Comité Social Économique Central
(CSEC)

PROCES-VERBAL

------- séance -------

du

mercredi 16 novembre

----------2022----------

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

*La séance est ouverte à 14h45, sous la présidence de **M. Jean AGULHON**, directeur du département GIS.*

Sont présents (es)

MM.	Laurent **DOMINÉ**	1er secrétaire adjoint	liste CFE-CGC *CSE 6/DSC*
MM	Elies **BEN ROUAG**	Trésorier	liste UNSA *CSE 2/RDSCENTRES BUS*
	Karim **NEGADI**	Trésorier adjoint	liste FO RATP *CSE 2/RDS CENTRES BUS*
MM.	Marc **BRILLAUD**	Membre titulaire	liste FO RATP *CSE 3/SUR*
	Franck **CLEMENT**	-	liste FO RATP *CSE 5/SEM*
	Bastien **ORSINI**	-	liste FO RATP *CSE 5/SEM*
	Rudolf **BUISSERET**	-	liste UNSA *CSE 1/RDS CENTRAL*
	Kamel **OULD AHMED**	-	liste UNSA *CSE 6/DSC*
	Nicolas **BERGEAUD**	-	liste UNSA *CSE 8/SIT*
	Abdelhakim **KHELLAF**	-	liste CGT *CSE 7/RATP INFRA*
	Thibaut **DASQUET**	-	liste CGT *CSE 11/MRF*
Mmes	Cécile **AZEVEDO**[1]	Membre suppléant	liste FO RATP *CSE 2/RDS CENTRES BUS*
	Farida **KAIS**	-	liste FO RATP *CSE 2/RDS CENTRES BUS*
	Florence **ESCHMANN**[2]	-	liste FO RATP *CSE 12 MTS*
	Marie-Mathilde **GUEROULT**[3]	-	liste CFE-CGC *CSE 6/DSC*
MM.	Mohamed **CHAGH**	-	liste FO RATP *CSE 1/RDS CENTRAL*
	Nour Eddine **ABOUTAIB**[4]	-	liste UNSA *CSE 2/RDS CENTRES BUS*
	André **BAZIN**[5]	-	liste CGT *CSE 7/RATP INFRA*
	Eric **TURBAN**[6]	-	liste CGT *CSE 7/RATP INFRA*
	Olivier **TEISSIERE**[7]	-	liste CGT *CSE 10/RDS ATELIERS CHAMP*
	Michel **MARQUES**	-	liste CGT *CSE 11/MRF*
	Samy **SI-TAYEB**[8]	-	liste *LA BASE CSE 4/RER*

Sont absents(es)/excusés (es) :

M.	Frédéric **SARRASSAT**	Secrétaire	liste FO RATP *CSE 12/MTS*
Mme	Magaly **CLEUET**	2e secrétaire adjoint	liste UNSA *CSE 5/SEM*
MM.	Karim **ROUIJEL**	Membre titulaire	liste FO RATP *CSE 2/RDS CENTRES BUS*
	Gregory **GUIDEZ**	-	liste UNSA *CSE 2/RDS CENTRES BUS*
	Claude **NIVAULT**	-	liste CGT *CSE 4/RER*
	Pascal **LAMBERT**	-	liste CGT *CSE 7/RATP INFRA*
	Pascal **KERLEU**	-	liste CGT *CSE 9 M2E*
	Joffrey **QUIQUEMPOIS**	-	liste CGT *CSE 10/RDS ATELIERS CHAMP*
	Fabrice **DELAGE**	-	liste CGT *CSE 11/MRF*
	Karl **BENOIST**	-	liste CFE-CGC *CSE 1 /MTS*
Mmes	Mary **FORD**	Membre suppléant	liste UNSA *CSE 6/DSC*
MM.	Aurélien **DERACHE**	-	liste FO RATP *CSE 12/MTS*
	Abdelnour **LARDIDI**	-	liste UNSA *CSE 3/SUR*
	José **JONATA**	-	liste UNSA CSE 5/SEM
	Olivier **MERCIER**	-	liste UNSA *CSE 8/SIT*
	Damien **MORILLA**	-	liste CGT *CSE 11/MRF*
	Jean-Marie **DUCELIER**	-	liste CFE-CGC *CSE 2/RDS CENTRES BUS*

Assistent à la séance :

MM.	Yves **HONORE**	Représentant du syndicat FO RATP
	Arole **LAMASSE**	Représentant du syndicat UNSA
	Sébastien **MELIN**	Représentant du syndicat CGT
	Cyril **LARDIERE**	Représentant du syndicat CFE-CGC

[1] Remplace Karim ROUIJEL en tant qu'élu titulaire pour les votes
[2] Remplace Frédéric SARRASSAT en tant qu'élu titulaire pour les votes
[3] Remplace Karl BENOIST en tant qu'élu titulaire pour les votes
[4] Remplace Grégory GUIDEZ en tant qu'élu titulaire pour les votes
[5] Remplace Pascal KERLEU en tant qu'élu titulaire pour les votes
[6] Remplace Pascal LAMBERT en tant qu'élu titulaire pour les votes
[7] Remplace Joffrey QUIQUEMPOIS en tant que titulaire pour les votes
[8] Remplace Claude NIVAULT en tant qu'élu titulaire pour les votes

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

ORDRE DU JOUR

I - INFORMATIONS DU PRÉSIDENT 6

II - INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE 8

III - QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

1. Consultation sur le projet "PERFORM" portant l'évolution du modèle de pilotage économique de l'EPIC (incluant la restitution de l'expertise du cabinet Sécafi) 13

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

M. LE PRÉSIDENT.- Bonjour à toutes et tous. Je vous prie d'excuser mon retard. Nous commençons cette séance avec près de 15 minutes de retard. Je suis entouré de Mme DURDILLY, M. LECLERCQ et M. CHAMBELLANT pour l'ordre du jour qui va nous occuper.

Si M. DOMINÉ, Secrétaire de la séance, compte tenu de l'absence de M. SARRASSAT, en est d'accord, je propose de commencer cette séance. Monsieur DOMINÉ ?

