



---

**Comité Social Économique Central  
( CSEC )**

# **PROCES-VERBAL**

**----- séance -----**

**du**

**jeudi 11 juin**

**-----2020-----**

La séance est ouverte à 8 h 32, sous la présidence de **M. Jean AGULHON**, directeur du département GIS.

**Sont présents (es) :**

|     |  |                                   |               |                |
|-----|--|-----------------------------------|---------------|----------------|
| MM. | Frédéric <b>SARRASSAT</b>              | Secrétaire                        | liste UNSA    | CSE 12/MTS     |
|     | Laurent <b>DOMINÉ</b>                  | 2 <sup>e</sup> secrétaire adjoint | liste CFE-CGC | CSE 6/DSC      |
|     | Frédéric <b>NIVERT</b>                 | Trésorier                         | liste CGT     | CSE 15/SIT     |
|     | Patrick <b>PIGEARD</b>                 | Trésorier adjoint                 | liste UNSA    | CSE 13/R       |
| MM. | Noureddine <b>ABOUTAÏB</b>             | -                                 | liste UNSA    | CSE 3/BUS-MRB  |
|     | Tarik <b>ALLALOUCHE</b>                | -                                 | liste UNSA    | CSE 3/BUS-MRB  |
|     | Jérôme <b>CRUCHET</b>                  | -                                 | liste UNSA    | CSE 11/MRF     |
|     | Laurent <b>DJEBALI</b>                 | -                                 | liste UNSA    | CSE 12/MTS     |
|     | Loïc <b>FAUCHEUX</b>                   | -                                 | liste UNSA    | CSE 2/BUS-MRB  |
|     | André <b>BAZIN</b>                     | -                                 | liste CGT     | CSE 7/GDI      |
|     | Philippe <b>BOYER</b>                  | -                                 | liste CGT     | CSE14/SEM-CML  |
|     | Claude <b>NIVAUT</b>                   | -                                 | liste CGT     | CSE 13/RER     |
|     | Ludovic <b>ORIEUX</b>                  | -                                 | liste CGT     | CSE 2/BUS-MRB  |
|     | Patrick <b>RISPAL</b>                  | -                                 | liste CGT     | CSE 10/BUS-MRB |
|     | Michel <b>VENON</b>                    | -                                 | liste CGT     | CSE 5/BUS-MRB  |
|     | Sébastien <b>HUBERT</b>                | -                                 | liste CFE-CGC | CSE 6/DSC      |
|     | José <b>JONATA</b>                     | -                                 | liste UNSA    | CSE 14/SEM-CML |
|     | Stéphane <b>SARDANO</b>                | -                                 | liste UNSA    | CSE 1/BUS-MRB  |
| Mme | Caroline <b>DROUAIRE</b> <sup>1</sup>  | Membre suppléant                  | liste UNSA    | CSE 4/BUS-MRF  |
|     | Florence <b>ESCHMANN</b>               | -                                 | liste UNSA    | CSE 12/MTS     |
|     | Nathalie <b>MEUNIER</b> <sup>2</sup>   | -                                 | liste CGT     | CSE 5/BUS-MRB  |
|     | Stéphanie <b>GRELAUD</b>               | -                                 | liste CFE-CGC | CSE 12/MTS     |
|     | Françoise <b>PHIRMIS</b>               | -                                 | liste CFE-CGC | CSE14/SEM-CML  |
| MM. | Eliès <b>BEN ROUAG</b>                 | -                                 | liste UNSA    | CSE 3/BUS-MRB  |
|     | Mourad <b>CHIKH</b>                    | -                                 | liste UNSA    | CSE 3/BUS-MRB  |
|     | Jean-Luc <b>LALLEMANT</b>              | -                                 | liste UNSA    | CSE 6/DSC      |
|     | Benoît <b>CHEVILLARD</b>               | -                                 | liste CGT     | CSE 14/SEM-CML |
|     | Thibaut <b>DASQUET</b>                 | -                                 | liste CGT     | CSE 11/MRF     |
|     | Abdelhakim <b>KHELLAF</b> <sup>3</sup> | -                                 | liste CGT     | CSE 8/ING-MOP  |
|     | Éric <b>TURBAN</b>                     | -                                 | liste CGT     | CSE 7/GDI      |
|     | Cyril <b>LARDIÈRE</b> <sup>4</sup>     | -                                 | liste CFE-CGC | CSE 9/M2E      |

**Sont absents(es)/excusés (es) :**

|     |                              |                                    |               |                |
|-----|------------------------------|------------------------------------|---------------|----------------|
| M.  | Thierry <b>SAUTEL</b>        | 1 <sup>er</sup> secrétaire adjoint | liste CGT     | CSE 9/M2E      |
| Mme | Cécile <b>AZEVEDO</b>        | Membre titulaire                   | liste UNSA    | CSE 5/BUS-MRB  |
| MM. | Fabien <b>LONGET</b>         | -                                  | liste CGT     | CSE 4/BUS-MRB  |
|     | Jacques <b>GRATUZE</b>       | -                                  | liste CFE-CGC | CSE 8/ING-MO   |
| Mme | Sonia <b>ÉBONGUÉ SIPAMIO</b> | Membre suppléant                   | liste UNSA    | CSE 14/SEM-CML |
| MM. | David <b>TÉTART</b>          | -                                  | liste UNSA    | CSE 5/BUS-MRB  |
|     | Gilles <b>PATRAVE</b>        | -                                  | liste UNSA    | CSE 2/BUS-MRB  |
|     | Thomas <b>LE CLEACH</b>      | -                                  | liste CGT     | CSE 12/MTS     |
|     | Alain <b>DUIGOU</b>          | -                                  | liste CGT     | CSE 2/BUS-MRB  |

**Assistent à la séance :**

|     |                        |                                       |
|-----|------------------------|---------------------------------------|
| Mme | Laure <b>FONTAINE</b>  | Représentante du syndicat CFE-CGC     |
| MM. | Yves <b>HONORE</b>     | Représentant de l'UNSA                |
|     | Olivier <b>DAVOISE</b> | Représentant de l'union syndicale CGT |

<sup>1</sup> Remplace Fabien LONGET, en tant qu' élu titulaire pour les votes

<sup>2</sup> Remplace Cécile AZEVEDO, en tant qu' élu titulaire pour les votes

<sup>3</sup> Remplace Jacques GRATUZE, en tant qu' élu titulaire pour les votes

<sup>4</sup> Remplace Thierry SAUTEL, en tant qu' élu titulaire pour les votes

---

# ORDRE DU JOUR

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I - APPROBATION DU PROCES VERBAL DE LA SEANCE DU 28 FEVRIER 2020</b>   | <b>6</b>  |
| <b>II - INFORMATIONS DU PRÉSIDENT</b>   | <b>8</b>  |
| <b>III - INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE</b>   | <b>12</b> |
| <b>IV - QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES</b>   |           |
| 1 – Consultation sur le projet de déploiement du Centre de Services Ressources Humaines (CSRH)                          | 23        |
| 2 – Restitution de l'expertise portant sur le projet de création du département Réseau De Surface par le Cabinet SECAFI | 28        |
| <b>VI – QUESTIONS DIVERSES</b>  | <b>58</b> |

**Le PRÉSIDENT.-** Bonjour Mesdames et Messieurs. Je propose à M. SARRASSAT de commencer la séance, s'il en est d'accord.

**Le SECRÉTAIRE.-** Il est l'heure, c'est le moment.

**Le PRÉSIDENT.-** Comme d'habitude, je vous propose d'éteindre ma caméra, si vous en êtes d'accord, pour qu'il n'y ait pas de problème de connexion.

Nous allons faire le point sur les présents. Nous avons été informés des absences excusées de Mme AZEVEDO en tant que titulaire, et de MM. DUIGOU et TETART parmi les suppléants.

**Mme LÉQUIPÉ.-** Bonjour à tous. Y a-t-il d'autres absents ?

**Le SECRÉTAIRE.-** M. PATRAVE.

**M. HONORÉ.-** A priori, Mme EBONGUÉ SIPAMIO ne sera pas présente non plus.

**Mme LÉQUIPÉ.-** Mme FONTAINE, avez-vous des absents ?

**Mme FONTAINE.-** Bonjour. M. GRATUZE est excusé.

**Mme LÉQUIPÉ.-** M. NIVault, avez-vous des absents ?

**M. NIVault.-** MM. DUIGOU, LONGET, LE CLEACHE, SAUTEL. Pour les représentants syndicaux, M. DELEBARRE n'étant pas présent, M. DAVOISE le remplace aujourd'hui.

Plusieurs personnes sont avec moi, MM. BAZIN, KHELLAF, VENON et DAVOISE.

**Mme LÉQUIPÉ.-** J'espère que vous respectez les distances et portez le masque.

Je propose que M. LONGET soit remplacé par Mme DROUAIRE du même CSE, Mme AZEVEDO par Mme MEUNIER du même CSE, M. GRATUZE par M. KHELLAF du même CSE et M. SAUTEL par M. LARDIÈRE, ce qui donne 9 votants pour l'UNSA, 9 pour la CGT et 2 pour la CFE-CGC. Cela convient-il à tous ?

**M. NIVault.-** C'est parfait.

**I – EXAMEN DU PROCÈS VERBAL DE LA SÉANCE  
DU 28 FEVRIER 2020**

**Mme LÉQUIPÉ.**- Comme habituellement je vais vous appeler pour vous demander si vous êtes pour, contre, ou si vous vous abstenez.

*(Il est procédé au vote)*

*POUR : 9 UNSA, 9 CGT et 2 CFE-CGC*

**Mme LÉQUIPÉ.**- Le procès-verbal du 28 février est approuvé à l'unanimité.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Avant de donner la parole à M. SARRASSAT et de recueillir les déclarations, je vais donner des informations.

## **II – INFORMATIONS DU PRÉSIDENT**

**M. Le PRÉSIDENT.**- Aujourd'hui, nous recensons 120 cas avérés au sein de l'entreprise. Je ne répète pas la prudence que j'émetts sur les chiffres depuis le début de la pandémie. Aujourd'hui, deux personnes sont toujours hospitalisées. Il n'y a pas de nouvelles hospitalisations dans les derniers jours. Évidemment, la médecine du travail continue à être en contact avec les familles de ces personnes pour suivre l'évolution de leur état.

Par ailleurs, le dispositif de visite d'évaluation avant reprise se poursuit tel qu'on l'avait organisé.

Deux mots sur des mesures RH et sur la situation concernant les conditions de scolarisation et le chômage partiel garde d'enfants. Comme mentionné à plusieurs reprises, les autorités ont bien déclaré les enfants des salariés comme faisant partie des publics prioritaires pour un retour à l'école. Cela ne suffit pas toujours à rendre la reprise possible dans tous les établissements ou tous les jours de la semaine. Nous suivons cela de près, mais nous avons constaté depuis deux ou trois semaines que ce retour à l'école semble peu à peu s'améliorer même si c'est lent.

Pour l'instant, la situation est toujours celle en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> mai : les parents d'enfants qui ne peuvent pas être scolarisés sont toujours pris en charge par le chômage partiel. On est toujours en attente d'une éventuelle évolution de la réglementation qui, d'après ce que l'on entend dire, soumettrait la continuité du bénéfice du chômage partiel à la production d'une attestation fournie par les établissements scolaires indiquant ne pas pouvoir accueillir les enfants. En attendant, cela fonctionne comme depuis le 1<sup>er</sup> mai. On n'a pas de visibilité très claire sur un éventuel changement de portage concernant ce dispositif.

Je passe au trafic et aux recettes d'avril 2020.

S'agissant du trafic, la mesure de confinement strict de la population, prise par les autorités depuis le 17 mars, a évidemment perduré tout le mois d'avril. L'offre de transport est restée extrêmement réduite sur le périmètre de l'EPIC, qui a constaté une perte de son trafic brut à hauteur de 91,6 %. Cette baisse est un peu plus marquée sur le réseau ferré où il est relevé une baisse de 96 % du trafic par rapport à la moyenne. La baisse du trafic brut sur le bus est de 84,7 % et sur le tramway de 84,4 %.

Pendant cette période d'avril, l'offre est restée réduite, ainsi que le nombre de stations qui avaient ouvert puisque 55 étaient restées fermées.

En cumul, depuis le début de l'année, le trafic enregistre une baisse de 45,1 % par rapport à la même période de 2019.

Quant aux recettes, la baisse des recettes directes s'établit à 138,8 M€, c'est-à-dire à moins 60,9 % sur le mois. C'est entièrement imputable aux effets du confinement que je viens d'évoquer, ce confinement ayant généré un effondrement complet de nos ventes sur les titres courts, qui a induit une perte de recettes de 75 M€, mais également sur les abonnements mois et semaine pour environ 69 M€.

En cumul, si on compare la période de l'année, les recettes des quatre premiers mois de l'année 2020 enregistrent une baisse de 26,9 % par rapport à 2019.

Je voudrais aborder un sujet considéré comme grave, celui du non-respect des règles RGPD dans l'entreprise. La RATP partage le fait que les documents et données collectées concernant les agents doivent être conformes à la réglementation applicable et que leur utilisation doit être justifiée et proportionnée à l'objectif recherché. Par conséquent, ils ne peuvent pas comprendre de données de pointage relatives notamment à la maladie, à l'état de la maternité ou à la grève. On ne peut tolérer

aucune violation de ces règles. Nous condamnons toute forme de discrimination de quelque nature que ce soit.

Ces intentions et principes étant rappelés -c'est utile de le faire-, quelques précisions sur les fichiers dont nous avons connaissance. Dès la connaissance de l'existence du fichier sur une DUO du Département Bus, la direction a immédiatement pris les mesures nécessaires pour mettre fin à cette situation et faire respecter scrupuleusement les règles relatives à l'interdiction d'utiliser ces données non conformes. En l'occurrence, c'était dans le cadre de l'avancement des agents, mais cela pourrait aussi se produire dans d'autres cadres dans lesquels c'est tout aussi interdit.

À partir de là, la direction de Bus a ordonné la suppression immédiate et définitive des données non conformes du fichier incriminé, a rappelé à l'ensemble des managers les règles applicables en matière d'utilisation des données personnelles, notamment dans le cadre de la préparation des propositions d'avancement à toutes les unités opérationnelles. Cela a été fait par un mail en date du 5 mai dernier. À titre exceptionnel, il a été décidé que la commission de classement des agents du centre bus concerné se tiendrait sous le contrôle du Département Bus afin de garantir les droits des agents concernés.

Il a été ensuite décidé de diligenter une mission d'audit afin de s'assurer du respect de l'ensemble des règles que je viens de rappeler et d'apporter toutes mesures correctrices nécessaires, le cas échéant.

Au niveau de l'entreprise, conformément à ses obligations, la direction a notifié à la CNIL l'existence d'une violation de données personnelles consécutive à la divulgation de ce fichier et des données à caractère personnel qu'il contenait.

Une nouvelle alerte sur un autre centre bus nous ayant été signalée sur un fichier plus ancien, cela a conduit la direction de la RATP à compléter les mesures que je viens de vous indiquer, qui avaient été prises sur le périmètre Bus, par les éléments suivants. Nous avons effectué une notification complémentaire de violation de la donnée auprès de la CNIL. Nous avons vérifié que l'ensemble des DUO et responsables Ressources humaines d'unité sont informés de leurs obligations en matière de respect de cette norme RGPD.

Nous sommes en train d'élaborer un document que chacun devra signer, constituant un engagement sur l'honneur de ne pas établir, utiliser, faire établir ou faire utiliser, des fichiers qui ne seraient pas conformes au RGPD. C'est un engagement pour soi-même de ne pas faire mais, au regard de l'autorité que ces personnes peuvent avoir, c'est aussi un engagement à ne pas demander de faire faire.

La conformité des propositions des commissions de classement des unités opérationnelles pour l'année 2020 sera dans son ensemble, mise sous le contrôle des équipes centrales de Bus.

Nous sommes en train de faire vérifier, avec l'aide d'un cabinet de conseils spécialisé, la mise aux normes RGPD sur l'ensemble du périmètre Bus. Nous avons adressé aux membres du Comex, du Codir ainsi qu'à l'ensemble des directeurs responsables et responsables Ressources humaines de l'entreprise, une note de rappel relative à l'obligation du respect. L'ensemble de ce périmètre sera à nouveau formé dans le courant de la semaine prochaine, en demandant aux personnes de suivre obligatoirement le module RGPD.

Une note générale signée par M. HARNOIS en charge de ce processus, a été envoyée à l'ensemble des responsables de l'entreprise. Cette note récapitule l'ensemble du dispositif mis en place par l'entreprise, ainsi que les engagements à respecter pour être en conformité avec le RGPD. Elle est accompagnée d'un guide des bons réflexes.

Enfin, la base de la méthodologie d'audit qui va être mise en place à Bus concernera l'ensemble de l'entreprise. Je vous indique que la note dont je viens de vous parler, ainsi que le guide vous seront transmis par voie électronique à l'issue de la séance d'aujourd'hui.

Voici les informations que je souhaitais partager avec vous en ce début de séance.

Je propose de passer sans plus tarder, la parole à M. SARRASSAT pour ses informations.

**M. Le SECRÉTAIRE.**- M. NIVault a demandé la parole.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Pardon. Monsieur NIVault ?

**M. NIVault.**- Vous avez parlé de deux personnes hospitalisées. La semaine dernière, il y en avait quatre. S'agit-il bien de deux personnes qui étaient dans un état préoccupant et qui sont sorties de réanimation ?

**M. Le PRÉSIDENT.**- Oui. Il ne reste que deux personnes hospitalisées, parce que deux parmi les quatre de la semaine dernière sont sorties de l'hôpital.

**M. NIVault.**- Il s'agissait de trois machinistes-receveurs et d'un agent de station.

**M. Le PRÉSIDENT.**- C'est cela, un mainteneur et un agent de station restent hospitalisés. Monsieur SARRASSAT ?

### **III – INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE**

**M. Le SECRÉTAIRE.**- Avant de commencer les informations du Secrétaire, j'ai une question à poser. Il y a eu deux cas à Bus, un à Bord de Marne et un à Quai de Seine. Le traitement a été différent selon les directeurs. L'un a été mis en retrait, alors que l'autre est resté sur son centre. J'aimerais connaître la raison de cette différence de traitement. C'est incompréhensible pour les élus que nous sommes. Pour les agents de maîtrise ou les opérateurs, il y a une sorte de cohérence dans les actions. Il doit y avoir une raison pratique à cette différence de traitement.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Il y a une raison juridique, les investigations sont en cours, les faits ne sont pas tout à fait les mêmes. Les sanctions, quand elles seront nécessaires, seront prises de façon équitable, appropriée et conforme au droit.

**M. Le SECRÉTAIRE.**- On a un peu de mal à s'y retrouver avec toutes les informations qui circulent.

Dans la nuit du 20 au 21 mai 2020, le CE RATP a fait l'objet d'une attaque informatique conséquente, de la part de personnes malveillantes non identifiées. Cette attaque consistait à réaliser un cryptage de l'ensemble des serveurs et postes de travail connectés sur le réseau du CE RATP, en ayant au préalable pris possession des accès d'administration de nos infrastructures informatiques, et rendues inutilisables les sauvegardes en notre possession.

Le but étant ensuite pour l'attaquant de proposer le décryptage moyennant une contribution financière.

Dès la découverte de l'incident le 21 au matin, une cellule de crise a été mobilisée, et les équipes du SI CE RATP, assistés par leur infogéreur et les équipes de la RATP, ont œuvré afin de protéger et rétablir au plus vite les systèmes vitaux du CE RATP.

Un audit est en cours par Orange Cyber Defense, qui fait apparaître les débuts de l'intrusion au 4 mai 2020. La conjoncture actuelle Covid-19 a augmenté le risque d'intrusion : beaucoup de collaborateurs utilisent des solutions de télétravail, moins de personnes en présentiel côté SI également.

A ce jour, le réseau, les serveurs et les postes de travail sont de nouveau sécurisés, une nouvelle plateforme technique de télétravail est opérationnelle, les échanges avec les partenaires ont repris (RATP, Mutuelle, CRP, mainteneurs). Quelques serveurs et postes de travail ont cependant dû être entièrement reconstruits.

Côté bénéficiaires, une information leur a été communiquée sur l'incident ainsi que sur le risque probable de vol de leurs données personnelles, conformément au RGPD. L'adresse mail [donneespersonnelles@ce.ratp.fr](mailto:donneespersonnelles@ce.ratp.fr) est à leur disposition pour tout renseignement concernant cet incident et ses conséquences.

Toujours dans les mauvaises nouvelles, cette mandature doit aussi assurer les affaires juridiques des mandats précédents. Je dois, en tant que Secrétaire en partager 2 qui auront des conséquences sur le mandat 2019/2021.

La 1<sup>ère</sup> d'entre elle est liée au licenciement d'un ancien directeur général en 2012, Monsieur Barbey, suite à une longue procédure juridique de plus de 8 ans, en date par arrêt du 20/05/2020, la cour d'appel de Paris a considéré que ce licenciement était nul pour violation des règles protectrices de la liberté d'expression des salariés.

