert.

Nous avons noué des partenariats avec Woodeum, Airbus et ADP, signé un MoU avec Systra sur la transition énergétique, signé un accord avec Mobileye et Intel pour les véhicules autonomes. Nous avons gagné trois expérimentations sur des véhicules autonomes avec l'ADEME dont une à Saint-Rémy-lès-Chevreuse. La deuxième commencera en octobre ou novembre. Nous allons déployer nos véhicules autonomes autour et à l'intérieur de la Pitié Salpêtrière pour véhiculer les personnes. Ce sera visible. Nous avons également passé un accord avec Uber...

M. Le PRÉSIDENT.- Pour faire correspondre les compétences qui peuvent exister entre un conducteur de bus et un conducteur de VTC, non pas pour cumuler les deux postes mais pour organiser les parcours dans la durée. C'est un dispositif de validation des acquis par l'expérience.

Mme GUILLOUARD.- Via une plateforme.

J'ai parlé du programme d'intelligence artificielle. À mon arrivée, il n'y avait rien de structuré. Nous avons un certain nombre de projets, mais je pense que ce n'est que le début.

J'ai déjà parlé des véhicules autonomes. L'important sera le programme test sur la 393. Ce sera une première, qui attirera l'attention sur nous. Nous mènerons également un test sur le parking des tramways.

Je passe sur la transformation que j'ai détaillée tout à l'heure.

Concernant le pilotage économique, pour toutes les raisons que j'ai expliquées, il faut détourner le réseau de surface pour se présenter correctement aux appels d'offres. Nous avons vu ce qui concerne la rémunération du GI.

Le *book* de gouvernance a été pénible à établir. À mon arrivée, il n'existait aucun document relatif aux règles de gouvernance de l'entreprise. En tant que nouvel entrant, vous ne savez pas comment cela fonctionne. Ce *book* permet de faire comprendre aux personnes comment on se régule. Nous travaillons sur la gouvernance des investissements, puisque nous devrions passer cette année les 2 Md€ d'investissement. Il vaut mieux avoir une gouvernance appropriée et être sûr de ce que l'on fait.

Parmi les points importants pour 2020, j'ai rajouté un sujet sur l'excellence industrielle parce qu'à MRF, avec l'arrivée de tous les matériels roulants, nous allons investir de manière importante dans la rénovation des unités de maintenance. Il existe des projets gigantesques, je pense notamment à Sucy. Nous investirons parfois jusqu'à 100 M€. Il faut vérifier l'introduction de ce nouvel outil industriel en même temps que les matériels roulants. Le programme de rénovation de l'outil industriel à MRF est énorme, il est tiré par le matériel roulant. C'est le seul changement par rapport à la période précédente. Il faut davantage structurer, parce que les enjeux sont faramineux. Nous allons réinjecter et refaire une partie de notre outil industriel, il faut s'assurer de le faire en temps et heure, vu de la place d'Île-de-France Mobilités. Nous n'allons pas refaire nos ateliers tous les matins, il faut être sûr qu'ils soient performants pour l'avenir.

Le bilan du contrat aura lieu fin 2020. Je reviendrai éventuellement vous parler des comptes à une autre occasion.

S'agissant des champs et enjeux de nos politiques, je pense que M. AGULHON a eu l'occasion de présenter la partie RH. Vous pouvez peut-être expliquer ce qu'il est important de travailler.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons organisé une audience avec deux des trois organisations syndicales pour l'expliquer. Nous pourrions éventuellement y revenir.

Mme GUILLOUARD.- Il faudra y revenir, car nous travaillons sur trois blocs : la rémunération, la mobilité et les parcours, la gestion des talents. Nous avons des talents qui peuvent intéresser nos concurrents. Il faut être capable de recruter. Nous aurons une année record en recrutement, 5 100 personnes rejoindront le Groupe. C'est bien de recruter, mais il faut aussi garder les salariés.

Un travail est réalisé pour que la filière RH se transforme, avec des sujets d'efficience, d'orientation client, de compétences et de postures.

Un dernier point est important, nous allons travailler sur notre raison d'être en constituant des groupes de travail sur la base du volontariat, pour savoir comment se positionner. J'ai invité le patron de la MAIF à notre convention. Il nous a expliqué comment la MAIF a procédé à l'émergence de cette raison d'être (MAIF assureur militant...). Cela peut être intéressant pour nous, parce que nous sommes à un moment charnière. Nous avons nos valeurs de service public et rentrons de facto dans le grand bain de la concurrence. Il ne faut pas perdre notre ADN, mais aussi se tourner vers l'avenir, qui est déjà en train de se produire. C'est l'occasion de mener un travail collectif sur notre utilité sociétale, sur notre fierté par rapport à ce que nous produisons, notre sens, notre cap. Je ne veux pas en faire un outil de communication. Je veux que ce travail soit effectué avec un maillage profond dans l'entreprise. Je partagerai avec vous ce qu'il en ressortira. Ce travail démarre.

La conclusion explique que nous sommes sur un marché porteur, qui est lui-même en très grande transformation. Le marché des transports publics a un bel avenir devant lui, parce que de plus en plus de villes veulent renforcer leur maillage en transports publics en raison des impacts environnementaux. Il faut que nous profitons de la grande diversification des acteurs de notre entreprise pour utiliser tous nos actifs et nous positionner davantage sur la ville en développant des business complémentaires. Nous sommes légitimes à le faire, parce que nous avons des savoir-faire opérationnels, d'ingénierie. Nous avons les actifs pour le faire.

En 2020, il faudra essayer d'avancer de la même façon qu'en 2019. Si le calendrier se rapproche, ce n'est pas le moment de lâcher l'affaire. Notre programme est clair, mais tout est dans l'exécution.

En 2020, nous insisterons sur le nouveau sujet de la transformation RH et sur celui de l'outil industriel, qui me soucie parce qu'il est bien de rénover deux-tiers des matériels roulants, d'injecter plusieurs centaines de millions d'euros dans la rénovation d'ateliers à Massy, à Sucy, à Saint-Rémy, mais il faut aussi s'assurer que les ateliers seront bien positionnés et performants ergonomiquement pour les 50 prochaines années. Il nous est confié de l'argent public. Il faut que ce soit performant en termes de process, mais j'ai aussi demandé une étude ergonomique des postes pour que ce soit digne de la RATP.

Merci de m'avoir écoutée. Je vais répondre à vos questions.

C'était un peu long, mais je voulais tout partager avec vous. Vous avez la même présentation que le Conseil, je n'ai pas retiré une *slide*. Il est fondamental que les élus du personnel aient le même niveau d'information. Le seul décalage est temporel, la qualité de l'information est la même. Vous pourrez vérifier auprès de vos représentants au Conseil d'administration. Je voulais tout vous présenter.

M. Le PRÉSIDENT.- Avant de prendre les questions, il y a trois déclarations, M. BABEC, Mme FONTAINE et M. LE DAIN.

M. BABEC.- Je vais débiter ma déclaration par l'histoire rapide d'une entreprise française historique : la Compagnie Générale des Eaux (CGE).

La CGE a été créée en 1853, un an après le coup d'État de Napoléon III et la création du Second Empire.

Elle s'engageait à « *pourvoir largement à la distribution d'eau dans les villes et à l'irrigation des campagnes* ».

En fournissant par contrat de l'eau à la ville de Lyon en 1854, la CGE et Lyon ont créé la première concession d'eau au monde, suivis rapidement par d'autres villes : Nantes et Paris.

La CGE est devenue au fil des décennies une multinationale importante, spécialisée dans les services aux collectivités territoriales (eau, transport Veolia et environnement).

Puis le groupe s'est peu à peu renforcé, à la fin des années 1990, dans les nouvelles technologies sous la présidence de Jean-Marie MESSIER, pour devenir Vivendi en 1998.

Peu à peu l'ex-CGE s'est séparée de ses activités historiques ainsi dans les transports, Veolia a été cédée.

Vivendi se concentre aujourd'hui sur les secteurs des « contenus », des médias et de la communication, avec Universal Music Group, le Groupe Canal +, Havas, l'édition avec Editis.

Distributeur d'eau en 1853, spécialiste médias en 2020 !

Les orientations stratégiques qui nous sont présentées aujourd'hui ne participent-elles pas d'une démarche similaire ?

Elles confirment en tout cas la poursuite de la transformation de l'entreprise. Ce virage a été anticipé dès l'entrée en vigueur du règlement européen sur les transports publics voyageurs et la loi française de 2009 qui en découle.

Aujourd'hui, la mise en concurrence du secteur routier vient justifier opportunément cette stratégie qui est étendue à toute l'entreprise.

Les jalons sont posés pour mettre en place une « holding », l'EPIC de tête, et la filialisation de toutes les autres activités, BUS en étant le plus visible exemple.

Nous allons donc assister à la mutation de notre entreprise et au développement de nouvelles activités, cette partie-là étant déjà entamée.

Chacun peut constater qu'il est plus rémunérateur de fournir des services, de vendre son intelligence que de produire du kilomètre par exemple.

Pour les uns, les prix sont libres et ils produisent de fortes valeurs ajoutées. Pour les autres, les prix sont réglementés, les coûts largement subventionnés, le tout concourant à une faible rémunération et la mobilité « publique » de masse devient peu à peu un besoin essentiel d'où les débats sur la gratuité des transports.

C'est sans doute le constat qui a été fait un jour, dans un contexte de développement exceptionnel des nouvelles mobilités et des services qui les accompagnent, dans un contexte de mutation de nos villes, qui deviennent intelligentes avec l'explosion des services numériques et des technologies qui vont avec.

La RATP a entamé sa mue, de « tractionnaire » vers conseiller partenaire de la transformation notamment numérique des métropoles, fournisseur de services annexes à la mobilité « institutionnelle » que sont les grands réseaux de transports publics, en conservant peut-être et, jusqu'à quand, le rôle de gestionnaire des infrastructures.

Nous migrons peut-être vers un modèle existant par ailleurs, celui d'une entreprise industrielle sans usines en biens propres. Car une filiale peut être cédée lorsqu'elle n'est plus stratégique par exemple.

Dans ce contexte, nos organisations syndicales et l'UNSA RATP en l'occurrence, sont intéressées par le devenir de l'entreprise qui est la leur. Mais personne ici ne peut s'imposer en spécialiste des stratégies d'entreprises ou futurologue.

Par contre, notre mission consiste à représenter les salariés, défendre leurs intérêts. Aussi la question essentielle qui est la nôtre concerne la pérennité des emplois, le contrat social qui les sous-tend, l'avenir concret de nos collègues de chair et d'os que nous côtoyons au quotidien.

Près de 20 000 d'entre eux vont expérimenter un nouveau modèle, un nouvel avenir qui, d'un certain point de vue, seront sans doute ceux de beaucoup d'autres à l'avenir.

Je dis « un certain point de vue » car si la LOM et ses garanties sociales seront sans doute étendues dans le temps à d'autres catégories de roulants notamment, bien d'autres métiers de l'entreprise et donc les « vrais gens » qui les exercent, ne sont pas pris en compte aujourd'hui dans ces articles de la loi.

Je rappelle à cette occasion notre volonté d'être associés étroitement à la rédaction des décrets afférant car ce sont ces textes qui donneront corps et réalité aux intentions exprimées dans la loi.

La définition de la LOM reste sommaire : « *salariés concourants directement ou indirectement à...* », un décret en conseil d'État doit préciser ces éléments. Il serait regrettable de découvrir au moment de la parution du décret que telle ou telle population est exclue de certains droits.

En outre, la communication récente de l'entreprise fait un focus sur la sécurité (GPSR). Si l'entreprise met en avant la sûreté du GPE, les équipes cynophiles et les caméras piétons, elles, passent sous silence le principal impact pour le département SUR et ses salariés, l'exigence d'une séparation comptable des activités de sécurité en sus de celle existante entre le GI et l'OT.

À terme chacun aura bien compris que cette exigence pourrait être synonyme de « filialisation de l'activité ». Ce faisant, les salariés sortiront du champ de la CCNTU. Perdront-ils l'ensemble de leur acquis (statut spécifique RATP, régime de retraite, etc.).

De même, beaucoup d'activités relatives à la maintenance n'entrent pas dans le périmètre de la gestion des infrastructures, qui devrait rester dans le giron de ce que sera notre EPIC dans quelques années.

Je pense par exemple aux ateliers de Championnet. Le choix de la direction s'oriente vers une filiale hors LOM et CCNTU qui relèverait donc de la convention collective des métiers de l'automobile (comme le garage du coin...). Pensez-vous que cela puisse nous satisfaire ?

Beaucoup de transformations devraient s'effectuer en peu de temps. Afin d'être en capacité de « servir » les filiales du futur RPR (RATP Paris Région), ces transformations devront être effectives avant le 1^{er} janvier 2025. Ce qui de facto acte un transfert accéléré de compétences de l'EPIC vers le Groupe.

Cette rapidité accentue le caractère anxiogène de tout changement et nous parions que nos collègues de nombreux secteurs en affronteront, des changements.

Dans ce contexte - ce tournant historique pour l'entreprise qui « nous a vus grandir », qui est pour beaucoup de collègues une « seconde maison » - vous l'aurez compris, notre première préoccupation, en dehors de la préservation de la marque (mais gardons-nous encore longtemps le nom de RATP ?) s'exprime envers les agents qui, aujourd'hui, font tourner cette entreprise.

Ce ne sont pas des chiffres dans un bilan, leur avenir nous préoccupe.

Mme FONTAINE.- Dans un contexte de fragilisation des fondements socio-économiques du système social français, la RATP, entreprise de service public, n'est pas épargnée dans ses valeurs, ses relations humaines et sa gestion économique.

Ne pouvant nier les modifications du monde du transport et les nouvelles aspirations de nos clients, la CFE-CGC Groupe RATP reconnaît la nécessité des actions proposées dans le plan stratégique mais est inquiète sur leurs modalités de mise en œuvre et leurs conséquences.

Aujourd'hui, les transformations riment avec disruption. Cette méthodologie de l'innovation et de création pour prendre place rapidement dans le monde de la concurrence conduit à des ruptures annihilant le temps nécessaire à l'évolution des organisations et des hommes. Des nouveaux paradigmes sont associés aux politiques engagées : il faut être agile, il faut être « connecté », il faut être leader, coach et entrepreneur, il faut être concurrentiel, il faut être digital. Manager le changement par des injonctions n'apporte pas automatiquement l'adhésion. L'encadrement a pris la mesure des évolutions nécessaires, mais est confronté à une charge de travail exponentielle qui le fragilise et lui permet difficilement d'accompagner sereinement les projets de transformations qui se télescopent. Malgré cette tension, l'encadrement n'est pas résigné et ne s'exclut pas de la transformation. Toutefois, il est de la responsabilité de la CFE-CGC Groupe RATP d'alerter sur le phénomène d'hyper-connexion et ses conséquences sur la santé, la progression du présentéisme, les risques de burn out qui apparaissent dans l'encadrement.

Pour réussir l'exergue du plan 2025 « *ensemble, assurons notre réussite* », n'épuisons pas notre capital humain. La CFE-CGC Groupe RATP l'a déjà dit : « ensemble » signifie « accord », « union », « unité », « cohésion », « confiance » et « dialogue ». Elle demande que chacun de ces mots soit une valeur commune partagée entre la présidence et son encadrement pour prendre en main notre avenir.

M. LE DAIN.- Je commencerai cette déclaration concernant la demande d'audience CGT qui vous a été envoyée Madame la Présidente, le 26 février dernier, sur la flambée de la contagion coronavirus partout dans le Monde, en Europe y compris en France. Dans ce contexte, nous souhaiterions faire un point sur la situation et faire un point sur les mesures prises au sein de l'entreprise sans pour autant nous substituer aux préconisations liées au droit d'alerte déposé par les membres de la CSSCT Centrale, le 27 janvier dernier.

En effet, il faut gérer correctement les salariés qui reviennent de zones à risque. Mais aussi prendre en compte tous ceux qui de par leurs métiers vont être exposés à un risque de contamination. Notamment, tous ceux qui sont amenés à être en contact avec le public. Mesurez bien que l'inquiétude pour ne pas dire plus, est bien présente pour un grand nombre de salariés de l'entreprise. Il est donc important de mettre en œuvre des dispositions nécessaires dans l'intérêt des agents comme des usagers.

Sur le plan national, force est de constater que la politique menée par le gouvernement est un échec. La réforme des retraites est un véritable fiasco et s'enlise jour après jour. Sans nul doute, le 49-3 va être dégainé sous peu. Que dire de l'austérité qui est imposée aux Français dans ce contexte économique où les salariés sont considérés comme une charge, un coût à optimiser.

Les politiques mises en œuvre ces dernières années n'ont fait que nous enfoncer toujours un peu plus dans la crise. Faut-il continuer à accabler les salariés, les précaires, les chômeurs ou bien s'attaquer au coût des actionnaires, des plus grosses rémunérations, à l'évasion fiscale et aux

exonérations de cotisations sociales et fiscales par le patronat. Combien coûte le CICE sans aucune exigence de contrepartie en termes d'investissements, d'emploi, sans lequel il n'y a pas de collectivité de travail digne de ce nom ?

C'est tout le sens de notre engagement aux côtés des agents de la RATP où les choix stratégiques se mettent en place avec une brutalité qui n'a d'égal que le non-sens du plan d'entreprise.

Mme GUILLOUARD.- J'ai demandé à M. AGULHON s'il y avait eu une présentation sur le sujet.

Le PRÉSIDENT.- Aux organisations syndicales.

M. LE DAIN.- C'est subjectif.

C'est au moment où la direction prétend « *mettre l'humain au cœur des dispositifs* » qu'il en est, hélas ! le plus absent.

Nous sommes dans l'instant où les audiences sur les NAO vont s'ouvrir. Les attentes après des années de jeûne sont fortes en termes d'augmentations salariales. Nous sommes toujours dans l'attente d'une augmentation significative.

Mme GUILLOUARD.- On peut parler de ce sujet, il n'y a aucun problème.

M. LE DAIN.- Les agents sont pour. Même à dix, on est prêt à regarder.

Faut-il que les agents de notre entreprise publique s'habituent à devoir subir une politique d'entreprise qui néglige nos salaires ? Pourtant depuis des années maintenant, les efforts demandés aux agents pour positionner notre grande entreprise publique de services publique parmi les meilleures du secteur et du pays sont très mal reconnus.

Pire ! On propose de renforcer voire créer des dispositifs qui n'ont d'autres fonctions que de financiariser leur rémunération en désocialisant les fruits de la richesse créée au quotidien.

Est-il besoin de rappeler que les résultats financiers de l'entreprise – même avec le conflit de décembre – restent exceptionnels et ce, depuis des années et c'est tant mieux. Ceci étant, dans le contexte, c'est la colère et l'injustice qui émanent des agents concernant les salariaux de la RATP. Il est temps d'ouvrir des négociations salariales dignes d'une grande entreprise. L'austérité salariale est inacceptable et ce n'est pas le versement des primes exceptionnelles qui va améliorer durablement le quotidien des agents qui les perçoivent tout comme ceux qui ne les touchent pas.

L'urgence d'augmentations salariales de haut niveau est attendue et c'est possible !

Le mécontentement est fort, la responsabilité de l'entreprise est donc engagée. Elle se doit d'apporter des réponses concrètes sur les augmentations salariales pour l'amélioration du pouvoir d'achat.

Mme GUILLOUARD.- Je vais reprendre certains points.

Je peux comprendre -et l'encadrement de l'entreprise en est conscient- que les chantiers sont nombreux, que c'est complexe et que cela nécessite une charge de travail importante pour certains. On va s'appliquer à mesurer cela et à en tenir compte. J'ai essayé de vous montrer que nous en étions conscients et que nous réinjectons des moyens, puisque nous intégrons notamment des personnes qui ont une expérience de la transformation pour permettre à celles qui ont des projets de transformation dans leur secteur plus l'activité quotidienne à accomplir d'avoir plus de moyens pour traiter cela. À Bus, nous allons pousser la logique jusqu'au bout en séparant les deux vecteurs, Bus étant la première partie.

J'ai bien entendu les propos de M. BABEC sur l'évolution de l'entreprise, en prenant l'image, assez juste, de l'évolution d'autres grands groupes français. Je vous rassure, quand je parle du sujet de la ville intelligence et durable, il ne s'agit pas de sortir de notre zone de compétences, mais d'utiliser nos compétences et nos savoir-faire actuels. Nous n'allons pas nous lancer dans ce que nous n'avons jamais fait, nous aurions de faibles chances de succès. La RATP a un « plus » par rapport à d'autres, elle a des savoir-faire variés avec 250 métiers et sait faire ce que d'autres ne savent pas faire. Keolis ou Transdev ne pourraient pas prétendre au plan que je propose.

Pour moi, le but du jeu est de continuer ce que nous avons été capables de faire cette année, c'est-à-dire créer de l'emploi. Nous sommes probablement l'un des plus gros recruteurs d'Île-de-France. Sur les 5 100 postes de cette année, 4 500 seront en Île-de-France. Nous créons de vrais emplois, de « vraies personnes » entrent dans l'entreprise. Il y a 1 600 conducteurs de bus, un programme de 400 embauches à la maintenance.