M. DOMINÉ.- J'en suis d'accord. Je n'ai pas d'informations du Secrétaire, la dernière séance ayant eu lieu le 2 novembre.

M. LE PRÉSIDENT.- Avant de faire le point sur les personnes présentes qui pourraient être amenées à prendre part au vote dans le courant de la séance, je voudrais souhaiter la bienvenue à M. BUISSERET qui rejoint l'instance en remplacement de Mme CHOUTEAU au titre du CSE 1. Bienvenue Monsieur BUISSERET. Vous étiez déjà désigné pour la séance précédente mais, compte tenu des absences, nous n'avons pas pu vous souhaiter la bienvenue. Si vous pouviez brancher votre caméra pour vous identifier, juste le temps de vous présenter, ce serait apprécié de tout le monde.

M. BUISSERET.- Bonjour.

M. LE PRÉSIDENT.- Parmi les titulaires, nous ont été signalées les absences de MM. SARRASSAT, ROUIJEL, NIVAULT, LAMBERT et QUIQUEMPOIS.

Parmi les élus suppléants, nous ont été signalées les absences de Mme FORD et de MM. MERCIER, MORILLA et DERACHE.

D'autres personnes sont-elles absentes ?

M. HONORÉ.- Pour Force Ouvrière, c'est conforme.

M. LAMASSE.- Mme CLEUET et M. JONATA sont absents.

M. LE PRÉSIDENT.- Madame GUEROULT ?

Mme GUEROULT.- Bonjour. Je suis avec M. LARDIÈRE qui est le RS pour cette séance.

M. LARDIÈRE.- Bonjour, je suis le RS pour la CFE-CGC. Je tiens à vous signaler l'absence de MM. BENOIST et DUCELIER.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur MELIN ?

M. MELIN.- Bonjour. Étant moi-même représentant syndical de substitution pour pallier l'absence de M. GAUTHERON, à ma connaissance, il n'y a pas d'autre absence que celles que vous avez évoquées.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur MELIN.

Nous constituerons le collège électoral tout à l'heure, au moment du vote du point inscrit à l'ordre du jour.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Tout à fait.

M. LE PRÉSIDENT.- Avant d'aborder le point de l'ordre du jour qui nous amène à évoquer le projet Perform, quelques informations.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

I – INFORMATIONS DU PRESIDENT

M. LE PRÉSIDENT.- Comme nous le faisons d'habitude, **concernant le Covid**, nous continuons à constater une décroissance sensible du nombre de personnes qui nous ont informés ayant été contaminées. Ce nombre a été divisé par deux par rapport à la dernière séquence de sept jours. Nous sommes à 17 sur la dernière période.

Concernant le SMAS, le service médical dédié aux visites médicales des personnels soumis à des réglementations ferroviaires particulières, pour des raisons d'efficience, son activité devait être fermée au 31 décembre 2022. Cela avait fait l'objet d'éléments de dialogue social dans le cadre du dossier RH de 2023. Nous avions envisagé de confier cette activité à un prestataire externe. La mise en œuvre de ce dossier met en exergue une tension particulièrement forte sur le marché en matière de disponibilité de médecins, avec une situation de pénurie qui entraîne l'incapacité des prestataires que nous avions identifiés, à nous garantir le niveau de prestations sur lequel les prestataires s'étaient engagés.

Devant ce constat et afin d'assurer la continuité d'activité du SMAS, nous avons été contraints de chercher une solution de substitution nous permettant de garantir à nouveau notre niveau d'exploitation et un service de qualité aux agents. Dans ce cadre, nous venons de procéder à l'embauche d'un médecin qui pourra, à compter du 3 janvier 2023, prendre la succession du Dr POISSON, qui gérait l'activité du SMAS et a exercé ses droits à la retraite. Une réflexion est en cours pour l'organisation future afin d'assurer la continuité d'activité. Ces réflexions feront l'objet du dialogue social approprié au sein des CSE concernés, le moment venu, dans les prochaines semaines.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

II – INFORMATIONS DU SECRETAIRE

M. DOMINÉ.- Je n'ai pas d'informations, comme je l'ai indiqué il y a quelques minutes.

M. LE PRÉSIDENT.- En effet.

Monsieur MELIN ?

M. MELIN.- Je souhaite faire un complément d'information par rapport à celle que vous avez donnée concernant le SMAS, puisque ce sujet est par ailleurs suivi par le CSE DSC. Vous avez signalé l'embauche d'un médecin à compter du 3 janvier 2023 en remplacement du Dr POISSON qui fait valoir ses droits à la retraite. Quelle est la forme de cette embauche ? Est-ce un contrat à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée ?

M. LE PRÉSIDENT.- C'est un CDI, un contrat à durée indéterminée.

M. LAMASSE.- Je rajoute deux absents, MM. LARDIDI et GUIDEZ.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur HONORÉ ?

M. HONORÉ.

Les orientations politiques prises par l'ancienne PDG, placent aujourd'hui notre entreprise dans une situation extrêmement dégradée.

Le 10 novembre, le mouvement catégoriel initié par les conducteurs du Métro et du RER a été largement suivi par les autres secteurs de l'entreprise. Preuve en est qu'il y a un véritable malaise et des préoccupations majeures tel que, l'augmentation des salaires, la création d'emplois avec une remise à niveau des effectifs, l'amélioration des conditions de travail et de leur cadre de vie.

FO groupe RATP fait aussi le constat que les salariés de la RATP, par-delà leurs spécificités métiers, se trouvent confrontés aux mêmes injonctions économiques et aux mêmes conséquences sociales sur leur vie. Monsieur le Président, vos salariés souffrent.

Aussi, FO Groupe RATP prend acte de la nomination de Jean CASTEX nouveau Président Directeur Général de la RATP.