Le CE doit en conséquences rembourser les salaires non perçus et réintégrer Mr Barbey.

Les avocats des 2 parties sont actuellement en négociation afin de trouver des solutions adaptées.

Le second qui a toujours un caractère juridique est en lien avec le rapport de la cours des comptes de 2010 sur la période 2007/2010, avec une nouvelle réquisition de la part du procureur de la république datée du 2/06/2020. Je rappelle que malgré un buzz médiatique importante aucune condamnation n'a été prononcée.

Enfin je conclurai ces informations par une note positive en vous informant que les élus du CSEC et leur appareil technique ont décidé de maintenir les colonies de vacances sur notre territoire en appliquant scrupuleusement les différents protocoles et préconisations de l'Etat. De plus nous travaillons activement sur la réouverture de nos restaurants en collaboration avec l'entreprise RATP.

Un important travail a été effectué le 4 juin par les élus de la CSSCT. Ils ont rédigé un rapport circonstancié contenant des réponses aux questionnements des élus. M. NIVAULT transmettra ce rapport à l'ensemble des élus dans la journée.

Nous avons convenu, Monsieur le Président, lors de la dernière signature de l'ordre du jour en présence de MM. SARDANO et NIVAULT, qu'il était important que l'instance ait une présentation sur les conséquences financières du Covid-19, dans le cadre des informations du Président. Nous avons prévu de la faire en informations du Président à la séance du 17 en présence de M. LECLERCQ.

Au vu de la fluctuation des informations et surtout de leur confidentialité, la présentation aura lieu en direct et sans la tenue d'une Commission économique. Il y a d'autres sujets de ce type en Conseil d'administration, les documents présentés ne sont pas téléchargeables, mais uniquement présentés en consultation. Je voulais préciser l'information car, pour le secrétaire que je suis et les élus du CSE, il est important que les élus soient informés dans la même temporalité que le Conseil d'administration.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Merci pour cette précision que je confirmerai à la fin de la séance.

Je souhaiterais vous demander une précision sur les colonies pour rassurer les parents d'enfants qui ne savent pas très bien sur quel pied danser cet été. C'est une question générale. Le respect des normes sanitaires aura-t-il une influence sur la « jauge » d'accueil des enfants dans les différents centres de vacances ou allez-vous pouvoir quand même accueillir le même nombre d'enfants que chaque été ?

**M. Le SECRÉTAIRE.**- Au départ, avant d'avoir les protocoles, nous avons décidé avec les élus et l'appareil technique de fixer la jauge à 50 %. Il fallait donc ouvrir des sites supplémentaires pour accueillir tout le monde correctement.

Nous estimons que l'enfant a le droit de partir en vacances et qu'il faut trouver les moyens pour ce faire. C'est l'une des fiertés du CE. La jauge n'est pas fixée à 50 %, mais est plutôt liée à la configuration des sites. Il y a un mètre entre les lits, des problématiques avec les lits superposés. Nous y travaillons, la jauge ne sera pas de 50 % ferme, mais plus basse. Nous accueillerons l'ensemble des enfants et maintiendrons un bon niveau d'activités en respectant les règles d'hygiène et de sécurité qui s'imposent. Des protocoles sont parus mais nous en attendons encore deux, dont un sur l'utilisation des piscines qui reste l'apanage des régions et l'autre sur les clubs enfants qui doivent être segmentés en tranches d'âge et en groupes de 10 ou de 15 au maximum.

Il n'y aura pas d'impact sur le nombre d'enfants que nous pourrions accueillir puisque nous allons ouvrir des centres supplémentaires -deux me semble-t-il- pour rétablir une jauge correcte par rapport aux infrastructures.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Merci beaucoup. Je vais donner la parole pour les déclarations. Monsieur HONORÉ ?

**M. HONORÉ.**- La demande de prise de parole était antérieure et portait sur trois points en réaction à vos informations.

Ce que vous appelez le respect de la RGPD fera l'objet d'une intervention structurée dans la déclaration.

Je souhaite, en réaction à vos informations, vous interpeller sur un point par rapport à ce qui est en train de se passer dans les structures scolaires. Comme vous le savez, la reprise des cours pour les enfants a été structurée en plusieurs étapes. Certaines classes ont repris, d'autres pas. Les parents reçoivent depuis peu des informations leur indiquant qu'aujourd'hui, 11 juin, ils ne doivent pas espérer remettre leurs enfants à l'école. Certaines écoles ont déjà tranché la question. Des écoles informent ceux qui n'ont pas repris qu'ils ne pourront pas retourner en cours. Ce sont les informations qui sont envoyées aux parents en ce moment.

C'est à intégrer dans la réflexion de l'entreprise par rapport aux processus et à la capacité des agents à être présents dans l'entreprise ou non pour la production. Des personnes attendaient une potentielle reprise des cours. On est en train de les informer qu'elle n'aura pas lieu. Je pense que c'est à intégrer dans la réflexion de l'entreprise.

J'ai un questionnement. Dans vos informations, vous nous donnez un certain nombre d'éléments économiques qui concernent le trafic. Ils faisaient l'objet de notes que l'on avait sur table quand on était en présentiel. Si ces éléments sont toujours produits, je souhaiterais qu'ils continuent à être transmis aux élus comme auparavant.

**Mme LÉQUIPÉ.**- Je me permets de vous répondre. Je vous enverrai dans la journée la note avec l'ensemble des points dont le Président aura parlé.

**M. HONORÉ.**- Très bien.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Nous avons ces remontées d'information sur le premier point. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'évolution de la réglementation applicable en matière de prise en charge du salaire des parents dans cette situation, met plus de temps que ce qui avait été annoncé. Nous avons les mêmes remontées d'informations, merci.

Je vous donne la parole pour la déclaration de l'UNSA.

**M. HONORÉ.**- Merci, Monsieur le Président.

Cette séance intervient à un moment particulier puisque la pandémie semble s'éteindre progressivement, tandis que l'actualité sociale redémarre sur des sujets plus habituels, ici, en dehors de notre entreprise. Et en même temps, la facture de la période particulière que nous avons subie se présente à nous désormais, comme nous pouvions le craindre.

Le virus qui nous a paralysé, et nous resterons prudents, semble peu à peu s'éteindre ou en tout cas agir avec beaucoup moins de virulence. Nous aurons tous noté le basculement de l'opinion publique qui désormais se montre clairement impatiente de retrouver une vie normale.

Dans ce contexte, l'UNSA RATP souhaite que l'entreprise n'oublie pas le nécessaire dialogue social quand l'autorité publique envisagera qu'il convient d'amoinrir certaines ou toutes les mesures prises au début de la crise dans nos réseaux.

Par exemple, si l'on peut imaginer que l'entreprise soit tentée, à tort, d'alléger les procédés de nettoyage /désinfection, l'UNSA RATP estime que les esprits, aussi bien des agents que de nos voyageurs, ont brutalement évolué sur ces questions générales d'hygiène. Les attentes sont fortes en matière de propreté et de salubrité publique, d'hygiène générale dans les transports.

Il ne sera pas question de notre point de vue de revenir à la situation antérieure, avec un nettoyage pour le moins hasardeux ou du moins médiocre de nos matériels et locaux. Ce saut qualitatif que nous appelons de nos vœux fait partie des conditions incontournables à une reconquête la plus complète de nos voyageurs car pour certains, ils sont désormais durablement perdus. Vos propos antérieurs sur la nécessité de participer à la réorganisation d'une filière du nettoyage beaucoup plus qualitative vont dans le bon sens selon nous.

Une actualité chassant l'autre, certains sujets ont progressivement pris le pas sur celui du Covid, le problème des fichiers illégaux à Bus fait partie de ceux-ci.

Ce fléau, hier existant dans d'autres secteurs, semble aujourd'hui cantonné au département Bus mais l'UNSA RATP s'inquiète de ce que ces pratiques soient sans doute largement répandues.

Nous avons besoin d'un encadrement de proximité issu majoritairement des rangs de ceux qu'il encadre et auprès de qui il apparaît ainsi crédible et légitime. Cet encadrement de proximité est faiblement dimensionné à la RATP et s'est vu chargé de plus en plus de tâches annexes, l'éloignant de ses équipes.

Un encadrement proche, présent et responsabilisé est l'antidote à ces fichiers débilés, procédés honteux qui nuisent aux collectifs de travail, mettent l'entreprise en danger et concourent à dégrader son image, en interne comme en externe.

Ces fichiers chargés « d'aider à la décision » semblent démontrer que l'encadrement de terrain ne connaîtrait plus ses agents, ou même, ne bénéficierait pas de suffisamment de confiance dans ses choix de la part de sa propre hiérarchie. Ces fichiers désresponsabilisent ou cherchent à priver de leurs légitimes prérogatives des encadrants peut être jugés trop proches de leurs collègues.

Ils démontrent aussi, pour finir provisoirement, un changement de culture dans notre entreprise où le kilomètre parcouru compte plus que la qualité de service proposée pendant ce kilomètre.

Peu importe que nos voyageurs soient transportés comme des patates, l'agent ayant travaillé 207 jours devient prioritaire, pour le déroulement de carrière, vis-à-vis d'un agent attentionné et professionnel reconnu, mais ayant eu quatre jours de maladie et trois jours de formation ! Donc productif 200 jours seulement.

L'UNSA RATP a mandaté son Conseil pour rédiger une plainte mais nous attendons surtout une expression claire et forte de la part de l'entreprise au plus haut niveau. Nous attendons de la Direction Générale qu'elle expurge sans crainte ni faiblesse ces pratiques, en associant les organisations syndicales à ses investigations.

Autre sujet, il s'agit des problèmes financiers que va subir IDFM et donc par conséquent les transporteurs en Ile de France.

Nous avons entendu la Présidente de la Région expliquer que IDFM serait en défaut de paiement, sauf à ce que l'Etat compense le coût de la crise pour cette autorité organisatrice. Ces propos sont très inquiétants et s'inscrivent dans un contexte où les problématiques de pouvoir d'achat n'ont pas disparues au sein de notre entreprise.

Quoiqu'il en soit, les finances de l'entreprise sont fortement impactées, la première conséquence devrait être l'absence de prime Macron pour les agents « premiers de corvée » qui ont maintenus en marche notre service public.

L'UNSA RATP attend toujours une réponse officielle à sa saisine en avril et vous exprime d'ores et déjà qu'une absence de prime pour nos collègues serait une décision inacceptable pour des agents dont l'employeur est en bout de chaîne l'Etat. Les milliards pleuvent sur les différents milieux économiques, généralement très libéraux et donc plutôt opposés à l'intervention de l'Etat. Drôle de renversement de situation !

Nos collègues et nous-même ne comprendront pas que cet Etat tant distributeur de fonds en ce moment – et nous n'en contestons pas l'utilité - ne trouve pas quelques millions pour ses propres salariés, puisqu'il est notre seul propriétaire.

De même, après des années d'efforts et de stagnation salariale, il n'est pas question pour l'UNSA RATP d'envisager une nouvelle période d'érosion salariale au nom d'une facture pour laquelle nous ne sommes en rien responsables.

Nous ne saurions conclure sans aborder le sujet du dialogue social. Il a été mis en grande partie en « stand by » sur tous les points listés dans l'agenda social. Il nous appartient désormais d'envisager ce qui pourra être mis à l'ordre du jour dans le peu de temps qu'il subsiste pour 2020 mais aussi d'échanger sur la forme que devront prendre ces échanges.

MERCI.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Merci, Monsieur HONORÉ. Monsieur DAVOISE ?

**M. DAVOISE.-** Le monde entier traverse une crise sanitaire et économique sans précédent. La dernière fois que l'humanité a eu à subir une crise globale de cette ampleur - et même pire - c'était entre 1939 et 1945. En France, les tickets de rationnement, les restrictions, les pénuries qu'ont subis les citoyennes et les citoyens ont perduré jusqu'en 1949... La deuxième guerre mondiale avait eu pour conséquence de mettre notre pays à genoux. Totalement ruiné, détruit, il fallait le reconstruire. Seule solution solide pour rebâtir et redonner sa dignité au peuple, un changement de cap radical. Un immense programme de nationalisations, la création de grands services publics stratégiques, la création de la Sécurité sociale pour plus de 40 millions de Françaises et de Français, financée par le seul travail à travers la cotisation sociale et gérée par les travailleuses et les travailleurs, eux-mêmes.

La crise sanitaire, dont les effets économiques et sociaux vont avoir un impact considérable sur la population va-t-elle enfin remettre les pendules à l'heure des grands dirigeants politiques, comme des dirigeants d'entreprise? Une chose est sûre, l'ampleur des mobilisations populaires sera la seule à pouvoir infléchir la volonté patronale et politique de remettre en cause les droits et les garanties des travailleuses et des travailleurs, volonté qui, du reste, ne s'est jamais démentie.

A la RATP, le Covid-19 a révélé une chose que la CGT-RATP ne cesse de dénoncer et n'a jamais cessé de combattre depuis des années : le mépris de la direction à l'égard des agents et des salariés, à commencer par leur représentativité syndicale.

Faisant le choix de ne s'appuyer que sur les directives des autorités gouvernementales (dont on connaît l'orientation pro-patronale) et sanitaires, cadrées par l'état d'urgence sanitaire, ainsi que sur les ordonnances et décrets qui en découlent, la direction a été totalement sourde aux alertes des élus de la CGT, arguant que nous n'avions pour seule volonté que d'empêcher l'entreprise de fonctionner durant le confinement. Rien que sur le Département BUS, il aura fallu en passer par 16 droits d'alerte pour Danger Grave et Imminent de la part de nos élus, tous non reconnus (sauf un !), pour faire la démonstration de ce mépris (sans masque) à l'égard de nos délégations et de leur expertise. 16 DGI, un seul reconnu par la RATP...

S'en est suivi, légalement et légitimement, que nous avons décidé, dans l'intérêt général, de demander à la DIRECCTE d'effectuer des contrôles sur les différents sites du Département. Huit ont pu être réalisés malgré toutes les difficultés dues aux règles de confinement qui s'imposaient également aux Inspectrices et Inspecteurs du travail. Tous se sont révélés positifs concernant les manquements aux obligations de l'employeur, tous ont pointé que la RATP, dans les cas où respectait ses obligations, elle s'est contentée du minimum, et encore, en ne respectant pas, ni les méthodes, ni les personnels en charge d'assurer le nettoyage et les désinfections. De façon générale, on peut dire que la RATP a organisé le retard concernant la protection des salariés, si l'on fait la comparaison avec les concurrents de la région.

Il aura fallu la détermination collective des salariés et de la CGT pour voir enfin appliquées les premières mesures de protection des plus de 15 mille Machinistes-Receveurs, avant le confinement, et alors même qu'elles étaient déjà mises en place, ailleurs, dans d'autres entreprises de transport collectifs de voyageurs. Cette volonté de ne pas faire, ou de ne faire que sur ordre de l'exécutif, annonçait ce qui a été dit plus haut, durant la période de confinement. Le résultat? La mise en

demeure de la direction régionale de la DIRECCTE pour contraindre la RATP à honorer ses obligations en matière de prévention et de protection des agents en charge d'assurer le rôle essentiel et indispensable au fonctionnement de la première région économique du pays et de suppression des risques inhérents à la situation : le service public des transports collectifs.

Seul point positif au tableau et lié au statut même de la RATP, une EPIC intégrée bâtie sur le principe démocratique du monopole public d'un secteur hautement stratégique pour la nation, a été la rapidité avec laquelle les lignes de bus, à l'usage exclusif des personnels soignants, ont été mises en place. Dans un contexte concurrentiel uniquement tourné, comme il se doit, vers la baisse des coûts à des fins de gains de productivité, avec plusieurs concurrents sur un même périmètre géographique, il n'en aurait certainement pas été de même. Ce devrait être un élément supplémentaire pour la direction et les autorités de tutelle de considérer le bien fondé du monopole public, au nom de l'intérêt général. Intérêt économique, intérêt social.

Ce qui est certain, c'est que vous n'avez pas vraiment confiné le programme de démantèlement de l'EPIC qui, pourtant a fait la preuve qu'elle était indispensable aux filiales du Groupe RATP, encore plus dans la période. Il faudrait, et vous le savez, faire l'exact inverse de ce que vous faites : dissoudre le groupe RATP, intégrer les filiales de la région dans l'EPIC et étendre le monopole public des mobilités à toute la région.

La création du futur département du Réseau De Surface, fusion des Départements BUS et MRB, avec l'intégration des personnels du SCC dans ce que votre novlangue idéologique ultralibérale dénomme les "business units" est le gros dossier actuel, dans la perspective 2025 de destruction de l'entreprise intégrée RATP, au nom de la sacro-sainte concurrence libre et non faussée. Cela ne concerne pas moins de 20 mille agents et salariés. Pour la CGTRATP c'est, en vérité, un plan antisocial, anti-intérêt général.

D'ailleurs, à ce sujet, au-delà des aspects techniques qui constituent ce dossier, se pose la question de la continuité de la représentativité syndicale de nos collègues contrôleurs. Une fois transférés dans les différentes unités opérationnelles, que ce soit dans les dépôts de bus (nous, nous disons "dépôt de bus" parce que nous sommes cohérents avec la notion démocratique du service public), ou au métro et RER, qu'en sera-t-il des mandats électifs des représentants du personnel, ainsi que des mandats syndicaux? Bref, comment allez-vous maintenir la démocratie dans l'entreprise? Comment allez-vous respecter l'expertise (déjà bien mise à mal) de celles et ceux qui ont été désignés par les organisations syndicales représentatives et le personnel concerné? Au regard du retard qu'a pris ce dossier, retard dû, entre autres, au covid-19 – la direction nous a parlé d'un retard de plusieurs mois – ne serait-il pas judicieux, dans un souci de pérenniser le dialogue social dont vous faites mine d'être très friands, de reporter le transfert de SCC pour les prochaines élections professionnelles qui prévoient la mise en place de la phase cible avec les 16 établissements CSE, à BUS? Nous pourrions ainsi, intégrer nos camarades contrôleurs dans les listes électorales pour qu'il y ait une véritable représentativité syndicale par corps de métiers et en proportion, à l'image de ce qui existe aujourd'hui dans nos CSE? Considérez cette question comme une proposition de la CGT-RATP.

On ne peut pas ne pas parler de cette question complexe de l'expression syndicale et de la qualité du dialogue social sans évoquer les libertés syndicales. Les mesures sanitaires de distanciation semblent autoriser certaines directions à les remettre en cause, voire même à les interdire. Vous avez été prompts à interdire la tenue des heures d'information syndicales, beaucoup plus longs à les proposer en mode "distanciel". Il semble que vous cherchiez à interdire la simple tenue des permanences syndicales. Décidément, tout se tient ! Dans la même période, on constate les inerties volontaires pour mettre en place les protocoles de mise en sécurité des personnels et des matériels, leur non-respect notamment en matière des modalités d'application des dits protocoles, des dénis des droits d'alerte et, de l'autre, l'interdiction de la présence syndicale (pourtant cruciale dans la période), sous prétexte de sécurité sanitaire, sécurité sanitaire appliquée, ou pas, en dépit du bon sens et de toute bonne volonté. Pourquoi serait-il impossible d'assurer actuellement le respect des libertés syndicales, leur expression et leur information en direction des salariés? A-t-on déjà vu une HIS ou

une permanence syndicale avec un nombre si impressionnant de participants, que cela représenterait un danger sanitaire? Certes non ! Nous sommes en phase 2 de déconfinement, le personnel est revenu travailler, il a donc le droit de disposer de ses droits en matière syndicale, sans restriction aucune.

La contestation de certaines unités opérationnelles est révélatrice de l'idéologie dominante portée par le macronisme. Mais, nous avons encore des droits et nous n'hésiterons pas à les faire valoir si vous maintenez cette chape de plomb qu'imposent, ou que tentent d'imposer certains de vos directeurs, par trop zélés. Les mesures de sécurité actuelles n'arrêtent pas le travail, elles ne doivent donc pas arrêter le respect des droits qui y sont liés.

La phase de déconfinement à la RATP a d'ailleurs ceci de très particuliers que les déferrements au Conseil de discipline ont repris et que, dans le même temps, on attaque les libertés syndicales. Très honnêtement, nous sommes en droit de nous demander ce qu'en penserait un tribunal compétent en la matière.

Toujours est-il que vous n'avez pas renoncé à vous attaquer à nos militants et élus pour des faits de grève collectifs, lors de la lutte sociale historique contre la réforme des retraites. Lutte sociale qui, il faut le rappeler, est aujourd'hui encore, largement soutenue par l'opinion publique. Vous vous en prenez à ceux qui ont défendu vos propres retraites, comme vous vous en êtes pris aux piquets de grève, en privatisant les forces de police, avec l'utilisation de la force violente, tout court. Du jamais vu ! Encore une fois, nous vous le demandons, ce ne serait pas vous désavouer vous-mêmes que de mettre un terme aux procédures disciplinaires à l'encontre des militants que vous accusez à partir d'allégations infondées. Ce serait, au contraire, une juste reconnaissance que, proportionnellement à l'ampleur de ce mouvement social, inédit de par sa durée, de par son universalisme et ses enjeux, et qui n'est pas terminé, tout se soit globalement déroulé sans incident majeur, sans casse, sans bobo.