M. VENON.- Où ?

M. Le PRÉSIDENT.- Il y a toujours un débat avec MRB dont les représentants ont le sentiment qu'ils ne bénéficient pas...

M. VENON.- Pas que MRB.

M. Le PRÉSIDENT.- Je décrypte les interventions pour la Présidente. 400 embauches sont prévues dans les différents secteurs de la maintenance de l'entreprise en 2020.

M. VENON.- Monsieur AGULHON, il y a votre interprétation et mes propos que je vais étayer, ce sera plus simple. Au sein de cette instance, le Président est régulièrement interpellé sur la maintenance à MRB et en particulier sur la productivité.

Mme GUILLOUARD.- J'assume complètement cette productivité, elle est nécessaire. Je préfère être claire.

M. VENON.- S'il vous plaît, après je vous laisserai répondre aux questions.

À MRB, la productivité annuelle se situe entre 3,8 et 4,2 %, ce qui équivaut à 80 emplois tous les ans et à plus de 800 emplois sur dix ans dans un seul et même département. On ne peut pas vous reprocher votre franchise et votre sincérité sur la loi LOM. En revanche, ce qui ressort des trois interventions est l'inquiétude de 19 000 agents sur leur devenir. Vous n'y avez pas répondu dans votre présentation. Vous avez survolé la loi LOM et les futurs décrets. C'est toute l'inquiétude.

Sans compter que Bus 2025 est un élément phare de l'orientation stratégique de l'entreprise depuis trois ans, avec le bus électrique et le bus à gaz. Cela signifie qu'il faut parler de la formation et de l'évolution des métiers. Or, on fait fi de tout cela.

Mme GUILLOUARD.- Non. Pour être complète sur le sujet, je suis prête à écouter les propos les plus durs, mais je peux vous assurer que le CST a été une bataille sans nom que nous avons menée pour l'obtenir. C'est un sujet dont j'avais discuté avec certains élus de façon très fluide et transparente. Obtenir le cadre social territorialisé était loin d'être acquis.

Pendant le conflit sur les retraites, beaucoup de personnes se demandaient pourquoi la RATP avait obtenu ce CST. Ne croyez pas que je ne me suis pas « mouillée » pour les salariés pour obtenir ce cadre. Quand je suis arrivée, personne n'avait d'idée sur la façon de l'obtenir. Pour ce faire, nous avons démontré juridiquement par a + b qu'il y avait une différence de conditions de travail en Île-de-France pour les machinistes. Des études précises ont été menées, pas par la RATP pour ne pas être accusé de nous servir nous-mêmes. Nous avons été très concrets en regardant les temps de travail, la pression sur la conduite liée aux événements à Paris, la vitesse commerciale, etc. Nous avons étudié une quinzaine de critères et rencontré en amont un conseiller d'Etat missionné sur le sujet par le Ministère des Transports. J'ai passé 3 heures avec lui pour lui expliquer le dossier afin de démontrer qu'il n'y avait pas une rupture d'égalité devant la loi en créant ce CST. Nos concurrents ont tout fait pour que cela échoue. Heureusement, nous sommes arrivés à le défendre jusqu'au bout. Maintenant, il est dans la loi.

Je réponds à la question : non, je n'ai pas commencé les discussions avec le gouvernement puisqu'il ne les a pas encore lancées. Je suis arrivée en août. En septembre, j'étais déjà sur le sujet du CST. Nous avons travaillé pendant trois mois avec des organismes extérieurs, notamment le LAET de Lyon, pour élaborer le dossier. Nous avons attaqué le sujet début 2018. De la même façon que pour le CST, nous sommes en train d'affiner notre vision afin de défendre l'entreprise, sachant que ce ne sera pas nous qui piloterons le sujet mais le Ministère des transports, qui aura un programme de concertation avec les organisations syndicales de l'entreprise et de la branche. Il y aura aussi un chantier à l'UTP dans la mesure où cela concerne toute la profession au sens large.

Le CST obtenu à la RATP pour l'ouverture de Bus a eu un impact, puisque la même discussion a eu lieu avec la Fédération nationale des transports (FNTV) pour les bus hors Île-de-France, dans les appels d'offres en province, etc.

Nous sommes en train de fourbir nos armes pour cette discussion. Le niveau qui sera fixé dans le CST s'appliquera à tous les joueurs. Notre intérêt est qu'il soit le plus haut possible, tout en restant acceptable par Île-de-France Mobilités. S'il ne l'est pas, nous n'irons nulle part. Il faut trouver un juste milieu entre la convention nationale des transports urbains actuelle et la RATP, pour positionner le CST au niveau le plus juste afin que le décret puisse atterrir de la meilleure façon possible. Nous n'avons pas commencé la discussion. Quand je rencontre le Ministre DJEBBARI, je lui rappelle que le CST est le point important de l'année avec la précision sur les transferts automatiques de personnels.

Je comprends que vous soyez contre l'ouverture à la concurrence. Mon souci est d'offrir le maximum de visibilité et de sécurisation possible au personnel. La visibilité est importante. Il sera nécessaire de prendre un décret pour le transfert automatique. Nous serons vigilants et vous serez impliqués sur ce sujet dans la démarche de concertation.

La loi fixe un certain nombre de cadres généraux, mais renvoie au décret sur certains éléments. La priorité de l'année passée est de faire atterrir la LOM correctement dans les décrets. La priorité de l'année a été d'obtenir le CST et des règles de visibilité sur le transfert automatique. Ce sera la priorité de l'année à venir de s'assurer qu'il n'y a pas de déperdition entre la loi et les décrets.

Contrairement à ce que vous pensez, nous avons eu 14 réunions sur le CST avec Île-de-France Mobilités pour les convaincre qu'il en fallait un, et quatorze réunions au sein de l'UTP sur le sujet, drivées par la RATP, le tout en moins de 15 mois. Nous allons entreprendre la même démarche pour essayer d'obtenir ce que nous voulons. C'est notre priorité, nous avons une équipe pour cela.

Nous ne sommes pas seuls, nous ne pouvons pas fixer seuls notre cadre d'entrée. Île-de-France Mobilités, l'autorité organisatrice de transports, a son mot à dire. Les négociations sont compliquées, mais c'est la priorité de l'année. Cela a été un investissement très important pour nous. Nous sommes partis de loin. La première fois que j'ai parlé de CST à Valérie PÉCRESSÉ, elle m'a dit qu'il ne fallait même pas y penser.

Je le dis calmement, il faut avoir conscience que c'est une création juridique *ex nihilo* totalement originale. Pendant la campagne, on n'a cessé de dire que l'on ne voyait pas la différence entre conduire un bus à Paris, à Lyon, à Brest, etc. Son obtention était loin d'être acquise. Maintenant que nous l'avons, notre priorité absolue est de veiller aux bonnes modalités d'application. Lisez l'article de VRT, vous comprendrez la difficulté de négocier cela en ce moment. Maintenant qu'il est né, il faut terminer le process.

Nous allons nous battre. Pourquoi est-ce mon intérêt de me battre avec vous sur ce sujet ? Notre trajectoire de productivité sera plus ou moins grande en fonction de l'endroit où sera placé le CST. Notre intérêt collectif à tous est d'obtenir qu'il soit placé à un endroit, qui nous permette de faire ce chemin dans le temps imparti. Il y a peut-être des moments où nos intérêts peuvent être

divergents. Sur celui du CST et celui du transfert automatique, ils ne le sont pas, ils sont alignés. C'est la RATP contre le reste du monde, je l'assume complètement.

Il est insupportable d'entendre que je ne m'en suis pas préoccupée, parce que cela a été un combat homérique pour l'obtenir.

Par ailleurs, nous prenons le sujet du coronavirus avec le plus grand sérieux. Votre organisation, Monsieur LE DAIN, sera reçue cet après-midi. L'UNSA l'a été, me semble-t-il. Je veux une transparence totale. Il y a déjà eu deux Flash Actu en deux jours pour donner des informations. Nous pré-mobilisons une cellule. Il faut coordonner tous les impacts sur la gestion des ressources humaines, mais aussi par exemple sur la logistique, les achats, le plan de continuité d'activité. Dans cette cellule de pré-mobilisation, chaque département a un représentant. Nous avons nommé un chef de cellule et faisons un point journalier.

Nous ne prendrons aucun risque, raison pour laquelle nous demandons aux agents de ne pas se déplacer dans les zones à risque. On ne peut toutefois pas empêcher une personne de s'y rendre sur son emploi du temps personnel. Nous recommandons vivement de ne pas le faire, ni même en Italie dans les régions touchées.

Nous préférons que les personnes qui y sont allées sans penser qu'elles seraient confrontées à une zone à risque restent chez elles en respectant les consignes. Cela passe en indemnités journalières, c'est payé. Nous sommes une entreprise responsable, il faut gérer la crise de façon responsable.

Nous nous sommes dotés d'un certain nombre d'éléments pour réagir en cas de besoin. Tout ne dépend pas de l'entreprise non plus. Le gouvernement pilote cela au travers d'une cellule dans laquelle nous serons représentés. Je crois qu'elle commence aujourd'hui. Il y a eu plusieurs réunions au niveau gouvernemental, sans les entreprises. Notre entreprise va entrer dans le process. Nous sommes vigilants. Tout le monde doit respecter les gestes d'hygiène pour éviter la propagation. Dès que nous aurons des nouvelles qu'il sera nécessaire de vous communiquer, nous le ferons au travers des dispositifs de communication de l'entreprise.

Soyez assurés que nous nous mettons en ordre de bataille face à un phénomène qui est loin d'être complètement explicité. Il y a plusieurs cas de transmission. L'ARS et les autorités sanitaires se penchent sur le cas de l'Oise, puisqu'il semblerait que la personne ne soit allée nulle part.

La négociation de la NAO va s'ouvrir. Lors de la convention d'entreprise pour les cadres, j'ai souhaité passer un message d'apaisement post grève. Il y a peu de cas de conseil de discipline. Nous sommes une entreprise de services publics, il y a des valeurs à respecter. Pendant le conflit, nous avons rencontré les leaders syndicaux centraux. Malgré la durée du conflit et son intensité, je dis partout que l'outil industriel a été respecté. Il me paraît important de le dire. Vous pouvez lire mes déclarations.

J'ai passé à l'encadrement un message d'apaisement parce que l'année 2020 est très chargée. Il n'y a aucun esprit de revanche. Chacun peut penser ce qu'il veut, le droit de grève doit être respecté et il l'a été, je pense, même si la continuité du service public est à mettre en face du droit de grève. Nous avons fait le maximum pour que les clients soient le moins frappés possible. Il n'y a pas eu de volonté de revanche de la part de l'encadrement. En tout cas, ce n'est pas le message que je véhicule quand je rencontre les patrons au Comex, au Codir ou quand je me déplace dans l'entreprise.

Il y a eu quelques cas particuliers, les lignes ont été franchies. Des conseils de discipline sont en cours, ils prendront leurs responsabilités. Il n'y a pas de message passé sur un esprit revancharde. J'ai des témoins puisque je l'ai dit explicitement sur scène lors de la réunion des Top 600 du Groupe.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons largement dépassé le temps imparti, mais nous allons prendre quelques questions.

M. LE SECRÉTAIRE.- Je reviens sur le sujet du coronavirus. Il a été demandé lors d'une audience que les machinistes-receveurs ou conducteurs aient du gel hydroalcoolique. Il y a des difficultés de distribution. Apparemment, il y a une rupture et on n'est pas en capacité de fournir ce produit, ce qui est embêtant.

J'en viens aux orientations. C'est clair, net et sans bavure, cela a le mérite de la franchise. Cela plaît ou ne plaît pas, on est pour ou contre la mise en concurrence, on la subit tous. J'ai toutefois entendu des propos de nature plus inquiétante, notamment sur les appels d'offres Optile. Nos collègues de Bus pourraient s'exprimer sur le sujet. Cela s'accélère. Selon nous, nous étions déjà sous contrainte absolue dans ces secteurs, notamment à Bus et MRB, et cela va aller plus vite.

On parle d'apaisement. Je vais aller plus loin dans cette instance. Il y a des problèmes récurrents de fonctionnement des instances de Bus. Cela revient cycliquement. Il faudrait que dans ces secteurs notamment, le dialogue social dans les instances représentatives du personnel ou avec les organisations syndicales se passe de manière apaisée et durable. Pour l'instant, ce n'est pas le cas. Ce secteur va se trouver en grande difficulté, avec beaucoup de changements. Les actions de changement s'accompagnent, j'en sais quelque chose en tant que Secrétaire du CE RATP. En l'occurrence, il s'agit de 17 000 ou 18 000 personnes. J'aimerais qu'à l'avenir, surtout en 2020, un réel effort soit fait dans ces secteurs.

Mme GUILLOUARD.- J'ai vu M. LOVISA sur le sujet suite à une interpellation qui m'avait été adressée pendant la grève. J'ai discuté avec lui de l'absolue nécessité de faire en sorte que cela s'améliore. Je pense qu'il est en train de travailler sur plusieurs mesures. Il vous les présentera. Ce travail est en cours. Je lui ai demandé de le faire.

Soyez assurés que tout ce que nous pourrons faire pour essayer de décaler sera fait - c'est notre intérêt pour mieux nous préparer-, c'est-à-dire l'enchaînement éventuel sur le BUS RATP

une fois les AO Optile terminés... Nous essaierons de gagner du temps par tous les moyens, mais le levier n'est pas chez moi, il est chez Île-de-France Mobilités.

Je suis convaincue que le dialogue social à Bus doit être fluide. M. LOVISA en est lui-même persuadé. On rentre dans une période où il va se passer beaucoup de choses. Je n'entends pas que les problèmes de dialogue soient généraux mais qu'ils surviennent par endroits. Il faut les traiter. Nous allons y travailler. Je suis prête à prendre le pari que cela ira mieux, parce qu'on est en train de prendre des mesures. C'est à lui de les présenter, je ne veux pas faire le travail du management à sa place. C'est en cours, je lui ai demandé.

Vous avez raison. Étant donné le nombre de sujets sur la table, nous avons intérêt à nous parler plus calmement et dans de meilleures conditions plutôt que d'aggraver les tensions. Cela ne mènerait à rien de bon et nous en ferions les frais par rapport à nos concurrents.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous aurons l'occasion de revenir sur le coronavirus dans les informations du Président par secteur.

M. LE DAIN.- Nous avons vécu un conflit historique à la RATP. Il s'est relativement bien passé, il n'y a pas eu de dégradation de l'outil industriel ni du matériel. Pourtant, il a été long et usant. Il est moins fatigant de travailler que de faire grève. Quand on est piquet de grève à 4 heures du matin, on n'est pas frais le restant de la semaine.

Mme GUILLOUARD.- Cela a aussi été très dur pour les personnes qui ont voulu proposer un minimum de services. Tout le monde a souffert, pas uniquement les grévistes.

M. LE DAIN.- Ils ont aussi souffert. Ceux qui ont travaillé dans des conditions dégradées ont aussi souffert bien évidemment. Je n'aurais pas voulu être à leur place sur certaines lignes. Cela devait être compliqué.

Cela étant, il faut comprendre que durant un conflit de cette ampleur, il puisse y avoir des maladresses. Chacun prendra ses responsabilités, nous prendrons les nôtres, le conseil de discipline prendra les siennes. Un directeur de centre demande la révocation de deux agents. Je ne savais pas qu'un directeur de centre était un avocat général, qu'il donnait la loi. Il demande une sanction. C'est à se demander à quoi sert le conseil de discipline. Je pensais qu'il était souverain et qu'en fonction des faits, une sanction était prononcée par rapport à des actes.

Dans certains conseils de discipline, la révocation des personnes n'était pas demandée même si les personnes en question l'ont été. Il est demandé la révocation de deux agents. Cela incite le conseil de discipline à révoquer.

M. Le PRÉSIDENT.- Le conseil de discipline a fait une proposition. *In fine*, c'est le directeur du département qui prend la décision. La procédure garantit la défense des personnes.

M. LE DAIN.- Je sais mais quand on commence par la révocation, c'est déjà un signe. On ne veut pas de martyr, on ne veut pas faire la une de BFM TV. Si une sanction est prononcée, nous demandons qu'elle soit proportionnée aux actes réalisés. Comprenez que dans un tel contexte, des erreurs ou des maladroites peuvent arriver. Il faut que ce soit pris en compte.

Mme GUILLOUARD.- C'est toute l'utilité de ne pas s'être précipité dans les procédures. Il faut laisser la poussière retomber ! Ce sera début mars, nous avons le temps. Les esprits étant encore chauds, je n'étais pas une fervente partisane que cela se règle rapidement.

M. RISPAL.- On parle de sanctions. On est dans un souci de bienveillance, or vous avez omis de me dire bonjour. Je vais donc venir vous dire bonjour, car des agents de l'entreprise ont été sanctionnés pour cela. Je pense que vous avez simplement oublié et que ce n'était pas volontaire de votre part. Il n'y a pas de souci...

Mme GUILLOUARD.- Quand je suis arrivée, j'ai fait le tour de la table.

M. RISPAL.- C'est un clin d'œil pour dire que cela peut arriver. Pour autant, on n'est pas obligé de se retrouver devant le conseil de discipline pour de tels faits. Aujourd'hui, des agents sont sanctionnés pour ce simple fait. En tout cas, ils sont montrés du doigt, réprimandés, rien que sur le fait de ne pas dire bonjour.

M. Le PRÉSIDENT.- Je pense que vous faites des confusions malheureuses.

Mme GUILLOUARD.- Soyons clairs. Nous sommes un service public. Je n'ai aucun problème à ce que l'on puisse flirter avec les limites mais il y a eu des sujets au sein de cette entreprise, et vous savez pertinemment pourquoi. Nous avons donné des consignes. Je serai farouche sur les sujets de respect de la laïcité, de l'égalité hommes/femmes et du respect.

M. RISPAL.- Je sais que vous ne l'avez pas fait intentionnellement.

Mme GUILLOUARD.- Effectivement, vraiment pas.

M. RISPAL.- Je rétablis donc les choses dans un esprit de bienveillance. Cela m'embêterait que vous soyez soumise à une sanction, parce que vous avez refusé de dire bonjour à un agent. Aujourd'hui, cela se passe dans certains secteurs pour ce genre de faits. C'est localement compliqué, même sur des aspects comme celui-ci. On peut parfois faire des amalgames qui n'ont rien à voir avec la situation, qui peuvent venir d'une maladresse ou d'un oubli. Il peut parfois y avoir des positions, mais je sais que vous serez vigilante et je n'ai aucun souci là-dessus.

Mme GUILLOUARD.- Oui.

M. RISPAL.- Il ne faut pas tout ramener à un texte de loi ou à des faits graves qui peuvent avoir lieu dans l'entreprise.

Je voulais revenir sur ce qui nous est proposé. Il n'y a pas de changement de cap, on est toujours sur la vision des business units et le fait de filialiser.

Si on regarde la situation d'un point de vue économique, la démonstration est faite que les filiales n'ont pas la capacité de s'autofinancer. C'est l'EPIC qui les alimente par perfusion. Cela nous pose un problème, parce que ce modèle qui nous est proposé pour demain ne montre malheureusement pas une gestion comptable saine. Continuer dans cette orientation fait naître des inquiétudes chez les salariés. Même si les choses s'améliorent, elles restent toujours en dessous de zéro. C'est une première inquiétude constatée.

Sur le T9, vous nous aviez rassurés en disant que la RATP n'avait pas grand-chose à craindre. Il est vrai que votre travail est de valoriser notre activité, mais n'évoquer que le prix et la complexité de l'appel d'offres est léger. Nous savons qu'avec l'ouverture à la concurrence, les entreprises n'auront pas de scrupules à baisser les prix, puisqu'on ne se base que sur cela pour obtenir des marchés. Il faudrait approfondir la question pour se positionner de manière plus sérieuse sur les prochains appels d'offres. Cela nous paraît léger.

Quant à l'excellence managériale, on essaie d'orienter les managers sur la gestion du business, la filiale. On a l'impression que c'est une start-up pour certains managers, cela me paraît compliqué. Je suis sur le site de Championnet. Il y a beaucoup d'entraves à la réglementation de l'entreprise, parce qu'on se projette. Des managers ont déjà une vision filialisée, ils sortent du cadre mis en place par l'entreprise. Cela peut porter sur les horaires de travail, sur les conditions de travail, de sécurité des entreprises qui interviennent dans les locaux. Il y a beaucoup de dysfonctionnements parce que l'on regarde ces choses-là ailleurs. On imagine que tout est possible et que c'est le temps qui compte. Si on intervient en même temps, ce n'est pas grave, si la nacelle est au-dessus de l'agent, ce n'est pas grave. Il y a un dysfonctionnement de la réglementation de l'entreprise. Je l'ai constaté à plusieurs reprises dans les ateliers.