Notre Organisation Syndicale est en attente de voir la feuille de route de ce nouveau PDG pour juger de la stratégie décidée. Nous espérons néanmoins que ce changement de gouvernance soit le moment de revoir la stratégie du groupe, et qu'elle soit plus tournée vers l'humain et le social.

Comme vous avez pu le constater, le climat social est très dégradé et il est urgent que l'entreprise s'en rende compte avant qu'il ne soit trop tard. C'est le moment de reconnaître le travail de celles et ceux qui participent à la réussite de nos missions de service public en leur proposant de réelles augmentations salariales.

C'est également l'occasion pour la nouvelle gouvernance, qui va se mettre en place, de revenir à la raison et infléchir de manière radicale ses choix politiques et financiers pour une vraie politique de service public au service des franciliens

A plusieurs reprises, notre syndicat a dénoncé le fait que l'Autorité Organisatrice IDFM et la RATP n'ont plus qu'une seule boussole, celle de la gestion budgétaire.

D'ailleurs aujourd'hui, FO Groupe RATP vous affirme que l'image de l'entreprise RATP n'y suffit plus, il faut bouleverser votre politique d'attractivité afin de remplir vos obligations en matière de recrutement.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Les agents et notre mission de service public sont devenus les variables d'ajustement d'une vision financière dans laquelle la qualité du service offert aux voyageurs est devenue un accessoire.

Vos multiples réorganisations, vos changements d'orientations politiques et stratégiques constituent les lignes de la mise en place de l'ouverture à la concurrence et ses conséquences politiques et sociales. Ceux-ci affectent l'ensemble des agents de l'Epic, toutes catégories confondues et les usagers des transports urbains.

Pour notre syndicat, vous et IDFM avez sacrifié le service public tel qu'il a été proposé pendant des années sous prétexte de rentabilisation, en libéralisant, en flexibilisant et en détruisant tout notre savoir-faire.

Aujourd'hui, nous l'affirmons, le sous-effectif structurel ne permet pas de répondre aux enjeux des transports franciliens, il est de votre responsabilité d'en informer les tutelles.

Le manque d'attractivité des métiers et le va-et-vient permanent des agents pour occuper des postes vacants ne masquent plus le fait que notre service public est au bord de la rupture.

Alors que les métiers sont de plus en plus difficiles, que les charges de travail s'alourdissent et que les salariés réclament une juste reconnaissance pour faire face aux contraintes de leurs métiers et à l'inflation, les mesures proposées sont seulement dictées par des impératifs de réduction budgétaire et par la volonté de dénaturer la fonction.

Nous vous invitons à prendre garde de ne pas apporter l'étincelle qui manque à l'expression de la colère et du désespoir qui couvent pour l'instant ou restent sous contrôle.

Pour FO Groupe RATP, le transport public de demain doit être au service des franciliens et assuré par un service public de qualité doté de moyens humains et matériels. Ce que vous nous proposez est une rupture avec notre histoire et un déracinement de notre service public attentionné sans prise en compte des besoins des usagers et de vos salariés.

En tout état de cause, pour la RATP, il appartient donc à Monsieur CASTEX et à lui seul en tant que nouveau PDG d'exprimer ce qu'il entend proposer ou non aux agents de l'entreprise. Ce sont ces enjeux prioritaires, auxquels il devra répondre rapidement.

D'autre part, FO Groupe RATP tire la sonnette d'alarme sur les conséquences de la productivité faite sur DIAPASON pour tous les salariés des fonctions supports et sur le danger grave que représentent la pression psychologique et la souffrance au travail qui pèsent sur les agents qui ne font qu'augmenter.

Votre stratégie en termes d'évolution de l'emploi et d'évolution des métiers en interne, conjuguée à la baisse des effectifs, aux transferts d'activité, à la réorganisation des sites, des outils non adaptés et des méthodes de management est à l'origine d'une grande souffrance au travail.

Une ligne managériale qui impose sans donner de sens et sans se préoccuper de la faisabilité. Nous sommes face à une chape de plomb qui pèse sur les salariés et cette politique peut favoriser le passage à l'acte comme on a pu le vivre pour les salariés d'Orange. Le pire dans tout cela est que vous donnez l'impression de ne pas prendre en compte et ne pas mesurer ce risque.

Vous n'affichez aucune volonté pour résoudre cette principale cause structurelle de souffrance au travail qu'est la charge de travail toujours trop lourde pour ses agents. Bien au contraire avec votre projet PERFORM, nous avons bien compris que vous souhaitez rajouter une couche supplémentaire dans la productivité.

Là aussi, nous attendons une véritable prise en compte de cette souffrance, une réaction et une remise en cause de cette politique destructrice et des moyens humains sont absolument nécessaires.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur HONORÉ. Monsieur LAMASSE ?

M. LAMASSE.

Monsieur le Président,

La confiance est un principe déterminant et essentiel pour des relations basées sur la bienveillance et se sentir apaisé de manière générale. Mais comment avoir confiance dans une entreprise RATP comme la nôtre pour des salariés en quête de perspectives avec une hiérarchie qui montre parfois des signes inquiétants de déconnexion avec la réalité.

Cette situation vient peser sur ce sentiment dégradé du climat social. Ce qui engendre dans bien des cas, la réalisation d'une bienvenue unité syndicale pour faire face au démantèlement de la RATP. Un démantèlement induit par le pouvoir qui joue la division à la fois entre organisations à certains moments et entre les agents RATP et les clients voyageurs.

Les médias depuis un certain temps ont mis les projecteurs sur les formes d'action choisies par les agents : une grève perlée par exemple à RDS, présentée comme une innovation bien qu'elle ait des précédents.

Une question demeure : quelle attitude syndicale unitaire qu'il convient de poursuivre devant cette situation, cette baisse de confiance des agents en leur avenir professionnel ?

Comment retrouver le "compromis gagnant-gagnant" entre les organisations syndicales et la direction de l'entreprise ? Ce qui a participé durant des années au développement de l'entreprise RATP et la construction d'un contrat social interne.

Aujourd'hui, les temps ont bien changé….