A l'inverse, là où il pourrait y avoir de lourdes conséquences est le sujet des fichiers illégaux qui met en place et organise un système discriminatoire prémédité. Y en aura-t-il d'autres qui seront révélés au grand jour? L'avenir le dira mais, selon nous, ces révélations démontrent clairement ce que la CGT dénonce depuis des années : l'existence d'un ou de plusieurs systèmes visant à discriminer les agents RATP, en utilisant des critères illicites et interdits par la loi, dans le cadre de l'avancement des carrières. Le fait de déférer au Conseil de discipline le directeur des Bords de Marne, après l'avoir démis de ses fonctions ne résout pas le problème, loin s'en faut. Le fait de mettre sous contrôle du département et de diligenter des audits dans l'ensemble des unités opérationnelles ne garantira en rien, qu'une fois le problème liquidé, que ce système de discrimination ne sera pas remis en place. Ces cinq dernières années ont vu au moins deux affaires de ce type être révélées dans deux départements, 'une au RER, l'autre à M2E. Aujourd'hui, à BUS.

Mais bien plus que le recueil illicite de données, à partir des outils de l'entreprise et à l'insu des agents et sans déclaration à la CNIL, c'est bien leur destination qui est une véritable honte pour une entreprise publique telle que la RATP ! Participation à la grève, maladies, accidents du travail, grossesse, restrictions médicales à la conduite, autant de critères tous plus illégaux les uns que les autres et qui, depuis des années, sont l'alpha et l'oméga du déroulement de carrière de l'ensemble des Machinistes Receveurs de la RATP.

Loin de nous étonner, la révélation de ces fichiers ne fait qu'apporter la preuve de ce que tout le monde sait, du Machiniste non commissionné à la PDG et que nous dénonçons systématiquement lors de chacune des commissions de classement. Le protocole actuel de déroulement de carrière des Machinistes-Receveurs repose exclusivement sur l'arbitraire de la direction. C'est bien là qu'est la racine du mal, bien plus que dans les pratiques illégales de quelques directeurs zélés, au point d'en perdre toute contenance.

Depuis plus de 30 ans et l'introduction du "choix" dans le déroulement de carrière des Machinistes, la CGT dénonce ce système néfaste qui met en compétition les agents les uns contre les autres et détruit le collectif de travail. Chaque année, nous ne comptons plus les blocages arbitraires, les doubles sanctions honteuses, l'invocation fantaisiste de non-respect des injonctions contradictoires irréalisables du RADS qui poussent à la faute, etc...

Pour la CGT, ce système illégal révèle à quel point la direction fait preuve de mépris à l'égard de celles et ceux qui font tourner la boutique. On peut même dire que votre bilan est bien plus noir que celui de n'importe quel opérateur qui fait pourtant l'objet de blocage à l'avancement ou pire, de révocation ou de licenciement abusif. Ce bilan traduit la réalité de la lutte des classes qui oppose ceux qui détiennent les moyens de production et qui n'ont pour seule boussole que "les eaux glacées du calcul égoïste" à ceux, qui sont de loin les plus nombreux et qui n'ont pour vivre que leur force de travail. Bilan qui mérite un véritable changement de cap, à tous les niveaux de votre politique, et dont les grandes lignes se retrouvent dans nos revendications.

Pour finir sur le sujet de la discrimination organisée, mais aussi du harcèlement moral qui en est souvent la technique managériale, celle, irrespectueuse des droits des salariés (eh oui, encore une), portée par l'entreprise à tous les niveaux grâce au zèle managériale et à l'esprit délétère de compétition entrepreneuriale, basée sur la même technique hiérarchique que les militaires – chair à canon, chaire à patron – du "je décide, ils disparaissent", deux rendus de justice viennent de tomber. Le premier, à propos de l'assignation de l'Union Syndicale CGT-RATP et de Yassine LAMOTTE en justice par la direction de la RATP : Le tribunal de Créteil vient de rendre un jugement qui déboute la direction et la condamne à verser 1 800€ à la CGT-RATP dont elle l'accusait de fraude en procédant à la désignation d'un camarade en qualité de délégué syndical sur le périmètre du CSE 4.

Ce jugement serait anodin s'il n'était pas mis en relation avec l'acharnement qu'a subi notre camarade Yassine du dépôt de Vitry, déféré en conseil de discipline pour fait de grève et auquel la direction lui a injustement infligé 2 mois de mise à pied sans traitement. Vous imaginez bien que nous n'aurions pas laissé la direction attaquer notre organisation et ses militants. De fait, nous riposterons à chaque attaque et par tous les moyens qui sont à notre disposition.

Et puisque nous sommes dans les affaires juridiques, en voici une autre :

Un jugement du 20 mai 2020 vient de condamner l'entreprise à réintégrer un collègue injustement licencié suite à une inaptitude à son poste de Machiniste-Receveur et reclassé à SEM. Alors reconnu « travailleur handicapé » à hauteur de 79% RQTH, il a été harcelé par son encadrement qui a dégradé son état de santé et qui a nécessité un suivi psychologique.

Vraisemblablement par manque d'humanité, sa hiérarchie préférerait le voir à la porte de notre entreprise plutôt que de l'accompagner dans sa reconversion. On voit là, et encore une fois, le niveau de respect du protocole concerné et des personnels touchés dans leur intégrité physique et mentale. Le tribunal a donc condamné l'entreprise à lui verser plus de 25000€ et surtout à le réintégrer, afin qu'il finisse sa carrière à la RATP. On souhaite donc à Fernando un bon retour parmi nous et qu'il soit assuré que nous l'accompagnerons pour son retour et tout au long de sa carrière, comme nous l'avons fait lors de son recours devant le tribunal des prud'hommes.

Cela fait des années que la CGT-RATP dénonce cette politique d'entreprise qui couvre tous les sujets évoqués dans cette déclaration préliminaire.

Cela fait des années que la CGT demande un véritable changement de cap pour un vrai progrès social, gage d'efficacité et d'efficience économique, dans l'intérêt général et qui place l'humain devant vos soi-disant impératifs de compétitivité qui font d'innombrables victimes d'un côté et quelques poignées de nantis qui sont, soit très satisfaits de leur situation sans plus se soucier du reste, soit qui souffrent de ce qu'on les oblige de faire, de l'autre.

S'il est un moment décisif pour opérer ce changement de cap, c'est bien celui-ci, c'est bien maintenant !

**M. Le PRÉSIDENT.**- Merci. M. BOYER a demandé la parole.

**M. BOYER.**- Ce n'est pas une déclaration, mais deux questions que je souhaite vous poser. Si les collègues de la CFE-CGC veulent prendre la parole avant pour une déclaration, cela ne me pose pas de problème.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Mme FONTAINE ne s'est pas signalée. La CFE-CGC aura-t-elle une déclaration ?

**Mme FONTAINE.**- Non, il n'y a pas de déclaration pour la CFE-CGC, je vous remercie.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Je vous donne la parole Monsieur BOYER.

**M. BOYER.-** Nous avons eu des différends sur le sujet de la première question, mais je la pose sans aucune polémique. Mme LÉQUIPÉ s'inquiétait de la santé de nos collègues qui sont réunis ce matin pour cette séance et on la remercie. Il en est de même pour nous, Monsieur le Président. En commission SSCT de l'établissement SEM/CML, on nous a dit que le port du masque était obligatoire dans les locaux tertiaires, y compris quand on était seul dans son bureau. Ce matin, vous ne portiez pas de masque.

Confirmez-vous ou pas l'information qu'il faut porter un masque en continu, y compris quand on est seul dans son bureau dans les locaux du tertiaire ?

Par ailleurs, j'ai été interpellé par un certain nombre de salariés concernant la déclaration fiscale de 2019. Il y a un souci entre les indemnités perçues par la CCAS et ce que celle-ci a réellement déclaré au fisc. Il semblerait qu'elle ait déclaré au fisc le double des indemnités versées à certains agents. Imaginez les soucis que cela peut générer, y compris sur le prélèvement à la source.

Avez-vous des informations ? Est-ce avéré ? Qu'allez-vous mettre en œuvre pour corriger rapidement cette difficulté majeure ? Nous sommes le 11 juin, c'est le dernier jour pour déclarer ses impôts, me semble-t-il. Le délai est peut-être un peu plus long pour rectifier cela d'un point de vue patronal.

Je vous remercie par avance de répondre à ces deux questions.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Nous sommes en train d'instruire le sujet de votre première question. Les fenêtres de mon bureau étant ouvertes, cela correspond au protocole, mais je sais que la question se pose. Un débat doit être tranché car nous allons préparer le retour plus important de personnes dans les services tertiaires. C'est une question en cours d'instruction. Cela dépend de la capacité à respecter une distanciation physique, mais aussi des capacités d'aération des locaux.

Quant à la deuxième question, j'ai été informé hier qu'il pouvait y avoir une difficulté dans la qualité des données transférées dans la chaîne employeur CCAS direction des impôts. Nous sommes en train d'approfondir la question pour savoir combien de personnes sont concernées et comment régler ce problème pour le compte des personnes vis-à-vis des directions des impôts. Dès que nous disposerons de la totalité des informations, nous reviendrons prioritairement vers les personnes concernées, mais aussi vers les représentants du personnel. Nous sommes en train de documenter cette question.

**M. SARDANO.-** Monsieur le Président, je vous avais posé une question lors de la dernière séance, je pensais avoir une réponse dans vos informations. Nos collègues de la CGT en ont parlé. Nous vous avons demandé si dans le cadre des HIS que l'on pourrait organiser en visioconférence, il était possible d'utiliser la messagerie pro pour informer les salariés en télétravail. J'attendais des précisions sur ce point.

Il est compliqué d'informer les collaborateurs avec un nuage de fumée ou d'autres systèmes indépendants de l'entreprise.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Visiblement, Bus a répondu que l'on ne pouvait pas utiliser la messagerie pro pour informer les personnes. Je vous avoue que je n'ai pas un niveau de détail important pour répondre à votre question.

**M. SARDANO.-** Effectivement, l'information a été donnée à Bus, mais d'autres départements sont dans la même situation.

**M. Le PRÉSIDENT.-** [...] d'une façon différente d'un département à un autre.

**M. SARDANO.-** Il serait compliqué de voir des disparités de traitement entre départements sur la même problématique.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Nous sommes d'accord.

**M. SARDANO.-** Nous aurions aimé avoir une communication officielle.

## **IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES**

**Consultation sur le projet de déploiement du Centre de Services Ressources Humaines (CSRH)**

Marie PEYRONNET, Responsable Gestion Ressources Humaines GIS  
Gwenaél DE CONTI, Responsable processus ressources humaines et prestations

**participent à ce point de l'ordre du jour.**

**M. Le PRÉSIDENT.-** Nous accueillons Mme PEYRONNET et M. DE CONTI. Nous sommes aujourd'hui en consultation. Je donne la parole à M. SARRASSAT qui la demande, puis à M. SARDANO qui partagera le projet d'avis que nous soumettrons au vote.

Monsieur SARRASSAT ?

**M. Le SECRÉTAIRE.-** M. SARDANO était en train de parler quand vous l'avez interrompu. Je réitère sa demande. Nous aimerions avoir une réponse transversale. À Bus, que ce soit syndicalement ou autres, on a l'impression d'être dans une entreprise différente du reste de la RATP. La réponse de Bus est-elle transversale ou uniquement destinée à Bus ? Il est compliqué d'avoir une entreprise à deux vitesses. J'aurais aimé une réponse officielle.

**M. Le PRÉSIDENT.-** J'ai confirmé à M. SARDANO qu'il serait compliqué d'avoir des différences de traitement entre les départements. Je précisais que nous avons la même position dans tous les départements, sauf à ce que vous ayez des informations différentes.

**M. Le SECRÉTAIRE.-** Personnellement, je n'en ai pas. Je pense que si M. SARDANO en a, il vous les transmettra. On se coupe parfois la parole et cela engendre une frustration. J'aimerais que l'on fasse attention à ne pas se couper la parole. Merci, Monsieur le Président.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Très bien, c'est noté. Bonjour à Mme PEYRONNET et M. DE CONTI. Je donne la parole à M. SARDANO pour la proposition d'avis.

**M. SARDANO.-** Je salue les intervenants pour la qualité du dossier qui nous a été proposé, qui nous permet aujourd'hui d'émettre un avis en toute connaissance de cause.

L'extension du périmètre d'activité du CSRH avec l'intégration de trois nouveaux départements vise à optimiser les coûts de la fonction RH au sein de l'EPIC. En se rapprochant, voir en dépassant les standards observables dans d'autres entreprises avec plus de 199 agents par gestionnaire, la direction fait le choix d'une augmentation considérable de la charge de travail. Dans le même temps, le CSRH déménage sur le site de Neuilly-Plaisance avec des temps de trajet qui s'allongent pour la majorité des agents de ce service prenant ainsi le risque d'un déséquilibre entre vie privée/vie professionnelle. Ce projet est aussi une opération de productivité s'inscrivant dans le cadre du projet Diapason sans réelle redistribution pérenne envers les salariés actuels ou à venir du CSRH et c'est 18 postes qui seront définitivement supprimés dans les trois départements d'origine sans perspective de reclassement à court terme.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, les élus émettent un avis négatif.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Merci Monsieur SARDANO. Monsieur BAZIN ?

**M. BAZIN.-** Je voudrais qu'on laisse le vote se dérouler et intervenir après. Je voudrais revenir sur ce qu'il s'est dit avant la lecture de l'avis de M. SARDANO.

**M. Le PRÉSIDENT.-** D'accord. Madame FONTAINE ?

**Mme FONTAINE.-** Je suis désolée, je n'ai pas été assez rapide pour demander la parole avant la lecture de l'avis. La CFE-CGC a une déclaration sur le CSRH que je vais lire.

Le déploiement du CSRH, projet central de la transformation de la filière RH, a pour objectifs un gain d'efficacité, l'amélioration de la qualité de service par la modernisation des outils digitaux (projet PULSE) et enfin l'augmentation de la polyvalence des gestionnaires RH par le développement de leurs compétences.

Pour la CFE-CGC Groupe RATP, force est de constater que les objectifs visés sont en tous points similaires à ceux du projet DIAPASON. L'indicateur qui en est le symbole est celui de la productivité sur les effectifs.

Malgré les habillages de communication, peu d'éléments concrets concernent la reconversion ou le reclassement professionnel des salariés impactés par la disparition de leurs postes. L'accompagnement social proposé n'est constitué que de quelques primes sans plan de reconversion ou de parcours diversifié.

Par ailleurs, l'information sur le bien être des agents actuels du CSRH, le rex sur l'arrivée des personnels M2E, la connaissance de la satisfaction des départements clients sont absents du dossier, alors qu'ils sont des paramètres importants pour évaluer le bien fondé du nouveau déploiement du CSRH. Ceux-ci, nous auraient permis d'examiner l'efficacité du projet et d'évaluer les risques de la perte de proximité pour les départements. Cet éloignement pourrait occasionner l'appauvrissement du lien social, un paradoxe pour un projet de ressources humaines !

De plus, même si, la CFE-CGC Groupe RATP reconnaît la montée en compétence et la richesse des postes du CSRH, il est constaté une inquiétude du personnel concernant les perspectives et les évolutions professionnelles dans une filière RH « diapasonnée »

Des avis défavorables ont été rendus aux CSE RATP infra, MRF et DSC. Aussi la CFE-CGC Groupe RATP est réticente au déploiement du CSRH.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Merci. Mme LÉQUIPÉ va organiser le vote.

**Mme LÉQUIPÉ.**- Pour rappel, parmi les personnes votant en lieu et place des absents, Mme DROUAIRE vote pour M. LONGET, Mme MEUNIER pour Mme AZEVEDO, M. KHELLAF pour M. GRATUZE et M. LARDIÈRE pour M. SAUTEL.

Concernant le projet de déploiement du CSRH, sur la base de la proposition d'avis négatif lue par le Président de la Commission économique, êtes-vous pour, contre ou vous abstenez-vous ?

*(Il est procédé au vote)*

*POUR : 9 UNSA, 9 CGT et 2 CFE-CGC*

**Mme LÉQUIPÉ.**- L'avis est adopté à l'unanimité.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Merci pour ce point. Monsieur BAZIN ?

**M. BAZIN.**- Je voulais intervenir suite à la déclaration et aux propos tenus après la déclaration de la CGT, en réponse aux questions sur les HIS et sur toutes les formes de discrimination qui existent dans l'entreprise, pas seulement au Département Bus. Ce n'est pas assez pointé dans l'entreprise, selon moi.

Je souhaiterais qu'un réel audit soit mené sur les commissions de classement. On se retrouve avec des choses hallucinantes. Je veux bien comprendre le choix quand il est motivé par un élément sain, mais au vu de certaines attitudes et de comportements et de ce que l'on découvre peu à peu, on peut se demander si l'entreprise n'est pas gangrenée par une pratique qui, à mon sens, n'a pas lieu d'être.

Est-ce votre volonté de faire en sorte que chaque agent puisse trouver un épanouissement dans le travail qu'il accomplit et puisse mener sa carrière sans avoir à subir et à souffrir de remarques déplacées, de « costards taillés à l'emporte-pièce » pour nuire à son évolution ? Cela me semble être le minimum pour remettre un peu de respect et de confiance dans la direction de la part des agents. C'est important. Au minimum, c'est une des réponses fortes que vous pourriez apporter, en dehors de toutes les mesures que vous pourriez prendre par rapport à ce que vous découvrez chaque jour en termes de fichiers illégaux qui apparaîtraient et mettraient à mal l'image de marque de l'entreprise.

Je vous remercie.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Cela ne répondra pas directement à votre question mais je précise à nouveau que nous lançons un dispositif d'audit qui n'est pas momentané. Nous lançons une politique d'audit permanente sur le respect des normes RGPD dans l'utilisation des fichiers. J'ai bien compris que ce n'était pas le sens de votre intervention. Néanmoins, c'est un premier élément. Cette méthodologie et cette politique d'audit sur les fichiers commenceront par Bus pour s'étendre ensuite à l'ensemble de l'entreprise. C'est une première manière de signifier que l'on ne peut pas utiliser des données illégales pour prendre un certain nombre de décisions de gestion.

Le fond de votre remarque porte sur la nature des relations dans l'entreprise d'une façon plus générale. Je pense que c'est un travail de longue haleine. Sans nous renvoyer dos à dos, je profite de l'occasion pour vous envoyer aussi un message et vous renvoyer un sentiment : le respect mutuel, l'absence de caricature, l'absence d'excès dans les langages peuvent être travaillés de façon commune. On peut parfois se laisser aller les uns et les autres, à l'invective, à l'excès. C'est un révélateur de la façon dont on vit ensemble. Ce n'est pas une simple déclaration qui nous permettra de progresser sur la qualité de ces relations.

Nous en parlons souvent, Monsieur BAZIN, je suis attentif à ce que vous dites, mais c'est un travail de très longue haleine. Ce n'est pas une manière d'expédier votre remarque, mais c'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons fait évoluer le référentiel managérial que nous souhaitons maintenant nous atteler à faire devenir une réalité. Cela fait partie des actions que nous souhaitons mener pour tendre vers ce que vous dites.

Avant de passer au point suivant de l'ordre du jour qui est conséquent et sur lequel nous allons passer du temps, je vous propose, si le Secrétaire en est d'accord, de faire une pause de 15 minutes.

**M. BAZIN.**- Avant cela, une remarque, si vous le permettez. Pour subir cela depuis des années, il n'y a aucune caricature dans mes propos. Il n'y en a aucune lorsque j'emploie le terme de « costard taillé à l'emporte-pièce » vis-à-vis de ma personne, mais pas seulement. Je trouverais décent de ne pas voir l'attitude hautaine des directions qui, lorsque nous sommes en commission, laisse penser : de toute façon, je décide ! Vous comprendrez bien que le fait du roi peut mettre à mal un certain nombre de choses dont ce que vous relevez en disant qu'il ne faudrait pas partir dans la caricature. La critique va très vite lorsqu'on se sent lésé et stigmatisé dans l'entreprise.

Des choses ne vont pas dans le bon sens. J'entends que le référentiel managérial sera revu et permettra d'avancer, tant mieux. Bien sûr, c'est un travail de longue haleine ; mais il est temps de s'y atteler. Tant mieux si vous le déclarez aujourd'hui de manière très officielle parce que jusqu'à présent ce n'est pas fait, même de la part des directions locales.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Monsieur le Secrétaire, nous faisons une pause ?