Vous avez parlé à plusieurs reprises de l'excellence industrielle. Championnet a prouvé ses capacités durant des années. Sur le réseau de surface, il y aura de gros enjeux avec le projet de Belliard et la situation de Championnet. Dans l'excellence industrielle, quelle place y a-t-il pour Championnet ? S'il y en a une, dans quelle dimension ?

Quant aux embauches, il faut prendre conscience que l'attractivité de l'entreprise a été mise à mal. Le conflit actuel ne va pas arranger la situation. Il y a un problème de recrutement. Des collègues qui ne se reconnaissent plus dans l'entreprise souhaitent la quitter. Il y a deux jours, un excellent professionnel du milieu de la mécanique a fait part de son souhait de partir de l'entreprise. Cela arrive, cela peut être pour une raison personnelle. La seule réponse de l'encadrement local a été : « Bon courage ». On pourrait dans un premier temps se demander quelles sont les raisons de sa décision, pour éviter que cela se reproduise.

Quand on a du mal à recruter, il faut essayer de retenir ses salariés. Il est aussi possible de réintéresser les salariés en leur offrant un avenir dans l'entreprise. Étant donné la problématique de

recrutement actuelle, ce sont des sujets à ne pas négliger parce qu'il y a du chômage et les personnes qualifiées ne sont pas nombreuses.

M. SAUTEL.- J'ai deux points de forme pour commencer. J'essaierai ainsi d'être synthétique, parce que le temps est compté.

Vous nous avez dit, Mr le Président, que suite au conflit l'entreprise n'était pas revancharde. Ce qui est confirmé par la P.-D.G. de l'entreprise. C'est un satisfecit d'un message que nous aimons à entendre. En revanche, on peut être circonspect et se demander si votre message atteint toutes les strates de l'entreprise, les départements, les diverses unités qui les composent et notamment le fin fond des centres bus, là où il y a encore aujourd'hui nombre de conflits larvés. Nous ne remettons pas en cause votre communication, encore faut-il qu'elle soit perçue et entendue par tous.

S'agissant de la présentation des orientations stratégiques du Groupe RATP, je vous accorde le fait de ne pas rester les deux pieds dans le même sabot. Il se passe beaucoup de choses sur le plan de la transformation digitale de l'Entreprise -vous avez d'ailleurs déjà vécu cela dans votre précédent emploi- comme en matière de mobilité sur le territoire de l'Île-de-France. Il est d'autant plus difficile pour les salariés de l'entreprise et pour les milliers d'agents du réseau de surface de se projeter dans cet avenir du Groupe RATP. Il est déprimant pour eux de se dire qu'ils ne seront bientôt plus à la RATP, peut-être même ne seront-ils plus au sein du Groupe RATP.

Et cela n'attendra pas le 1^{er} janvier 2025, puisque les résultats des appels d'offres seront connus en 2023-2024. Ces salariés sauront alors où ils sont affectés, au mieux dans une filiale du Groupe RATP, au pire à la concurrence (Keolis, Transdev, voire des consortiums étrangers). Qu'il est donc compliqué pour ces personnes d'imaginer leur avenir, de vous écouter sur le bien-fondé de ces orientations stratégiques qui pour certaines ont un intérêt réel.

Cela étant dit, je vais revenir sur deux thèmes phares qui nous sont chers : l'emploi et la rémunération. Nous traitons quotidiennement ces sujets au sein de l'instance.

S'agissant de la création d'emploi, la réalité n'est pas exactement celle que vous portez. Car si la RATP embauche beaucoup, et crée des emplois, elle en détruit aussi. Et aujourd'hui, elle en détruit plus qu'elle n'en crée. Ce n'est pas moi qui le dis mais vos documents. C'est ce qui apparaît dans l'un des points que nous traiterons au cours de la séance, à savoir le SDRH 2019-2021 où il y a plus d'emplois détruits que créés au sein de l'EPIC RATP. Concernant l'emploi il ressort que les chiffres sont en baisse, que le nombre d'ETP est appelé à décroître. C'est là la politique de l'entreprise et sa performance, sa productivité qui impulsent cet état de fait.

Sur la rémunération, vous avez employé le terme de marché concurrentiel. Oui et la concurrence est à tous les niveaux, elle porte aussi sur les premiers niveaux des salaires d'embauche de vos salariés. Or beaucoup d'agents ne s'y retrouvent pas, à tel point que l'entreprise a dû en passer par une révision de ses grilles salariales. Je fais allusion ici à la maintenance où les grilles ont été revues et

corrigées du fait qu'il y a de moins en moins d'appétence pour de potentiels salariés à venir intégrer la RATP. Les premiers niveaux d'embauche étant ce qu'ils sont, ils vont ailleurs, pour des inconvénients liés au travail qui ne sont pas plus mauvais que les nôtres. C'est un vrai sujet.

Et tant que l'on est sur ce sujet, ce point a été succinctement abordé, Madame la Présidente, quand il s'est agi de votre rémunération. Une approche démagogique consisterait à dire, sans rentrer dans les chiffres, que personne autour de la table n'a ce niveau d'augmentation. Moi j'aurais plutôt tendance à dire que cette rémunération est forcément justifiée, qu'elle doit sanctionner une réussite, Mais quelle réussite ?!

Sûrement pas celle du Groupe RATP et de ses filiales puisque, comme nous le verrons mercredi prochain, ces filiales sont déficitaires. Elles perdent plus d'argent qu'elles n'en gagnent. Pas non plus celle du T9, puisque justement nous avons perdu cet appel d'offres, ni même celle de la tenue des investissements quinquennaux de l'EPIC RATP, puisque nous verrons qu'en 2019 eux aussi ne sont pas tenus. Il manque presque 200M€ de réalisation sur le programme initial.

Mme GUILLOUARD.- Très peu d'entreprises sont capables de faire autant d'investissements et d'atterrir là. C'est étonnant, on ne parle pas du CST, de la LOM. Pour moi, c'était une priorité absolue, et vous parlez de tout sauf de cela. Il faut être cohérent.

M. SAUTEL.- On peut en parler. Mais le CST et la LOM ne remplissent pas tout et l'occurrence certainement pas le réfrigérateur des agents. Quand je parle de rémunération, j'en reviens à la vôtre parce qu'elle a valeur d'exemple.

Mme GUILLOUARD.- Avez-vous noté que cette rémunération n'a pas évolué depuis 2010 ? Voulez-vous que je vous fasse la computation des RMPP du personnel ?

M. SAUTEL.- Vous êtes là depuis deux ans et demi, et pas depuis 2010.

Mme GUILLOUARD.- Je suis venue ici par choix. Si l'argent m'avait tant attiré, je ne serais pas venue. Vous n'avez qu'à regarder sur Internet quelle était ma précédente rémunération. Ce n'est pas le bon...

M. SAUTEL.- Vous m'écoutez mais ne m'entendez pas.

Mme GUILLOUARD.- Je vous réponds.

M. SAUTEL.-. Au risque de me répéter quand je dis que votre rémunération a valeur d'exemple c'est pas grave que cette augmentation de rémunération doit sanctionner la réussite de l'entreprise dont vous tenez les rênes. Et cette réussite porte sur le chiffre d'affaires, les résultats, le nombre de voyages, d'usagers transportés au sein de l'EPIC RATP. Excepté qu'à ce niveau, vous n'êtes pas la seule à être détentrice de cette réussite. L'ensemble des 45 000 salariés de la RATP en sont aussi partie prenante.

De fait, ils attendent un retour quant à de leur investissement quotidien -je mets de côté le conflit social- sur ce qu'ils font au jour le jour pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Seulement ils ne l'ont pas.

Mme GUILLOUARD.- Raison pour laquelle nous avons modifié l'accord d'intéressement pour le rendre plus variable à la hausse. Je crois que vous l'avez signé.

M. SAUTEL.- L'intéressement ne fait pas partie de la rémunération.

Mme GUILLOUARD.- C'est quoi alors ?

M. SAUTEL.- C'est un intéressement.

M. LE DAIN.- Cela donne du pouvoir d'achat, mais pas de rémunération.

M. SAUTEL.- Il ne fait pas partie de la rémunération et vous le savez. L'intéressement est distinct, il n'est d'ailleurs pas traité dans les NAO salariales.

Mme GUILLOUARD.- Vous parliez d'attractivité. Quand vous voulez attirer les talents, vous expliquez ce que sont le fixe, le variable, l'intéressement, la prévoyance, etc. Ce sont tous ces éléments qui attirent les salariés.

M. SAUTEL.- C'est à voir. Ce qui est sûr est que ce qui attire aujourd'hui les salariés est de savoir que leur pouvoir d'achat, leur rémunération statutaire va augmenter. Sans augmenter la valeur du point, on se trouve confronté à ce que j'évoquais au préalable, à savoir des niveaux d'embauches qui n'attirent plus certaines catégories d'agents, qui s'en vont ailleurs. Ca c'est une réalité.

Mme GUILLOUARD.- Nous avons commencé à y travailler sur la maintenance. Ce que vous décrivez est un vrai point d'attention, j'en suis consciente. Nous avons besoin d'être compétitifs sur cet aspect. Nous avons fait un premier pas, nous allons regarder ce qu'il se passe. Pour moi, le sujet n'est pas fermé. Vu les investissements que nous allons réaliser dans notre outil industriel et le changement des matériels roulants, il est indispensable d'avoir des équipes de maintenance dotées d'outils modernes et que le métier soit attractif. Je vous rejoins.

M. CHIKH.- Il y a les intentions et les actes. On ne prend pas en compte ce que nous constatons sur le terrain tous les jours.

Je vais commencer par le coronavirus et cette histoire qui paraît décorrélée sur le gel hydroalcoolique. Nous avons eu un souci au Département Bus. Plusieurs unités opérationnelles ont joué le jeu en distribuant du gel, mais certains directeurs d'unité dont celui d'Aubervilliers ont ouvertement refusé d'en donner. Entendez-le, Madame la Présidente. C'est sur le PV, je n'invente rien. Vous pourrez le vérifier par vous-même. Son excuse est que ce n'est qu'une préconisation de la médecine du travail.

Je profite de votre présence pour vous le dire et vous faire part de réelles informations. Je ne sais pas ce que l'on vous rapporte sur la qualité du dialogue social au Département Bus. Je vais vous donner quelques exemples concrets que vous pourrez vérifier.

Je vais parler d'une sanction disciplinaire qui m'a marqué au centre bus de Belliard. J'ai personnellement défendu cet agent. Une femme qui a trois enfants, isolée, a eu un entretien disciplinaire. Elle a reçu un appel de l'école lui annonçant que son fils ayant de la fièvre, il serait bien qu'elle le récupère. Elle a prévenu le centre de régulation et d'information voyageurs pour demander si elle pouvait aller chercher son fils malade. Le CRIV l'a rappelée pour lui dire qu'il avait enregistré son message mais qu'elle avait un départ dans 9 minutes. L'agent a donné la priorité à son enfant, a rentré le bus au centre et est allée chercher son fils à l'école. In fine, entretien disciplinaire pour insuffisance professionnelle. Voilà comment s'est terminée cette histoire. Je voulais seulement recadrer les relations au Département Bus.

On va traiter aujourd'hui le compte écart de temps de travail. C'est un sujet que nous n'avons pas demandé. Ce sujet d'entreprise a été porté par le département. Il a été topé par la Cour des comptes parce qu'il n'est pas possible d'avoir une dette *ad vitam aeternam*. Il y a eu des audiences pour expliquer les tenants et les aboutissants, les solutions potentielles. Nous avons finalement reçu un mail le 10 décembre dernier, sans autre négociation, indiquant que c'était terminé, que nous ne serions pas payés. En revanche, les mesures coercitives sont maintenues. L'information a été donnée froidement par mail du RH du département. C'est pour vous informer un peu du climat.

Madame la Présidente, lors du REX du T9, vous vous étiez engagée à essayer d'améliorer le climat au Département Bus.

Mme GUILLOUARD.- C'est ce que j'ai dit tout à l'heure. J'ai demandé à M. LOVISA de prendre un certain nombre de mesures.

M. CHIKH.- Comme je le disais en préambule, il y a beaucoup d'intentions mais peu d'actes, Madame la Présidente.

Mme GUILLOUARD.- Nous verrons.

M. CHIKH.- Je l'espère.

Il y avait une autre mesure d'apaisement : l'étalement. Pour des opérateurs qui touchent moins de 2 000 € par mois, c'est important. Beaucoup de personnes du Département Bus ont touché des salaires de moins de 20 € le mois dernier. Vous avez en face de vous un agent qui a touché 39,20 € de salaire. L'étalement, c'est du concret. Comment apaiser une situation au-delà des conseils de disciplines ? Il y a le financier. Nous avons regretté que cette décision n'ait pas été prise. Vous n'étiez pas obligés de le faire en deux fois pour ce mois-ci. Certains disent que ce n'est pas assez, mais c'est toujours cela.

Je vais dire un mot sur la rémunération, n'y voyez pas malice. Vous disiez que le salaire n'avait pas été augmenté depuis plus de dix ans. La grille salariale du Département Bus n'a pas été réévaluée depuis 2005.

Mme GUILLOUARD.- Les rémunérations ont augmenté. Il a été distribué x de RMPP par an.

M. BABEC.- Bien sûr, mais le déroulement de carrière est bloqué depuis 2005. Voyons les autres catégories de l'entreprise.

Mme GUILLOUARD.- C'était une forme de réponse. Je voulais juste signaler cela.

M. CHIKH.- Je voulais juste apporter une information, vous en faites ce que vous voulez.

Mme GUILLOUARD.- C'est une bataille légitime, il n'y a pas de problème.

M. CHIKH.- Pour la compréhension, vous parliez d'une accélération du calendrier des appels d'offres.

Mme GUILLOUARD.- J'ai dit que c'était possible.

M. CHIKH.- Si c'est le cas, il faut accélérer la mise en place des *business units*, celle du réseau de surface. Le dialogue social au Département Bus étant ce qu'il est, avancer en ordre de marche sera compliqué. Donnez-nous des interlocuteurs, Madame la Présidente, merci.

Mme GUILLOUARD.- J'y travaille. Laissez-moi quelques semaines, ce ne sera pas long.

M. FAUCHEUX.- Bonjour et merci pour votre présentation. En tant que machiniste receveur, j'ai des questions à poser de la part de mes collègues.

Une question se pose pour une grande majorité, dans ce contexte en pleine évolution : quel sera pour les agents l'intérêt d'être demain à la RATP ou dans une filiale du Groupe ? C'est plutôt une source profonde d'inquiétude. On ne voit pas clairement pour l'instant ce qui se dessine.

Une autre question porte sur l'image de l'entreprise au quotidien. On cherche l'excellence, or on est étonnamment absent de certains sites d'entrée touristique majeurs aéroportuaires. L'image de la RATP n'y est que très peu présente, il n'y a pas de personnels dédiés sur place, des machines sont régulièrement en panne. Pour les voyageurs, il est compliqué de recharger son Passe Navigo, par exemple.

Mme GUILLOUARD.- Vous parlez de CDG et d'Orly.

M. FAUCHEUX.- Notamment de l'aéroport Charles de Gaulle. À Orly, il y a une personne mais étant donné où elle se trouve, ce n'est pas bon pour l'image de l'entreprise. Il y a sans

doute des améliorations à apporter sur ces deux points d'entrée aéroportuaires. Les machinistes s'en étonnent au quotidien.

En tant qu' élu, cette présentation m'a permis d'apprendre que nous étions le premier centre commercial. Il est dommage de ne pas bénéficier d'une carte de réduction !

J'aimerais comprendre ce qui se cache derrière ces dossiers *serious game*, usine digitale et référentiel CLÉ. Quand serons-nous participants voire acteurs, ou simplement informés de façon détaillée sur ces différents projets ? Nous pouvons être sollicités par les agents, or nous ne savons pas dans le détail et la finesse où va l'entreprise, hormis dans le global de la présentation. Il serait dommage de ne pas donner une information plus précise, voire une formation, à l'ensemble des élus des CSE. Je pense particulièrement à ceux qui seront concernés par l'ouverture à la concurrence.

Quelques craintes notamment sur les propos tenus il y a quelque temps par Mme PÉCRESSÉ, qui souhaite anticiper l'ouverture à la concurrence. Quelle réponse pouvez-vous apporter aux machinistes qui s'en inquiètent ?

Je reprendrai quelques mots que vous venez de dire à un élu : aucun esprit revanchard de l'entreprise par rapport au mouvement. Dans le dossier du CETT qui sera présenté tout à l'heure, il ne reste pourtant que les inconvénients. Les seuls avantages consistaient à rembourser les agents qui étaient en positif. Or ce n'est plus le cas. Le dialogue sur ce dossier nous semble répondre à un esprit de revanche, avec trop d'absences de réel dialogue social sur ce sujet.

Enfin, pour conclure, sur le rapprochement de la RATP avec Uber et le service RH, une question se posera pour ces agents qui sont sur ces doubles activités.

M. Le PRÉSIDENT.- Indépendamment de ce chantier.

Il nous reste 15 minutes car nous devons libérer la Présidente.

Mme GUILLOUARD.- Je suis attendue par la maîtrise d'ouvrage.

M. SARDANO.- Je vais revenir sur les orientations stratégiques, qui sont le sujet. Aujourd'hui, dans l'instance, nous avons le sentiment d'assister à la construction d'un puzzle dont nous n'aurions pas la vision finale. On voit des pièces s'assembler, se positionner à droite et à gauche et on imagine. C'est là où la comparaison avec la Compagnie générale des eaux est pertinente. Nous n'avons pas de boule de cristal pour savoir ce qui se passera dans quelques années.

Les agents ont besoin de votre vision, de celle que vous ne nous donnez pas. Ce ne sont que des bribes. Le monde du transport évolue, le cœur de métier du transport de masse demeure, mais il y a beaucoup de choses autour. Comment s'organise-t-on pour réellement affronter cela ? En 2025, l'EPIC perdra Bus sous forme de filiales, en espérant en perdre le moins possible. Vous l'avez dit, dans 75 % des renouvellements, on gagne et dans 25 % on perd.

Mme GUILLOUARD.- En France. On n'a jamais vu un monopole s'ouvrir et garder l'intégralité de ses parts de marché. Soyez assurés qu'il n'y a pas de volonté de vous cacher quoi que ce soit. Il y a trois lignes de défense...

M. SARDANO.- Je voudrais juste finir. On peut aujourd'hui avoir le sentiment que l'EPIC RATP n'existera plus demain, à terme, en 2039. Il y a la création de départements (ING) ou le transfert d'activités de MRB vers VAL, vers M2E ou de VAL vers RATP Real Estate, avec le renforcement des filiales. On est en train de créer des séparations administratives, qui pourraient devenir rapidement comptables, avec des unités d'affaires et juridiques pouvant conduire à une holding sans l'EPIC, avec une tête qui commande et des filiales aujourd'hui toutes orientées dans le transport. Cela pourrait évoluer dans le média. J'extrapole, mais rien ne nous dit vers quoi cela pourrait évoluer.

Il faut dire que cela s'inscrit dans un mouvement, dans une logique que vous avez présentée, que l'on accepte ou pas mais que l'on peut comprendre. Le document est d'ailleurs très intéressant à ce sujet. Nous ressentons une évolution de fond, qui va nous conduire vers ce type d'organisation. J'ai envie de dire que c'est inévitable.

M. BAZIN.- Merci, Madame la Présidente, d'être venue dans cette instance. J'aimerais évoquer deux points.

Bravo pour le combat que vous avez mené pour essayer de capter 100% des recettes commerciales pour l'inclure dans la rémunération du GI auprès de l'IDFM et l'Etat, même si au final vous n'avez obtenu que 50%, tant mieux. Cela prouve que quand on veut, on peut. Tant mieux pour nous.

L'ensemble des salariés pourraient vous envier. Permettez-moi de vous féliciter. Je suis très content, 12,5 % c'est une bonne chose. Je suis ravi pour vous. J'aimerais que ce soit le cas pour l'ensemble du personnel et qu'en termes d'égalité professionnelle, les femmes puissent espérer la même chose.

Vous avez évoqué ce qui a été lancé pour 2021, tout ce qui est écologique. En dehors de l'évolution du matériel, qu'envisagez-vous de faire en matière de revalorisation de salaire pour votre personnel, et particulièrement pour celles et ceux qui produisent les bons résultats de l'entreprise ? 12,5 %, c'est bien. Vous êtes partie dans l'idée d'atteindre 100 % et avez capté 50 %. Nous espérons qu'en demandant 25 %, vous proposerez un bon taux pour la NAO. Ce serait bien, cela permettrait au personnel d'accéder à ce monde merveilleux qui nous est proposé.

Ce n'est pas une critique négative. Tant mieux, votre poste a été revalorisé, cela ne pose pas de souci. Nous aimerions que la situation soit la même pour les agents de l'entreprise, au moins au même niveau.