La RATP sous l'impulsion du pouvoir souhaite étendre à un grand nombre les déclarations préalables quand on décide d'exercer son droit de grève.

Pour rappel, une loi de prévisibilité de service visant à favoriser la circulation des transports RATP lors des mouvements sociaux, rend déjà obligatoire pour les catégories directement concernées à se déclarer gréviste au préalable.

L'extension de cette obligation à la quasi-totalité des agents parait pour UNSA Groupe RATP excessive et assimilable à une restriction d'un droit constitutionnel : le droit de grève. Ce qui n'exclut point pour UNSA Groupe RATP d'engager toutes formes d'actions pour obtenir l'annulation de l'extension.

La RATP est une entreprise en mutation. L'ouverture à la concurrence est en marche. Elle a d'ailleurs commencé sur les bus, et cela entraîne en même temps, une réorganisation profonde en interne.

La RATP est découpée en "business units" susceptibles de répondre à des appels d'offres. Un remaniement en profondeur, nouveau pour la RATP qui s'ébranle.

Avec l'arrivée d'un nouveau PDG, ex premier ministre de la France, il faudra pour lui trouver les éléments nécessaires afin d'améliorer les conditions de travail des agents, leur rémunération.

Avant de "répondre aux attentes des usagers", comme il l'a répété lors de ses auditions devant les chambres de l'Assemblée Nationale et du Sénat, il faudra déjà pour lui rétablir avec force et vigueur le dialogue, la confiance avec les salariés.

Merci.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur LAMASSE.

Je n'ai pas l'habitude de réagir aux déclarations des organisations syndicales, et je pense que c'est une bonne règle de fonctionnement de cette instance, ce n'est pas le lieu. Cependant, il a été fait référence dans une déclaration précédente à Orange. Je pense qu'il faut être prudent quand on fait référence à des éléments qui ont fait l'objet d'une qualification juridique. J'appelle chacun à ses responsabilités quand on utilise ce genre de comparaisons pour des raisons d'analogie, d'aphorisme, parce qu'elles ne sont pas neutres. Je ne peux pas laisser la référence à Orange sans réagir. Je conteste formellement que nous soyons dans une situation comparable. Je ne vais pas m'étendre sur le sujet aujourd'hui, j'ai l'occasion de m'en expliquer aux organisations syndicales quand nous nous voyons par ailleurs. Il faut faire attention aux références prises.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

III – QUESTIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES

Consultation sur le projet "PERFORM" portant l'évolution du modèle de pilotage économique de l'EPIC

Incluant la restitution de l'expertise de cabinet Secafi

Mesdames Bérénice FERRIER et Catherine BRUNA-ROSSO du cabinet Secafi

Madame Sophie DURDILLY, ingénierie projet et finance – DPG/Perform

Monsieur Pierre CHAMBELLANT, ingénierie projet et finance – DPG/Perform

Monsieur Jean-Yves LECLERCQ, directeur financier – DPG/DIR

participent à ce point

M. LE PRÉSIDENT.- Nous allons écouter le compte rendu de l'expertise menée par Mmes FERRIER et BRUNA-ROSSO puisque, vous le savez, elles ont conduit une expertise qui a été déclenchée lors de notre séance du CSEC du 5 octobre dernier, après un premier examen du projet par la Commission économique le 27 septembre 2022.

Si la présidente de la Commission économique, Madame AZEVEDO, en est d'accord, je vous propose de passer la parole à Secafi.

Mme AZEVEDO.- Cela me convient.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur MELIN ?

M. MELIN.- J'aurais bien lu la déclaration au préalable puisqu'elle est relative au point à l'ordre du jour, mais elle est assez raccord avec les déclarations générales qui ont été lues par FO et l'UNSA. Je pense que c'est le bon moment pour la lire.

M. LE PRÉSIDENT.- Je vous laisse libre de l'opportunité du moment où vous souhaitez faire votre déclaration. Je vous en prie.

M. MELIN.

En réalité, tout le projet RATP 2023, et même toute la transformation de l'entreprise, est entièrement replier dans le projet d'évolution du modèle de pilotage économique de l'EPIC, baptisé PERFORM.

A travers RATP 2023 et ses nombreux chantiers, l'entreprise tourne le dos à sa structuration ancienne pour se réorganiser en une constellation d'entités qui, quel que soit leur nom - BU, CSP, CE, prestataire industriel ou filiale- sont autant de centres de profit économiquement autonomes. Chaque entité, comptablement détourée, devra faire la preuve de sa pertinence économique propre pour gagner sa pérennité. Il lui appartiendra le cas échéant de procéder aux ajustements nécessaires selon le credo nouveau : faire de l'argent ou s'adapter, s'adapter ou disparaître.

Chaque entité, tantôt client, tantôt fournisseur, fonctionnera sur le modèle de la prestation, contractuellement définie.

C'est en vérité une transformation du sol au plafond des modes de fonctionnement de l'entreprise induisant une profonde évolution de la culture d'entreprise. Les salariés de la RATP, aujourd'hui collègues avant tout, sont appelés à se penser à l'avenir comme client et/ou prestataire, dans une relation asymétrique. Leur "raison d'être "première"" ne sera plus tant de participer à la production d'un service public de transport que de contribuer à la rentabilité intransitive du Groupe.

L'adhésion des agents de l'EPIC à cette perspective nouvelle est très, très faible. Vous le savez pertinemment pour l'avoir mesuré à deux reprises déjà au travers des consultations Wittyfit réalisées directement auprès des agents concernés. Les questions portant sur "la projection dans la nouvelle organisation" et "la confiance dans l'avenir" recueille des scores de 1 à 3 sur dix. Tout est dit ! RATP 2023 est en mode rouleau compresseur quitte à rouler sur la première valeur du Groupe RATP, je cite : "les femmes et les hommes sont pour nous le bien le plus précieux".