**M. Le SECRÉTAIRE.**- De 15 minutes, comme prévu.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Nous reprenons à 10 heures 05.

*La séance, suspendue à 9 heures 53, est reprise à 10 heures 06.*

## **IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES**

**Restitution de l'expertise portant sur le projet de création du département  
Réseau De Surface par le Cabinet SECAFI**

Nadia GHEDIFA et Berenice FERRIER, SECAFI  
Hélène LOCATELLI, Responsable d'études travaux BUS  
Adeline BELLALOUM, Responsable Ressources Humaines BUS  
Bruno DUMONTET, Directeur de département BUS  
Patrice LOVISA, Directeur de département BUS

**participent à ce point de l'ordre du jour.**

**M. Le PRÉSIDENT.**- Nous avons accueilli Mmes GHEDIFA et FERRIER à qui je souhaite la bienvenue. Il y a également Mmes LOCATELLI, BELLALOUM et MM. DUMONTET, LOVISA. Bonjour à tout le monde.

Je propose d'organiser le point de la façon suivante. Avec l'accord de M. le Secrétaire, je vous propose dans un premier temps de céder la parole au Cabinet Secafi pour la restitution de l'expertise qu'il a conduite, puis à M. SARDANO pour la lecture du rapport de la Commission économique, puis éventuellement de recueillir les déclarations des organisations syndicales pour laisser enfin la place aux échanges.

**M. Le SECRÉTAIRE.**- Le déroulé me convient. Je salue tout le monde et je souhaite la bienvenue dans cette instance à tous les intervenants. La restitution de l'expertise sera peut-être longue. Des chapitres plus importants nécessiteront peut-être l'intervention des élus. Il y aura peut-être des explications à donner. L'échange avec MM. LOVISA et DUMONTET et les porteurs du projet sera nécessaire. D'après les retours de la Commission économique, des questions n'ont pas encore été réellement abordées ou n'ont pas obtenu de réponse correcte.

**Mme GHEDIFA (Secafi).**- Bonjour à toutes et à tous. Je tiens à vous remercier de votre confiance, parce que l'exercice n'a pas été simple pour plusieurs raisons. Nous étions en période de confinement. Quand on ne se voit pas, c'est plus compliqué. Pour autant, je pense que tout le monde a fait des efforts, cela s'est plutôt bien passé. En revanche, nos interlocuteurs étant occupés par d'autres contraintes liées à leurs activités professionnelles RATP, cela a été un peu difficile parfois.

Autre raison pour laquelle cette mission a un caractère particulier, ce projet de création du Département RDS est complexe. L'enjeu est important pour l'EPIC.

Par ailleurs, et c'est la première fois que je le dis, s'il est toujours plus aisé de débiter une mission quand on connaît l'entreprise, je pense que nous n'aurions pas pu faire la moitié du travail sans connaître l'EPIC. Certes, l'équipe composée de Mme FERRIER, Mme BRUNA-ROSSO, moi-même et d'autres renforts, nous ne le connaissons pas dans toutes ses dimensions mais suffisamment.

D'habitude nous commentons le projet, nous avons une approche critique et constructive en essayant de faire des préconisations pour que notre dossier soit le plus opérationnel possible. En l'occurrence, nous nous sommes dit que le compte à rebours avait démarré pour la RATP, que nous en sommes déjà à l'ouverture à la concurrence. Les dispositifs législatifs ont confirmé les échéances d'ouverture à la concurrence. Il nous a semblé que pour faire notre travail, il fallait aller plus loin que cette lecture critique et constructive avec des préconisations.

Nous nous sommes demandé quelles conditions semblaient encore manquer ou ne pas avoir été mises en exergue pour réussir ce compte à rebours. Si ce n'est pas vous, ce sera d'autres. Comme vous le savez, on est suffisamment attaché à votre entreprise pour dire que, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, on préfère que les bus soient conduits par la RATP.

Merci encore de votre confiance. N'hésitez pas à prendre la parole. Je laisse la parole à Mme BRUNA-ROSSO.

**Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).**- Bonjour à tous, nous allons directement à la page 6 de la présentation. On rappelle à ceux qui n'appartiennent pas au Département Bus ou à la maintenance, le périmètre de la réorganisation présentée. Le périmètre du dossier est la création d'un nouveau département Réseau de surface (RDS) qui intègre les fonctions commerciales, d'exploitation (les centres bus), les fonctions de maintenance et les fonctions support dédiées à son fonctionnement. Le périmètre du dossier est bien celui des fonctions support, qui ne couvrent pas l'organisation des centres bus.

On passe d'un effectif des fonctions support MRB à 300,4, de Bus à 243,5 à un effectif des fonctions support de RDS à 562,1 ETP. Il y a à la fois un regroupement des fonctions support et une légère croissance des effectifs. 562 sont des ETP projetés, qui tiennent compte des mouvements connus au moment de l'établissement du dossier. Cela ne sera pas forcément le même chiffre le 1<sup>er</sup> juillet. Les effectifs restent constants, voire croissent à l'occasion de la fusion des deux départements.

Un point important est à noter : le rattachement hiérarchique des centres bus est modifié au travers de cette réorganisation puisqu'avant ils étaient rattachés au directeur du Département Bus et au directeur du Département MRB. Ils seront désormais rattachés au directeur des opérations de RDS, un n-1 du directeur du Département RDS, qui n'avait pas encore été nommé au moment de notre mission. Les directeurs qui étaient auparavant dans un Comité de direction de Bus rejoindront demain un Comité opérationnel RDS. Ils ne sont plus au niveau exécutif, mais opérationnel.

RDS s'adjoit des ressources programmes pour piloter l'avenir. Ce sont des programmes de transformation censés accompagner l'évolution du Département RDS jusqu'au 31 décembre 2024. Une distinction est faite entre le *build* qui est la conception de l'avenir, et le *run* qui est la gestion quotidienne des opérations.

Page 7, plusieurs types de synergies sont attendus de ce regroupement :

- Des synergies opérationnelles puisqu'il y a la volonté, à travers cette réorganisation, de mieux opérer conjointement les fonctions d'exploitation et les fonctions de maintenance. Ce sont des gains au niveau des processus opérationnels ;
- Des synergies sur les fonctions support avec la réduction de nombre de managers, la mise en commun de certaines fonctions qui pourrait apporter des mutualisations ;
- Une organisation alignée avec le cadre de réponse aux appels d'offres puisque les réponses aux appels d'offres supposent une réponse conjointe sur l'exploitation et la maintenance ;
- Des synergies dans la prise de décision au travers de la cohérence et de l'unicité de la ligne hiérarchique. C'est expliqué dans le schéma à droite. Aujourd'hui, l'organisation est en losange avec une DG opérations de transport et maintenance, deux départements Bus et MRB, et des UO centres bus qui recouvrent les fonctions de maintenance et d'exploitation. L'organisation n'est pas complètement cohérente. Demain, il y aura une ligne verticale unique allant de la Direction Générale jusqu'aux UO centre bus en passant par RDS. Cette ligne directe devrait permettre que les décisions soient plus rapides et plus cohérentes ;
- Une synergie dans les systèmes d'information puisqu'il y a des enjeux très importants en termes de coordination, d'interfaçage, d'interopérabilité des systèmes d'information maintenance et des systèmes d'information d'exploitation, que l'on parle d'offres de transport ou de SAE et d'information voyageurs ;
- Des relations avec l'environnement interne facilitées pour les centres bus et les DUO du fait de cette ligne hiérarchique unique qui facilitera le reporting, la gestion sociale et le commandement. Aujourd'hui, les DUO doivent rendre des comptes à deux directeurs de département en même temps.

Cette création de RDS est le marqueur d'une évolution des organisations, d'une approche qui jusqu'à présent était « métier » -métier de la maintenance et de l'exploitation- vers une approche « mode »,

en l'occurrence réseau de surface, mode de surface, en ligne avec les évolutions réglementaires en cours.

Page 8, c'est une nouvelle donne pour les UO. Nous avons rencontré trois directeurs d'unité opérationnelle dans notre mission. Nous leur avons demandé leur avis sur cette réorganisation. Il est plutôt positif. Ils considèrent que les relations seront facilitées du fait de l'unicité du commandement dont je parlais. Ils sont favorables à la séparation entre le *build* et le *run*. Cela leur permet de se projeter à la fois dans les opérations et dans l'avenir, et d'avoir des interlocuteurs dédiés dans l'avenir pour les accompagner dans les transformations. Ils sont conscients d'un élargissement de leurs prérogatives dans une logique commerciale, territoriale et financière accrue, avec le projet Business Unit qui crée des *business units* et des comptes de résultat au niveau des centres bus.

Ce faisant, les DUO intègrent un Comité opérationnel. Ils perdent leur position dans le Comité de direction, mais gagnent des opportunités en termes de gains de temps, d'opérationnalité. Les Comités de direction très larges auxquels participaient les DUO n'étaient pas forcément opératoires pour les directeurs de centres bus. Nous notons également des risques car l'absence d'une parole des opérationnels dans le Comité de direction peut ralentir le processus de descente des informations et altérer la prise en compte des besoins opérationnels dans les projets.

L'articulation entre le Comité opérationnel et le Comité de direction est très importante, de même que la personnalité du directeur des opérations qui doit bien connaître les fonctions opérationnelles pour faire remonter les besoins et les avis des directeurs d'unité opérationnelle.

Page 9, il s'agit d'une matrice de passage entre l'organisation actuelle et future. La Commission économique l'a eue de façon plus détaillée. Les directions support présentes au niveau du Département Bus et MRB sont fusionnées dans RDS. Il n'y aura qu'une direction, qu'une DRH, qu'une seule direction financière, qu'une direction des systèmes d'information. Il y a une nouvelle direction, la direction développement, expérience client, tramway, une direction du transport, une direction de la maintenance rattachée à la direction de RDS, une direction des opérations qui chapote l'ensemble des DUO, une direction gares et infrastructures et une direction de l'audit interne.

Les agents des différentes directions de Bus/MRB sont réaffectés dans les directions de RDS, sachant que le périmètre des équipes et des entités existantes sera conservé ou non.

Seules sept suppressions de postes sont officiellement liées à ce projet de création du Département RDS, ce sont des fonctions en doublon. Il y a une dizaine de créations de postes autour des programmes de transformation. Le dossier ne laisse pas apparaître d'impacts sur les effectifs. En revanche, un impact de moins 70 serait prévu au budget 2021, lié au programme Diapason.

Vous avez, en page 11, une description du projet avec la mise en relief des transformations en cours. Nous allons aborder les points de vigilance que nous avons notés à la lecture du projet.

En termes d'organisation, un point de vigilance est important : la clarté des organisations cibles et les mouvements browniens d'organisation. Le Département RDS était déjà en plein bouleversement au moment de nos entretiens, des personnes arrivaient et d'autres quittaient le département, c'est normal, c'est la vie des organisations. Cela étant, nous avons eu du mal à faire un arrêt sur image de l'organisation cible, notamment au niveau des entités. Je pense à l'organigramme de l'organisation cible et aux managers de ces entités.

Quand on compte les entités au départ et à l'arrivée, il y a moins d'entités à l'arrivée, donc *a priori* moins de postes de responsables d'entité. Ce que j'appelle entité correspond au niveau inférieur à l'unité, il y a le département, l'unité, l'entité. Même s'il y a sept suppressions de postes officielles, il

est probable que d'autres verront le jour suite au rapprochement des équipes et à la finalisation des nouveaux organigrammes. Cela ne veut pas dire que les managers d'entité sont mis à la porte, mais qu'un certain nombre de mobilités s'engageront progressivement pour arriver à la définition de l'organisation stabilisée.

Les agents rattachés aux différentes entités aujourd'hui ne savent pas s'ils conserveront ou non leur manager, leur collectif, s'ils rejoindront de nouveaux collectifs. Quant aux managers, ils ignorent s'ils retrouveront ou non un rôle de manager dans la future organisation.

Nous avons noté que la visibilité des matrices de passage entre l'actuelle organisation et l'organisation cible serait nécessaire pour que chaque agent puisse se repérer et chaque manager se projeter dans la nouvelle organisation. Il est vrai que la période de crise sanitaire pendant laquelle un certain nombre de personnes étaient en télétravail n'était pas favorable à une bonne communication sur ces changements d'organisation. Cela dit, ces mouvements sont porteurs d'anxiété, d'autant qu'il y a la perspective du déménagement à LYBY +.

Page 12, nous avons présenté à la Commission économique l'impact sur chacune des grandes directions de RDS. Ce schéma peut paraître abscons, le but n'est pas de le décrire, mais de vous montrer combien cela peut être complexe. Il y a en haut la situation de départ et la situation d'arrivée. Beaucoup d'unités perdent certaines de leurs entités, sont regroupées dans d'autres directions.

S'agissant de la direction de la maintenance, nous avons noté la création de deux unités : l'unité gestionnaire d'actifs centres bus et l'unité gestionnaire d'actifs Bus. Même si les périmètres ne sont pas foncièrement différents d'aujourd'hui, c'est un changement de dénomination important qui est significatif du fait que la gestion financière d'un portefeuille d'actifs sera demain particulièrement demandée dans le cadre de ces fonctions.

Pour la direction de la maintenance, on illustre la préconisation générale au besoin de clarifier les matrices de passage afin que les agents aient de la visibilité sur leur futur attachement organisationnel et hiérarchique.

La création du gestionnaire d'actifs centres bus entraîne une clarification du rôle de celui-ci vis-à-vis des autres départements, notamment de VAL, puisque ce département portera la politique d'investissement patrimoniale des centres bus.

Toutefois, il y a un point de vigilance sur lequel nous reviendrons. Les périmètres et les missions des deux entités gestionnaires d'actifs Bus et centres bus pourraient être questionnés au regard de la fin du programme Bus 2025 et de l'enjeu des centres bus qu'Île-de-France Mobilités devrait reprendre. On s'interroge sur la pérennité du rattachement de ces deux entités de gestionnaire d'actifs.

Vous avez en page 13 un point important sur la construction de la fonction commerciale au sein du Département RDS, qui prend une ampleur et une autonomie très fortes dans la perspective de l'ouverture à la concurrence. Trois grands piliers de la transformation de la relation client sont identifiés dans la direction développement, expérience clients, tramway :

- La gestion du contrat Île-de-France Mobilités puisqu'à terme, il devrait y avoir une délégation de la relation contractuelle vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités vers RDS, avec de fortes attentes en termes de qualité de la relation à Île-de-France Mobilités, pour une relation plus proactive, plus à l'écoute, davantage en anticipation, un changement de la relation avec Île-de-France Mobilités et un changement de posture commerciale vis-à-vis de ce partenaire.

- L'offre et la relation de service voyageurs avec le besoin d'identifier une relation de service que l'on appelle « *made by RDS* », qui distingue RATP d'autres opérateurs, qui soit un facteur différenciant et d'attractivité dans les réponses aux appels d'offres.

- Le pilier technique de la réponse aux appels d'offres avec une dimension de la stratégie commerciale défensive -comment RDS se positionnera dans ses réponses aux appels d'offres- et une dimension d'industrialisation des réponses aux appels d'offres. Avec le lotissement actuel des centres bus, on pourrait avoir 16 réponses différenciées à faire.

À signaler, des points de vigilance sur la direction que j'ai appelée direction du développement, par souci de simplification.

- la clarification des matrices de passage : il y a beaucoup de transformations, de services qui bougent, moins d'entités à l'arrivée qu'au départ,

- la question du devenir de certains managers dans cette nouvelle organisation.

- cette organisation conserve une imbrication entre Bus et Tram dans certains métiers. Il pourrait être utile de commencer à détricoter les organisations Bus et Tram s'il y avait un détournement de l'activité Tram, pour que chaque agent puisse se focaliser sur des enjeux qui lui sont propres. On sait que ces enjeux seront de plus en plus distincts en raison de la chronologie de l'ouverture à la concurrence.

- il y a des entités et des programmes de transformation sans que l'on voie parfois la différence entre leur périmètre respectif. Sur ces programmes, on se demande si la distinction entre le *build* et le *run* n'est pas de nature à créer des séparations factices et des coordinations de l'administration, qui seraient coûteuses au regard de la rapidité avec laquelle il faut agir.

Page 15, dans l'organisation actuelle, un département est important, l'ingénierie de production de Bus, qui conçoit toute l'offre de transport. Ce pôle sera réorganisé et éclaté entre trois directions : la direction transport, la direction client et tramway et la direction des opérations.

Ce pôle fonctionne de façon très intégrée aujourd'hui, de l'amont (la conception) à l'aval (mesure des indicateurs de qualité) vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités. Cette réorganisation fait sens dans la mesure où elle permet à chaque service concerné de se focaliser sur son cœur de métier. En revanche, il est important d'avoir un bon tuilage, notamment dans la relation avec Île-de-France Mobilités, qui va s'en trouver modifiée. On se demandait s'il était opportun de faire cette réorganisation si tôt. Elle n'est pas urgente puisque ce qui est urgent c'est la stratégie de réponse aux appels d'offres de RDS, la mise en place des équipes appel d'offres. Est-ce opportun de faire tout de suite cette réorganisation qui peut déstructurer des collectifs de travail ? Nous posons la question.

Page 16, la direction financière est extrêmement impactée, elle l'est aujourd'hui et le sera surtout demain. Elle passe d'une dimension contrôle de gestion opérationnel détaillé de l'organisation actuelle, à un environnement de direction financière et de contrôle financier. RDS deviendra une entité ayant les différentes dimensions d'un compte de résultat, qui devront être pilotées avec des charges, des produits, un chiffre d'affaires, des résultats financiers voire des flux de trésorerie, un pilotage d'enveloppe d'investissements, des problématiques d'allocation des ressources aux différents investissements.

Toute cette transformation de la direction financière est un challenge important pour le nouveau directeur financier. Aujourd'hui, les équipes ne sont pas encore prêtes en termes de missions et de compétences, selon lui. Un gros programme de formation a été lancé. Il y a aussi des changements

de périmètre métier, la notion de contrôleur financier, de contrôleur de gestion opérationnel, de gestionnaire d'investissement. Ce sont des transformations importantes, pas seulement dans les savoirs ou les compétences, mais aussi dans les rôles, les missions, l'activité quotidienne, la façon dont on dialogue avec les opérationnels.

Pages 17, je l'ai déjà dit, je parlais de mouvements browniens et d'incertitudes. C'est une réorganisation complète de l'organisation de la direction financière. Des postes, aujourd'hui vacants, seront importants demain. Je pense à la comptabilité, au pilotage du plan d'investissement. Des personnes se positionnent dans cette direction financière, certaines décident de rester, d'autres de partir. Des personnes peuvent être inquiètes en raison de l'évolution prise par leur métier. Elles peuvent choisir de quitter l'organisation. Les recrutements ne seront pas forcément faciles à réaliser pour les mêmes raisons. Il faut accompagner cette direction au cours de cette période de transition.

S'agissant de la DRH (cf. page 18), elle aussi va subir une grosse transformation avec un passage de dix à six entités. Je mets de côté la formation qui ne bouge pas pour l'instant.

Plusieurs responsables d'entité actuelle pourraient être en concurrence sur les postes futurs. Là aussi, il y a un besoin de clarifier le passage de l'organisation actuelle à l'organisation future dans chaque entité. On note dans cette DRH que des fonctions sont liées à la réglementation des statuts du personnel, notamment à Bus. Elles sont très importantes au sein de la DRH actuellement, elles structurent les relations sociales, le fonctionnement et les relations avec les agents.

Un programme « accompagnement du changement et dialogue social » est distingué du périmètre actuel de la DRH. La DRH est sur le *run* et le programme de transformation et dialogue social sur le *build*. Dans la mesure où les expertises se trouvent au sein de cette DRH, notamment sur le plan réglementaire et des statuts, il nous paraît important que les personnes de cette DRH soient associées aux différentes transformations qui vont s'engager dans les prochaines années dans le cadre de la LOM, du CST, de la transférabilité du personnel.

Je passe la parole à Mme FERRIER.

**Mme FERRIER (Secafi).**- Bonjour à tous. Je propose de vous rendre à la page 20 sur les aspects économiques et les incidences sur l'emploi. Comme l'a évoqué Mme BRUNA-ROSSO, beaucoup d'objectifs sont énoncés dans ce projet. Or aujourd'hui, le projet n'adresse pas l'enjeu d'optimisation du nouveau modèle économique. On vous a déjà présenté par le passé, une première esquisse de ce nouveau modèle économique. Il pose bien les premiers jalons des nouvelles méthodes de refacturations internes. Il y aura forcément un impact, RDS est partie prenante.

Une partie *management fees* que l'on peut appeler d'entreprise, qui se ventile en trois aspects : une partie Groupe, une partie liée à l'EPIC regroupant les activités de l'OT et du GI, et une troisième regroupant les activités de l'OT uniquement.

S'ajoutent des *management fees* facturés aux centres bus de la part du Département RDS. Les *management fees* qui seraient facturés aux centres bus correspondraient à 8,9 % du chiffre d'affaires, que l'on a valorisé à 157 M€ au budget 2020.