Le second point porte sur l'excellence industrielle. Vous nous avez parlé de modernisation des ateliers de maintenance et entre autres de MRF, et avez évoqué Saint-Rémy-lès-

Chevreuse. Je n'ai pas souvenir qu'il y ait un atelier là-bas. Êtes-vous en train d'annoncer une création de site ?

M. CRUCHET.- À MRF, les agents se posent des questions sur le tramway. Les *business units* et le réseau bus se mettent en place. À MRF, nous n'avons aucune information à part en central. Les agents se posent des questions : feront-ils partie de RDS dans quelque temps ou pas ?

Vous avez dit que nos ateliers devront être performants, ergonomiques et viables pour les 50 prochaines années. Il faudrait expliquer à nos tutelles qu'en ne donnant pas suffisamment d'argent pour construire des ateliers bien dimensionnés, on est obligé de les agrandir tous les trois ou quatre ans. De fait, on augmente les coûts et on dégrade les conditions de travail de nos collègues.

Il serait bien de mener des REX et de prendre en compte les propositions des organisations syndicales. Je citerai trois exemples. Le premier est le tour en fosse du T3 : l'atelier a été construit et deux ans plus tard, il a été installé un tour en fosse, qui a coûté très cher. S'agissant du T5, nous avons été obligés d'agrandir le tramway alors que nous savions dès le départ qu'il y aurait des appels d'offres supplémentaires. Quant au T7, on construit des portes en face des piliers de levage, la porte étant inutilisable. Elle a d'ailleurs été condamnée.

Quand nous attirons l'attention, on nous dit de ne pas nous inquiéter. Or au final, on se retrouve « le bec dans l'eau ». C'est de l'argent dépensé inutilement et c'est le contribuable qui paie.

M. TURBAN.- J'aimerais revenir sur la transformation qui correspond souvent à une réorganisation, or les réorganisations sont souvent destinées à réaliser des économies. Dans ces cas, la partie humaine n'est pas ou peu traitée. On assiste aujourd'hui à une recrudescence des risques psychosociaux ou du nombre d'accidents du travail, ces derniers étant souvent liés au climat social ambiant.

Je voudrais vous alerter sur la sécurité ferroviaire et celle des personnes. Aujourd'hui, il y a une dérive. Il y a eu un mort il y a deux ans. Je tiens à vous alerter. Je n'ai pas l'impression que la situation soit prise en compte au bon niveau, je pense qu'une dérive se met en place. Les agents sont très inquiets de ce qu'il se passe aujourd'hui sur le terrain. Certains ont du mal à se faire confiance entre collègues. Je vous alerte.

Mme GUILLOUARD.- Sur la sécurité ferroviaire ?

M. TURBAN.- Oui.

Mme GUILLOUARD.- Je ne vais pas pouvoir répondre à tout, car je dois intervenir à midi lors d'une réunion avec l'ensemble des maîtrises d'ouvrage, mais à quelques points.

Sur la sécurité ferroviaire, suite aux événements de 2018, j'ai fait venir l'EPFL pour un audit. Il l'a rendu et a trouvé que nous avons une position correcte avec un certain nombre de recommandations. M. MARTRES, délégué général sécurité ferroviaire qui me rapporte directement,

indépendamment des patrons d'unités de réseau, a pris en main l'ensemble de ces recommandations. Nous les avons mises en œuvre scrupuleusement. L'un des éléments de cet audit était relatif à la culture de l'entreprise par rapport à sa sécurité ferroviaire. Quelle est notre culture, comment cela se passe-t-il, comment applique-t-on les règles, comment se joue le collectif autour de ces normes ?

J'ai décidé de poursuivre avec l'aide du cabinet spécialisé Axiome, dont certains éléments viennent de l'EPFL, et de faire une étude dédiée sur l'analyse des facteurs humains sur la sécurité ferroviaire. Un questionnaire, envoyé à plusieurs centaines de salariés, est en cours de traitement, l'objectif étant d'en tirer un certain nombre de nouvelles recommandations. Nous avons fait venir l'EPFL suite aux incidents, nous appliquons ses recommandations. Ayant entendu au travers de celles-ci un sujet de culture autour de la sécurité ferroviaire, j'ai décidé de le prendre à bras-le-corps pour tenter de mieux comprendre ce que cela voulait dire.

Plusieurs centaines de personnes ont reçu le questionnaire. Les taux de retour sont variables. Il n'a pas seulement été envoyé au management, mais aussi aux opérateurs. Le questionnaire est totalement anonymisé. J'ai personnellement passé dix ans chez Air France, en tant que directeur délégué des opérations aériennes. Les problématiques de facteurs humains sont fondamentales dans les cockpits. Les 4 000 pilotes de l'entreprise étaient dans ma division, je peux donc dire que je suis sensibilisée.

Constatant qu'aucune étude FOH n'avait jamais été menée à la RATP, je l'ai lancée. J'aimerais que les opérateurs utilisent cet outil, mais il y a peu de réponses de leur côté. Je suis déçue, parce que je l'ai presque fait pour eux, pour leur donner la possibilité de s'exprimer anonymement sur le sujet. J'ai plusieurs centaines de retours mais le pourcentage de réponse de la population des opérateurs est faible. Pensant que le questionnaire avait été envoyé peu de temps après la grève et que certains auraient pu mélanger les sujets, j'ai demandé à M. MARTRES de prolonger son ouverture. Je commence par cela car c'est la mère des combats.

Dans notre activité de transporteur, le tiers de confiance que l'on représente repose sur notre capacité à assurer cela. De la même façon, nous avons été certifiés sur la sécurité routière cette année. Nous sommes le seul opérateur à l'être. C'est un point fondamental.

Je vais répondre sur une partie de vos propos que je trouve intéressante, celle qui fait référence au puzzle. Cela ne va peut-être pas vous déplaire. Avec le travail que nous avons collectivement, qui vous a été présenté, je n'ai pas de problème à venir vous parler du *design* final. Si je ne l'ai pas fait, c'est parce qu'il n'est pas complètement finalisé. Nous avons énormément à faire.

À l'occasion d'un séminaire du Comex, nous nous demanderons à quoi ressemblera l'ensemble si on se projette en 2030. Nous avons des obligations, avoir RATP Infrastructures en est une. Nous sommes poussés par nos obligations actuelles. Depuis 2009, c'est dans la loi. J'aurais personnellement préféré arriver en 2017 dans une entreprise où RATP Infrastructures était déjà créée. J'aurais également préféré trouver un plan de confidentialité des informations sur le GIGP.

Je suis d'accord avec vous sur le fait qu'il faut donner une vision finale ou en tout cas l'objectif. Ce n'est pas par goût que nous lançons tout cela, mais par nécessité. Je suis d'accord avec vous, cela manque un peu de précision sur la zone d'atterrissage. Si je parle comme un parachutiste, on est sur un stade de foot et il faudrait savoir où on veut atterrir. On a cerné le stade de foot, mais il faut laisser un peu de temps au Comex pour vous préciser la zone d'atterrissage. Nous le ferons parce que c'est indispensable.

Sur le *serious game*, on commence à expliciter au management des centres bus ce que sera l'ouverture à la concurrence. Il n'y a aucun souci à élargir cela et à le partager, y compris avec les élus. Cela ne pose aucun problème.

Sur CDG, Orly plus l'aménagement des tramways, j'entends. Ce sont des points particuliers que je vais regarder. Cela m'intéresse. Si on est désincarné à l'aéroport CDG, c'est effectivement un sujet.

Il n'y a aucun esprit revanchard avec le CETT. Vous ne me croirez peut-être pas, mais c'est ainsi. Il faut traiter le sujet. Je laisse M. AGULHON en reparler après.

Certains le savent, j'ai essayé à deux reprises d'obtenir l'étalement sur décembre auprès du gouvernement, mais c'était impossible car le mouvement ne s'arrêtait pas. Le mouvement ne s'étant pas calmé en décembre, je n'ai pas pu l'obtenir. Je l'ai obtenu pour janvier, mais cela n'a pas été facile. On a fait ce que l'on a pu, je voulais le dire pour montrer qu'il n'y avait pas d'esprit revanchard. La grève n'était même pas terminée que j'avais sollicité deux fois le gouvernement sur la question.

M. SAUTEL.- Pour prendre cette disposition, il vous faut l'aval du gouvernement ?

Mme GUILLOUARD.- Après un mouvement de 50 jours, oui.

M. SAUTEL.- Je pensais que cela entrait dans vos seules prérogatives.

Mme GUILLOUARD.- C'est dans mes prérogatives, mais l'entreprise ayant créé une disruption majeure, ce n'est pas complètement neutre après 50 jours de grève. C'est dans mes prérogatives, mais fallait-il encore que ce soit fait de façon transparente. Je ne suis pas non-transparente vis-à-vis de mes tutelles. Je gagne plus en les ayant avec moi sur certains sujets comme le CST, etc., qu'en faisant une politique non-transparence et en se « faisant tirer dessus » par derrière. J'ai besoin d'aligner mes tutelles dans le combat qui s'annonce sur l'ouverture à la concurrence. J'ai préféré informer et dire que j'allais le faire. Je trouvais normal d'agir ainsi après 50 jours de conflit. Je l'ai pris sur moi.

Concernant le financement des filiales et de l'EPIC, il y a plusieurs lignes de défense par rapport au sujet de l'ouverture à la concurrence. Cela étant, il n'y en a pas énormément. Nous avons constitué un outil de développement à l'intérieur du Groupe, qu'est RATP Dev. Son résultat net ne sera pas au rendez-vous cette année, mais la croissance est là, ainsi que la croissance du résultat

opérationnel. Cela dit, on constate l'impact des activités cédées dans le résultat net. C'est une barrière de défense.

Je sais que je parle à des élus de l'EPIC, mais la RATP est un Groupe aujourd'hui. 22 000 emplois sont chez RATP Dev, en France et dans le monde. Quand elle gagne des appels d'offres, c'est notre première ligne de défense. Je rappelle que la SNCF a fait de même avec Keolis, et que Transdev est née de son histoire avec Veolia. C'était un conglomérat. Ils ont décidé de réviser leur portefeuille.

La deuxième ligne de défense, c'est nous, ce que nous sommes en train de faire, le plan de transformation, la compétitivité, la productivité, tous ces mots que j'assume. Si on ne le fait pas, la réponse est claire. Malheureusement, il y aura dans quelques années plus de monde à l'extérieur des dites filiales RATP qu'à l'intérieur. Mon objectif en tant que P-DG de l'entreprise est de faire en sorte d'en garder le maximum à l'intérieur.

M. LE DAIN.- Si on est pire que les autres, ils iront de l'autre côté ! Trop de compétitivité tue la compétitivité.

Mme GUILLOUARD.- C'est pour cela que le CST est clé. Je me souviens d'une discussion que j'ai eue avec l'un de vos prédécesseurs, qui avait fait paraître une plaquette : Pourquoi la CGT demande le CST ? Par bien des aspects nous n'étions pas complètement éloignés. Cela fait partie de notre sujet de monitorer à la fois ce qui sera porté par le tissu industriel collectif au travers du CST, et l'écart qu'il y aura entre ce CST et l'endroit où nous en serons.

Le troisième volet de défense est la prémonition que nous avons des choses à faire au niveau de la ville, du développement de l'unité d'affaires. Elles ne sont pas éloignées de nos cœurs de métier. Il s'agit d'utiliser les multiples savoir-faire que nous avons à l'intérieur du Groupe pour essayer de constituer quelque chose. Je suis comme vous, je ne sais pas ce qui se passera, si nous serons capables de garder la moitié de notre portefeuille, les trois-quarts, 80 %.

Je peux rester assise sur ma chaise en disant, comme Astérix, « *alea jacta est* », en attendant de ramasser les compteurs en 2024 ou je peux essayer d'avoir des idées pas trop folles et d'utiliser ce que nous avons pour avoir un amortisseur en termes d'emplois et de perte de substance de l'entreprise. Si nous perdons 40 % des bus, nous perdrons peut-être des dizaines de millions de résultat opérationnel. Il faut peut-être se préoccuper avant cela de trouver un amortisseur. Cela ne peut pas remplacer, mais peut faire une partie du chemin. C'est mon travail.

Croyez-moi, je suis sincère, j'ai conscience de l'ampleur de la complexité de la tâche pour tout le monde. Je comprends que les personnels se posent des questions. La réponse ne peut arriver qu'en se battant sur les sujets de l'année (CST, transfert) et en ayant un dialogue plus fluide au sein de Bus. J'en suis convaincue. Il y a beaucoup de travail, je le sais. Je ne suis pas une politique, je ne vais pas vous promettre ce que je ne pourrai pas tenir.

Je vous propose ce plan et je suis prête à entendre vos idées si celles-ci pouvaient permettre qu'il réussisse mieux. J'ai compris que le dialogue social devait mieux se passer à Bus pour y parvenir. Je suis à l'écoute, je ne suis pas enfermée dans mon bureau. Ce qui m'intéresse est de nous dessiner un avenir, le meilleur possible dans le temps imparti.

J'ai une forme de sincérité. Je comprends toutefois que vous ne soyez pas tous convaincus et qu'il y ait des problèmes, mais c'est la vie des entreprises. En tout cas, je suis une fervente défenderesse de cette entreprise dès que j'ai un pied à l'extérieur. Si vous avez 20 minutes, vous pouvez regarder sur Internet une présentation que j'ai faite aux Enjeux Les Échos sur les sujets de la ville, pour essayer de nous positionner stratégiquement, montrer que nous avons une légitimité à intervenir.

J'essaie toujours de défendre notre bien commun par rapport à Île-de-France Mobilités, notre client. Nous allons nous y employer dans l'année à venir. Étant convaincue que cette entreprise a un formidable savoir-faire, j'essaie de le montrer, de m'en faire le porteur et d'expliquer que nous savons faire plus que Keolis et Transdev et qu'il faut utiliser nos atouts.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci.

Mme GUILLOUARD.- Merci de m'avoir reçue dans cette instance. Je suis en retard. Il faut que j'y aille.

M. LE SECRETAIRE.- Merci d'avoir passé tout ce temps avec nous. Nous avons parlé d'autres sujets que celui des orientations. Mais après 50 jours de conflit, les débats étaient nécessaires. Il y avait une envie de vous poser des questions et d'avoir de vraies réponses. Il était nécessaire d'avoir ce dialogue même s'il a porté au-delà des orientations.

Je vous remercie de votre franchise. Autour de cette table, plusieurs PDG sont venus, certains n'ont pas dit la vérité ou nous ont fait croire des choses inexactes. Même si nous ne sommes pas d'accord sur certains points, c'est dit, cela change beaucoup de choses.

Par ailleurs, il aurait été de bon ton d'associer les organisations syndicales sur la sécurité ferroviaire. Visiblement, cela n'a pas été fait. Vous auriez certainement obtenu un taux de retour plus fort.

Mme GUILLOUARD.- L'idée était de faire parler les agents et d'améliorer les process. Je vais prévenir M. MARTRES.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup.

Nous allons faire la pause et reprendre à 13 heures 45.

La séance est suspendue à 12 heures 20.



II – INFORMATIONS DU PRÉSIDENT

M. Le PRÉSIDENT.- Un point sur le trafic et les recettes de l'année 2019. Ce sont les résultats de l'ensemble de l'année.

Le trafic de l'année 2019 fait état de près de 65 millions de voyages de moins, soit une baisse de 1,9 % par rapport à l'ensemble de l'année 2018 alors que jusqu'en novembre, la tendance était plutôt positive, à hauteur de plus 2,3 % de trafic en 2019 par rapport à 2018. Cette progression était constatée jusqu'en novembre sur tous les modes sauf sur le bus, et notamment le bus Paris qui avait été impacté par des travaux de voirie et le report de trafic vers le T3 B. La tendance constatée à fin novembre a été inversée par le conflit de décembre.

Les recettes directes de 2019 s'établissent à plus 2 % d'évolution brute par rapport à 2018 et progressent de 2,7 % par rapport à l'objectif Île-de-France Mobilités.

Concernant les mesures de précaution vis-à-vis du coronavirus, je ne vais pas vous indiquer ce qui figure dans les notes qui sont diffusées au fur et à mesure, dont vous avez dû prendre connaissance, sauf si c'est nécessaire. Je vais seulement faire un point plus précis sur la distribution des gels hydroalcooliques.

J'ai vu entre-temps la communication d'une organisation syndicale. Je précise que pour être éligible à une prise en charge de son salaire en période de confinement, il faut un arrêt de travail. Le fait d'être en charge d'une personne confinée ne suffit pas à vous couvrir. Il faut avoir un arrêt maladie soi-même.

Mme AZEVEDO.- L'arrêt de travail doit-il être établi par le médecin traitant ou la médecine du travail ?

M. Le PRÉSIDENT.- Quelles que soient les circonstances, la médecine du travail n'a jamais la compétence de délivrer un arrêt de travail. C'est toujours le cas dans la circonstance exceptionnelle que nous connaissons aujourd'hui, qui aurait pu justifier une dérogation. C'est nécessairement un médecin traitant.

Mme AZEVEDO.- Je demandais cette précision, car la presse évoque d'autres possibilités en dehors du médecin traitant.

M. Le PRÉSIDENT.- Je pense que cela couvre les médecins de l'ARS. Les médecins du travail n'ont pas cette habilitation.

Comme indiqué tout à l'heure, la cellule de pré-mobilisation a un point précis des centres qui ont bénéficié de gels hydroalcooliques. Nous avons la liste de ceux qui seront livrés à partir d'aujourd'hui car nous avons reçu une commande supplémentaire. Il y a des lignes de métro, le centre de formation et des centres bus. D'ici quelques heures, tous les centres bus seront concernés puisque la livraison d'une commande de 15 000 nouvelles doses est attendue aujourd'hui. Cela devrait nous permettre d'attendre une livraison supplémentaire prévue le 10 mars, à condition qu'elles soient

utilisées avec parcimonie et principalement par les personnes au contact des clients. L'un des rôles de la cellule sera de bien dispatcher les stocks intermédiaires de l'entreprise.

Il faut savoir raison garder par rapport à la quantité d'informations plus ou moins exactes à laquelle nous sommes confrontés.

M. NIVAULT.- Concernant le droit d'alerte déposé le 27 par la CSSCT centrale, il était indiqué qu'il y aurait des gels hydroalcooliques à l'entrée des bâtiments tertiaires mi-février. Nous avons fait le tour de LYBY et nous n'en avons trouvé aucun pour l'instant.

M. Le PRÉSIDENT.- Il s'agit de bornes, qui vont arriver. Pour ne rien vous cacher, s'il manquait des solutions hydroalcooliques dans des départements très au contact, on ne s'interdirait pas de prioriser, y compris avec ces distributeurs, les collègues qui sont au contact du client, pendant un court laps de temps. Elles n'ont peut-être pas toutes été installées, afin de garder un peu de réserve. Les fournisseurs sont en nombre réduit et sont sollicités par tout le monde. Chacun gère un peu la pénurie.

M. NIVAULT.- Il nous a été expliqué que 26 000 gels hydroalcooliques en stock seraient périmés au mois de juin. On s'est aperçu que la plupart l'étaient en février. Apparemment, d'autres ont été livrés aujourd'hui et seront distribués.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons consulté les médecins. Vous pouvez utiliser un produit plusieurs jours après la date de péremption. On ne va pas les jeter à la poubelle.

Je vous informe du lancement d'une web application qui s'appellera Askip, en lien avec l'expression « à ce qu'il paraît ». Cette application permettra de récupérer facilement les questions que se posent les personnes et d'y répondre. C'est sous forme de questions-réponses. Il y sera traité des sujets d'actualité liés à la transformation dans laquelle nous sommes, à l'ouverture à la concurrence, aux nouvelles attentes des clients, aux nouveaux modes de travail, etc.

Cette application s'adresse avant tout aux salariés du Groupe RATP. Elle sera lancée en mars afin de partager rapidement de l'information. Elle sera accessible par nos partenaires qu'ils soient clients, voyageurs, investisseurs ou qu'ils partagent l'intérêt dans la ville intelligente. Chaque utilisateur pourra ainsi y accéder sans identifiant, et poser une question de façon anonyme via un formulaire qui comporte 250 caractères maximum. Nous avons conçu ce formulaire en partenariat avec le Département JUR et la délégation à la protection des données afin de s'assurer du respect total du RGPD.

Les équipes éditoriales qui gèrent cette application seront en lien avec les experts de l'entreprise, qui seront amenés à rédiger et à publier les réponses aux questions d'actualité posées. Ce sera accessible sans création de compte ni identification préalable. Ce n'est pas un réseau social, même si des interactions seront possibles avec des *like* ainsi que des partages avec des messageries instantanées.

En écho à la journée internationale des droits des femmes, le Groupe RATP organise un événement spécial, « les rendez-vous de la mobilité au féminin », qui aura lieu du 9 au 13 mars 2020. Ces journées doivent permettre d'informer les collaborateurs de l'ensemble des possibilités de mobilité dans le Groupe, et en particulier d'orienter les femmes vers les métiers considérés à tort habituellement comme masculins.