Le projet PERFORM présenté ici est d'une certaine manière la clef de voûte des transformations engagées depuis deux ans, en vue de prétendument préparer la RATP à affronter la concurrence. Conformément à l'étymologie grecque ancienne de pharmakon, le remède est aussi le poison.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

A trop courir après la performance économique comme l'a aveuglement fait Madame Guillouard, on en perd l'essentiel : la performance du système de transport. La présidente directrice générale démissionnaire laisse derrière elle une entreprise très abîmée qui, à force de tirer sur la corde, a flirté avec le point de rupture. L'entreprise fait face à des difficultés historiques, incapable d'honorer, et loin s'en faut, la commande de transport à laquelle elle est pourtant tenue par contrat. Sa brutale politique de remise en cause du cadre social de l'EPIC a fini de massacrer l'attractivité de l'entreprise. Le bilan social de la RATP pour 2021 l'illustre de manière spectaculaire et celui de 2022 le fera assurément davantage. Les démissions, révocations et arrêts maladie atteignent des niveaux inédits. La RATP échoue à recruter, contrainte de recourir aux plus pathétiques initiatives en la matière : annonces sur le Bon Coin, site spécialisé dans la revente des articles d'occasion, annonces sonores et visuelles dans les bus, appels à candidature sur les réseaux sociaux, parrainages financièrement intéressés… Il est loin le temps où la simple évocation de la RATP suscitait des vocations…

A l'occasion de ce projet PERFORM qui, en substance contient tous les autres, il est grand temps de se poser la seule question qui vaille : STOP ou ENCORE ? La RATP, EPIC et Groupe, tout comme le secteur du transport public en général, est menacé de mort par l'ouverture à la concurrence. Il est grand temps de stopper ce train fou. La puissance publique aurait grand intérêt à déclarer un moratoire sur l'ouverture à la concurrence, faute de quoi, elle prendra le risque d'un crash du système de transport francilien et, avec lui, celui de l'effondrement de 30% du PIB de la France.

M. Jean CASTEX, dont tout indique désormais qu'il sera le prochain PDG de la RATP, a déclaré devant les commissions du Sénat et de l'Assemblée Nationale que, pour lui, l'ouverture à la concurrence n'était pas une religion et plaidé pour un observatoire de l'ouverture à la concurrence afin de vérifier la pertinence de cette perspective. Dont acte ! Tout indique qu'il est grand temps de faire un pas de côté, de marquer un temps d'arrêt pour être sûr qu'en allant de l'avant, au surplus en courant, on ne se dirige pas en même temps vers le précipice.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur MELIN. Vous avez été déconnecté 30 secondes, mais nous lirons votre déclaration. Nous avons néanmoins entendu la très grande majorité de votre déclaration.

Bienvenue à Mesdames FERRIER et BRUNA-ROSSO.

Mme FERRIER (Secafi).- Bonjour.

Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).- Bonjour.

M. LE PRÉSIDENT.- Je vous cède la parole.

Mme FERRIER (Secafi).- Nous proposons d'aborder cette synthèse en trois parties : une introduction, le contenu du projet en lui-même et la lecture que nous en faisons, une seconde partie sur les différents changements apportés par Perform, et une dernière sur la conduite du changement.

Dans les propos introductifs, nous avons repris les grandes thématiques du projet Perform. Le document d'information-consultation indique différents propos, nous en avons fait une lecture propre.

Le projet est présenté comme la modélisation économique de RATP 2023. C'est le cas mais d'après notre lecture, il engendre des impacts importants, ce que le document d'information-consultation n'évoque pas. Trois principaux sujets sont à noter.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Le projet indique qu'il n'y a pas de modification des équilibres économiques de l'entreprise. Or, finalement, à la lecture, nous considérons que les équilibres économiques seront modifiés par une allocation des coûts qui sera différente, la constitution de nouveaux établissements comptables avec des états financiers propres, et des détourages économiques qui seront différents des détourages organisationnels portés par RATP 2023.

En seconde lecture, le projet n'est ni une méthode ni un outil. Nous considérons que le projet modifie significativement les méthodes et les outils, puisqu'il introduit une notion de coûts complets et de refacturation de produits et de services que nous considérons être une méthode nouvelle. Il prévoit également l'adaptation des SI existants et la mise en place d'un nouvel outil EPM.

Pour terminer sur cette page introductive, le projet indique qu'il n'y a pas d'évolution de moyens, c'est-à-dire ni de productivité ni de moyens supplémentaires. Nous considérons que Perform va faciliter la mise en œuvre des trajectoires de productivité à deux niveaux. Le premier niveau concerne les *management fees* qui seront facturés par les directions régaliennes. Cette facturation s'inscrira dans la trajectoire d'économies que porte le programme Diapason, à savoir une productivité annuelle de 2,5 %. En second niveau, Perform va générer une amélioration des interfaces de par le dialogue de gestion qui sera créé entre les différentes entités. À ce titre, nous considérons qu'il sera générateur de productivité. Par rapport aux autres dossiers gérés par notre cabinet, nous estimons un gain entre 10 et 20 %.

Nous avons souhaité illustrer Perform dans la réorganisation globale de l'EPIC RATP qui ne date pas seulement de cette année. Finalement, nous sommes remontés assez loin dans le temps pour vous montrer les évolutions organisationnelles et l'impact comptable que cela peut avoir. Nous sommes partis de l'année 2012 avec la séparation comptable de l'OT et du GI, qui a généré des états financiers propres à l'OT et au GI. Une seconde évolution a vu le jour en 2020, avec la création de la BU RDS et une première ébauche de comptes de résultat propres à la *business unit* RDS, ainsi que la volonté de mettre en place un dialogue client fournisseur opérationnel entre les entités de RDS mais également entre les différents départements de l'EPIC.

En janvier 2021, au-delà de la signature du nouveau contrat avec Île-de-France Mobilités, on note la création de la *business unit* Sûreté, avec l'établissement d'un compte de résultat propre et les grands marqueurs de l'évolution contractuelle avec le passage en régie intéressée, une obligation contractuelle de détourer économiquement les activités Bus et les activités Tram en 2022, et l'objectif de fournir à Île-de-France Mobilités une vision en coûts complets de ces deux activités pour l'année 2023.