Concernant les facturations des prestations, il y aura la facturation des fonctions support de l'EPIC, celle des différents départements métiers et celle des fonctions support dites RDS. Il est nécessaire de clarifier plusieurs éléments :

- Comment ces montants ont-ils été définis pour les *management fees* et les prestations ? Sur quelles bases ?

- Pour quels services rendus ?

On trouve, en page 21, les prestations internes de manière plus précise. Aujourd'hui, seules les prestations des départements opérationnels et des fonctions support EPIC ont été modélisées économiquement. Cela revient à une somme totale de 252 M€, qui serait refacturée aux centres bus. Or, les prestations des fonctions support Bus/MRB, demain de RDS, ne sont pas ventilées puisqu'aujourd'hui le coût des fonctions support n'est valorisé qu'au niveau global pour un montant de 70,8 M€, hors les entités CRIV, NEF, les Ateliers de Championnet et UOVA.

En point de vigilance, nous avons une préconisation. Avant d'engager une démarche d'amélioration continue de la performance et de l'efficacité de ces fonctions supports, comme annoncé dans le projet, il est nécessaire de déterminer le processus et les règles de facturation des prestations des fonctions support aux différentes entités, aux différents centres bus, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Un point important figure en page 22. Le dossier tel qu'il est présenté fait état notamment de l'optimisation de l'efficacité de nos fonctions support. Ce sujet n'est ni étayé ni argumenté.

Au-delà de l'aspect de gouvernance de ce projet, il revêt une dimension d'efficacité économique qui aura un ricochet sur l'ensemble de l'écosystème RATP. Aujourd'hui, trois natures d'optimisation pourraient être mises en œuvre :

- Une première au niveau des *management fees*. Comme je le disais, ce qui est prévu au budget 2020 est de l'ordre de 8,9 % du chiffre d'affaires refacturé. L'état du marché fait état de 5 % du chiffre d'affaires. Cela relève de 88 M€ de refacturations à atteindre. Or, les leviers pour réduire ce taux de *management fees* ne sont pas identifiés. Aujourd'hui, la concurrence pratique une politique de *management fees* bien inférieure à 5 %. Si on calcule l'écart entre les deux, l'économie plancher à aller chercher s'élève à 69 M€.

- Une deuxième optimisation au niveau des prestations internes. Il y a plusieurs réflexions : faire un effet volume via la mutualisation de ces prestations entre tous les départements, une réflexion sur l'externalisation de ces prestations à l'extérieur, la création d'un centre de services partagés ou l'internalisation de diverses prestations au sein du Département RDS. Ces réflexions pourraient concerner notamment le service comptabilité, ce qui relève de la paie, les éléments de trésorerie, tous les aspects de recrutement, le contrôle et les systèmes d'information.

- Le troisième levier d'efficacité est le programme Diapason. On rappelle qu'une productivité annuelle de 2,5 % est demandée aux fonctions support. Cela relève d'une économie de 15 M€ par an. Comme l'a dit Mme BRUNA-ROSSO en introduction, une cible pour l'année 2021 est estimée à moins 70 ETP au sein du Département RDS, qui aujourd'hui n'est pas décliné dans l'unité et par catégories socioprofessionnelles.

Ces démarches d'amélioration continue et d'efficacité du Département RDS questionnent globalement l'organisation de l'EPIC. Cela nécessitera une transformation de l'ensemble de l'écosystème de l'EPIC, avec une complexité au regard de la temporalité de la mise en concurrence des modes. En même temps, cela va questionner le rôle actuel des fonctions support de l'EPIC vis-à-vis des départements et leur rôle demain vis-à-vis du Département RDS. Il y a aussi un point de vigilance sur l'autonomie, qui sera donnée demain au réseau de surface vis-à-vis des fonctions support.

La page 23 fait un point sur les détournages éventuels qui impacteraient l'organisation de RDS prévue aujourd'hui. L'organisation du Département RDS n'intègre pas la possible modification du prochain contrat avec Île-de-France Mobilités. Île-de-France Mobilités souhaiterait instaurer un contrat par mode, c'est-à-dire un contrat bus, tramway et ferré alors que l'EPIC souhaite conserver un contrat unique côté OT.

Le point de vigilance est le suivant : cette organisation telle qu'elle vous est présentée aujourd'hui, pourrait n'être que transitoire. Des détournages pourraient être envisagés à court et moyen terme. Cela dépendra du futur contrat et du régime de propriété de certains biens entre la RATP et Île-de-France Mobilités.

Nous avons analysé deux types de détournages, les premiers côté interne. Si on passe à un contrat par mode, l'entité tramway en serait affectée. La direction développement, expérience clients et tramway, serait impactée par ce possible détournage. Il y aurait deux impacts au niveau de la direction gares et infrastructures : au sein de l'unité exploitation des gares routières et dans l'entité actifs et infrastructures tramway qui gèrera demain la partie tramway.

Quant aux Ateliers de Championnet, ils pourraient être filialisés pour porter demain les activités de maintenance auprès des dépôts RATP, au niveau de RATP Dev ou bien même à l'extérieur du Groupe.

S'agissant de l'UOVA, une partie sera transférée à VAL et une seconde sera intégrée aux ateliers de Championnet.

La deuxième analyse portait sur les détournages externes à l'EPIC. Comme le disait Mme BRUNA-ROSSO, compte tenu de la propriété des biens, les deux parties gestionnaire d'actifs Bus et gestionnaire d'actifs centres bus pourraient revenir dans le giron d'Île-de-France Mobilités. Sur le portage du CRIV et du NEF, des réflexions sont en cours en fonction de ce que pourrait souhaiter Île-de-France Mobilités et accepter les opérateurs.

Je vous propose de passer le focus sur les gares et infrastructures et sur les gestionnaires d'actifs Bus, puisque je viens de donner des explications sur les détournages et que le temps est compté.

**Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).**- Nous avons des points de vigilance sur la conduite de projet de la transformation. Une dizaine de programmes de transformation est mise en place en même temps que la nouvelle organisation de RDS.

Page 27, nous avons recensé de façon schématique et au vu de ce que nous savons des projets, les interfaces entre les directions et les programmes et entre les programmes entre eux. C'est plus illustratif qu'exhaustif. Si on compte les interfaces entre les directions et les programmes, on dénombre 72 interfaces. Si on compte les interfaces des programmes entre eux, on trouve 41 interfaces avec différentes typologies d'interfaces. Une direction peut être prescripteur ou contributeur voire les deux, elle est parfois juste dans le *run*, ce qui signifie qu'elle met en œuvre ce qui a été défini ailleurs.

Les interfaces entre programmes peuvent être interdépendantes entre elles, certaines sont transverses. Ces schémas mettent en évidence la multiplicité des interfaces possibles. Chaque interface suppose de la coordination, du partage de l'information et de la charge de travail, d'où l'importance d'aller plus loin, au-delà de la définition de ces programmes, sur la façon dont ils vont fonctionner entre eux et avec le reste de l'organisation.

Un poste de *Chief transformation officer* (CTO) (Responsable des programmes de transformation) est d'ailleurs créé. Page 28, sur la comitologie de RDS, un comité de coordination des programmes de

transformation est mis en œuvre. Son président est le CTO lui-même, alimenté par des Copil des programmes de transformation. Une gouvernance spécifique pour la transformation est donc mise en œuvre, une sorte de Copil des Copil.

Ce schéma met en évidence la mise en place à la direction des opérations, du COMOP (Comité opérationnel) qui va réunir les DUO. C'est un sujet important de la comitologie. Je l'ai déjà dit, la responsabilité de la direction des opérations est un poste clé. La qualité des interactions entre le Codir et le Comité opérationnel sera déterminante dans le bon équilibre entre la gestion courante et la préparation de l'avenir.

Page 29, nous insistons de nouveau sur la nécessité de clarifier les objectifs et le jalonnement des livrables des différents programmes de transformation. Cela permettra de dessiner la trajectoire de transformation de RDS. Aujourd'hui, nous avons une première analyse des programmes. Nous avons un descriptif, mais nous ne sommes pas allés au-delà en termes de jalonnement des différentes étapes et de la clarification des interfaces entre elles. La carte de transformation de RDS est un schéma, mais elle sera intéressante pour voir les différentes échéances, qu'elles soient liées aux appels d'offres, aux systèmes d'information qui sont des chantiers importants, qu'elles soient liées aux organisations.

**Mme FERRIER (Secafi).**- Point important, nous devons demain mesurer la performance de RDS dans l'objectif d'optimisation, d'efficacité, etc., or les indicateurs retenus aujourd'hui ne répondent pas, selon nous, aux enjeux de demain. On rappelle que le projet définit des évolutions d'envergure que vous connaissez, les évolutions réglementaires, le contexte concurrentiel, le futur schéma du prochain contrat et des recherches de leviers de performance.

Les indicateurs qui mesurent la performance des fonctions support resteraient les mêmes au sein de RDS demain, alors que de nouveaux objectifs sont définis : l'émergence d'une politique unique et partagée, la création de nouvelles expertises, la mise en place de process communs, le renforcement des synergies, l'optimisation et l'efficacité. On peut s'interroger sur l'adéquation des indicateurs retenus avec les objectifs du projet. Il sera nécessaire soit d'en redéfinir, soit de garder les mêmes et d'en définir de nouveaux pour que cela réponde vraiment aux enjeux du projet.

**Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).**- Sur la conduite RH, on va résumer ce que nous avons vu durant la présentation.

Pour structurer les grands chantiers en termes RH, il y a un sujet managérial avec des modalités managériales plus variées, un sujet sur l'évolution des métiers et des missions, et des chantiers sociaux extrêmement importants. L'existence d'un volet accompagnement du changement et dialogue social parmi les programmes de transformation témoigne d'une anticipation et de la prise en compte de ces impacts. On a des impacts collectifs et des impacts individuels, une importance doit être donnée aux deux volets.

La page 33 porte sur la partie managériale. Avec la mise en place des programmes de transformation, il y a trois natures de management :

- le management classique ;
- le management fonctionnel que l'on rencontre dès lors qu'il y a des organisations matricielles, du mode projet ;
- l'animation professionnelle puisque la notion d'animation de réseaux est mise en œuvre dans la comitologie (réseaux RH, finances).

Sur ce volet, on préconise de construire un référentiel managérial pour identifier les rôles, aider chacun à se repérer dans ces rôles et formaliser les articulations dans ces différents rôles. Nous savons qu'une personne qui est dans un projet, dans un management hiérarchique et dans une animation professionnelle, se perd à un moment, voire rentre dans des situations de stress et perd en efficacité.

Quant aux missions et métiers nouveaux, nous avons identifié trois volets :

- la partie direction financière avec le passage de la gestion des charges au suivi d'un compte de résultat pour les contrôleurs financiers dans les futurs BU,
- la gestion d'une offre commerciale avec les réponses aux appels d'offres dans un temps court,
- la montée des enjeux commerciaux dans les relations techniques, de l'expertise technique à l'expertise technico commerciale.

Des formations sont prévues sur ces volets. Notons qu'au-delà de l'accompagnement collectif, une démarche plus individualisée pourrait passer par un bilan de compétences et la construction de parcours de formation et de mise en situation. Les personnes seront très importantes dans cette organisation. Beaucoup de choses reposeront sur des personnes qui seront peu nombreuses, qui seront chargées de répondre aux appels d'offres, de la relation avec Île-de-France Mobilités, des contrôleurs de gestion. L'accompagnement individuel nous paraît particulièrement important.

Nous avons noté trois chantiers sociaux :

- des chantiers à très court terme, des redéploiements et de la transition professionnelle pour certains agents compte tenu des réorganisations ou des changements de fonction ;
- L'harmonisation possible de certaines règles entre Bus et MRB ;
- Le dialogue social dans le contexte de la LOM.

Il y a un sujet de moyens et des DUO qui nous disaient avoir des agendas très chargés dès lors qu'ils étaient présidents de CSE. On met une alerte sur les DUO et sur la charge de travail avec la gestion quotidienne, les chantiers sociaux, la transformation et les appels d'offres. S'ils ne sont pas censés participer aux appels d'offres, ils seront forcément sollicités.

**Mme FERRIER (Secafi).**- Je propose de conclure avec la partie 3.

Le tableau de la page 37 résume ce que l'on a appelé le management de la complexité, avec de fortes exigences compte tenu de la multiplicité des enjeux. On a mis des thématiques stratégiques et de transformation au regard de chacune des directions futures de RDS. Globalement, ce projet via la complexité, concerne toutes les directions, plus ou moins en fonction des thématiques. L'implication de toutes les directions sur l'ensemble des champs stratégiques est présente. Ce projet va bien au-delà d'un projet de gouvernance.

Au-delà de la dimension organisationnelle et de la création de nouvelles directions, et de l'affectation des agents en leur sein, ce projet porte des enjeux importants en termes de relations avec Île-de-France Mobilités, des changements également très importants dans les champs des ressources humaines et managériales, et une nouvelle gouvernance entre les métiers et les programmes de transformation.

Le risque qui peut être pointé est la sous-évaluation de la complexité en termes de mise en œuvre, puisqu'aujourd'hui le temps est contraint. Il y a à la fois le calendrier de la LOM avec les décrets qui vont bientôt paraître -sans avoir de date précise-, et un premier phasage d'ouverture à la concurrence. L'échéance est en 2024, mais l'amont est bien avant et se situera probablement dès l'année 2022.

Il y a trois axes de préconisations :

- le premier au niveau organisationnel puisqu'avec la sécurisation, il y aura davantage de lisibilité sur les organisations, la temporalité.
- le second au niveau de la gouvernance. Il est important pour nous d'avoir une bonne articulation des instances et l'adéquation entre les indicateurs et les missions.
- le troisième axe de préconisations qui se situe au niveau RH, porte à la fois sur le niveau managérial, sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la mobilité, et sur le champ social.

Pour terminer, vous allez retrouver les trois axes de préconisations :

- Sur la gouvernance : définir les indicateurs de performance de RDS en lien avec les objectifs du projet, identifier les rôles et services futurs pour chacune des fonctions support vis-à-vis des fonctions support de l'EPIC et articuler les rôles de chacun, fiabiliser la future articulation entre le Codir et le Comité opérationnel, finaliser et communiquer les feuilles de route des programmes de transformation pour bien poser les jalonnements en termes de contenu et en termes temporels.
- Sur l'organisation, la priorité est de finaliser les matrices de passage entre les différentes directions, particulièrement pour les directions finance, RH maintenance, développement, expérience client, tramway, de formaliser les modalités de fonctionnement entre la direction transport et celle de l'expérience client et tramway, et de questionner de nouveau l'opportunité de la séparation du pôle ingénierie de production au sein de trois nouvelles directions de RDS.
- Sur l'axe RH et le dialogue social, on trouve la nécessité d'identifier les rôles des futurs managers en termes hiérarchiques, fonctionnels et d'animation, à travers la construction d'un référentiel managérial partagé entre tous. Il faut un renforcement au niveau de la GPEC et des parcours de formation, notamment sur les métiers qui vont fortement évoluer. On parle notamment de la direction finance, des réponses aux appels d'offres et de toute la dimension RH.

Il faut une préparation au changement en lien avec le futur déménagement sur LYBY + en intégrant les enjeux du *flex office* au regard de la crise sanitaire. Il faut donner de la visibilité sur les chantiers sociaux associés aux futurs détourages, à la création des *business units* et aux futurs impacts de la LOM sur la transférabilité du personnel.

Je vous remercie.

**M. Le PRÉSIDENT.**- C'est une lecture intéressante et complémentaire avec la présentation. Merci pour la très grande qualité du dossier. Vous avez rappelé à plusieurs reprises l'importance d'anticiper le plus possible, compte tenu du calendrier serré et du reste à faire, que vous avez mis en évidence et dont nous sommes conscients. Il vaut mieux le mesurer le plus tôt possible avant d'être confronté à l'ouverture à la concurrence elle-même. Il était extrêmement utile d'anticiper au maximum l'ensemble de ces questions. Je trouve que vous les mettez de façon remarquable en évidence.

Monsieur SARDANO ?

**M. SARDANO.**- Je vais vous donner lecture du rapport du Président. Je ne reviendrai que sur un certain nombre de points. Ce n'est pas un compte rendu. La synthèse et les explications du Cabinet Secafi sont d'une limpidité qui nous a fortement éclairés. Je pense que c'est le cas des élus, même si nous avons bénéficié de plus de temps et d'échanges en Commission économique, ainsi que de documents de présentation plus étayés que ceux fournis aujourd'hui.

La Commission économique, qui a été longue, a commencé à 9 heures avec la présentation de l'expertise. Mmes BELLALOUM et LOCATELLI nous ont rejoints vers 15 heures pour répondre à certaines questions. La complexité du sujet nous intéresse.

Pour commencer, j'aimerais revenir sur les conditions de présentation de ce dossier qui devait être à l'ordre du jour d'une commission prévue mi-mars. Cette commission a été annulée avec la mise en place du confinement. Puis la mise à disposition de moyens techniques tardive n'a pas permis la tenue d'une commission en Visio conférence avant la date de la séance plénière. Le secrétaire de l'instance a donc demandé le report de ce point. Report qui fut refusé par la direction. Les élus ont donc voté le déclenchement d'une expertise lors de la séance afin d'avoir des éléments de compréhension qui n'apparaissent pas dans le dossier fourni et qui faute de tenue de la commission n'avaient pu faire l'objet de questionnement. La commission n'a donc pour support que le dossier initial qui est largement insuffisant et l'expertise du Cabinet Secafi. Les experts de cet organisme nous ont fait remonter les difficultés inhabituelles rencontrées lors de cette expertise. Si la situation sanitaire peut être une explication à ces difficultés, elle n'en est pas la seule. Les relations sociales fortement dégradées au sein du département Bus en sont certainement une autre. Les experts nous ont aussi informés du peu de qualité d'un grand nombre d'entretiens et l'on peut aussi s'interroger sur ce fait. Pour qu'elles raisons les personnes interviewées avaient du mal à répondre ? Pas envie de se projeter ? Manque de vision sur les objectifs ? Crainte de la hiérarchie ? Au-delà même du contenu de l'expertise, ces constats doivent interroger sur les méthodes et la conduite du projet. En reprenant une phrase émise lors de nos échanges : « en fonction de ce qu'on ne nous dit pas, on devine ce qui est ».

Contrairement à ce que pourrait laisser penser le dossier fourni par la direction, ce projet n'est pas une simple fusion de deux départements avec le rapprochement des équipes en central. C'est un véritable laboratoire de la mise en Business Unit de tout un département car en effet c'est bien de la création d'une BU dont on parle et ce point n'apparaît pas dans le dossier de la direction. Nous l'avons découvert lors de la présentation du budget révisé 2020 de l'Epic. Pourquoi cet oubli ? Oubli qui n'a toujours pas fait l'objet d'une remise à jour du dossier par ailleurs. De même le dossier fait abstraction des futures évolutions réglementaires, législatives et contractuelles. Certaines sont connues, d'autres commencent à poindre. Donc si le contrat avec IDFM se fait par mode, quel devenir pour la direction « expérience client et Tramway » ? Pas de réponse. Y'aurait-il une BU Tram avec la partie infrastructures qui sortirait du périmètre Bus pour intégrer cette BU ? Pas de réponse. Pas plus de réponse sur les impacts de la LOM et en particulier les dispositions de transfert de personnel. Est-il judicieux de maintenir au niveau du central certaines activités qui pourraient être transférables ? Quelles sont les stratégies envisagées ? Rien. Quelles conséquences sur les effectifs avec la fin du projet Bus 2025 ? Aucune projection et pour seule réponse à nos demandes de perspectives nous obtenons un : à date, ce n'est pas d'actualité. Et pourtant, en fonction de l'avancée des chantiers de transformation des centres bus, l'équipe qui compte plus de 30 ETP a-t-elle vocation à se maintenir à ce niveau ? Ce projet c'est aussi beaucoup d'interrogations sur les périmètres des différentes directions mais aussi des programmes de transformations. Qui fait quoi ? Qui décide ? Qui arbitre ?

Aujourd'hui nous avons besoin de la feuille de route de ces programmes de transformation avec des objectifs précis et détaillés mais aussi les jalons temporels. Pour la partie financière et la création de

la Business Unit RDS que nous avons découvert donc lors de la présentation du budget, nous n'avons que peu d'informations supplémentaires. Heureusement l'expertise nous apporte quelques éclairages. Mais nous sommes toujours en attente de réponse sur les pourcentages présentés. Comment ceux-ci ont été définis ? Sur quels critères ?

On nous dit que ça représente un pourcentage du chiffre d'affaire mais devant cette instance lorsque l'on demande s'il existe un chiffre d'affaire par département, la réponse est non. Il y a d'un côté le Gestionnaire d'Infrastructure et de l'autre l'Opérateur de transport. Mais miraculeusement dans ce dossier, le CA du département Bus apparaît... Autre conséquence de la mise en BU : la création des refacturations avec le tableau fourni aux experts en page 20. Mais les chiffres sont à date...Donc en réalité la prestation CML s'établira à environ 25 millions d'euros avec le transfert du contrôle dans les centres Bus. Le cout du contrôle s'établissant à 39 M.