Le 9 mars, les conseillers mobilité se tiendront à disposition pour renseigner sur le processus de mobilité dans la rue intérieure de LYBY. Les collaborateurs intéressés seront invités à se présenter avec leur CV. Depuis le 24 février, la possibilité est offerte de s'inscrire à des visites de terrain ou à des dispositifs dits « vis ma vie ». Ils offrent la possibilité de passer quelques heures avec une personne sur un poste. La plateforme permet de visionner des témoignages de collaborateurs ou collaboratrices, qui seront mis à l'honneur via Urban.

Monsieur BAZIN ?

M. BAZIN.- Une précision sur le déploiement des gels hydroalcooliques. Que se passe-t-il pour les équipes de maintenance itinérantes ? Nous n'avons pas d'informations sur le déploiement. J'entends qu'ils sont principalement destinés aux personnels en contact direct avec le public. Dans bon nombre d'équipements positionnés dans la capitale, nous avons potentiellement un risque de transmission par contact, même si cela est faible, en se serrant la main. Est-il envisagé, pour éviter la propagation et les risques, de se limiter à se saluer dans l'entreprise par un hochement de tête ?

M. Le PRÉSIDENT.- Pour l'instant, votre dernière proposition ne sera pas retenue. Il faut être vigilant entre des mesures qui peuvent paraître pragmatiques et de bon sens, et la dimension symbolique que cela peut prendre. Il faut se demander si cela pourrait participer ou pas à faire naître un sentiment de panique.

À ce stade, tant que les consignes médicales ne sont pas suffisamment claires, on n'ira pas en ce sens, parce que cela pourrait indiquer qu'une seule poignée de main ou une bise pourrait suffire à transmettre le virus, ce qui n'est pas prouvé médicalement. On ne voudrait pas alimenter le sentiment de panique. À ce stade et sans instruction, nous ne retiendrons pas cette proposition.

Concernant la maintenance itinérante, chaque département sera en mesure d'apprécier la potentielle exposition au risque. Je ne dis pas que les départements de maintenance n'ont pas de gel. Ils en ont dans la stricte proportion des personnels exposés au risque.

M. BAZIN.- Malheureusement, on voit ce qu'il se passe. Des pays sont atteints par le virus alors qu'il y fait plus chaud que chez nous. Il faut être en mesure de se projeter. Apparemment, le virus est résistant dans les pays chauds. C'est là qu'il faut prendre des précautions. Pour l'instant, on est en hiver. Il n'est pas très rigoureux et les virus résistent aux hivers puisqu'ils sont parfois congelés à moins 180 °.

M. Le PRÉSIDENT.- Vous faites allusion à l'idée que l'élévation de la température au printemps pourrait baisser l'acuité du virus. Étant donné que le virus se propage dans des pays dits chauds, vous vous demandez si le risque diminuera au fur et à mesure de l'avancée du printemps. Je prends la question, nous resterons vigilants.



III – INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE

M. LE SECRETAIRE.- J'ai une information positive : la réussite de notre logiciel de réservation en ligne pour les colonies de vacances. Nous offrons environ 1 600 réservations. Il y a eu quelques couacs à la mise en route, mais tout s'est bien déroulé.

Par ailleurs, trois biens patrimoniaux seront mis en vente via un mandataire spécialisé parce qu'il y a un vieux château, des bois, etc. Ce n'est pas facile de mettre cela en vente. Nous solliciterons un prestataire spécialisé du secteur pour la première fois.



IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

1. Présentation sur le projet d'évolution du Compte Écart Temps de Travail

En présence de

M. DESCRIMES-FAVRAUD Frederic, Responsable RH Bus
M. PHILIPPE Benoit, Responsable de l'ingénierie de production BUS

M. Le PRÉSIDENT.- Le projet a été examiné par la commission Économique. Je vous propose de passer la parole à son Président, M. SARDANO, qui va nous faire le compte rendu de la commission.

M. SARDANO.- Je pense que tous les élus ont reçu copie d'un courrier du Secrétaire demandant des raisons objectives sur certains points.

L'intervenant pour la direction était M. Benoit Philippe, responsable du pôle Ingénierie d'Exploitation au département Bus.

Pour les néophytes, il est nécessaire de rappeler ce qu'est le CETT des machinistes receveurs. Leurs conditions de travail prévoient une durée de référence qui est de 6h38 l'hiver et de 7h l'été (juin et juillet). Les agents sont commandés sur des services provenant de tableaux de marche. Ces tableaux de marche sont construits pour que la moyenne des services du lundi au samedi soit équivalente à la durée de référence de la période, soit 6h38 ou 7h00. Les dimanches étant construits à part mais en respectant ces durées.

Sur l'année cela représente un temps de travail total de 1319 heures, soit 31h20 par semaine.

Donc au quotidien les agents sont prévus sur des services qui peuvent être inférieurs ou supérieurs à la durée de référence. Ces écarts s'annulent ou s'accumulent provoquant des CETT positifs (agents travaillant au-delà de la moyenne) et des CETT négatifs (agents travaillant moins que la moyenne). La conduite en temps supplémentaire n'a pas d'impact sur les CETT, seul le temps de travail prévu théoriquement au TM est pris en compte.

Les assureurs ne sont pas concernés puisqu'ils sont commandés sur des services de valeur égale à la durée de référence. Le temps de travail éventuel au-delà de la durée de référence est payé en TS.

Le bilan fait apparaître que 5810 agents ont des comptes positifs, et que 10.146 ont des comptes négatifs. Pour certains la dette de temps dépasse les 100 jours soit 6 mois de travail. Un agent a même un CETT positif de 254 jours. Cette dette de temps, suite à une intervention de la cour des comptes, va être provisionnée dans les comptes et donc la direction souhaite en limiter les montants dans les années à venir.

Aujourd'hui la dette générée depuis 7 ans représente environ 150.000 JA soit l'équivalent de la production annuelle d'un centre Bus comme Bords de Marne.

Le projet prévoit donc la remise à zéro des comptes CETT en début d'année et la maîtrise de la dette à venir. Maîtrise toute relative puisque le département prévoit de provisionner 1,5 M d'€ par an pour couvrir les dettes qui pourraient se reconstituer.

Pour la remise à zéro : les comptes négatifs qui concernent environ 10.000 agents seront annulés et les comptes positifs transférés sur les comptes TS des agents concernés. Ce versement aura lieu après le paiement du TS actuel et permettra aux machinistes de bénéficier de temps pour choisir l'affectation des jours : CET, PERCO, pose de journées, paiement... Certains agents auront certainement besoin d'être conseillé et un accompagnement personnalisé est prévu. Accueil réalisé au niveau du centre mais avec le soutien de Bus central en particulier sur les questions fiscales. Il semblerait qu'en cas de paiement et en fonction de la somme celle-ci puisse faire l'objet à titre exceptionnel d'un paiement étalé des impôts. Sur ce point, la direction du département Bus a modifié son positionnement sans pour autant avertir la commission économique. Le paiement étant repoussé à une date que je ne connais pas et l'intervenant pourra peut-être nous donner des explications sur cette prise de décision et les raisons objectives de ce report ?

L'autre volet du projet concerne la maîtrise des CETT afin d'éviter de se retrouver avec des comptes positifs et négatifs aussi importants. La remise à zéro sera désormais annuelle. Les petits services seront retirés des roulements et donnés à la commande de service (feuille). Cela aura pour effet mécanique d'augmenter le nombre de jours de disponibilité pour les agents en roulement. Et ces jours de disponibilité seront utilisés pour équilibrer les CETT. Malgré tout en cas de compte négatif, il est envisagé de bloquer l'accès à la bourse d'échange. Le seuil déclenchant le blocage est prévu à -1 jour ce qui semble assez restrictif et pourrait très vite poser problème même s'il n'est prévu de ne bloquer que les petits services. La commission a émis le souhait que le manager puisse intervenir et éventuellement débloquer la situation. Il serait regrettable que la maîtrise d'une dette occasionne par ailleurs un recul social obtenu par la mise en place de la bourse d'échanges.

Il est aussi prévu de recomposer des services pour créer des services au-dessus de la durée de référence. Cette technique vue seulement sur son aspect théorique est aussi une prise de risque en termes de régulation. Si l'agent subit du retard sur un service d'une ligne et doit ensuite continuer sur une autre ligne, aurait-il le temps de passer de l'une à l'autre ? Le respect des conditions de travail et en particulier de la règle du décalage sera-t-il garanti ? Quelles conséquences pour les régulateurs du CRIV surtout si les différentes parties de service sont sur des lignes commandées par des pupitres différents ? La charge de travail des régulateurs ne risquent pas de s'alléger, bien au contraire... Les régulateurs ne seront pas les seuls à subir une augmentation substantielle de leur charge de travail ; il en sera de même pour les équipes RH avec le suivi des comptes et le personnel des cellules techniques qui devront revoir de nombreux TM pour les rapprocher de la moyenne appliquée, à commencer par les lignes de Paris restructurées au printemps.

Autres catégories de personnel qui verront leur quotidien évoluer négativement : les agents volontaires de nuit mais aussi ceux des services urbains dont les services sont de construction plus courte que la DR. Ils seront commandés sur des services longs lors des journées de disponibilité ce qui devrait conduire à les faire travailler en journée cassant de facto leur rythme de travail et de repos.

Et pour terminer, nous pouvons nous interroger sur l'impact de la mise en place des BU Bus et de la pression inévitable que subiront l'ensemble des acteurs de la chaîne de production. Les dettes de temps étant des charges, les directeurs d'unité ne manqueront pas de surveiller avec attention l'évolution des CETT. Comment seront évalués les résultats ? Qui portera la responsabilité en cas de dérive ?

La maîtrise totale des CETT est-elle possible ? La problématique est qu'aujourd'hui la durée de référence est égale à la moyenne des TM, il est donc inévitable de générer de la dette de temps. La direction ne cache pas son souhait de revoir les conditions de travail des machinistes courant 2020 pour modifier entre autre ce point mais aussi anticiper 2025. Est-ce le bon moment ? Alors même que nous ne connaissons pas les contours précis des futures conditions de travail applicables à l'ensemble des opérateurs.

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

M. CHIKH.- Monsieur le Président,

Ce point à l'ordre du jour, signé conjointement le 10 décembre 2019, a eu une durée de vie plus que fugace.

En effet, ce même jour un mail du RHD du Département BUS informait notre organisation syndicale que la remise à zéro des comptes négatifs ainsi que le déversement sur les comptes TS (Temps Supplémentaire) des comptes positifs n'auraient pas lieu car reportés jusqu'à nouvel ordre ou plutôt : « *dans l'attente de nouvelles consignes de la direction de l'entreprise en la matière* ». Cependant, pour toutes les mesures visant à durcir et rallonger les journées de travail des machinistes-receveur seront maintenues.

La qualité du dialogue social au Département BUS n'est plus à démontrer quant à sa médiocrité et son irrespect, en revanche nous pouvions encore avoir la naïveté (ou pas) de conserver un certain optimisme au niveau du dialogue avec l'entreprise.

Nous avons une première question : quelles sont vos nouvelles consignes en la matière ? Car sauf erreur de notre part, aucune nouvelle consigne n'est parvenue jusqu'à nous.

Un oubli ? Une erreur ?

Nous sommes désormais bien rodés sur les engagements non tenus ainsi que sur le peu de valeur de la parole donnée mais devons admettre que le manque de courage certain n'était pas encore intégré dans un mode de fonctionnement.

Le département explique que c'est une décision de l'entreprise, vous nous expliquerez que c'est une décision du département...

Quoi qu'il en soit, il est évident qu'il s'agit là d'une manière supplémentaire d'appuyer sur la tête de quelques milliers de salariés concernés par des comptes positifs en leur faisant assumer pleinement leur décision de faire valoir leur droit de grève. Cela vous honore !

Si vos arguments devaient consister à nous expliquer que le report de ce projet à un moment qui aurait plus de sens, notamment au moment où vous décideriez d'ouvrir le dossier des « *Nouvelles conditions de travail des machinistes receveurs* », il est normal et logique que nous prendrions cela comme un chantage manifeste. Quoi penser d'autre d'ailleurs ?

Pour rappel, c'est bel et bien l'employeur qui est responsable d'organiser le temps de travail de ses salariés et ce en conformité avec la réglementation en vigueur ainsi que strict respect du contrat de travail.

C'est pourquoi l'entreprise, que vous représentez, est seule responsable de la situation constatée sur ces comptes, positifs comme négatifs.

Vous ne pouvez donc contraindre les agents à vous « rembourser » les comptes négatifs et à contrario vous êtes aujourd'hui débiteur envers les agents détenteurs de comptes positifs, mais cela, nous sommes certains que vous le saviez déjà.

Seconde question : quand allez-vous vous acquitter de cette dette d'environ 7 millions d'€ envers plus de 5.000 agents de BUS ? Peut-être allez-vous la transférer dans les futures filiales de nos concurrents, RATP DEV y compris ?

M. Le PRÉSIDENT.- Merci. Je propose de faire un point sur le déroulement de cette affaire jusqu'à aujourd'hui, avant que je réponde aux questions.

M. DESCRIMES.- En réponse à la déclaration de l'UNSA, je veux apporter deux précisions et répondre aux questions.

J'ai envoyé un mail le 10 décembre dernier, aux organisations syndicales de Bus. La période était particulière. De mémoire, une séance était prévue le 11 décembre, mais nous étions dans une forme d'incertitude quant à son maintien. La décision de reporter sine die l'objet de la concertation devait être formulée à l'instance le 11 décembre. Vous allez penser que je vous le dis maintenant, mais personne ne pouvait rétrospectivement imaginer que nous n'aurions pas l'occasion de nous le dire. Pour que cela ne se fasse pas sans informer les organisations syndicales représentatives du département, nous avons eu l'idée d'envoyer ce mail à titre informatif.

Par ailleurs, vous citez une partie de mon mail qui a pu être mal comprise, je le concède. Ce ne sont pas les directives de la direction générale qui nous ont conduits à ne pas aller au bout de la démarche, mais une décision du Département Bus, qui a été prise, mesurée et définitivement

adoptée postérieurement à la concertation et à la pluri syndicale de concertation du 28 ou 29 novembre. La décision a été prise entre cette date et le 10 décembre. L'occasion s'est présentée pour en parler dans cette instance le 11 décembre.

Pour les raisons que vous connaissez et que je ne rappellerai pas, on ne peut le faire qu'aujourd'hui, ce que je regrette. Au cœur du conflit, ce n'était pas le meilleur moment pour en parler, en tout cas de notre point de vue.

Quelles sont les consignes en la matière ? J'y ai un peu répondu. C'est une décision du Département Bus. L'organisation syndicale que vous représentez, Monsieur CHIKH, et les autres organisations syndicales représentatives du Département Bus qui ont participé aux audiences, ont assisté au cheminement de nos réflexions en la matière. Nous concertons, mais cela n'aboutit pas forcément à quelque chose. En l'occurrence, rien n'a été signé. L'objectif de la fin de la concertation était de signer quelque chose qui aurait pu ressembler à un relevé de décision.

Dans nos arbitrages internes, compte tenu de divers éléments, nous avons décidé de ne pas donner suite à ce dossier. Nous avons pensé que le moment le plus opportun pour en parler de nouveau serait celui où l'on aborderait les conditions de travail des machinistes receveurs, parce que les sujets sont intrinsèquement liés. Cela aurait tout son sens à ce moment. Ce n'était pas le portage de départ, nous voulions traiter ce sujet en tant que tel.

M. SARDANO n'en a pas parlé, mais c'est normal. L'origine du dossier était au départ de tracer les écarts de temps de travail différemment de ce qui se pratique aujourd'hui. En cours de route, nous avons renoncé à cette partie. Cela avait moins de sens d'aller jusqu'au bout du paiement des soldes compte tenu du fait que l'on ne décidait pas de changer de portage sur le traitement des écarts de temps de travail. Je ne sais pas si je suis clair. N'hésitez pas à m'interrompre si ce n'est pas le cas.

Le deuxième aspect m'échappe un peu. Vous demandez quand nous pensons nous acquitter de cette dette. J'ai envie de dire que ce n'est pas le moment. Il faudra discuter du moment qui sera le plus opportun dans le cadre global des conditions de travail des machinistes, je vous l'ai déjà dit. Je ne suis pas capable de vous dire aujourd'hui quand ce cadre et les conditions pour le faire seront remplis.

M. Le PRÉSIDENT.- Monsieur SARDANO ?

M. SARDANO.- Ce dossier est passé en Commission. À quoi cela sert-il de le passer aujourd'hui, puisque vous dites que vous n'appliquez pas. Vous auriez dit de la même façon que vous ne l'appliquiez pas s'il était passé à l'ordre du jour du 10. Je m'interroge parce qu'à aucun moment, l'instance et en particulier la commission Économique, n'a été avisée des raisons du report de l'intégralité du dossier au moment où nous aborderons les conditions de travail alors qu'il y a aujourd'hui une dette sociale.

Vous dites que l'origine vient d'une injonction de la Cour des comptes d'inscrire cette dette, de la provisionner et de la solder. C'est une obligation de l'employeur quand il a une dette envers ses salariés. Il s'agit de temps de travail effectué au-delà de ce qui est prévu et payé. Les agents sont en droit de recevoir un versement pour ce travail, sinon on pourrait presque penser qu'il s'agit de travail dissimulé, dans la mesure où vous faites travailler les salariés sans les rémunérer.

M. Le PRÉSIDENT.- Le travail est tout de même tracé.

M. SARDANO.- Il n'est pas dissimulé, il est tracé mais pas payé. Il y a un problème d'autant que cela dure depuis plusieurs années. Je ne vais pas entrer dans un débat de spécialiste. Je connais très bien le sujet, mais je pense que nous « perdrons » les élus autour de la table. Vous dites qu'il n'y a pas eu de négociation, mais seulement des concertations. En Commission économique, nous avons effectivement reproché le fait que des mesures n'aient pas été négociées. Dans l'intérêt des agents et de l'entreprise, cela aurait pu faire l'objet d'un protocole pour établir les bases du versement, en ouvrant éventuellement des possibilités telles que permettre plus de CETT sur certains comptes ou un paiement exceptionnel plus important au titre de l'épurement de compte. Ce choix n'a pas été fait par l'entreprise.

Je ne comprends pas le mail, qui annonce qu'il n'y aura pas de versement mais que le reste des mesures s'applique. Je ne l'ai pas reçu mais seulement lu sur un PC. Une partie des mesures s'applique, mais pas le versement, or vous nous dites le contraire.

Quelles sont les raisons objectives ? Pourquoi ne faites-vous pas le versement d'autant que d'autres mesures sont déjà appliquées ? Certains agents sont descendus de leur roulement sur des petites lignes pour libérer un tableau de marche qui avait des services en dessous de la moyenne et de la durée de référence. Certains centres bus ont déjà commencé à appliquer cela.

M. LE SECRETARIAT.- J'entends Monsieur SARDANO. Une partie du dossier est appliquée sur le terrain et en même temps le point est retiré. Il est rare qu'un point soit inscrit à l'ordre du jour et retiré le lendemain. J'aurais aimé en être informé en tant que Secrétaire de l'instance. Si une partie du dossier est appliquée sur le terrain, c'est compliqué et cela aura certainement des conséquences.

M. CHIKH.- Je précise que ce n'est pas une demande de notre organisation syndicale. Le sujet du compte écart de temps de travail est demandé par le département, le souci de la dette ayant été relevé par la Cour des comptes. Nous avons soulevé la question plusieurs fois lors des concertations, mais ce n'était pas le bon moment. Il semblait qu'il y aurait d'autres moments pour en parler. Nous avons évoqué l'idée de le raccrocher au sujet des conditions de travail. C'était avant les mouvements sociaux. On vous a expliqué que si on partait sur votre idée, nous communiquerions sur les mesures que vous alliez prendre.

Vous nous avez envoyé le document, ainsi qu'à l'instance. Nous sommes obligés de faire des tracts parce que ce sujet qui concerne le paiement et le temps supplémentaire des machinistes receveurs est sensible à Bus. C'est un complément de salaire pour certains. Nous avons beaucoup été interpellés sur ce sujet sur le terrain. Nous sommes allés sur le terrain où il nous a été demandé à plusieurs reprises quand ce serait fait. Nous avons répondu 2020 en sortant des concertations. Nous avons appris la nouvelle par mail pendant les mouvements sociaux. Nous avons reçu la phrase que j'ai citée dans ma déclaration. On la comprend comme on veut. Je veux bien que l'on interprète mes propos, mais il s'agit en l'occurrence d'interpréter les vôtres.

M. Le PRÉSIDENT.- La rectification a été claire, ce n'est pas ce qui a été dit.

M. CHIKH.- Nous trouvons regrettable de nous laisser communiquer auprès des salariés et de faire marche arrière, car les salariés sont venus nous voir pour nous dire que nous avions communiqué une fausse information.