Au 1er janvier 2022, on assiste à la création de la BU Tram et au détourage de l'activité Bus, avec un impact comptable puisque dorénavant l'OT, le GI et SUR ont leurs propres états financiers avec un compte de résultat et un bilan, et que RDS a également son compte de résultat et des détourages économiques au niveau de l'activité Bus et Tram.

Pour terminer, au 1er janvier 2023, avec la création de la BU RDS et la mise en place opérationnelle de RATP 2023 avec la création du siège et des prestataires industriels, on a des comptes de résultat propres de par les établissements comptables au sens " auditables " par les Commissaires aux comptes, mais également des comptes de résultat au niveau des lignes de produits, c'est-à-dire RDS RSF avec une déclinaison par unité opérationnelle.

Nous allons passer aux changements apportés par Perform. Nous notons sept changements principaux.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

1°/ La création d'un compte de résultat par *business unit* par produit et par unité opérationnelle, et un pilotage des *business units* par la marge. Les premiers objectifs sont de responsabiliser les managers sur leur périmètre et sur le pilotage économique de celui-ci, d'amener les managers à réfléchir sur leurs besoins par rapport à leur exploitation et de réaliser une productivité aux interfaces et aux bornes de leur périmètre d'activité.

Plusieurs points restent à clarifier : l'enjeu d'appropriation de la transformation de la RATP et du nouveau modèle économique, l'enjeu du changement de posture à appréhender par toute la chaîne managériale, et la façon dont se fera demain l'évaluation des managers eu égard à ce changement. Il y a également un enjeu important sur la manière dont seront formalisés demain les contrats d'objectifs dans leur dimension économique au sein des *business units*.

2°/ L'affectation du chiffre d'affaires analytique au niveau des BU et des lignes de produits. Nous rappelons que le chiffre d'affaires est constitué de la rémunération que verse Île-de-France Mobilités pour exercer l'offre de transport. Les objectifs du changement sont de se mettre en adéquation avec le découpage actuel organisationnel, et d'anticiper l'architecture future du prochain contrat avec Île-de-France Mobilités. L'objectif est aussi de couvrir les charges d'exploitation sur leur périmètre d'activité et de prendre en compte les modalités de gestion des actifs que nous verrons dans les pages suivantes.

Une remarque importante : le chiffre d'affaires analytique sera affecté au travers de la rémunération R11 qui couvrira les charges d'exploitation, et sera ventilé au prorata des dépenses d'exploitation de chaque *business unit*.

Concernant la productivité, nous rappelons qu'il y a un objectif moyen annuel de productivité à réaliser de 1 % par an. Il sera ventilé de la façon suivante : au sein des BU régulées, à savoir la BU SUR et le gestionnaire d'infrastructures, 1 % sera demandé en termes de productivité, ainsi qu'à la BU RSF. À la BU RDS, une productivité supérieure sera à réaliser en raison du contexte de mise en concurrence.

3°/ La mise en place d'un compte de résultat analytique par destination qui répond à deux objectifs principaux : évaluer la rentabilité du produit ou de la ligne, et permettre de réaliser des benchmarks.

Les remarques et les points de vigilance sont les suivants. Comment se fera la réconciliation comptable entre les P&L par nature, qui existent déjà et servent à la présentation aux différentes instances et en termes de communication extérieure, et le P&L par destination ? Ces P&L par destination seront-ils communiqués au CSEC ? La mise en place pourrait impliquer des impacts organisationnels et sociaux en cas de décrochage de performances d'une ligne de produits ou au niveau d'une unité opérationnelle.

4°/ La création d'un établissement comptable au sein du siège répond à une demande du régulateur. L'objectif du changement est d'avoir une vision économique détourée des coûts du siège et des autres activités, et de clarifier les activités du siège et celles des *business units*. Il y a un point de vigilance sur l'effet volume généré par les flux de facturations. Il faut éviter les refacturations circulaires entre les différentes entités du siège. L'autre point de vigilance porte sur l'exposition des coûts du siège qui va le rendre sensible à la recherche d'économies et de productivité.

Les leviers de performance et les indicateurs, qui ne sont pas encore définis à ce stade, restent à clarifier.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

5°/ Concernant la mise en place d'un catalogue de produits et de services qui induit un système de refacturation au coût complet, les objectifs de ce changement sont triples :

- faire prendre conscience des coûts réels aux bénéficiaires ;
- engager un dialogue de gestion entre les fournisseurs et les clients, il y a là un enjeu pour les bénéficiaires à exprimer leurs besoins ;
- valoriser les coûts des prestations du siège au réel et en assurer la traçabilité comptable.

En termes d'enjeux et de points à clarifier, il y a une diversité d'activités et une complexité dans la modélisation économique. Aujourd'hui, toutes les entités n'ont pas la même maturité en termes de catalogue de produits et de services et donc en termes de dialogue de gestion qui sera généré. Nous avions alerté dans d'autres rapports, au moment de RATP 2023, sur des risques de restructuration sur certaines activités en raison de l'ouverture à la concurrence.

En termes de points restant à clarifier, le prix de revient en coût complet n'a pas encore été calculé. Il est prévu de mettre en place un système d'abonnement mensuel qui devra évoluer au fur et à mesure de l'année 2023 avec la question de l'affectation des écarts entre les coûts complets et les coûts qui seront refacturés *via* le système d'abonnement.

Un point concerne le niveau d'imputation des prestations. À quelle maille seront-elles facturées ? Va-t-on rester à une maille dite 1, c'est-à-dire au niveau des huit centres d'expertise et des trois CSP, ou à une maille plus fine qui rendra le système plus complexe au regard des volumes de flux de facturation.

Un point reste aussi à clarifier sur l'aide qui sera apportée par l'outil EPM que nous verrons dans les pages suivantes.