Là encore aucune perspective et pourtant la réflexion sur le contrôle pourrait se faire aussi sur le recrutement, la gestion des dossiers accidents et bien d'autres. Demain chaque département devra être en position de détailler ses prestations car il serait incompréhensible qu'un département et des unités en Business Unit acceptent de payer des factures sans en avoir le détail ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Donc in fine, les départements devront tous basculer dans ce système de gestion. C'est pour cela que je soulignais le caractère de laboratoire de ce projet. Laboratoire qui à terme s'inscrit dans une vision de filialisation de nos activités. Cette déclinaison plus fine des budgets sera indispensable car comment s'améliorer si l'on ne connaît pas le cout réel de chaque prestation ?

Pour revenir sur le principe des managements fees, le benchmark de l'entreprise fait apparaître un taux de 5 % chez nos concurrents alors que la RATP va appliquer un taux de 8,9. Que faut-il comprendre ? L'entreprise va-t-elle se mettre au diapason du secteur et viser les 5 % ? Pas de réponse. Donc logiquement lorsque l'on demande quels seraient les leviers pour y parvenir, nous n'obtenons aucune réponse. Alors que le projet n'est pas un projet de productivité, la direction a enfin fini par reconnaître qu'en 2021 il y aurait environ 70 postes de supprimés au sein du nouveau département. 12 % sur une année...Mais ce n'est pas un projet de productivité. Les organigrammes laissent pourtant envisager le pire avec une réduction du nombre de manager au sein des nouvelles directions. La comparaison des organigrammes actuels avec ceux à venir le démontre. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que si les chiffres fournis sont « à date », ceux sur les effectifs datent un peu (octobre 2019) et nous avons demandé une mise à jour avec des précisions sur les postes non couverts suite à des mobilités déjà effectuées. A suivre donc.

Les experts ont aussi mis en exergue, et vous le constaterez dans leur présentation, de nombreux points de vigilances. Si la ligne hiérarchique simplifiée est certainement une bonne idée pour éviter la multiplication des réunions dont se plaignaient en particulier les Duos, la nouvelle organisation interroge sur sa capacité à influencer positivement sur la situation. Les experts parlent de comitologie pour souligner le nombre important de comités : comité de direction ; comité de coordination des programmes de transformation ; comité de pilotage des programmes de transformation ; comité opérationnel ; comité de direction maintenance. A cela il faut rajouter les réunions d'unité et les 6 filières réseaux. Et pour certains DUO, la présidence de leur CSE qui du fait de relations sociales tendues dans ce département s'étalent sur plusieurs journées. Il y a tellement de comités que pour éviter la surcharge certains comités seront représentés dans les autres comités par des « portes paroles ».

Pour mesurer que les objectifs soient atteints, l'équipe projet a prévu des indicateurs de suivi. Souvent nous regrettons au sein de cette instance l'absence de suivi, aussi nous devrions nous réjouir. Hélas les indicateurs choisis ne concernent que la mise place du projet : Nombre de réunions d'unité pour expliquer le cadrage du projet ; Nombre de réunions d'unité pour expliquer l'organisation détaillée du projet et nombre d'alertes remontées suite à ces réunions. Point final.

Pour la suite les indicateurs resteraient les mêmes que ceux existants aujourd'hui : la maladie ; la blessure ; l'inaptitude ; la formation ; la dette de temps. Et budget des unités. Ce qui peut être sûr c'est que sur ce dernier point les résultats seront excellents avec une réduction des effectives années après année. Les conséquences de la productivité sont déjà mesurables au niveau du CSE 1 avec une subvention de fonctionnement en baisse de 20 000 euros. Et pourtant officiellement il n'y a pas eu de Diapason...

Pourtant en ouverture du dossier la direction déclare que « cette nouvelle organisation permettra l'émergence d'une politique unique, claire et partagée ; l'affirmation du capital humain ; la création d'une nouvelle expertise des transports en réseau de surface ; le renforcement des synergies et l'optimisation de l'efficacité de nos fonctions supports. Nous avons demandé aux intervenantes de réfléchir à de véritables indicateurs qui permettraient de mesurer l'atteinte de ces objectifs. Autre point mis en avant : la transformation du contrôle de gestion en direction financière. Le changement de nom n'est pas anodin. Il s'accompagne de montées en compétences (mais sans plan de formation dédié), mais aussi d'internalisation de certaines fonctions exercées en dehors du département (pour exemple la comptabilité). Quelles conséquences pour les services concernés ? Aucune étude d'impact. La mise en BU simultanée des centres Bus devrait aussi s'accompagner de bilan de compétence et de formations individualisées pour qu'en central et en unités les compétences soient en adéquation.

Je terminerai avec l'aspect humain. Aujourd'hui les agents de MRB sont inquiets car ils pensent qu'ils vont être sacrifiés au profit des agents de Bus. Ceux de Bus ont les mêmes craintes. La présentation des organigrammes montre la complexité de se projeter dans les futures organisations. Si parfois les métiers ne changent pas, la dénomination des unités et des entités laissent perplexes. Comme dans le projet sur la transformation des ingénieries, les mêmes questions fusent : dans quel service vais-je me retrouver ? Qui sera mon N+1 ? Qui seront mes collègues de travail ? Vais-je devoir faire une mobilité ? Les matrices de transfert d'une organisation vers l'autre se doivent d'être clarifiées et explicitées aux agents. Nous ne pouvons que regretter le manque de coopération et de communication au sein de l'entreprise. Pourquoi ne pas se servir de l'expérience passée pour en tirer des enseignements et évoluer ? Les directions de Bus et de MRB ont-elles regardé comment le projet Transformations des Ingénieries a été conduit pour ne pas reproduire les mêmes erreurs ?

Et donc dans le dossier, il n'y a rien sur la prévention des risques psycho sociaux. Pourquoi ? On ne peut qu'imaginer que pour la direction ce projet est si simple, si limpide qu'il n'y a aucun risque. C'est en tout cas leur réponse. Nous ne nous inquiétons pour rien. Mais pourtant il y a de quoi. Quelques exemples : le pôle Ingénierie de Production va éclater dans 3 directions : Direction transport, Direction expérience client et Tramway et direction des opérations. Les agents s'interrogent. Avec toujours les mêmes questions : qui va où ? Avec quel manager ? Quel sera mon travail ? Et plus globalement ne risque-t-on pas une perte de savoir avec cet éclatement d'un pôle éminemment technique ? Autre exemple avec la direction financière qui va passer d'un suivi de la performance, du contrat et de la qualité de service à un pilotage des futures Business Unit et des dépenses d'exploitation et d'investissement. Sur cette direction, les experts parlent d'un projet d'unité à redéfinir.

On le voit ce projet est complexe. Complexe dans l'organisation envisagée, complexe dans les relations entre Business Unit et départements prestataires, complexe dans ces conséquences humaines. Tant de complexité qu'un simple dossier de 50 pages ne peut apporter toutes les réponses. Pour refaire le parallèle avec la transformation des ingénieries, ce dossier a fait l'objet de plusieurs présentations au CSEC. Chaque phase était décortiquée, amendée et pourtant il avait fallu une expertise en conclusion avec de nombreuses préconisations. Pourquoi, ne pas avoir choisi le même processus pour la création de ce nouveau département ? Aujourd'hui il est urgent d'attendre mais aussi d'avancer, la date de mise en place début juillet semble prématurée. Nous devons

émettre un avis dans une semaine mais la commission a d'ores et déjà posé de nombreuses questions auxquelles il sera indispensable de répondre avant d'aller plus en avant.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Merci Monsieur SARDANO. Je donne la parole successivement à M. KHELLAF pour une déclaration de la CGT, Mme FONTAINE pour la CFE-CGC et M. FAUCHEUX pour l'UNSA.

**M. KHELLAF.**- Monsieur le Président, vous faite le choix de nous consulter ce jour, sur un projet éminemment structurel pour l'avenir de la RATP, le projet Réseau De Surface (RDS). Ce projet qui nous a été présenté avec précipitation dans cette instance le 08 avril 2020, alors que nous étions en plein confinement, ont amené les élus à l'unanimité à vous faire part de leur incompréhension du dossier tant celui-ci manquait d'informations économique, sociaux, organisationnels ou encore structurels, ce qui pouvait à nous la CGT RATP nous laisser croire que celui-ci n'était pas encore achevé. De ce fait, afin de nous éclairer sur ce projet, les élus de cette instance ont diligenté une expertise et ont demandé au cabinet SECAFI de la mener, d'où la restitution de ses travaux ce jour. Cette expertise a également été présentée en Commission Economique le 04 juin, afin de préparer cette séance, avec la présence des Cheffes de projet qui sont censés mener à terme ce projet RDS. Les commissaires de la CGT RATP ont été très surpris de constater que l'expertise pointe également des zones d'ombres sur ce projet. Les élus de la CGT RATP comme le cabinet d'expertise font face à un mur de silence depuis le début des rencontres.

Pourquoi ? Y a-t-il eu une erreur de casting pour construire et mener à bien ce projet ? Monsieur le président, la CGT RATP attend une réponse à ses 2 questions.

Mais avant d'aller plus loin, la CGT RATP se pose encore une question, pourquoi voulez-vous maintenir ce calendrier et mettre en œuvre coûte que coûte ce projet le 1<sup>er</sup> Juillet 2020 ? Monsieur le président la CGT RATP attend également une réponse à cette question.

La France, l'Europe, ainsi que l'ensemble des continents commencent tout juste à se remettre d'une situation sanitaire grave. Cette pandémie « COVID-19 » aura eu pour effet de voir un peu plus de 30 000 de nos compatriotes décédés, dont neuf de nos collègues. Pour lesquels la CGT RATP a une pensée toute particulière, ainsi que pour le corps médical qui s'est dévoué sans compter pour sauver des vies, parfois dans des conditions datant d'un autre âge, montrant les limites d'une politique productiviste et comptable, pour ne pas dire capitaliste.

La réactivité des services publics de santé, des éboueurs, des enseignants, ..., et des transports à fait la démonstration de leur utilité. Quand tout va bien la maxime patronale est « **à nous les bénéfiques** » et lorsque le système s'écroule « **à l'Etat de payer** » et plus particulièrement aux salariés, par exemple : temps partiel, télétravail, prise de congés obligatoire, chômage, allongement du temps de travail, etc.

Cette pandémie aura eu également un impact sur l'économie mondiale, la France n'y a pas échappée avec une énorme répercussion sur l'IDF (Ile de France).

La preuve étant, que sur le secteur d'activité qui nous concerne, les transports : RER, Metro, bus, tramway et la maintenance du matériel et des infrastructures, l'autorité organisatrice IDFM, avec laquelle la RATP EPIC négocie son futur contrat, annonce une perte financière de 2,6 Md€.

Alors dans un tel contexte, Monsieur le Président, la CGT RATP vous repose cette question : Quelle est l'urgence de maintenir la date du 1<sup>er</sup> juillet pour la mise en œuvre du Réseau De Surface (RDS) ?

Le cabinet d'expertise met en avant les difficultés qu'il a eu à travailler, tant les approches étaient différentes selon leurs interlocuteurs. En effet, tous n'ont pas la même vue d'ensemble et ne maîtrisent pas leur positionnement dans le projet, ni les impacts sur les agents.

C'est pourtant un projet majeur qui augure la future organisation de l'EPIC RATP. Ce projet s'inscrit dans la continuité d'une recherche aveugle de productivité (diapason, Lyby+, rapprochement des centres bus, réorganisations multiples de la maintenance, Championnet, transformation des centres bus en BU, etc...).

A cela les experts se posent la question « quelle est l'efficacité recherchée du projet par rapport aux enjeux ? Et font le constat, comme la CGT RATP, que celui-ci comporte peu d'informations.

Certes l'ouverture à la concurrence en surface doit s'effectuer d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2025. Mais la force de la RATP n'est-elle pas la cohésion de ses services, son savoir-faire acquis depuis plus de 70 ans et son fonctionnement intégré ?

Pourtant la direction met les bouchées doubles pour réaliser la fusion des départements BUS et MRB. Conjointement aux dossiers sus cités, cette fusion est présentée comme le moyen de se préparer à cette échéance qu'est l'ouverture à la concurrence.

Pour cela deux objectifs principaux sont affichés dans ce cadre :

1°/ « Renforcer les compétences qui permettent de faire du groupe RATP un des leaders de l'excellence du transport de surface »

2°/ « Résorber les écarts de compétitivités »

Mais à la lecture de ce document, les choses sont dites plus clairement :

Je cite : « *la mise en place de politiques communes, l'expertise de ses salariés et les synergies créées au sein des équipes se traduiront par une réduction du coût global des fonctions supports. La mise en place du département RDS avec la mise en commun des fonctions support permettra aussi de contribuer au programme Diapason. La rationalisation des effectifs affectés à chaque activité sera incontournable.* »

Après avoir fait de la productivité sur les opérateurs à Bus et à MRB, après avoir supprimé des postes dans l'encadrement en unité opérationnelle, ce sont maintenant les fonctions supports des deux départements qui sont visées.

Supprimer des postes grâce à une énième réorganisation interne, semble donc être le premier objectif.

La productivité contre le savoir-faire !

La CGT RATP a toujours dénoncé la libéralisation des transports publics, car cela signifie la course à la baisse des coûts, et au bout du compte, une qualité de service dégradée. Ce qui se passe aujourd'hui confirme la nécessité de sortir le service public de la logique concurrentielle et marchande.

Les échanges d'aujourd'hui nous amèneront à étayer nos propos et porter d'autres questionnements.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Merci, Monsieur KHELLAF.

**Mme FONTAINE.**- Il s'agit pour la CFE-CGC d'un point de vue sur la présentation du modèle RDS, qui est un modèle d'organisation structurant pour demain, un laboratoire comme l'a dit M. SARDANO.

La CFE-CGC ne s'oppose pas à ce dossier, mais est très inquiète par la transition mise en place, par le flou des indicateurs, des mesures mises en œuvre. Elle s'interroge sur les organisations, les organigrammes. Tout cela crée beaucoup d'anxiété auprès du personnel.

D'autres interrogations concernent le côté performance de RDS, la gestion des *management fees*. Existe-t-il déjà des préfigurations sur des conventions de *management fees* ? On s'interroge sur la place de RDS par rapport à Paris Région, sur la crainte que RDS devienne une coquille vide lorsque toutes les BU auront pris leur place. Le parallèle avec le mode d'organisation en BU peut être posé dès aujourd'hui. Quel niveau de rentabilité iront chercher les BU, iront-elles chercher des prestations auprès de RDS ?

Toutes ces questions génèrent des craintes importantes sur les niveaux de performance, et encore plus importantes sur la question humaine quand il s'agit des programmes de transition. Le personnel est aujourd'hui confronté à un futur proche, la LOM. Vous disiez, Monsieur le Président, qu'il est important d'anticiper toutes ces questions que ce soit du côté financier et surtout humain, mais je pense qu'il faut aussi apporter des réponses pratiques.

La CFE-CGC s'interroge sur les impacts du contrat Île-de-France Mobilités qui risque d'être mis en place par mode, nul élément n'est fourni au dossier. Ce sont les interrogations auxquelles la CFE-CGC aimerait avoir un minimum de réponses pour pouvoir se projeter encore plus positivement sur le dossier.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Merci Madame FONTAINE. Monsieur FAUCHEUX ?

**M. FAUCHEUX.**- Avant de lire la déclaration de l'UNSA RATP pour cette commission sur le dossier RDS, je m'associe à ce qui a été dit par M. SARDANO concernant le travail effectué par le Cabinet Secafi. En tant qu' élu, il a été une source importante de compréhension de ce dossier qui, au fur et à mesure que l'on devait s'y plonger, paraissait de plus en plus sombre. Je remercie sincèrement et chaleureusement le cabinet Secafi pour le travail effectué sur ce dossier.

L'UNSA-RATP ne peut qu'apprécier à sa juste valeur la qualité du dialogue social avec un dossier aussi formidable et motivant. Nous sommes bien sûr dans le respect de la tradition d'un des plus grands départements composant le Réseau de Surface réputé pour l'excellence de ses relations sociales. Mais ne nous y trompons pas, ce dossier impactera toutes les organisations actuelles et à venir de l'entreprise !

Il faut bien avouer que ce dossier nous fut présenté d'une manière simple ou disons plutôt simpliste. Pour ses défenseurs, cette transformation va permettre de devenir les meilleurs pour affronter l'ouverture à la concurrence. Le dossier est tellement bon que l'une d'elles a même trouvé que l'expertise ne le remettait pas en cause et même au contraire !

Plus sérieusement revenons à la réalité du projet qui est un véritable casse-tête chinois. En effet, tout s'imbrique et aura des conséquences mésestimées et semble-t-il volontairement non évaluées. De fait dans ce dossier, les risques psychosociaux n'ont même pas été abordés ni présentés alors que l'on fait face à une réelle réorganisation et non une fusion ordinaire. Aujourd'hui nombre d'agents en central et dans les unités sont en stress quant à l'avenir de leurs postes, aux manques de visibilité, et à l'absence de projection. Que sera-t-il fait pour les rassurer, les écouter ? Quelles seront leurs nouvelles tâches dans cette nouvelle structure ? Quelles seront les emplois amenés à disparaître ou à être réformés ? Aujourd'hui nous n'avons pas de réponse !

La création de RDS apparaît plus comme une Radiation du Système Existant pour un fonctionnement totalement réformée et en adéquation avec les enjeux à venir. Si en tant que telle, l'UNSA-RATP n'est pas opposé aux évolutions et aux réorganisations encore faut-il les évaluer, encore faut-il permettre aux acteurs de s'y préparer avec entre autres un plan de formation adapté. Encore faut-il avoir une vision partagée avec l'ensemble des collaborateurs et ne pas se satisfaire des échanges en petit comité du TOP management. Or ici, nous faisons face à une absence totale de dialogue. L'inexistence de plan de formation spécifique démontre la non prise en compte de l'envergure des changements.

Ce projet, loin d'être une simple fusion des départements BUS & MRB consistant en une réunion des services centraux est finalement l'une des réorganisations les plus massives comparable à ce qui a été fait avec la transformation des ingénieries. Et puisque nous sommes dans une comparaison, rappelons que ce projet-là a fait l'objet de plusieurs passages devant cette instance avant sa

finalisation ... ce qui ne semble pas être l'intention des directions BUS & MRB. Rien de tel depuis 1948 ! Cela se fait dans la continuité des autres plans et cela s'y superpose voir s'y entremêle : Bus 2025, diapason, Business Unit, Lyby+ ...

Les changements à venir dans les relations avec IDFM ne sont pas pris en compte. Aucune perspective sur ces sujets pour exemple le passage en contrat par mode. De même la LOM au travers de ses décrets d'application apportera des modifications sur la gestion des personnels avec bien évidemment des impacts sur le projet sans que cela n'ait été pris en compte.

Serait-ce l'heure de raser GRATIS ? Pour ceux qui ne veulent pas entendre, cette révolution de gestion concerne la moitié des salariés de l'entreprise, dans un premier temps. Rien ne semble pouvoir l'arrêter, même pas une pandémie ! C'est triste de devoir se dire comme dans une intervention lors de la commission économique que c'est « en fonction de ce qu'on ne nous dit pas, qu'on devine ce qui est ».

Pour l'UNSA-RATP, ce dossier est l'exemple même de ce que nous ne voudrions plus voir. Trop de manques. Heureusement que l'expertise vient appuyer notre analyse pour comprendre l'ensemble des enjeux. C'est pourquoi considérant que la parole est d'Argent mais que le silence est d'Or, nous n'entrerons pas plus avant dans les commentaires.

Merci

**M. Le PRÉSIDENT.**- Je vais proposer de donner la parole à M. LOVISA, qui souhaite apporter des éléments d'informations et des commentaires. Je voudrais expliquer pourquoi ce dossier maintenant, pourquoi l'échéance du 1<sup>er</sup> juillet, et faire plusieurs observations sur l'absence d'informations sur les impacts du contrat Île-de-France Mobilités.

Je vous l'ai déjà dit à plusieurs reprises, et cela n'aura échappé à personne, ni le calendrier de préparation de l'ouverture à la concurrence, notamment celui de la publication des appels d'offres, ni le calendrier de finalisation des dispositions prévues par la LOM, notamment le fait d'apporter un complément à la loi par un certain nombre de décrets, n'ont été modifiés. Il est urgent de commencer à se mettre dans les configurations dans lesquelles nous devons nous présenter en 2025.

Vous avez pu constater, à travers le rapport de M. SARDANO, les informations données par le département et le rapport Secafi, que le reste à faire est très important. Plus on a de temps pour s'y préparer, plus nous le ferons dans des conditions acceptables.