M. FAUCHEUX.- Ce dossier a été présenté à une Commission économique à laquelle j'ai assisté. Nous avons soulevé l'idée que les conditions de travail étaient sous-tendues en filigrane dans ce dossier. Vous aviez répondu à l'époque, de mémoire -et pourtant cela date- que ce n'était pas le cas et qu'il s'agissait vraiment de la gestion du compte d'écart de temps de travail. Or l'histoire a montré que ce n'était pas tout à fait cela, puisque le dossier relatif aux conditions de travail est finalement venu se greffer à celui des CETT.

Le CETT a été imposé à tous. À une époque, un + 6 - 6 créait un + 1 - 1 sur les comptes repos. C'était une première régression pour un certain nombre d'agents dans la capacité d'utiliser leur CETT librement, pour leurs conditions de vie, voire peut-être pour l'exercice de leur parentalité qui nous tient à cœur dans l'entreprise. Les conditions avaient été dégradées.

Aujourd'hui, nous découvrons que cette situation va encore dégrader les conditions que nous souhaitons améliorer. Je ne peux que le déplorer. Pour quelles raisons n'y a-t-il pas eu de négociation plutôt qu'une concertation, avec des propositions à la clé ? Les organisations syndicales avaient des propositions à vous faire, mais je pense qu'elles n'étaient pas souhaitées puisque ce fut une concertation.

Depuis des années, l'entreprise se sert du travail des agents, sans être toujours vigilante sur l'exercice concret du Code de travail et le respect des conditions de l'exercice du métier. Un certain nombre d'agents n'ont-ils pas dépassé le nombre d'heures autorisées et légales à la conduite ? Il y a eu certainement des excès par endroits.

Comment arriver à un compte de 254 jours ? Nous proposons de le régler sur une année, mais ce n'était pas audible sans en face de réelles propositions. Même sur un compte TS, c'est toujours élevé. Cela aurait dû se faire dans un dialogue serein avec les organisations syndicales, or cela n'a pas été le cas et nous le déplorons.

Je souhaite pour conclure sur cet aspect du CETT qu'enfin on honore le travail effectué par l'ensemble des agents et qu'on les paie à la fin de l'année, car on est payé sur une année civile. Je ne vois pas pourquoi un compte qui perdure sur plusieurs années civiles nous serait imposé sans que ce soit notre choix de salarié.

M. SAUTEL.- Sur votre présentation du dossier, j'ai du mal à comprendre le fait que l'entreprise interprète, notamment pour les Machinistes-Receveur dont les comptes sont déficitaires, cela comme une charge à payer évaluée à plus de 9 M€. J'ai du mal à comprendre. Si on s'en tient à des règles économiques, dans le tableau « *évolution des soldes des comptes d'écart de temps de travail* », il y a presque 6 000 jours de CETT positif. Et avec un temps de travail moyenné à 206 jours par an, on arrive à une trentaine d'ETP sur le CETT positif. Or 30 ETP machinistes, sont loin de représenter 9 M€. J'aimerais un éclairage sur ce que représente en coût un MR et la façon dont sont agrégés ces 9 M€.

J'entends aussi que la direction de l'entreprise, en particulier celle de Bus, souhaite appliquer des règles de gestion plus vertueuses. Sachant que les antonymes de vertueux sont amoral, immoral, corrompu, vicieux et que les règles de gestion des comptes écart de temps de travail sont appliquées par les machinistes mais rédigées par la direction de l'entreprise, la notion de vertu prend ici tout son sens. On doit ces règles à la direction du Département Bus. Les machinistes n'y soumettent mais ce ne sont pas eux qui les formulent et les mettent en place. Alors si l'on parle de règles plus vertueuses, je vous renvoie à votre sémantique, tant on pourrait être tenter d'attribuer cette idée aux MR, alors que ce n'est pas le cas.

Dernier point, il y a eu un relevé de décision quant aux opérations de mise à zéro des comptes écart de temps de travail. Je ne l'ai pas et je serais désireux de l'avoir en main.

M. BABEC.- Je ne vais pas révolutionner le niveau de notre information générale. Il y a quelques années, avant les années 2000, je conduisais un autobus. À l'époque, il n'y avait pas de compte écart de temps. Au 31 décembre, si l'entreprise nous devait du temps, c'était réglé. Quand nous devons du temps à l'entreprise, c'était « épongé ». L'entreprise a dû trouver que ce n'était pas pertinent ou a voulu entrer dans une sorte de professionnalisme de suivi des comptes, et a mis en place un système quasiment comme le système actuel.

J'ai le mail du département dans lequel vous informez que vous suspendez la mise à zéro des CETT au 31 décembre, et que l'ensemble des opérations détaillées ne seront pas réalisées et seront reportées. Il est ensuite indiqué : « Nous mettrons en œuvre cependant un certain nombre de préconisations afin de réguler et limiter autant que possible... ».

J'ai deux remarques à faire. On reporte ou on ne reporte pas. Si on reporte globalement, on précise quelles mesures sont exclues du report pour informer les salariés. Quand vous écrivez « un certain nombre de préconisations », c'est flou. Il aurait fallu les détailler. Des esprits

malintentionnés pourraient dire que le seul élément supprimé est le paiement aux salariés envers lesquels l'entreprise a une dette.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons commencé à répondre à la question de méthode qui est posée. Quand ce point a été inscrit à l'ordre du jour d'une séance, le conflit n'avait pas commencé. Nous sommes en train de gérer les derniers effets collatéraux de cette période. La concertation avait eu lieu jusqu'au 28 novembre, mais la période qui a suivi a été compliquée. Nous abordons aujourd'hui un sujet qui a subi toutes les avanies que vous avez rappelées, sur lesquelles nous nous expliquons.

L'objet du maintien de ce point à l'ordre du jour est d'expliquer pourquoi nous en sommes arrivés là et comment continuer à traiter l'affaire. Nous n'avons pas voulu nous cacher pour aborder le point jusqu'au bout.

M. LE SECRETAIRE.- On a l'impression que la concertation est en cours alors que le point est présenté à l'instance. Cela pose un premier problème.

Ensuite, si j'ai bien compris, on ne présente pas le dossier aujourd'hui. On en parle parce qu'il y a un problème technique mais il n'est pas présenté. Cela veut dire que tout ce qui est dans le dossier ne s'applique pas. Or, le mail que vous avez envoyé aux organisations syndicales tend à dire le contraire.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous allons y revenir pour apporter des réponses précises.

M. LE SECRETAIRE.- J'espère que la concertation est terminée à Bus, sinon cela n'aurait pas de sens de présenter le dossier dans cette instance. Par ailleurs, on applique ou on ne le fait pas. Si on ne l'applique pas, il faut nous dire ici que cela ne s'applique nulle part. Je fais confiance à mes collègues de Bus pour bien le vérifier.

Pour l'instant, en tant que Secrétaire du CSEC, j'ai quelques interrogations qui seraient susceptibles de renvoyer dans d'autres instances plus désagréables pour tout le monde.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous pouvons commencer par répondre à une première série de questions. Qu'est-ce qui n'est pas appliqué par rapport à ce qu'il était prévu de faire si les intentions initiales avaient été suivies ?

M. DESCRIMES.- Je confirme que la concertation était terminée, puisque la pluri syndicale finale date du 28 novembre. Il n'était pas question de venir vous en parler sans qu'elle soit terminée. Cela va sans dire.

A-t-on commencé à appliquer des mesures dont nous avons parlé ? Oui, mais pas celles qui ne seraient pas autorisées aujourd'hui. Pour être plus clair, il existe déjà une note de département applicable à Bus, qui précise que les unités opérationnelles ont vocation à faire tous les

arbitrages nécessaires quand il y a des écarts importants sur les CETT, qu'ils soient négatifs ou positifs.

M. LE SECRETAIRE.- La note de départements date de quand ? Pourrait-on l'avoir ?

M. DESCRIMES.- Elle est dans le dossier. Elle date de 2012.

On se propose de détailler les préconisations et les mesures qui seront mises en place dans le cadre de l'application de cette note, et pas dans celui du reste du dossier. C'est bien le reste du dossier qui est abandonné sine die. Ces mesures sont légitimées par l'existence de cette note de département 2012-41.

M. FAUCHEUX.- Cette note existe effectivement, mais aucune unité ne l'a mise en application à ma connaissance. Or on voit que des mesures commencent à s'appliquer depuis que le dossier est apparu, d'où notre interrogation.

M. DESCRIMES.- Cette note porte sur plusieurs aspects dont le fait qu'il y a 121 repos dans les roulements. J'ose espérer qu'elle était appliquée, sinon vous me l'auriez dit depuis longtemps.

M. FAUCHEUX.- C'est sur la partie coercitive concernant le temps de travail.

M. DESCRIMES.- Le terme « coercitif » vous appartient. Quand on permet aux unités opérationnelles de faire des arbitrages, ce n'est pas être coercitif. C'est destiné à mettre de la souplesse dans l'organisation et à mieux répartir les écarts de temps de travail, ainsi que le temps de travail entre les machinistes.

Je suis assez d'accord avec vous pour dire qu'aujourd'hui, cette partie de la note est sans doute sous-appliquée dans certaines unités opérationnelles. Ce n'est pas un focus de certaines directions locales. Nous voulons mettre un accent particulier. À un moment, il y a un sujet d'égalité de traitement ou d'équilibre du temps de travail entre les agents. On ne peut laisser cela dériver si loin, en se basant sur l'exemple que vous avez cité. Il faut à un moment s'y intéresser, surtout quand la réglementation existante le permet.

M. Le PRÉSIDENT.- Si je comprends bien, par rapport à la question de M. SARRASSAT, il n'y a pas de début d'exécution d'autres mesures que celles déjà prévues par la réglementation.

M. BABEC.- Pourquoi ouvrir des négociations pour corriger des écarts puisqu'une note existe depuis 2012 et que c'était déjà permis ?

M. Le PRÉSIDENT.- Cela vient d'être expliqué, c'était utilisé de façon hétérogène.

M. BABEC.- Pourquoi le texte suivant serait davantage appliqué ?

M. DESCRIMES.- M. SARDANO a parlé de la Cour des comptes, mais cela n'a rien à voir. On a parlé des commissaires aux comptes et des obligations comptables d'inscrire une dette de temps dans les comptes de l'entreprise.

Je suis globalement d'accord avec la dernière intervention de M. CHIKH. Je regrette à titre personnel que l'on ait lancé cette concertation pour rebrousser à mi-chemin en partie et finalement ne pas faire. C'est effectivement dommage. Nous avons sans doute besoin de cette réflexion et de mener un certain nombre de travaux techniques complémentaires. Nous aurions peut-être dû vous écouter, probablement. C'est toujours plus facile de le dire après.

Je ne peux pas être en désaccord avec vous, on vous a dit que vous pouviez communiquer. Vous pouvez faire porter cet aspect par la direction, c'est déjà fait d'ailleurs. Je suis serein avec cela. Je préfère que l'on en discute et que l'on se dise les choses. En l'occurrence, nous avons l'intention de le faire plus tôt et de vous expliquer pourquoi on ne le fait pas maintenant afin de dissiper tout malentendu. Dans la vie, on fait parfois des retours en arrière, je préfère reculer pour mieux sauter sur un tel dossier.

Dernier point pour répondre à M. SAUTEL sur les 9 M€, cette somme est la valorisation financière que nous donne CGF sur les CETT positifs. Cela n'embarque pas la partie des CETT négatifs.

M. SAUTEL.- Je l'imaginai bien comme cela, c'est déjà un point de convergence ! Mais 6 000 jours de CETT positif représentent à peu près 30 ETP, sachant qu'un machiniste doit travailler un peu plus de 200 jours par an. Avec ces 30 ETP, on est loin des 9 M€. Nous pourrions interroger le contrôle de gestion et connaître le coût salarial -chargé- d'un machiniste qui doit tourner aux environs de 50 000 €.

M. DESCRIMES.- Nous pourrions l'interroger, je ne suis pas capable de répondre sur cet aspect.

M. Le PRÉSIDENT.- Les 6 000 jours correspondent-ils à un flux ou à un stock ?

M. SAUTEL.- A priori à un stock, le solde est de 5 734 jours de CETT positif fin 2019.

M. Le PRÉSIDENT.- Le titre de la colonne est « évolution des soldes ». Pour moi, c'est un flux et pas un stock. À chaque fois, il est mentionné « évolution » en intitulé de colonne. Je ne sais pas si c'est un stock. Je lis plutôt qu'il s'agit de l'évolution de chaque année. Les 9 M€ ne se rapportent pas au flux, mais au stock.

M. SAUTEL.- L'ensemble des CETT positifs serait au-delà de 5 700 jours ?! Mais alors quel en serait le nombre ?

M. Le PRÉSIDENT.- C'est une information qu'il n'y a pas dans le tableau. C'est celle qui correspond aux 9 M€.

M. DESCRIMES.- Nous allons vous transmettre ces informations.

M. SAUTEL.- Bien, elles s'ajouteront à celles que doit nous transmettre M. CHATY sur le SCC.

M. DESCRIMES.- Ces informations ont été détaillées dans la phase de concertation, mais elles ne sont pas dans le dossier.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons un petit travail à faire sur les informations de M. CHATY avant l'envoi.

M. SARDANO.- J'ai effectivement anticipé pour la Cour des comptes, mais quand un commissaire aux comptes commence à montrer du doigt et demande de la transparence sur les comptes et l'inscription, la Cour des comptes peut se réveiller, ce qui peut être plus douloureux.

M. Le PRÉSIDENT.- Il vaut mieux éviter que le commissaire aux comptes s'en inquiète.

M. SARDANO.- La note de 2012 ne prévoit pas de mesures palliatives pour éviter les écarts de compte. Elle dit que la remise à zéro se fera au moment du départ à la retraite.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous n'allons pas résoudre le point ici. Nous avons eu un débat assez long et fourni sur l'état des lieux. Pour répondre à la première question de M. CHIKH qui voulait savoir à quel moment nous allions reparler du sujet et dans quelles circonstances, la réponse apportée mardi précisait que le sujet serait de nouveau abordé au moment de la discussion sur le temps de travail.

M. LE SECRETAIRE.- D'un commun d'accord, ce dossier n'existe plus et nous repartirons à zéro sur de nouvelles négociations ?

M. DESCRIMES.- C'est votre vœu. Si vous le permettez, nous en discuterons avec les organisations syndicales...

M. LE SECRETAIRE.- Non. Ici, c'est une instance représentative du personnel. Vous avez posé un dossier qui n'a jamais existé au niveau des RP.

M. DESCRIMES.- Laissez-moi terminer. On peut formuler le même souhait que vous.

M. LE SECRETAIRE.- Vous nous avez présenté un dossier ici. Vous nous dites aujourd'hui qu'il ne s'applique pas, qu'il est nul et non avenu. Je pose une question : ce dossier ne s'applique plus au niveau du département ?

M. DESCRIMES.- C'est clair.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci.

M. BAZIN.- Je ne suis pas un spécialiste de Bus, je viens de la maintenance. Au vu des efforts que consentent les agents de Bus depuis de nombreuses années, surtout les plus bas salaires dans l'entreprise, j'imagine tout le mal que l'on a pu faire dans l'entreprise avec les décisions prises.

Pour les jours enfant malade, on aurait pu décider six jours pour la femme et six jours pour l'homme, or on a gardé le même volume, et ce sera finalement divisé par deux. S'agissant du nombre de jours pris sur le compte des agents quand ils oublient de prendre leurs congés, l'entreprise s'en sort bien parce qu'elle ne paie pas, elle ne rend pas et n'abonde pas le compte des enfants atteints de maladies, alors que cela pourrait permettre aux autres personnels de l'entreprise concernés de ne pas y poser des jours.

L'entreprise pourrait faire un effort et être plus altruiste en pensant que tout ce personnel a contribué à faire du bien, à faire la renommée de notre entreprise. On pourrait le lui rendre autrement. Quand c'est positif, elle évite de payer et quand c'est négatif, elle presse les salariés pour que ce qui lui est dû, lui soit rendu. Le personnel de Bus aurait pu profiter des CETT, les jours auraient pu leur être payés. On aurait pu oublier ce type de dossier.

Cela étant, ce n'est qu'une remarque, il n'y a pas de questions. J'avais envie de vous donner mon sentiment. Je trouve déplorable d'en arriver à cela. Des personnes sont coincées dans des bureaux pour réfléchir et celles qui produisent subissent.

M. Le PRÉSIDENT.- Il y a dans les bureaux des personnes qui produisent. Je ne veux pas que l'on oppose les différentes catégories de personnels.

Je propose de passer au point suivant de l'ordre du jour.



IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

- 2. Délibération portant sur la désignation d'un cabinet d'expertise comptable dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques prévue à l'article L.2312-17 du Code du travail**

M. Le PRÉSIDENT.- Avant de vous interroger, nous allons faire le point sur les votants.

Mme LÉQUIPÉ.- M. LONGET sera remplacé par Mme DROUAIRE, M. BOYER par M. CHEVILLARD et M. GRATUZE par M. KHELLAF.

M. LE SECRETAIRE.- Les élus du Comité Social Economique Central de la RATP, réunis en séance plénière du 28 février 2020 et selon l'article L.2315-87 du code du travail, désignent le cabinet SECAFI pour l'assister dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques et ce conformément à l'article L.2312-17 du code du travail.

(Il est procédé au vote)

(Résultat du vote non détaillé)

La proposition est adoptée à l'unanimité.



IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

2. Information sur le Schéma Directeur des Ressources Humaines 2019-2021

En présence de

Mme LOPES Magali, Responsable gestion RH GIS

Mme Etcheverry Françoise, Responsable d'unité spécialisée GIS

M. Le PRÉSIDENT.- Je passe la parole à M. SARDANO, Président de la Commission économique.

M. SARDANO.- Il y a un paradoxe, puisque nous avons traité le bilan social en séance avant, et en commission après. Des chiffres seront donc redondants. Certaines observations de l'un sont valables pour l'autre.

Les intervenantes pour la direction étaient Mmes Etcheverry et Lopes que nous remercions pour leurs explications.

Le SDRH était souvent juste considéré comme un état des lieux mais depuis quelques années celui-ci évolue avec des focus sur des chantiers structurants de Défis 2025 : l'excellence managériale et la transformation digitale en particulier. L'objectif étant la mise en place de plans d'action cohérents avec les perspectives d'évolution des effectifs.

Le SDRH s'établissant pour une période de trois ans, le prochain devrait prendre en compte l'ouverture à la concurrence et les effets de la loi LOM sur le personnel. Le document a beaucoup évolué ces dernières années reprenant en partie les demandes des élus de la précédente mandature. Il est malheureusement regrettable que les départements n'accompagnent pas systématiquement cette démarche à leur niveau.

Etat des lieux :

L'effectif total de l'entreprise fin 2018 était de 46.064 agents et est prévu en légère baisse en 2019 avec 45.603 salariés, baisse qui devrait se confirmer sur les deux années qui suivent avec un point de sortie en 2021 de 44.696 salariés.

La répartition par catégorie reste stable, même stabilité sur la répartition par domaine. Le taux de féminisation varie peu, il est toujours difficile de recruter du personnel féminin en particulier sur la conduite...20,6 % de femmes au sein de la RATP mais seulement 7 à 8 % à Bus. De son côté le CFA MUD obtient de bons résultats avec un taux de féminisation en progrès (plus de 20 %).

En ce qui concerne l'emploi des personnes atteintes d'un handicap, l'entreprise a proposé à la signature un nouveau protocole qui confirme l'engagement financier de l'Epic, et ce malgré des textes de loi moins contraignants. Le budget prévu serait de 1,5 M€ alors que l'obligation serait de 200000 €.

Au-delà de l'aspect financier, il est prévu un renforcement du soutien au handicap psychique mais aussi un suivi des relations entre le salarié et son management. Point qui avait d'ailleurs été évoqué lors de la présentation annuelle du bilan handicap devant cette instance.

Petite nouveauté : le mapping des emplois qui liste par domaine les métiers et permet donc d'avoir une vision globale et détaillée de ceux-ci par domaine d'activité.

Pour continuer avec les chiffres, en 2018 le nombre de départs en retraite s'établit à 1007 et retrouve un niveau habituel après de fortes vagues de départs entre 2015 et 2017. On constate aussi que l'âge de départ en retraite augmente dans toutes les catégories, certainement les premiers effets des réformes passées. Pour l'entreprise, il est toujours aussi difficile de prévoir la situation pour les années à venir. Celle-ci fait l'objet de plusieurs scénarii, et c'est le modèle médian qui est retenu. Ce dernier prévoit un fort ralentissement des départs en retraites puisque l'on va passer de 1666 départs en 2017 à 512 en 2021.

Autre phénomène constaté : les départs autres que pour la retraite. Les démissions mais aussi les révocations augmentent plus que sensiblement. Pour le premier point, le plein emploi en Ile de France sur les métiers de l'ingénierie en particulier n'est pas sans effet. Il en est de même sur la mécanique avec des salaires à l'extérieur supérieurs à ceux de la RATP sans en avoir les contraintes.