6°/ S'agissant de la rémunération des directions régaliennes par les *management fees*, l'objectif est de détourer le coût des fonctions du Groupe. En termes de point de vigilance, les prestataires industriels ne seront pas concernés par la facturation des *management fees*, nous en verrons l'explication après. Aujourd'hui, nous n'avons pas le montant des *management fees* qui seront facturés aux *business units* porteuses du chiffre d'affaires.

7°/ Dernier point de changement par rapport au nouveau modèle économique, le détourage et le rattachement comptable OT de la gestion des actifs mutualisés et des prestataires industriels. C'est un choix fait par l'entreprise pour sécuriser la marge contractuelle des biens propres de l'EPIC et pour anticiper la physionomie que pourraient avoir le futur contrat avec IDFM et l'ouverture à la concurrence des activités du ferré.

En termes de remarques et de points de vigilance, un positionnement stratégique a été pris par l'EPIC sur la gestion future des actifs de MRF. La question est : ce pari sera-t-il partagé par l'autorité organisatrice ? Un point reste à clarifier : le portage comptable du matériel roulant sera-t-il bien au niveau de MRF ?

En vision globale, nous avons souhaité illustrer la vision organisationnelle RATP 2023 et la vision économique Perform. Cela rejoint ce que je viens d'évoquer. Finalement, il y aura un détourage des activités économiques des prestataires industriels. Les prestataires industriels sont aujourd'hui logés dans l'EPIC. Économiquement, ils le seront au niveau de l'établissement comptable OT. Les deux raisons sont la sécurisation de la rémunération R2 qui est versée par IDFM, et un positionnement pris par l'EPIC en vue de l'ouverture à la concurrence. Il y aura différents niveaux d'établissements comptables.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Dans un premier niveau, des établissements comptables seront auditables par les Commissaires aux comptes. On retrouve le nouvel établissement qui sera le siège, les établissements existants que sont le GI et le GIGP, la Sûreté et tout l'établissement comptable OT. Le deuxième niveau n'est pas auditable par les Commissaires aux comptes, mais c'est un suivi analytique en interne pour la RATP. On y retrouvera les *business units*, RATP Infrastructures, l'ensemble des prestataires industriels OT et les deux BU RSF et RDS.

Je vous propose davantage de détails concernant ce détourage comptable des prestataires industrielles, concernant la gestion des actifs mutualisés. Aujourd'hui, la plupart des actifs du siège servent l'OT. Il a été décidé de les détourer au sein de l'établissement comptable OT, pour préserver et sécuriser la marge contractuelle R2 qui couvre la rémunération de la base des actifs. Concernant les prestataires industriels MOP et M2E, il n'y a pas de changement par rapport à leur finalité. Leur rémunération dépendra des refacturations et des prestations qu'ils ont réalisées auprès des différentes *business units* de l'EPIC.

Sur MRF, il y a plusieurs sujets. Concernant la maintenance courante des trains, il a été décidé au niveau du tram que ces activités intégreront la BU Tramway. Une réflexion sera engagée sur l'intégration de cette maintenance courante dans la BU RSF.

S'agissant des autres activités de MRF, il a été décidé de garder le rôle intégré de MRF en le positionnant comme un gestionnaire d'actifs au niveau de RSF et du Tram pour tout ce qui concerne les activités de gestionnaire des actifs de matériel roulant, ingénierie de maintenance et ingénierie du matériel roulant. Pour la maintenance patrimoniale, il y a un positionnement stratégique de l'EPIC qui fournira demain des prestations à d'autres opérateurs en Île-de-France.

Un point sur la création de l'établissement comptable du siège. C'est une demande du régulateur, qui impose une exigence en matière de traçabilité des flux. Pourquoi l'ART a-t-elle émis cette demande ? L'ART doit être en mesure demain d'auditer des activités dites régulées, c'est-à-dire le GI et SUR, celles qui relèvent du contrat IDFM, et celles qui relèvent du siège. À ce titre, il y aura la création d'un établissement comptable. Les actifs du siège, qui sont des biens propres, ne servent pas le contrat. Il n'y aura pas de détourage.

Par ailleurs, il y aura un détourage économique des prestataires industriels et des actifs mutualisés qui sont pilotés par le siège mais qui servent majoritairement l'opérateur de transport.

Perform introduit un système de refacturation du siège vers les BU de l'EPIC et vers ses filiales. Le premier niveau est caractérisé par les *management fees* uniquement vers les BU porteuses de chiffre d'affaires mais également vers les filiales. Le prestataire industriel n'aura pas de *management fees*.

Deux niveaux de *management fees* sont identifiés, un niveau Groupe et un niveau EPIC. Le pourcentage pour ces deux niveaux identifiés ne nous a pas été communiqué. Ces *management fees* intégreront la trajectoire d'économies demandées par le programme Diapason. Une information du programme Diapason étant donnée au CSE Central chaque année, nous proposons d'y intégrer cette dimension dans le cadre de l'information donnée.

Les centres d'expertise et les CSP factureront des coûts complets. L'imputation de ces derniers sera globale. On aura un flux par centre d'expertise et par CSP. Aujourd'hui, 97 produits et services ont été identifiés à la maille 1, à la maille générique. Le niveau de complexité est important à une maille plus fine, puisque 161 flux ont été identifiés. De même que pour la trajectoire des *management fees*, les prestations internes du siège intégreront une dimension d'efficacité économique à réaliser.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Un point sur la création d'un compte de résultat par destination. Ce compte de résultat va devenir la référence pour le dialogue de gestion qui sera initié entre les différentes entités de l'EPIC, et intégrera le cycle budgétaire de l'EPIC. Ce dernier va permettre de décomposer les charges par produit et par service. L'objectif est de refléter le poids réel des activités par finalité. Un autre objectif est d'évaluer la rentabilité des produits ou d'une ligne de produits en particulier. L'objectif est également de mettre en place des benchmarks sur les structures de coûts. Cela pourrait avoir des impacts organisationnels et sociaux en cas de décrochage de performance.