Voilà la raison pour laquelle il nous paraît indispensable de maintenir le calendrier que nous avons prévu il y a maintenant plusieurs mois.

Quant aux questions sur les impacts du contrat Île-de-France Mobilités, la raison est assez simple. On n'est pas en mesure de les évaluer tout de suite, car les négociations sont toujours en cours. Pour l'instant, on est face à des hypothèses non tranchées. La question d'un contrat par mode par exemple est sur la table, mais n'est pas encore tranchée. Il est encore un peu tôt pour amener des réponses à ces questions légitimes.

Compte tenu du nombre de questions qui restent posées, c'est un dossier sur lequel on aura intérêt à revenir le plus régulièrement possible.

M. LOVISA a la parole.

**M. LOVISA.-** Vous avez déjà abordé certains points. Le sujet de la fusion des deux départements génère des questions de visibilité sur l'avenir. J'entends les questions posées mais dans un esprit pragmatique, on sait que l'on n'a pas aujourd'hui les réponses à toutes les questions qui sont posées à une échéance 2025 voire ultérieure. Ce n'est pas le projet de RDS qui peut y répondre.

Ce projet pose une nouvelle structure plus cohérente, comme cela a été dit tout à l'heure. J'ai écouté avec attention l'expertise de Secafi, cela a été dit dès la première slide sur le schéma de principe qui est visé, il est plus cohérent que ce que nous faisons jusqu'à présent. Les organisations bicéphales, avec un directeur d'unité qui peut avoir deux chefs, sont rarement les meilleures.

Ne serait-ce que sur le principe même de l'organisation, je pense que c'est important. Cela l'est d'autant plus qu'en réalité -vous l'avez souligné au travers de vos questions-, la vie de tous les jours en unités opérationnelles est déjà une fusion permanente entre les activités de mainteneur et d'exploitants. C'est la question posée sur les fonctions support qui ont toujours été séparées avec deux têtes différentes.

On se doit, dans cette vision, au-delà de toutes les questions sur l'avenir, d'avoir une cohérence d'organisation que l'on n'avait pas depuis des années. La perspective de mettre ce dossier sur la table est ancienne, parce qu'elle est criante des écarts avec ce pragmatisme et avec ce que l'on peut trouver dans les organisations d'autres opérateurs en France ou dans le monde. Je l'avais dit la dernière fois. Il faut se rappeler de l'importance des principes posés par l'organisation.

Les questions pour lesquelles j'ai une grande sensibilité sont toutes les questions relatives aux ressources humaines. Quand il y a du changement, il y a toujours de l'inquiétude, des questions, le traitement de chacun d'entre nous. C'est légitime, il faut pouvoir y répondre.

Une partie des questions que vous posez ne trouvera des réponses qu'après la consultation des instances, notamment sur le rôle de chacun, qui est le chef de qui. Cela ne peut être partagé avant. En fonction de ces partages et des communications que nous serons amenés à faire par la suite sur les organisations, le rôle de chacun, se poseront des questions de formation notamment.

Dire qu'il n'y a pas de plan de formation est un peu sévère. Un *serious game* a déjà démarré dans une unité opérationnelle pour se préparer à la montée en compétences face à l'arrivée de la concurrence. Il existe aussi un plan qui concerne toutes les formations de préparation à la mise en concurrence. Il a été souligné tout à l'heure dans le rapport de Secafi, l'existence de plans de formation qui concernent spécifiquement la fonction de contrôle de gestion. Certaines fonctions, dont le périmètre peut être modifié ou qui changent d'appartenance à une entité, restent dans le même périmètre de compétences et n'ont donc pas besoin de formation.

En revanche, pour reprendre l'exemple de la relation avec Île-de-France Mobilités qui a été cité tout à l'heure, la partie de réponse aux appels d'offres et la partie financière sont des points sur lesquels nous nous devons de progresser et d'acquérir de nouvelles compétences.

Cela répond à la question pourquoi maintenant. La mise en concurrence est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2025, mais la vraie mise en concurrence se fait au moment de la sortie des appels d'offres, ce n'est pas janvier 2025 mais deux ou trois ans avant. On peut tous regretter cette période sanitaire difficile avec le Covid, et penser que l'on peut attendre qu'elle soit derrière nous. Pour autant, notre client numéro un, qui décidera demain de l'attribution des lots, continue à faire ses mises en concurrence. Vous le voyez sur Optile, le rythme a été maintenu.

Pour la RATP, pour le réseau de surface en particulier, le bus, cela arrivera dès 2022, c'est demain. Il faut s'y préparer dès maintenant. C'est d'autant plus important que certaines des compétences qui

ne sont pas aujourd'hui dans le périmètre du réseau de surface doivent y être pour affronter cette concurrence, mais également pour assurer l'employabilité -qui est peut-être un grand mot- de chacun de nos salariés dans ses nouvelles fonctions. C'est leur métier de demain et pas d'après-demain.

Attendre, c'est mettre en péril notre capacité à répondre à ces appels d'offres, à avoir la compétence pour le faire, et c'est aussi augmenter l'anxiété de certains salariés. Vous parliez de l'anxiété générée par ce qui attend les salariés demain : qui sera mon chef, quel poste ? Cette anxiété est aussi liée à l'attente de leur préparation. Une façon d'y répondre activement est d'accélérer ces formations pour les mettre à disposition de nos salariés pour leur montrer qu'ils sont prêts à affronter leur futur travail. C'est une réponse importante à la question : pourquoi maintenant ?

Je le disais tout à l'heure, on n'a pas toutes les réponses. Il y a la détermination d'Île-de-France Mobilités sur beaucoup de sujets, c'est la question du fonctionnement par mode. Sera-t-il exigé un contrat par mode et si oui, comment ? Je ne sais pas répondre à la question aujourd'hui. Si vous savez répondre à la question, allez-y.

Deuxième exemple avec la LOM, quel sera le contenu exact du décret ? Je ne sais pas. On se doit de savoir précisément quels seront les contenus des décrets pour échanger avec les partenaires sociaux et les salariés. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas anticiper les questions, ni imaginer quels pourraient être les types de réponses, mais il est difficile d'y répondre dans ce moment d'incertitude où ce n'est pas défini. Je tiens à porter votre vigilance et votre attention sur le fait que nous ne pouvons pas répondre à toutes les questions que vous posez. Il est important de le dire.

Sur l'accompagnement des personnes dans nos organisations et dans notre projet, nous l'avons dit depuis le début, nous le ferons. Nous voulons le faire de manière individuelle. Nous avons clairement établi les règles s'il faut faire un choix entre deux managers. Quoi qu'il en soit, nous ne laisserons pas de côté une personne qui ne serait pas retenue sur un poste de manager, par exemple. Nous voulons répondre individuellement à la gestion des parcours et à la gestion de l'anxiété qui est légitime sur ce projet, je peux la comprendre.

Une fois la consultation passée, je pense que nous pourrons répondre plus précisément et présenter les organisations et les organigrammes à nos salariés. Il y a un ordre, nous avons souhaité respecter ce temps.

Plus globalement, ce que je ressens au travers de vos questions et positions, c'est que le dossier RDS ne peut pas tout porter. C'est un point important dans notre échange, y compris pour l'avenir. Il y a par ailleurs, Diapason qui est un projet important et qui répond en partie à ces *management fees* indiqués par l'expertise et vous-mêmes dans les débats et les questions. Ces éléments font à chaque fois l'objet de dossiers en particulier.

Vous avez abordé les business units, dossier à part entière. Il n'y a pas un méga dossier qui regrouperait l'ensemble des autres dossiers, que ce soit Diapason, les *management fees* ou les BU, ni l'avenir de SCC et l'arrivée d'une partie de ses équipes à CML dans les futures équipes de RDS. Il y a un dossier à part entière pour traiter chaque grand sujet. RDS ne peut pas être le lieu de toutes les transformations en cours ou à venir. Il y en aura d'autres dans les dix prochaines années, cela me paraît normal. Nous avons donc cette première étape, importante, de mise en ligne d'un mode de fonctionnement cohérent dans l'organisation du mode du réseau de surface.

Pour autant, je peux vous faire une proposition pour la suite. Dans une vision plus globale, il y aura des questions sur les moments où il sera possible de partager des points sur les benchmarks, de mise

en concurrence. On a besoin de ces partages, mais cela dépasse largement à mon avis le dossier RDS, qui vous est présenté aujourd'hui et qui a son existence propre.

Comme nous avons parlé de commission de suivi pour les business units, je vous proposerai peut-être de trouver les moyens d'une commission de suivi qui serait étendue à ces questions de préparation à la mise en concurrence, qui permettrait d'appréhender et de partager thématique par thématique au lieu de refaire une commission de suivi *ad hoc* chaque fois qu'il y aura une modification importante de l'organisation autour du réseau de surface. C'est ma proposition.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Merci pour ce premier point. Je vais donner la parole à MM. RISPAL et SARDANO. Avant cela, je voudrais la donner à M. DUMONTET.

**M. DUMONTET.-** Bonjour à tous. Je voulais apporter un éclairage complémentaire sur un sujet qui n'est pas beaucoup revenu en volumétrie dans les échanges, mais qui me semble central et traduit ce que j'ai beaucoup entendu. Cela me paraît légitime. J'ai entendu que MRB pourrait se sentir sacrifié, selon vos termes, ce que l'on entend régulièrement et que je peux comprendre sur la volumétrie, le nombre de personnes à Bus, à MRB, la fusion des deux départements, etc.

Il me paraît important de rappeler quelque chose qui nous tient à cœur. Le professionnalisme et le champ d'action de l'actuel périmètre MRB sont tout aussi importants dans le futur RDS. Il y a un rôle clé qui sera renforcé à l'avenir sur le pilotage, on parle notamment de pilotage de marge dans les futures BU. La partie ex-MRB, maintenance, aura un rôle décisif. C'est un facteur de différenciation dans les réponses aux appels d'offres ou autres. Le corollaire est qu'une non-maîtrise de ces aspects, par exemple du taux de réserve sur les matériels roulants ou tous les processus liés à la maintenance, peut fortement compromettre les résultats pour chaque BU.

C'est aussi sur ce périmètre de la direction de la maintenance que sera concentré l'essentiel des investissements de RDS à l'avenir, sachant que c'est déjà le cas aujourd'hui. On parlait de gestionnaire d'actifs, etc., 80 % des investissements en volume sont portés à cet endroit-là. Ce n'est pas une question de nombre, de personnes issues de MRB versus Bus, même si je peux comprendre cette appréhension.

Le corollaire est que l'organisation de RDS, selon moi, valorise ces savoir-faire. Il y a notamment l'émergence, la meilleure mise en perspective des gestionnaires d'actifs centres bus pour les infrastructures, actifs autobus, c'est-à-dire le parc matériel roulant. Le cœur de métier de la maintenance est toujours présent dans les UO. On a cité les ateliers de Championnet, l'UOVA, il y a les centres bus. Cela reste le cœur de métier de la maintenance. Il reste les lieux d'échanges et de partage, la communauté professionnelle est maintenue. On peut penser au réseau des responsables d'atelier qui sont des agents de maîtrise, aux réseaux maintenance. L'identité des mainteneurs est une composante à part entière dans RDS, elle continue à exister et n'a pas vocation à disparaître ou à être sacrifiée.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Merci pour ces précisions utiles.

Monsieur RISPAL ?

**M. RISPAL.-** Je vais être décalé avec ce qui s'est dit depuis le début et rester fidèle à ce qu'il s'est passé en Commission économique. Il faut que tout le monde sache. Je pense que les intervenants de la direction vont être surpris par mes propos.

Nous avons étudié le document de Secafi, je ne fais pas le même bilan. Le travail du cabinet qui est bon, nous éclaire sur le fait que de nombreuses questions sont en suspens. En fin de compte, cela

confirme la difficulté à obtenir des réponses. Des explications viennent de nous être données mais il est compliqué pour nous d'appréhender de cette manière une telle transformation de l'entreprise qui concernera plus de 18 000 agents. Le Président de la Commission économique a presque proposé d'aller en justice, parce que nous n'étions pas assez éclairés sur un tel sujet. On n'en est pas là aujourd'hui, c'est un fait.

En revanche, il faut remettre les choses à leur place. Non seulement nous ne pouvons pas avoir les réponses à nos questions, mais c'est contraint par un calendrier qui doit s'appliquer. On parle des BU, est-ce qu'Infrastructures a réussi à se dimensionner en BU ? On a fait le constat que l'encadrement et les agents en local n'étaient pas informés de cette manière de fonctionner.

Toute cette transformation d'entreprise ne se fera pas sans l'adhésion des salariés. Si cela reste dans un flou artistique, si ce n'est pas partagé par les agents et que les enjeux ne sont pas compris par eux, ce sera encore plus compliqué. Il ne faudrait pas que l'on nous reproche une mise en place qui serait un peu truquée, comme dans un Monopoly géant dans lequel on structurerait l'entreprise comme elle devrait l'être pour répondre à la concurrence, mais sans parvenir à transformer les choses en interne pour réussir.

Je suis inquiet sur la manière d'appréhender le sujet. Il faudrait peut-être travailler en amont sur des sujets, avant de les mettre en application, plutôt que de faire un retour d'expérience ou de faire des rencontres pour traiter de l'évolution du projet et savoir comment il avance. Il faudrait une grosse préparation avec les organisations syndicales et les élus pour déterminer la meilleure manière de procéder. Il me paraît « léger » d'avancer en se disant que l'on va voir comment cela évoluera pour agir en fonction des remontées.

Demain, les agents auront des tâches à accomplir. On parle de formation, mais les niveaux de compétence seront assez élevés. On va passer sur de l'expertise comptable et à des niveaux qui seront compliqués à gérer. Il y a des diplômés en face de ces fonctions. Sans faire offense à ceux qui sont aujourd'hui en fonction, au contrôle de gestion ou autres, il va falloir s'assurer que les agents ont les compétences nécessaires, comme c'est le cas sur la transition énergétique pour les opérateurs. Il faut être conscient des enjeux et du professionnalisme auquel il faudra faire face dans la période.

Je pense que ce sujet devrait être appréhendé avec beaucoup plus de professionnalisme que cela.

Il y a aussi les difficultés liées à Île-de-France Mobilités. Certes, on est contraint par le calendrier mais il y aura quand même un après. On sait que les financements seront compliqués, que les projets sont coûteux car cela fait partie du projet LYBY + pour lequel 100 M€ sont engagés. Il faut que cela puisse rentrer dans la chaussure de LYBY +. Tous ces projets sont liés. Les BU, ce sera une manière comptable d'identifier les centres qui seront rentables ou pas. Tout cela est en lien mais, soit on est en capacité de dimensionner correctement ces structures aujourd'hui, soit cela remettra en cause toute la pyramide.

Il est déjà compliqué d'appréhender cela mais on n'avance pas clairement sur les organigrammes. Qui va faire quoi ? Je fais le lien avec les AC quand on parle de filialisation. La CGT a proposé, il y a des années, l'innovation CGT sur l'usine des transports pouvant répondre... On a compris depuis longtemps que si on n'ouvrait pas les portes, on risquait d'être restreint dans un avenir proche. Nous avons compris tous ces aspects. Si on ne travaille pas à dimensionner correctement, cela risque de s'imposer. Or on sait tous que quand cela s'impose, ce n'est souvent pas de la meilleure manière. Ce contexte amène de la frustration et cela devient compliqué de l'appréhender.

L'encadrement local peut être à des kilomètres de ce que l'on se dit, et cela arrive comme si c'était déjà mis en place, comme si la concurrence de 2025 c'était aujourd'hui, comme s'il fallait déjà avancer en business. Il est compliqué d'aller dans ce sens.

Il n'y a pas eu de prise en compte des risques psychosociaux sur ce dossier. Il n'y a rien sur cet aspect, alors qu'il y aura forcément des conséquences.

En fin de compte, il faut être clair. On l'a dit, on ne rend pas d'avis sur l'expertise qui doit servir à nous éclairer. Nous rendrons un avis sur le dossier qui est trop creux pour nous. S'il faut avancer comme cela, je pense que ce sera compliqué eu égard aux dossiers qui sont en cours. On explique les dossiers à de nombreuses personnes pour leur indiquer vers quoi on tend. Beaucoup font des mobilités et on se retrouve sans effectifs lors de la mise en place des dossiers. Nous connaissons des cas concrets, des agents font des mobilités, c'est parfois même l'encadrement qui propose...

Le dossier contient un volet. Syndicalement, on ne va pas s'opposer à la possibilité pour les agents de faire une mobilité puisqu'au contraire, nous porterons cet aspect qui évite d'être contraint et ne nous pose pas de problème, mais si on ne donne pas du sens et que l'on ne permet pas aux agents d'adhérer au projet de transformation de l'entreprise, il sera compliqué de réussir sans le personnel. C'est un sujet qu'il ne faut pas prendre à la légère, il faut mettre tout le monde au bon niveau pour appréhender les choses et ne pas se retrouver en difficulté pour faire face à ce qui nous est imposé.

Le dossier est flou, le contrat avec Île-de-France Mobilités risque de couper en trois modes et de compliquer encore la situation, voire d'éclater RDS. Tout cela fait qu'il est aujourd'hui très compliqué de se positionner sur un tel dossier méconnu et qui ne donne pas une perspective claire sur les projets à venir.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Merci Monsieur RISPAL. Monsieur SARDANO ?

**M. SARDANO.-** Le président de la Commission économique que je suis n'a pas fait la proposition d'aller en justice. J'expliquais le contexte dans lequel nous étions. Nous allons devoir émettre un avis puisque les délais de consultation de deux mois, dans le cadre de l'expertise, arrivent à leur terme. Si nous n'émettions pas d'avis, ce serait considéré comme un avis négatif. Il me semble que cela se passe de cette façon dans les instances. Nous allons devoir émettre un avis.

Il n'y a que le juge qui pourrait suspendre le délai si on allait en justice, ou vous qui pourriez décider de prendre le temps d'attendre. On a bien compris que ce n'était pas votre choix pour les raisons que vous avez expliquées. Pour le dire de façon familière, « il faut y aller ».

Il faut gérer une situation que l'instance n'a pas choisie, avec des délais imposés. On peut regretter les mises en perspective du dossier. La direction du département est claire sur les enjeux. On les connaît, on les accepte, on les partage, on les comprend comme on veut selon sa sensibilité.

Comme l'a dit M. LOVISA, la mise en concurrence est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2025 mais les appels d'offres auront lieu avant. Il faut être en position d'y répondre. Dans ce sens, les éléments du dossier sont intéressants. La création d'un groupe de réponse à appel d'offres et celle d'un *contract manager* sont positives. Les experts l'ont dit, différencier le *build* et le *run* pour être sur deux visions parallèles partagées tout en travaillant d'une façon différente, cela peut être intéressant. La simplification de la structure en losange avec une ligne hiérarchie aussi, mais l'expertise fait remonter de nombreux points de vigilance.

Dans ce dossier, on peut regretter plus la forme que le fond. C'est un dossier brut qui n'évolue pas, dans une période qui n'est pas facile pour le dialogue social. Aujourd'hui, nous sommes en situation

de nous prononcer sur un projet qui ne nous convient pas complètement. J'ai envie de réagir sur certains points.

Vous l'avez dit, Monsieur le Président, des hypothèses ne sont pas tranchées aujourd'hui et il est tôt pour apporter des réponses. Nous sommes d'accord. Malgré tout, on peut s'interroger : quand on a une direction expérience clients et tramway, est-ce le meilleur périmètre ? Si une BU Tram apparaît pour répondre à une obligation, cela ne va-t-il nous obliger à tout chambouler de façon brutale début 2021 ? Tout le travail de mise en place des organisations serait remis en cause rapidement. L'organisation envisagée sera-t-elle suffisamment agile pour répondre à ce genre d'hypothèses qui pourraient se confirmer dans très peu de temps ?

Dans le dossier, beaucoup de points n'apparaissent pas. Le dossier UOVA n'a pas été mis à jour avec ce point. L'entité UOVA apparaît toujours dans l'organigramme. Il aurait pu être expliqué, par un renvoi, qu'un dossier était en cours et que cela représente tant de personnes qui quitteront le périmètre. Je comprends que les organigrammes nominatifs soient impossibles à donner maintenant, M. LOVISA l'a rappelé. Malgré tout, les experts nous disent que nous avons besoin d'une organisation plus fine à n-2. Le dossier n'y répond pas.

Par ailleurs, des réponses me perturbent. Je n'ai pas vu de plan de formation. Je suis au CSE 1, un élu du CSE 10 pourrait peut-être le confirmer pour son instance. On nous dit que le dossier impacte avant tout les fonctions centrales et qu'il n'y a pas d'impact au niveau des UO Bus. Dans mon dossier plan de formation et lors des échanges que nous avons eus depuis, je constate que le plan de formation du CSE 1 diminue. Le taux de réalisation 2019 était faible et les prévisions 2020 sont en baisse alors qu'il y a cet objectif. M. LOVISA l'a expliqué, des changements de métier vont arriver, en particulier à la direction financière avec la création de nouveaux métiers sur les réponses aux appels d'offres. Il faudra donc accompagner cela.