Le turn-over est de 3% tous métiers confondus, mais il est de 10 % à l'Ingénierie. A l'extérieur de l'EPIC il peut atteindre les 20 à 30%. Il est couramment admis qu'au-dessus de 10 % il faut s'interroger.

Autre sujet de préoccupations : les démissions en particulier chez les cadres, entre 2016 et 2018 ont été multipliées par 3. Un point positif est à noter avec une augmentation constante des parcours valorisés au sein de l'entreprise avec une hausse de 44% entre 2017 et 2018. Les mobilités inter-département sont aussi en progression.

Pour faire face à cette situation plusieurs plans d'actions sont engagés :

Renforcer l'attractivité avec en particulier le développement du réseau d'ambassadeurs, la diversification des actions de sourcing et l'augmentation des partenariats Ecoles. Pour les ingénieurs, l'amélioration de l'attractivité passe avant tout par la qualité des projets proposés. La marque RATP compte finalement assez peu dans les choix de carrières. L'environnement de travail est aussi un critère important, d'où l'importance des projets d'aménagement du tertiaire qui ne peuvent pas faire l'impasse sur l'aspect humain.

Améliorer la qualité, le délai et le coût des recrutements avec la mise en place de contrats entre GIS et les départements recrutants mais aussi la modernisation et la digitalisation des tests. Hélas, nous constatons que le département Bus, encore lui, fait cavalier seul. En effet, lors de la présentation devant cette instance des nouvelles modalités de recrutement, il nous avait été dit que GIS

resterait au cœur du dispositif. Dans le même temps, le centre bus de Créteil Saint Maur lançait l'expérimentation de recrutement en local sans que l'on nous fournisse les informations sur ce nouveau parcours. Quelles sont les modalités de cette expérimentation ? Quelles conséquences pour le pôle recrutement de GIS en cas de généralisation ? Je pense que les élus souhaiteraient avoir une présentation de ce dispositif et de son bilan.

Anticiper les mouvements vers l'extérieur mais aussi en interne et vers les filiales. Aujourd'hui environ 300 agents sont mis à disposition de celles-ci dont 100 pour Systra et 100 pour RATP Dev. La promotion sociale reste un vecteur important de mobilité avec environ 530 agents qui changent de catégorie chaque année.

Concernant les filiales et les mises à disposition il est prévu la mise en place d'un cadre favorisant les retours vers l'EPIC avec un entretien de départ, un entretien de suivi à 1 an et un entretien avant retour permettant de valider les compétences acquises et les envies du salariés.

Pour faciliter les mobilités, il existe depuis juin 2019 des comités de mobilités qui se réunissent toutes les 3 semaines. Ces comités se concentrent en priorité sur les agents volontaires mais qui ne trouvent pas de postes et inversement sur les postes non couverts. Il est aussi prévu que les rendez-vous de la mobilité soient ciblés par thème (ex : fonction support). Bien évidemment Diapason est pris en compte avec des postes réservés en priorité au redéploiement avant la mise en place de recrutement externe.

Comme évoqué au début de ce rapport, tous les départements n'ont pas encore fait évoluer leur document SDRH. Si certains retards peuvent s'expliquer en raison de projets structurants comme la transformation des ingénieries, pour d'autres le manque de volonté de s'aligner sur la vision transverse peut interroger. Nous attendons avec impatience ceux de Bus et MRB...entre autre.

Le SDRH c'est aussi l'occasion de faire le point sur l'accord GPEC qui devait être renégocié en novembre 2019. Mais la négociation a pris du retard. En attendant l'entreprise maintient les principes actuels qui correspondent à la construction des parcours, au développement de l'employabilité des salariés et à la mise en place d'une méthodologie d'accompagnement du changement solide.

Pour anticiper les besoins en compétence, l'entreprise a aussi mis en place des démarches GPEC transversales au nombre de cinq :

- Sécurité ferroviaire pour conforter la culture d'entreprise et éviter les pertes de connaissances.
- Exploitation pour construire des parcours permettant le développement du groupe.

- Automatismes ferroviaires avec la création d'un vivier de salariés compétents pouvant répondre aux besoins du groupe.
- Compétences techniques de l'ingénierie.

Et pour finir une dernière démarche qui concerne la transition écologique et son déploiement au sein du groupe.

Autre nouveauté, une cartographie des métiers est en cours d'élaboration. Un exemple nous est donné avec l'emploi de chargé d'exploitation et un zoom sur la régulation et les managers d'exploitation.

L'objectif étant de mettre en corrélation le SDRH avec le plan de développement des compétences en lien avec les Enjeux Défis 2025.

On retrouve d'ailleurs deux des défis 2025 au travers du plan stratégique de transformation digitale qui concerne l'ensemble des métiers de l'Epic (pour n'en citer qu'un : la fonction RH avec l'arrivée de l'outil Pulse) et le programme Excellence Managériale avec le manager CLE, Coach Leader Entrepreneur. Nous avons découvert cet acronyme lors de la présentation du dossier.

Transformations des ingénieries sans avoir plus d'informations et depuis il apparait de plus en plus souvent. Il me semble que la direction pourrait nous en dire un peu plus sur ce qui apparait comme une évolution majeure du métier de manager avec des compétences requises spécifiques.

Il suffit de reprendre certains éléments de langage pour s'interroger : le manager Coach fait grandir au quotidien ses collaborateurs...le manager Leader construit la vision et mobilise son équipe...Le manager Entrepreneur facilite l'émergence des idées, prend des initiatives... Et comment fait-il ? Est-il accompagné et par qui ? Est-il formé et quand ? Comment est-il évalué ? Etc...

Pour conclure, ce SDRH est certes intéressant à plus d'un titre mais il laisse un sentiment mitigé quant aux plans d'actions en cours et aux bilans que ceux-ci nécessiteront. Malgré tout on peut se féliciter de son évolution au fil des ans puisque nous sommes passés d'un simple état des lieux à des plans d'actions structurés avec des objectifs précis. Merci

M. Le PRÉSIDENT.- Je retiens deux sujets à inscrire dans les ordres du jour à venir dont un point sur l'expérimentation du recrutement à Créteil qui est en cours, quand nous aurons les résultats. Quant à l'excellence managériale, nous en avons largement parlé aux organisations syndicales et à plusieurs endroits. S'il est nécessaire de faire une présentation en commission ou à

l'instance sur le référentiel et le dispositif mis en place pour accompagner son implémentation, il n'y aura pas de problème.

M. LE SECRETAIRE.- Cela peut faire l'objet d'une Commission économique et d'un point à évoquer dans cette instance. Le président de la commission a besoin de clarifications notamment sur Clé. Je pense qu'il y a un sujet. La Commission économique ne sera peut-être pas suffisante parce qu'elle est réduite, il faudra peut-être aborder le sujet en instance pour avoir une information supplémentaire.

M. Le PRÉSIDENT.- Cela ne pose pas de souci. Y a-t-il des déclarations ?

M. SAUTEL.- Un SDRH est là pour préciser la ligne de conduite de l'entreprise, les pratiques de gestion des Ressources Humaines de l'Entreprise en lien avec la vision et la stratégie de ladite société.

Et là, force est de constater qu'au sein de l'EPIC-RATP, il y a fort à faire... Il y a encore quelques années le SDRH de la RATP s'apparentait à une synthèse du bilan social, accompagné des procédés et bonnes pratiques dispensées ici ou là.

Mais ça, c'était avant !

Aujourd'hui, il a vocation à légitimer la politique de l'Entreprise, à l'accompagner surtout, notamment dans le cadre de la réduction des coûts qu'elle tente d'opérer vis-à-vis, dans un 1^{er} temps, de l'ouverture à la concurrence du réseau de surface.

Et les indications que dispense ce SDRH sont on ne peut plus claires, la projection sur les 3 années à venir prévoit une perte de 3 % des effectifs !

Pour la CGT, nous savurerons donc sans modération le point 1.3 de ce SDRH qui prévoit de « Garantir un plan de recrutement ambitieux », ici caractérisé par 1400 personnes en moins dans l'entreprise d'ici la fin de l'année prochaine.

Probablement un linguiste se délecterait d'une sémantique qui précise des choses à l'opposé de ce qu'elles sont vraiment.

Et si la CGT est aussi signataire du « 7^{ème} accord en faveur de l'Emploi des Personnes en Situation de Handicap », elle ne perd pas de vue que malgré un taux d'employabilité des Personnes en Situation de Handicap de 5,81 %... seulement 3,65 % des effectifs de l'Entreprise ont une Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé !

Ainsi ce SDRH apparaît bien peu ambitieux pour atteindre les 6 % de Travailleurs Handicapés que requiert la loi !

Il est vrai que l'ambition de l'Entreprise se situe ailleurs, notamment sur le programme DIAPASON et son millier d'emplois appelés à être supprimés.

La productivité de ce dossier devrait se situer à un niveau de 210 emplois supprimés à fin 2019, c'est là où l'accompagnement de ce programme, où l'accompagnement des parcours professionnels par la formation devraient jouer à plein.

C'est là aussi où la CGT attend l'Entreprise, là où on attend d'elle qu'elle se donne les moyens humains, financiers, organisationnels afin de prendre en compte les attentes des salariés qui n'ont rien demandé, surtout pas à ce que leur emploi soit supprimé.

M. LARDIÈRE.- Je signale que la déclaration a été écrite en décembre 2019.

La rédaction du SDRH est établie avec les indicateurs du bilan social 2018, ce qui peut biaiser l'analyse par rapport aux données chiffrées actuelles.

Après échanges avec les organisations syndicales, au sein de l'observatoire social et du cabinet SECAFI, le document s'enrichit d'année en année. La CFE-CGC Groupe RATP salue l'insertion de la cartographie des emplois, véritable outil d'anticipations par domaines de métiers. Les chantiers du digital et de l'excellence managériale contribuent aussi à intégrer les évolutions de nos métiers. Le SDRH prend ainsi sa dimension de prospective avec notamment une parfaite lisibilité des plans d'actions. Pour toutes ces évolutions, la CFE-CGC Groupe RATP remercie Mme Etcheverry, et ses équipes.

Compte tenu de sa période de couverture, 2019/2021, ce SDRH ne prend pas en compte l'ouverture à la concurrence et la démarche BRRIC.

Concernant les effectifs, nous notons une augmentation des démissions tant au niveau opérateurs qu'au niveau encadrement. Les métiers de l'ingénierie sont fortement touchés par ce phénomène confronté à un appauvrissement des candidatures. La CFE-CGC Groupe RATP souhaite que soit mise en place une veille sur l'âge des personnes, les catégories et les raisons des démissions afin de les prévenir ainsi que sur les ruptures conventionnelles.

En effet, nous nous inquiétons de cette courbe négative alors que s'ouvre un panel de projets pour le Grand Paris qui nécessiteront un besoin croissant en ressources humaines. Toutefois, la CFE-CGC Groupe RATP note les efforts mis en place pour favoriser l'attractivité. Cela recouvre bien sur la rémunération, l'environnement de travail mais aussi la perspective de pouvoir bâtir un projet professionnel composé d'éléments économiques mais aussi basé sur des valeurs humaines et d'engagement environnemental.

Par ailleurs, la CFE-CGC Groupe RATP se félicite de la mise en place des comités mobilités afin d'affirmer une solidarité entre les départements. Aidés par l'outil PULSE, les RH pourront ainsi mieux repérer les compétences, ou un savoir-faire personnel, pour les valoriser lors d'une mobilité. Il s'agit de promouvoir une vision plus ouverte et audacieuse de la gestion des compétences tant au bénéfice du collectif de l'entreprise que pour l'intérêt des salariés.

La CFE-CGC Groupe RATP est satisfaite de l'accord signé sur l'égalité professionnelle et l'engagement pris pour favoriser la féminisation des emplois.

De même, la CFE-CGC Groupe RATP se réjouit de l'accord signé sur la politique en faveur des personnes en situation de handicap, qui maintient un budget supérieur à celui de la nouvelle loi qui permettra de poursuivre les actions de recrutement et de maintien dans l'emploi.

Pour enrichir le terreau des compétences, la CFE-CGC Groupe RATP souhaite un plus grand équilibre entre l'embauche de jeunes diplômés et de profils expérimentés.

Enfin, pour préserver la richesse des compétences au sein de l'EPIC, la CFE-CGC Groupe RATP veillera que les filiales ne « vampirise » pas toutes les compétences et que les retours de détachement soit particulièrement anticipés. Il est important de valoriser les compétences acquises dans les filiales du Groupe RATP afin qu'il y ait une véritable fertilisation croisée des compétences.

Les cinq démarches de GPEC transversales (sécurité ferroviaire, Exploitation, automatisme ferroviaires, compétences techniques de l'ingénierie, transition énergétique) sont étroitement liées aux enjeux d'aujourd'hui. Bien que pouvant être traitées au sein des démarches transversales, la CFE-CGC Groupe RATP s'inquiète de l'absence d'une approche spécifique concernant la maintenance d'autant que la cartographie du département M2E est seule en perspective de baisse d'effectifs.

L'entreprise est confrontée à des évolutions constantes et rapides, aussi la CFE-CGC Groupe RATP souhaite que soit intégrée dans l'évolution du futur SDRH une méthodologie transversale pour l'accompagnement au changement et pour la réalisation des études de risques, notamment des RPS.

En conclusion la CFE-CGC Groupe RATP note l'écoute et l'engagement novateur de GIS pour la construction du SDRH 2019/2021 et souhaite que tous les SDRH de département intègrent le même esprit et proposent des plans d'actions avec des indicateurs précis de suivi.

Mme AZEVEDO.- Ce qui n'était auparavant qu'un simple état des lieux est devenu au fil des ans un véritable outil de pilotage RH. C'est en tout cas la vision des élus UNSA-RATP sur ce SDRH. Grâce à lui nous avons une vision de l'instant sur les effectifs et ses composantes en termes de catégorie, d'âge et de sexe. Mais nous avons aussi un retour arrière qui permet d'établir des tendances et ainsi de mieux se projeter vers le futur.

Mais qu'en sera-t-il vraiment alors que la modification des régimes de retraite est au cœur des débats, les scénarii retenus par l'entreprise seront-ils balayés par la mise en place d'un âge d'équilibre qui aurait avant tout le pouvoir de tout déséquilibrer. En effet le maintien de notre régime

pour les agents dont la date d'ouverture des droits serait antérieure à 2037 risque d'être illusoire si, selon la formule chère à notre président de la république, dans le même temps la mise en place d'une décôte devait s'opérer. Que vont alors faire nos collègues ? Partir en 2021 pour éviter de passer sous les fourches caudines du nouveau régime ? Dans ce cas l'entreprise pourrait se trouver confrontée à un départ massif s'accompagnant d'une perte de compétences sans égal dans l'histoire de la RATP.

Dans ce cas le document qui nous est fourni sera bon à mettre à la poubelle avec une consigne : sauve qui peut !!!

En effet l'entreprise nous dit prévoir les départs pour mieux anticiper et éviter les ruptures de compétences en particulier en termes de sécurité ferroviaire, d'exploitation et d'ingénierie. Un plan de recrutement ambitieux devrait voir le jour alors que le niveau du turn-over n'a jamais été aussi élevé et s'approche tranquillement mais sûrement des seuils critiques. Comment redonner de l'attractivité pour une entreprise qui ne semble plus attirer comme par le passé ? Peut-être en figeant la valeur du point ? Pourtant tous les experts s'accordent pour reconnaître que la rémunération comme un point essentiel de la motivation des salariés. Se présenter comme les meilleurs ne suffit plus à attirer les talents. Et encore moins à les retenir.

Beaucoup d'interrogations entourent ce SDRH ; à commencer par la volonté des départements de mettre en place les mesures prévues en haut lieu. Trop souvent les bonnes volontés affichées se diluent face aux restrictions budgétaires et au programme Diapason.

Ainsi comment croire qu'un plan de formation ambitieux permettant d'accompagner les transformations de l'entreprise sera une volonté partagée ? Les départements retiennent surtout le principe d'optimisation qui conduit effectivement à plus de stagiaires en formation mais pour moins d'heure par salarié et une qualité supposée car les évaluations promises ne sont toujours pas d'actualité. Et que serait le plan de formation sans les formations initiales ?

Pour conclure, les élus UNSA restent dans l'expectative tant les expériences passées ont démontré qu'il est difficile de passer de la théorie à la pratique. Sur l'ensemble des points nous sommes plutôt d'accord avec les enjeux et les pistes de solution proposées mais hélas les inerties, le manque d'envie de certains, les problématiques budgétaires font que comme certains fleuves qui s'assèchent en cours de route, les projets s'essouffent parfois même avant leur complète mise en place. Et pour commencer, les élus UNSA proposent que chaque département présente son SDRH en tenant compte des orientations du SDRH d'entreprise. Les élus des CSE concernés pourront alors juger de l'envie de leur direction d'appliquer ou non les directives de GIS. Ces présentations sont indispensables pour que chacun s'approprie ce vaste programme et il ne faut surtout pas procrastiner et remettre aux calendes grecques ces partages sous peine de compromettre l'avenir de l'Epic.

M. Le PRÉSIDENT.- Je voudrais devant vous donner le crédit à Mme ETCHEVERRY et à ses équipes. S'il y a un point sur lequel on est passé de l'intention aux actes, c'est sur la qualité du document. Vous l'avez tous souligné, on ne peut pas passer aux actes sur le terrain quand on ne le fait pas dans la formulation des intentions. C'est une étape indispensable.

Il y a quelques années, nous avons fait le constat avec Mme ETCHEVERRY que ce document devait évoluer. Année après année, avec Secafi et grâce à l'impulsion de Mme ETCHEVERRY, cette démarche a changé de dimension. Je voulais témoigner de mes remerciements et de la reconnaissance du travail réalisé.

Il y a encore du travail à faire, au moins dans trois directions et avec une condition. Nous devons progresser en matière de projection dans l'avenir. Cette projection doit être plus importante qu'elle ne l'est aujourd'hui. On arrive à dépasser l'horizon de l'année, des deux ans, mais la démarche devrait nous projeter dans les trois ou quatre prochaines années. Tout le travail réalisé sur la filière digitale il y a un an ou deux nous a montré la difficulté des managers à se projeter.

Prolonger l'horizon de la filière digitale nous a permis d'identifier ce qu'il fallait faire pour accompagner les managers. La fonction RH n'est pas la première concernée par cet exercice, c'est le management, les opérationnels qui le sont. Le rôle de la fonction RH est d'aider les managers à réaliser cette projection. On est tellement pris par les opérations quotidiennes que l'on a un peu de mal et que l'on manque de technicité dans la façon de se projeter. C'est ce que nous avons l'intention d'apporter aux voyageurs dans les prochains mois. Une projection longue doit être faite avec les managers.

Un exercice comme celui-là n'a d'intérêt que s'il est partagé avec l'ensemble de l'entreprise. Il doit servir de boussole à tout un chacun dans l'entreprise. Si les documents restent dans les couloirs et s'ils n'ont aucune communicabilité, cela n'a pas d'intérêt. Vous avez souligné l'introduction de la cartographie des emplois, c'est fait pour ensuite être communiqué. Je me félicite de l'évolution, c'est la perspective de progrès qui est devant nous.

Cela suppose une condition que l'on professionnalise, parce que ce n'est pas seulement une question d'intention, c'est une question de compétences. Faire de la GPEC ne demande pas seulement du bon sens, mais une compétence que la fonction RH est en train d'acquérir, ce qu'elle doit faire de façon plus importante. C'est acquis et en cours dans les équipes de Mme ETCHEVERRY. Il faut le décliner dans l'ensemble des départements.

Toutes les transformations en cours sont un bon inducteur pour faire comprendre aux départements qu'ils doivent acquérir cette compétence pour bien maîtriser l'avenir de ces transformations. Dans la feuille de route de la transformation de la fonction RH dont a parlé la Présidente ce matin, il y a l'acquisition de cette compétence que l'on appelle le strategic workforce planning. On essaie de réfléchir de façon stratégique à la façon dont va se propulser le capital humain

dans l'avenir, à la fois dans la dimension quantitative et dans la dimension qualitative, avec les éléments de formation et de mobilité.

On pourrait faire un zoom sur la question des démissions qui a été mentionnée à plusieurs reprises. On peut distinguer les raisons des démissions pour les opérateurs, pour l'encadrement, avec des raisons différentes selon qu'il s'agit de l'encadrement de l'ingénierie ou des fonctions support. Il peut être intéressant de partager l'analyse qui a été menée sur le sujet.

Mme LOPES.- Légalement, on ne peut pas demander à une personne la raison de sa démission. C'est un bémol sur notre capacité à connaître les raisons des démissions. Nous n'avons pas travaillé sur les opérateurs, nous allons voir ce que l'on peut faire.

Sur l'ingénierie, un gros tiers voire 40 % des ingénieurs nous ont communiqué la raison pour laquelle ils avaient démissionné. En l'occurrence, ils ont trouvé un meilleur salaire, des projets qui les intéressent davantage. 30 voire 35 % des personnes ont suivi leur conjoint en province, ce mouvement est de plus en plus fréquent. Nous ne connaissons pas la raison de la démission des 25 % restants.

Mme ETCHEVERRY.- J'ai entendu dire que le niveau des démissions était important. Il faut raison garder. Certes, il y a plus de démissions depuis deux ans. Toutefois, le nombre de démissions des cadres est identique cette année à celui de l'année dernière. Il y a effectivement un mouvement, parce qu'il y a quasiment le plein-emploi pour les cadres en Ile-de-France à l'heure actuelle, avec 4 % de personnes en recherche d'emploi. Quand on arrive à ce taux, on approche du plein-emploi.

Les modalités de recherches de candidats ont beaucoup évolué, notamment avec les réseaux sociaux. Nos salariés de l'ingénierie sont chassés directement et de façon plus active qu'auparavant. Cela peut créer de l'envie chez certains.

Aujourd'hui, dans les sociétés d'ingénierie et dans les SSII, nous sommes aux alentours de 10 à 12 %. Sur ces sociétés, nous sommes entre 25 et 30 %. Pour autant, nous faisons une veille, nous suivons toutes les démissions avec les départements. Quand nous le pouvons, nous essayons d'en connaître les raisons. L'intérêt de ce travail est de nous interpellier sur notre manière d'accompagner les candidats qui intègrent l'entreprise. Ils sont bien accompagnés aujourd'hui, mais l'idée est de les accompagner avant même qu'ils signent le contrat, et de les suivre de façon précise. Dans les sociétés d'ingénierie, les salariés sont suivis de façon très précise selon des modalités que nous n'avons peut-être pas encore inventées parce que nous n'avions pas jusqu'à présent ce niveau de démissions.

À un moment, il faut s'interroger pour savoir si le projet intéresse vraiment une personne. Les jeunes sont dans une recherche différente de ce que nous avons pu connaître. Dès que le

projet ne les intéresse plus, ils s'ouvrent à l'extérieur. Cela change la manière d'aborder la relation au travail, mais aussi la qualité du projet qui peut être proposé.

Nous avons de beaux projets, mais il faut être vigilant et suivre ces jeunes qui sont très chassés.

M. Le PRÉSIDENT.- Monsieur BAZIN ?

M. BAZIN.- Cela n'obère-t-il pas l'attractivité de l'entreprise ? Étant donné le nombre d'agents qui ont envie de partir de l'entreprise parce qu'ils ne se retrouvent plus dans ses valeurs, les grands changements annoncés, le nombre de personnes qui décident de quitter l'entreprise pour suivre leur conjoint ou en souhaitant changer de postes puisque l'on est quasiment au plein-emploi chez les cadres, ne faut-il pas s'interroger sur notre attractivité et sur le recrutement ? Nous allons devoir travailler sur ces motifs pour éviter la fuite des talents de l'entreprise. S'ils sont dans l'entreprise depuis plusieurs années, ils ont acquis des compétences et des savoirs. Les laisser partir n'est pas forcément une bonne chose.

Mme ETCHEVERRY.- La majorité des démissions ont lieu dans les deux premières années. Ces personnes partant assez vite, on ne perd pas des compétences longues à acquérir. Pour autant, compte tenu du niveau de recrutement de cette année et de l'état du marché de l'emploi qui est très tendu pour les cadres dans certains métiers, particulièrement en Île-de-France mais aussi en province il faut continuer nos actions d'attractivité.

Vous avez dû voir dans le SDRH que même s'il y a moins de recrutements à une période parce que les départs à la retraite sont moins nombreux, à aucun moment on ne baisse la garde sur les opérations et les actions d'attractivité que nous menons. L'équipe de recrutement renforce encore cette année le travail réalisé avec les ambassadeurs dans les départements.

Par ailleurs, nous avons des actions de communication et un travail avec les équipes de communication de l'entreprise pour faire « briller » la marque RATP. La marque compte quand même. Les premiers éléments qui amènent les jeunes à choisir notre entreprise ou les autres sont la qualité des projets et du contenu du travail qui leur sont proposés, la qualité de vie au travail qui inclut la qualité du management, et en troisième position le salaire. C'est avant tout l'intérêt au travail, puis la manière dont ils sont traités dans l'entreprise et enfin le salaire. Il faut continuer à communiquer sur ces éléments et mettre en avant nos atouts.

Je vais citer un exemple. Certains jeunes ingénieurs qui entrent dans des SSII sont amenés à partir en Île-de-France sans avoir choisi. Ils doivent se déplacer tous les jours alors que leur point d'attache est Paris. Chez nous, c'est différent. Quand ils sont en Ile-de-France, ils y restent et peuvent être amenés à partir à l'étranger au fur et à mesure des mobilités, s'ils partent en filiale. Chez nous, c'est plus clair et plus cadré. Cela dérange les jeunes quand ils travaillent dans des entreprises de services qui les obligent à se déplacer.

M. BAZIN.- Avez-vous la même force de frappe concernant les personnels qui ne sont pas ingénieurs ou dans l'encadrement ? Dans la maintenance, il est difficile de recruter. Je ne parle même pas de la féminisation qui dépend aussi de ce qui se fait à l'Éducation nationale. Pour les opérateurs et les techniciens, il est compliqué de trouver du personnel.

M. Le PRÉSIDENT.- Je voudrais compléter la réponse sur l'attractivité, faire un commentaire et répondre en partie à la question de M. BAZIN. Nous avons parlé de l'attractivité à plusieurs reprises. C'est quelque chose de décrit précisément et de hiérarchisé. Beaucoup d'études convergent vers le classement indiqué par Mme ETCHEVERRY.

En premier lieu, il faut que le projet porté par l'entreprise attire les personnes. C'est le facteur d'attractivité numéro un, non seulement pour les personnes en cours de carrière, mais aussi et de plus en plus souvent pour les jeunes. De ce point de vue, on mesure tous les jours combien la stratégie présentée ce matin et le positionnement sur la ville durable et intelligente nous permettent de récupérer des candidatures inespérées. Il faut en être conscient. Interroger les recruteurs et les managers qui reçoivent directement les CV, il faut que tout le monde soit porteur de cela car c'est l'élément d'attractivité numéro un de l'entreprise à l'heure actuelle. Le fait d'être dans le champ de la transition énergétique, de l'écologie au sens large du terme, du transport urbain, c'est majeur. Si on ne le porte pas tous ensemble, on se tire une balle dans le pied.

Les personnes savent qu'elles ne resteront pas toute leur carrière dans la même entreprise, elles cherchent dans chaque poste, la possibilité d'apprendre quelque chose de nouveau. L'intérêt du travail qu'elles trouveront dans les projets et à travers le niveau de responsabilité, c'est le deuxième facteur d'attractivité. Parmi les démissions au bout de deux ans chez les cadres, il y a des personnes qui n'en peuvent plus d'attendre des autorisations et des signatures pendant des mois.

En troisième lieu intervient la rémunération.

Concernant la maintenance, dans le CFA on développe des branches de formation dans les métiers de la maintenance parce qu'on constate que plus personne n'est intéressé par les métiers de la maintenance depuis dix ans. Cela vient du fait que l'industrie française a diminué. On essaie de reconstituer une capacité formatrice à travers une des filières de formation dans le CFA. Avec MRF, des contacts particuliers ont été pris avec l'AFORP, le centre de formation continue de l'industrie métallurgique de la région parisienne. Beaucoup d'apprentis sont demandés par Dassault, Safran.

Nous avons essayé de récupérer ceux qui étaient formés, mais n'avaient pas de poste. Nous essayons de travailler à l'élaboration des contenus de formations initiales pour les adapter à nos besoins car depuis la réforme du Bac Pro, les formations n'étaient plus vraiment adaptées à nos besoins. Nous y travaillons. Sur les métiers de la maintenance, il y a un travail de longue haleine à faire.

M. BAZIN.- L'attractivité de l'entreprise pour le personnel en place fait partie des prérogatives de la fonction RH, or souvent on ne la voit pas. On s'intéresse aux jeunes pour attirer de nouveaux talents, en revanche, ceux qui sont dans l'entreprise depuis longtemps... On pourra revenir sur la place de la rémunération dans le panel. Pour le coup, on est bien loin de ce qui est annoncé.

Vous ne le savez peut-être pas encore, à moins que vous le sachiez mais que vous ayez un doute, beaucoup de salariés ont la volonté de partir parce que l'entreprise ne correspond plus à ce qu'elle était à leurs yeux. Il n'y a pas de possibilité d'évolution, qui permettrait de se sentir bien et d'être reconnu dans l'entreprise. Cela peut poser problème.

M. Le PRÉSIDENT.- Je vous entends, mais je voulais terminer sur le sujet de l'attractivité. Monsieur BAZIN, on a vu tout à l'heure que plus de 500 personnes changeaient de catégories socioprofessionnelles par an. Cela a été souligné comme un élément positif de la promotion sociale et cela participe de l'attractivité de l'entreprise.

Pour terminer sur ce sujet, l'attractivité n'est pas seulement le problème de GIS et de la direction. Je n'ai pas vu le reportage d'hier à 13 heures sur France 2, qui a relayé notre plan d'annonces de 5 000 recrutements. En revanche, j'ai reçu dix messages pour me dire qu'après 3 minutes de commentaires positifs sur les annonces, des représentants syndicaux disaient que 1 600 € ce n'était pas assez... Pendant 3 minutes, on vous dit bienvenue à la RATP et durant les 30 dernières secondes, on entend que vous allez être maltraités. Du point de vue de l'attractivité... ! Des personnes ont travaillé pendant des mois sur le plan de remplacement et des campagnes de communication, et l'image de l'entreprise a été détruite en 2 secondes.

Le dialogue social est à l'intérieur de l'entreprise. Comme je vous le dis depuis des années, il faut être conscient que ce qui est dit de nous à l'extérieur a des effets. L'effet est celui-là.

M. BABEC.- Par principe, je ne peux pas condamner à 100 % les propos qui ont été tenus, même si je ne les ai pas entendus. (Rires).

M. Le PRÉSIDENT.- C'est du syndicalisme moderne !

M. BABEC.- Je me revendique de l'ancien monde.

J'entends les discours tenus sur le focus particulier sur les catégories de salariés. Je le partage, il n'y a pas de souci. Cela dit, ce discours s'adresse à des CSP supérieures. Modestement, en faisant le lien avec le reportage que vous avez évoqué, je rappelle qu'il n'y a pas que des cadres supérieurs ou des ingénieurs dans l'entreprise. Certes, il ne faut pas les oublier, d'autant que nous avons vu ce matin qu'une grande partie de notre avenir, en tant que marque RATP, dépendra du fruit du travail de ces personnes, qui vont concourir à construire les nouvelles technologies, la ville de demain, etc., donc toutes les orientations de l'entreprise pour se diversifier et prendre de la valeur ajoutée. Je ne reviens pas sur notre déclaration.

Toutefois, il y a aussi les autres. Je prends l'exemple d'un machiniste qui a changé d'entreprise récemment. Il vient de banlieue et s'est dit qu'après tout, la RATP, son image... Il conduisait des bus ailleurs et je pense qu'il va y retourner parce qu'il perd entre 200 et 300 € par mois. Bien sûr, la qualité du travail compte dans certains secteurs.

De façon plus terre à terre, moins intellectuelle et philosophique, dans d'autres secteurs, le salaire est la préoccupation principale, surtout quand la réalisation dans le travail est limitée. Il s'agit de créer du lien avec les voyageurs mais une fois sur deux, c'est pour entendre une critique. Ce n'est pas dans ce métier que l'on va se réaliser en tant qu'être humain d'un point de vue intellectuel. Ce sont des métiers postés, tayloristes.

Pour ces métiers, deux aspects comptent dont la tranquillité dans le travail. Or que nous dit le collègue qui va sans doute repartir ? Là où il était, non seulement il gagnait plus mais on ne vérifiait pas le nœud de sa cravate et on n'était pas sans arrêt sur son dos. C'est le cas -les agents de Bus le diront mieux que moi- avec les 25 mesures de surveillance du machiniste receveur mises en place dans l'entreprise depuis 15 ans, et en plus ils perdent de l'argent. La qualité du travail, ce n'est pas seulement des beaux bureaux, des bonnes relations de travail et les outils mis à disposition pour faire du travail de qualité, c'est aussi la tranquillité dans le travail. Quand on est très surveillé comme le sont les opérateurs, même si cela a tendance à atteindre des couches supérieures, les maîtrises voire peut-être les cadres...

Je comprends la crainte de l'entreprise d'être en déficit sur ces postes, qui construisent l'avenir de nos orientations stratégiques. Je vous mets en garde par rapport à un discours trop centré sur les mêmes catégories de personnel. Quand on ne parle plus des autres, ils se sentent comme une quantité négligeable, voire abandonnés. J'entends aussi beaucoup dire que dans cinq ans, ils seront fichus dehors, ce qui explique qu'on ait cessé de s'occuper d'eux. Je parle de MRB et de Bus.

M. Le PRÉSIDENT.- Vous avez raison, c'est peut-être un biais de notre expression. Quand on regarde la proportion des opérateurs qui ont démissionné dans les dernières années, elle est bien plus faible que dans les autres catégories. C'est lié au volume énorme de recrutements que nous avons faits dans les quatre ou cinq dernières années, en lien avec le plan retraite que vous avez rappelé, de 2015 à 2017.

Nous sommes conscients que ce sont des éléments d'attractivité autour de la qualité du management qui sont en jeu. Nous avons mené de nombreuses actions sur ces métiers pour l'image de marque de l'entreprise et son attractivité. On a fait venir des jeunes et des moins jeunes dans les ateliers de MRF il y a quelques mois. Il y a des opérations vis-à-vis des jeunes femmes à travers un partenariat avec la Fédération de boxe pour les conduire dans des métiers dits masculins à Bus. Nous avons mené des actions avec la petite couronne autour de l'inclusion et de l'insertion pour aller chercher des candidats. Pardon si on a beaucoup axé nos débats sur cela, mais dans l'analyse de l'unité de GIS qui travaille sur la marque employeur, on ne néglige pas du tout les opérateurs.

M. VENON.- Le schéma directeur des ressources humaines est un document complet, en lien avec la stratégie de l'entreprise, pour comprendre ce que l'on veut construire et où on veut aller. Cela dit, M. BABEC a raison de soulever certains points. Les opérateurs se demandent s'ils vont rester dans l'entreprise au bout de trois ou quatre ans au regard de la productivité et des pressions qui sont exercées.

C'est l'échange que nous avons eu ce matin avec Mme GUILLOUARD sur le ressenti des agents sur leur carrière dans l'entreprise. On ne se posait pas cette question il y a 20 ans. L'école d'apprentissage était un vecteur d'intégration au regard des métiers de l'entreprise. Cela permettait d'intégrer des jeunes, de leur tracer une perspective dans l'entreprise avec des déroulements de carrière qui n'existent plus aujourd'hui. La RATP l'a compris. L'Université de Groupe est un point fort. Elle a été créée, parce que très largement subventionnée par l'État. Aujourd'hui, nous sommes confrontés à des difficultés de recrutement, dans une autre réflexion propre à certains métiers.

Cela m'amène à poser une question en tant que président de la Commission formation. Peut-être faudrait-il prévoir un bilan de l'apprentissage sur l'Université de Groupe, sur les perspectives et sur la façon d'intégrer ces jeunes dans l'entreprise à tous les niveaux.

M. Le PRÉSIDENT.- Je rappelle que l'on est tous très fier d'avoir remis en place le CFA MUD il y a trois ans. C'est le moment de faire un point d'étape et de parler des perspectives.

M. RISPAL.- Je vous rejoins sur votre analyse sur l'attractivité extérieure de l'entreprise. Notre problème est celui de l'attractivité à l'intérieur de l'entreprise, c'est la capacité des salariés de s'adapter à l'évolution de l'entreprise. Si l'analyse du chemin vers lequel nous allons est mauvaise, cela pose un problème.

Deux agents qui travaillent sur de l'activité de maintenance souhaitent quitter l'entreprise, parce qu'ils vivent mal ce qui s'y passe. C'est un problème. On a des indicateurs de satisfaction des voyageurs, on devrait en avoir pour mesurer la satisfaction des personnels. On a du mal à percevoir un avenir serein, c'est un vrai problème pour se projeter. Même si l'orientation politique ne nous plaît pas, la manière d'y aller est plus ou moins acceptable.

La presse, qui communique des salaires mensongers, ne nous fait pas une bonne publicité. La SNCF a fait un bureau de recrutement. Des ingénieurs ont déposé des CV. Ils ont été surpris quand ils ont eu connaissance des salaires d'entrée. Les personnes ont une perception du salaire, or c'est parfois un frein au moment de l'embauche parce qu'elles s'attendent à des salaires plus élevés quand elles postulent.

Sur l'excellence managériale, quand les managers se projettent dans l'avenir et essaient de la mettre en place, cela vient au détriment de leur activité managériale de proximité, de la réglementation, du respect des règles. Dans les ateliers, ils sont surmenés. S'ils se projettent dans les dossiers futurs, cela pose un problème dans la gestion locale. On commence à le ressentir.

M. Le PRÉSIDENT.- Je propose de clore l'échange sur le SDRH en remerciant les intervenantes.



FIXATION DE LA DATE DE LA SÉANCE SUIVANTE

M. Le PRÉSIDENT.- Nous arrivons au terme de la séance. Je voudrais dire deux mots de salutation à M. LE DAIN pour qui c'est la dernière séance. Nous avons tous apprécié son engagement, son implication en même temps que son sens de la tolérance et du respect mutuel. Je le remercie pour le travail qu'il a fait dans cette instance et je lui souhaite le meilleur dans sa nouvelle vie.

M. LE DAIN.- C'est ma dernière séance. Je ne pars pas avec 3 700 € par mois, contrairement à ce qui a pu être dit. Dans la réalité, on est loin de ce qui a été annoncé dans la presse. Je vais vous épargner le coût des retraites par points.

M. Le PRÉSIDENT.- Oui.

M. LE DAIN.- Demain, une autre vie s'ouvre avec des activités choisies. C'est une satisfaction pour moi. Partir dans les conditions actuelles, c'est bien également. À l'époque où je suis entré à la RATP, il y avait un contrat moral et social avec l'entreprise. Il y avait des contraintes et des avantages, des pénibilités reconnues, des tableaux. J'étais au tableau A2, 55 ans à l'époque. Entre-temps, les réformes sont passées, je suis passé de 55 à 57 en prenant en compte le tableau et les bonifications. Les tableaux existent mais les bonifications n'existent plus. On peut partir mais on ne partira pas parce que la pension ne sera pas suffisante pour nous laisser cette possibilité. Les tableaux n'existaient pas pour rien. Les pénibilités, si elles ont évolué, sont toujours présentes.

Je vous dis la vérité : être mécanicien d'entretien, après 60 ans, ce n'est plus possible. Voyez le nombre de restrictions médicales, c'est un vrai sujet. Nombreux sont nos collègues qui ont des problèmes de santé en tout genre en raison des gestes répétitifs dus au métier. Il faut que ce métier soit reconnu comme étant pénible et qu'il y ait des bonifications en fin de carrière. Je n'imagine pas un machiniste partir à 64 ans, un conducteur de métro, à la voie, l'ingénierie, à MRF. Il y a encore des travaux lourds et des pénibilités.

Il faut continuer à aller dans le sens de ce qu'a dit la P.-D.G. ce matin. Il faut que des métiers soient reconnus, si ce n'est pas le cas, soit nous on y arrivera en mauvais état, soit on n'y arrivera pas. Je ne pense malheureusement pas que tout le monde aura ma chance. Il faut trouver un système pour faire reconnaître ces personnes. Je pense aussi aux travailleurs dans les travaux publics, aux égoutiers, etc. Un panel de pénibilités doit être reconnu dans ce pays mais si on les reconnaît toutes, tout le monde devra partir tôt.

J'ai roulé ma bosse pendant plus de 30 ans dans l'entreprise. J'ai été dans beaucoup d'instances et cela s'est toujours relativement bien passé même si on n'était pas d'accord -ce qui arriverait souvent-, on se comprenait et on se respectait. J'ai pris le mandat précédent en cours. On n'est pas toujours d'accord, il y a des débats entre nous mais ils sont respectueux de la pensée des uns et des autres, même avec les différentes organisations syndicales et avec la direction. C'est à mettre à

notre actif pour un dialogue social nécessaire, surtout dans la période actuelle et au vu de la mutation engagée par l'entreprise parce que demain sera très difficile.

Me concernant, ce n'est pas la fin mais le début d'autre chose. Je continuerai à lutter à la CGT, il y a encore des batailles même en étant retraité. Celle des pensions, celle des salaires pour les collègues, la protection sociale et surtout le service public.

(Applaudissements)

M. Le PRÉSIDENT.- On pourra tous témoigner, vous avez été jusqu'au bout ! Merci beaucoup, bonne continuation et bon vent à vous.

Prochain rendez-vous le 4 mars 2020.

La séance est levée à 16 heures 10.