J'ai entendu qu'il y avait des *serious games* mais il me semble que c'est pour l'encadrement en unité opérationnelle. C'est actuellement en test au niveau de La Défense Ouest, me semble-t-il. Dans les CSE les plus concernés, il n'y a pas les plans de formation adéquats.

Il nous manque tout cela.

On en est là aujourd'hui et on fait quoi ? J'ai entendu la proposition de M. LOVISA, en retour de ce que l'on a pu dire à la fin de la Commission économique lors de laquelle nous avons fait le même constat et avons demandé de nombreuses réponses. Il a été demandé un inventaire de RDS sur les biens de retour et de reprises. Il est évident que l'on n'attend pas une réponse avant l'avis, cela demande du travail. Les organigrammes nominatifs sont à venir, de même que le travail sur les *management fees* et les refacturations.

Je me demande si on n'a pas un vrai dossier très structurant à travailler après l'avis, que l'on aurait dû mettre en place. Il y avait la commission de suivi des BU Bus, une partie du sujet RDS concerne les BU Bus. Ne faudrait-il pas élargir cette commission de suivi des BU Bus pour intégrer des évolutions du département RDS afin de pouvoir coller au fur et à mesure aux échéances législatives et réglementaires à venir ? Cela nous permettrait de vérifier si notre dimensionnement est bon quand nous aurons des informations sur la LOM ou le contrat.

Sur les systèmes de refacturation, je prends l'exemple du recrutement ou de SEM/CML. Il faudrait avoir un tableau de suivi des recrutements pour savoir comment le transfert des contrôleurs de SCC au Département RDS modifiera la facturation entre les deux départements, et entre GIS et le recrutement puisqu'une expérimentation de recrutement direct est en cours à Créteil.

Mme LOCATELLI nous disait que le recrutement correspondait à une facturation de 2 M€. Quel sera l'impact ?

Cela nous permettrait de savoir s'il y a un programme de formation individualisée. Il faudra rencontrer les agents. Cela ne sera pas réalisé immédiatement parce que les managers ne sont pas encore définis. Il faut jongler entre la mise en place du projet, l'instance, les possibilités. C'est tout un art, on l'a vu dans d'autres dossiers où on a réussi à le faire avec plus ou moins de succès. Je pense qu'il faut utiliser cette expérience pour que « la lanterne accrochée dans le dos n'éclaire pas que le chemin déjà parcouru », comme disait Confucius. Il faudrait qu'elle nous éclaire sur le chemin à parcourir.

C'est ma proposition. Nous allons devoir émettre un avis. Nous avons déjà réussi à décaler l'avis à la semaine prochaine, je vous remercie Monsieur le Président. Cela va nous laisser plus de temps de réflexion. Je saisis la proposition de M. LOVISA pour continuer à travailler sur ce dossier, savoir comment faire et avoir un dialogue constructif, le plus loyal et sincère possible. Comme disait Mme GHEDIFA, « si ce n'est pas nous, ce sera d'autres ». Je ne serai plus là pour le voir mais je n'ai pas envie que ce soit d'autres. J'ai envie de tout faire pour que la RATP, telle qu'elle sera à ce moment, soit la meilleure possible pour répondre aux appels d'offres et en gagner le maximum.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Monsieur SARDANO, je propose de redonner la parole à M. LOVISA. Deux questions structurantes sont posées.

La première envisage une évolution de la position d'Île-de-France Mobilités et s'interroge sur sa prise en compte dans les propositions que nous faisons aujourd'hui. Sera-t-on assez souple et agile pour ajuster le projet qui vous est soumis aujourd'hui, à des décisions qu'Île-de-France Mobilités pourrait prendre à l'avenir ? Vous avez pris l'exemple de la direction client.

Ensuite, vous revenez sur un point important du rapport de Secafi. Quel que soit l'état actuel du dossier, c'est un dossier qui sera vivant et qui évoluera nécessairement. Vous faites des propositions sur la commission de suivi. Je vais laisser M. LOVISA y revenir.

**M. LOVISA.-** Je souhaite revenir sur trois points.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Ce n'était pas limitatif.

**M. LOVISA.-** J'entends bien ce que vous dites sur la formation, Monsieur SARDANO. Les plans de formation 2020 ont été élaborés il y a quasiment un an. Il est normal que tout ce que l'on est en train de faire et de partager avec vous n'y figure pas. Cela ne veut pas dire que nous n'avons pas prévu d'actions en la matière. Nous avons prévu une montée en compétences, comme je le rappelais tout à l'heure, au travers de la fonction contrôle de gestion ou réponses aux appels d'offres. Se pose ensuite la question individuelle car le plan de formation, ce n'est pas seulement des généralités.

La partie générique est celle que je vous ai traduite avec quelques exemples, le *serious game*, les formations de préparation à la concurrence. Après, vous avez raison, nous avons besoin de rentrer dans l'élaboration de plans individuels de formation. Cette étape ne peut pas avoir lieu avant la consultation. Je ne peux pas m'adresser aux salariés sans savoir ce qu'il en est de la consultation.

**M. SARDANO.-** Nous sommes d'accord, comme je le disais, il faut « jongler ».

**M. LOVISA.-** Dans une deuxième étape, j'ai besoin de construire individuellement les plans de formation, pour certains sur les questions de comptabilité, pour d'autres sur l'approche client avec

Île-de-France Mobilités, pour reprendre quelques exemples que vous avez mentionnés. Il me paraît normal que cela s'inscrive dans cet ordre.

Je voudrais revenir sur l'avenir du tramway et sur la résilience de l'organigramme et de l'organisation proposée aujourd'hui. Nous savons qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2025, le tram devra être séparé du Bus, qui sera le seul à être filialisé au travers des appels d'offres qui seront lancés prochainement par Île-de-France Mobilités. C'est la seule certitude. On ne sait pas quelle approche par mode peut exiger Île-de-France Mobilités pour le contrat en cours de négociation. Je n'en sais rien. Je ne sais pas si son approche par mode ira jusqu'à séparer formellement le Bus et le Tram.

Contrairement à une approche très intégrée des fonctions support, de la maintenance avec l'exploitation, ce n'est pourtant pas le cas pour le tramway, il n'y a pas de MRF dans RDS, il subsiste une direction spécifique portée par la fonction expérience clients et tramway. Dans l'organigramme précédent, le tramway avait sa structure particulière à l'intérieur du département Bus puisque celle-ci existe déjà à l'intérieur de Bus. Elle subsiste. C'est un élément de prudence sur la capacité à être résilient dans l'organisation à venir sur la séparation du Tram dont je ne sais pas dire à quelle date elle arrivera.

C'est une façon de trouver l'agilité que vous évoquez. Contrairement à ce que l'on fait sur la partie purement Bus qui est très intégrée et mixée, nous restons prudents sur les organisations que nous aurions pu envisager autour du tramway. Nous ne l'avons pas fait, c'est une façon d'y répondre sans avoir la réponse définitive sur la date et la manière dont nous serons amenés à séparer. L'approche est différente entre devoir séparer le tramway en janvier 2025 pour répondre à la mise en concurrence et une éventuelle exigence dans le contrat Île-de-France Mobilités dès l'année prochaine. Cela ne peut pas être la même approche ni en termes de préparation ni en termes d'organisation des structures.

Quant au troisième point et à la proposition d'élargir la commission de la BU, je vais le répéter, nous n'avons pas les réponses à toutes ces questions d'avenir. Cela dépasse largement la question du changement de l'organisation de RDS. Je reprends vos sujets. Qu'en est-il de la LOM et de ses impacts ? On attend les décrets. Qu'en est-il du contrat Île-de-France Mobilités ? La négociation commence, je ne sais pas ce qu'il en ressortira. Qu'en est-il des règles de refacturation ? On démarre le sujet dans le cadre du dossier BU. Qu'en est-il des *management fees* avec Diapason et la compétitivité que renvoient l'importance et le poids des *management fees* ? Qu'en est-il de la classification des biens ? C'est encore un autre sujet avec Île-de-France Mobilités. On se doit de leur envoyer la liste des biens et eux doivent la sceller. D'où la proposition que je vous faisais tout à l'heure.

Nous n'allons pas faire un dossier classification des biens avec vous, cela n'a pas forcément de sens. Toute l'importance que l'on doit pouvoir apporter est d'aller vers un élargissement de cette commission de suivi des BU pour avoir une vision plus globale des perspectives du réseau de surface et de tout ce que cela embarque, thématique par thématique. Je pense que, contrairement aux commissions de suivi « plus classiques » dans nos modes de fonctionnement où l'on se retrouve souvent tous les six mois, voire tous les ans, il faut trouver une périodicité plus soutenue, au moins trimestrielle, compte tenu de l'importance de tous ces sujets et de l'actualité qui continue. Ce sera une façon de partager ensemble ces évolutions, un peu au-delà des dossiers.

Je pense que c'est une bonne solution mais dans une fréquence plus soutenue que celle retenue pour d'autres dossiers, compte tenu de l'actualité qui restera très active autour du réseau de surface.

Concernant l'anxiété des salariés, nous avons l'intention de déployer tout ce qu'il faut, au-delà de la communication, du partage des organigrammes, au-delà du partage de ce plan de formation individuelle, et de tout faire pour qu'il y ait des relais pour chaque salarié.

Mme BELLALOUM incarne un relais important puisqu'elle porte aussi le programme de l'accompagnement du changement, pour trouver toutes les solutions nécessaires pour celles et ceux qui souhaiteraient être mobiles. Heureusement, il n'y en a pas tant que cela à estimer dans l'avenir. En tout cas, cela peut se produire, il est important de pouvoir y répondre et que tout le monde trouve sa place. Il n'y a pas de raison de ne pas trouver sa place dans cette nouvelle organisation.

Au-delà des cellules d'information et communication, il est déjà prévu des cellules d'accompagnement pour nos collègues individuellement, et collectivement dans certains cas. Je ne vais pas rentrer dans tous les détails.

Ces quatre points me semblaient essentiels dans le cadre de ce projet pour ne pas se tromper avec le projet à date de restructuration du réseau. Par ailleurs, j'entends toutes les autres questions sur l'avenir même du réseau dans ce contexte mouvant qui, à mon avis, dépassent le dossier.

**M. Le PRÉSIDENT.-** La parole est à Mme FONTAINE et à M. SARRASSAT.

**Mme FONTAINE.-** Je vais répondre à la proposition de M. LOVISA et du président de la Commission économique sur la possibilité d'une commission de suivi unique sur des dossiers aussi structurants que RDS et les BU. Il est important sur de tels dossiers d'éviter de parcelliser trop la réflexion, même s'il peut y avoir des approches communes. Il ne faut pas séparer la pensée sur l'avenir de l'entreprise. Il serait bon que ces commissions permettent des réflexions croisées avec de la réactivité face à l'actualité sur ces sujets. Je pense que ce serait aussi le symbole d'un bon dialogue social.

La CFE-CGC est tout à fait d'accord pour intégrer cette commission de suivi commune.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Bien noté, Madame FONTAINE.

**M. Le SECRÉTAIRE.-** On vit en ce moment des transformations historiques dans notre entreprise, les dossiers que nous abordons dans cette instance sont à chaque fois compliqués, ont des interactions entre différents services et mettent en cause l'entreprise EPIC RATP. C'est la raison pour laquelle nous nous posons à chaque fois les mêmes questions et avons les mêmes débats.

La commission de suivi me paraît plus que pertinente, parce que tous les dossiers (BU, RDS, LYBY +) s'entrechoquent. Il faut canaliser toutes ces informations et les faire évoluer au fur et à mesure des réponses. Vous ne les avez pas toutes, ce que l'on peut concevoir au vu de la complexité des dossiers.

C'est la première fois -c'est peut-être un changement d'attitude de la RATP- que les dirigeants de la RATP admettent qu'ils ne savent pas. Auparavant, la RATP avait toujours la solution et les réponses à tout, peut-être avec un peu de prétention. Aujourd'hui, on a l'impression qu'elle se prémunit, qu'elle est assez prudente et qu'elle a une forme de fragilité. Pour les élus que nous sommes, cette fragilité est inquiétante pour l'avenir du Groupe RATP. C'est pourquoi nous sommes méfiants et posons beaucoup de questions. On sent que l'on est à la limite de quelque chose qui peut être très mauvais pour les agents RATP, si ce n'est pas bien abordé.

Je voudrais que la commission de suivi soit travaillée dans la pluralité de cette instance. J'appellerais les représentants syndicaux à travailler sur les modalités d'action, parce que je pense que nous devons tous partager le même niveau d'information. Je partage les propos de M. LOVISA sur la

périodicité des réunions, ce dossier demandera une intensité plus forte qu'une périodicité d'un an, au vu de la densité et de la complexité des informations que nous devons partager à tous les niveaux.

**M. Le PRÉSIDENT.**- Votre point est très intéressant culturellement. Vous indiquez qu'il peut paraître arrogant d'afficher que l'on sait tout et qu'il faut s'en méfier, et vous dites par ailleurs que c'est un signe de fragilité de répondre que l'on ne sait pas. Je relève l'expression qui est intéressante. On est au milieu d'une transformation culturelle importante.

Monsieur KHELLAF ?

**M. KHELLAF.**- Quelques points. Nous sommes tous d'accord pour dire que le projet présenté n'est pas achevé, qu'il reste encore beaucoup d'inconnues et que personne n'a les réponses. C'est fort regrettable sur un projet de cette envergure. On a fait le lien avec le contrat Île-de-France Mobilités, on ne sait pas où l'on va alors que l'on sait pour la plupart des points ce qui sera négocié. On aurait tout de même pu se projeter et faire des hypothèses à risque.

Dans le projet, on nous dit qu'il faut être compétitif pour répondre aux appels d'offres par rapport aux concurrents. Il y a eu des benchmarks. Sauf erreur de ma part, dans le projet d'entreprise, il est souhaité se rapprocher du modèle économique de RATP Dev. J'espère que c'est une plaisanterie parce que j'avoue ne pas comprendre comment on peut écrire cela. On connaît tous sa situation financière.

Aujourd'hui, tous les projets sont présentés séparément alors que tous sont liés. C'est gênant pour la CGT. Les projets réseau de surface, LYBY, BU sont présentés séparément. On a l'impression que la direction n'a pas une vision globale sur les projets ni sur ce que l'entreprise souhaite faire.

Vous dites que, par manque d'information, il y aura un REX dans les mois à venir après la mise en place de ce projet au 1<sup>er</sup> juillet 2020. On a ce débat sur chaque projet. J'ai travaillé sur le projet de transformation des ingénieries pour lequel il était prévu un REX à six mois. Je l'attends toujours.

Pour la CGT, tous ces points sont ennuyeux. On l'a demandé à plusieurs reprises, est-il important de mettre en place ce projet le 1<sup>er</sup> juillet, sachant qu'il est incomplet ?

**M. Le PRÉSIDENT.**- Concernant le REX, on va s'assurer qu'il sera fait. Vous conviendrez que nous avons traversé durant les neuf derniers mois quelques périodes inédites qui n'ont pas rendu le REX évident à faire. Cela étant, c'est un engagement qui avait été pris, il sera tenu.

Quant à la date du 1<sup>er</sup> juillet, nous avons à plusieurs reprises expliqué les raisons pour lesquelles nous souhaitons maintenir ce calendrier. On sait que des réponses doivent être apportées. M. LOVISA a expliqué, à plusieurs reprises, pour quelles raisons certaines d'entre elles ne peuvent pas être données avant la fin du processus qui devrait s'achever la semaine prochaine. D'autres réponses seront apportées au fur et à mesure. Le dispositif de commission de suivi sur lequel nous sommes en train de nous mettre d'accord est un moyen de continuer à impliquer les instances, les élus, dans la finalisation et la précision du projet. Le projet de création de RDS au 1<sup>er</sup> juillet ne sera pas remis en cause.

Je constate que nous sommes arrivés au bout de l'échange. Comme l'a rappelé le président de la Commission économique, on avait exceptionnellement organisé une distinction entre la phase de restitution de l'expertise et la phase de recueil de votre avis, compte tenu de la dimension et de l'enjeu du projet et de l'importance de pouvoir s'approprier le résultat de l'expertise conduite par Secafi dont la qualité a été unanimement reconnue.

Compte tenu des échanges que nous avons eus aujourd'hui, je vous propose de clore la séance et de vous donner rendez-vous la semaine prochaine, jeudi, pour recueillir formellement l'avis de l'instance sur ce dossier. Comme l'a rappelé tout à l'heure M. SARRASSAT, nous aurons l'occasion dans la partie informations du Président, avec la présence de M. LECLERCQ, d'exposer à l'instance la visibilité que nous avons sur la situation financière de l'entreprise eu égard à la crise dans laquelle se trouvent le monde des transports urbains en Région Île-de-France et la RATP.

Monsieur VENON ?

**M. VENON.-** Merci de me donner la parole au pied levé. La CGT n'a pas réagi, mais nous tenons à participer à cette commission de suivi. Il est important pour nous de voir l'évolution et d'avoir les échanges nécessaires au sein de l'entreprise sur ce dossier, à l'écoute des différentes interventions et des manquements qui sont soulevés. La CGT participera à cette commission de suivi.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Bien noté. J'imagine que quand M. SARRASSAT mentionnait la dimension pluraliste, il faisait allusion à cela.

Je propose de libérer Mmes GHEDIFA, FERRIER et BRUNA-ROSSO que je n'ai pas mentionnée tout à l'heure. Je m'en excuse. Je propose également de remercier Mme BELLALOUM, MM. DUMONTET et LOVISA pour leur contribution et leur participation à la réunion d'aujourd'hui.

Je donne la parole à M. NIVAUULT.

## **V – QUESTIONS DIVERSES**

**M. NIVALT.-** Une question a été abordée le 4 juin en CSSCT centrale, M. CARILLO nous a demandé de la traiter en CSEC.

S'agissant de LYBY +, une expertise en cours est reportée en septembre sans en connaître la date. Nous aimerions savoir ce qu'il en est. Le protocole de déconfinement qui nous sera présenté la semaine prochaine aura-t-il un impact sur le macro zoning des bâtiments A et B, et éventuellement sur le bâtiment C sur lequel nous avons déjà été consultés ? Allons-nous devoir émettre un nouvel avis ? Le cabinet d'expertise continue-t-il à travailler sur LYBY +, sachant que le projet pourra changer dans deux mois ? Il est important de le savoir rapidement pour ne pas laisser ce cabinet d'expertise travailler pour rien.

Il me semble que vous vouliez faire un point début juillet sur LYBY + ?

**M. Le PRÉSIDENT.-** J'entends deux questions : LYBY + et l'expertise sur lesquels je donnerai la parole à Mme LÉQUIPÉ, et le protocole de déconfinement. Pour moi, ce sont deux questions différentes. Le protocole de déconfinement interviendra dans les locaux actuels tels qu'ils sont aménagés aujourd'hui. Une présentation devrait vous être faite dans le courant de la semaine prochaine. Nous voyons les organisations syndicales demain sur le sujet.

Pour répondre à votre question, dans la mesure où il prend en compte la règle des 4 m<sup>2</sup> qui est en vigueur actuellement, le protocole de déconfinement a nécessairement un impact sur le capacitaire. Quand un bureau comprend trois postes de travail qui ne permettent pas de respecter la distanciation, un certain nombre de postes seront neutralisés dans les propositions de ré-accueil du personnel en présentiel. C'est le processus de présentation du retour des personnes dans les espaces tertiaires d'ici la fin du dialogue social. Vous serez informés de façon précise dans les heures qui viennent pour les organisations syndicales, et les jours qui viennent pour les instances représentatives du personnel et la CSSCT centrale.

Concernant l'expertise et LYBY +, je donne la parole à Mme LÉQUIPÉ.

**Mme LÉQUIPÉ.-** Nous avons eu quelques échanges lors de la précédente signature de l'ordre du jour. Les équipes de LYBY + travaillent sur la poursuite de la trajectoire du projet. Un échange est prévu avec vous et le Secrétaire, M. SARRASSAT, pour définir les modalités futures du dialogue social en fonction de la trajectoire qui sera arrêtée sur le projet.

Ne vous inquiétez pas, je vais vous contacter rapidement sur le sujet.

**M. NIVALT.-** Je ne suis pas inquiet, mais le cabinet d'expertise travaille sur le sujet. Il faut savoir si on le laisse poursuivre.

**Mme LÉQUIPÉ.-** Ce sera l'objet de la réunion que je vais vous proposer prochainement.

**M. NIVALT.-** Je vous remercie.

**M. Le PRÉSIDENT.-** Je propose de clore la réunion.

Je vous souhaite une bonne fin de journée et vous donne rendez-vous pour notre prochaine séance qui aura lieu le 17 juin, mercredi prochain.

Merci de votre attention et à bientôt.

*La séance est levée à 12 heures 40.*