L'affectation analytique du chiffre d'affaires est une nouveauté à travers Perform. Ayant un contrat unique, la rémunération contractuelle de l'OT transite par un département technique qui est appelé Observatoire, qui existait avant le projet Perform. Au 1er janvier 2023, la rémunération sera imputée analytiquement à la BU RSF à travers différentes rémunérations, la rémunération qui couvre les charges d'exploitation, les impôts et taxes et les amortissements en lien avec les investissements.

Au Département MRF, il y aura une imputation au niveau de la R11 qui couvre les charges d'exploitation et des amortissements.

Quant à RDS, elle était déjà imputée analytiquement depuis 2021 au moment de la constitution de cette BU.

Les établissements comptables régulés ont une rémunération fléchée. Il n'y a pas de problème à imputer la rémunération.

Je passe la parole à Mme BRUNA-ROSSO sur le dialogue de gestion.

Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).- Sur le programme Perform, nous nous sommes demandé comment définir le contour du projet. Il y a un premier contour que Mme FERRIER a présenté, à savoir le nouveau modèle économique, les indicateurs, les comptes de résultat par destination. La deuxième dimension est le cycle et le dialogue de gestion. Dans le cadre de ce nouveau modèle économique, comment les différents acteurs qui ont été découpés dialoguent-ils entre eux ? Je présenterai plus tard le troisième volet : les systèmes d'information qui doivent supporter ce nouveau modèle économique et ce nouveau dialogue de gestion.

Concernant le cycle et le dialogue de gestion qui sont modifiés, plusieurs points sont à noter. Quand on change de modèle économique, il faut faire des pro forma, c'est-à-dire une reconstitution des données au nouveau format pour comparer le réalisé à venir au passé. L'un des premiers changements mis en place par le projet est d'élaborer un pro forma 2021 selon le modèle Perform. Il a aussi servi à élaborer et à faire des simulations, des calculs sur les nouvelles règles de gestion.

Un point de vigilance pour les contrôleurs de gestion : s'il y a eu un pro forma 2021, il n'y en a pas pour 2022. Le réalisé 2023 sera suivi par rapport au budget 2023, mais pas par rapport à un réalisé de 2022 qui aurait été élaboré selon le nouveau pro forma

L'expression du besoin client devient centrale. Il y a un découpage entre des unités d'affaires qui génèrent du chiffre d'affaires, des centres d'expertise des fonctions régaliennes, des centres de services partagés qui sont davantage des prestataires internes. Un dialogue de gestion va s'instaurer. Il existe déjà à M2E ou à MRF, par exemple, avec les prestataires industriels notamment. Ce dialogue client fournisseur sera amené à se généraliser. Pour la prévision du budget 2023, une ébauche de dialogue de gestion a été menée avec l'appui de la direction de la performance Groupe et avec les directions financières pour commencer à élaborer ce premier dialogue client fournisseur. Il reste à décliner ce process d'expression de besoins et de dialogue client fournisseur pour le budget 2024, qui sera le premier exercice budgétaire au cours duquel ce dialogue client fournisseur va s'élaborer. Le but n'est pas d'alourdir le process budgétaire en créant trop d'interfaces, l'ambition est

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

plutôt de faire vivre la relation client fournisseur tout au long de l'année, indépendamment des contraintes calendaires du cycle de gestion. C'est au travers de ce dialogue de gestion que seront recherchées les productivités aux interfaces.

Le budget 2023 sera notifié dans la nouvelle organisation, son suivi sera fait dans cette nouvelle organisation. C'est logique en termes d'organisation et de découpage de l'entreprise, puisque RATP 2023 a modifié les équilibres et les découpages. Il y aura également un budget 2023 suivi selon les nouveaux indicateurs avec des comptes de résultat, des bilans et des comptes de résultat par destination dont nous parlions tout à l'heure.

Sur les nouveaux outils, il y a trois grands chantiers systèmes d'information.

Le premier sert Perform et RATP 2023. Il s'agit de l'adaptation des systèmes d'information existants au nouveau découpage RATP 2023. C'est un énorme chantier puisqu'il a démarré en début d'année 2022. Il concerne le cœur, c'est-à-dire le système d'information comptable, sachant que tous les systèmes d'information périphériques y déversent de l'information (la paie et une série de systèmes d'information plus opérationnels). Il y en a 250, puisqu'il y a 250 interfaces entre des systèmes d'information périphériques et le système d'information comptable. Je simplifie volontairement. Les personnes qui gèrent cette cartographie des systèmes d'information en connaissent toute la complexité. C'est un projet d'adaptation assez coûteux, 14 M€, car il a fallu caractériser les modifications de référentiels de chaque système d'information, et parce qu'un programme de reprises de données automatise un certain nombre d'interfaces entre les données dans leurs structures actuelles et les données dans la structure future. La reprise des données ne se fera pas manuellement, mais sera automatisée pour les plus gros applicatifs. Il a fallu programmer des interfaces automatiques de reprises de données.

Cette adaptation va donner lieu à une décision d'y aller ou pas, qui est prévue le 13 décembre. Le terme de go/no go est utilisé pour définir cette prise de décision. Il est probable qu'on ne renonce pas à cette bascule, mais il est possible que des solutions de contournement soient utilisées si des interfaces ne fonctionnent pas bien. L'histoire n'est pas écrite aujourd'hui. Les tests réalisés permettent de corriger d'éventuels bugs dans les traitements d'interfaces.

Le deuxième changement est l'évolution de la clé comptable. C'est à la fois un changement fonctionnel et des systèmes d'information. Le système d'information Oracle repose sur un fondamental qui est une clé comptable. Cette clé comptable va garder sa structure et sera modifiée compte tenu des nouveaux regroupements analytiques, des nouveaux découpages analytiques définis dans RATP 2023, notamment les prestations internes qui deviennent un découpage analytique de la clé ou les rubriques du compte de résultat par destination qui sont une agrégation de découpages analytiques. L'autre changement, ce sont les centres comptables puisque la réorganisation RATP 2023 crée des entités qui n'existaient pas auparavant. Les coûts doivent pouvoir être imputés à ces nouveaux découpages.

Les points de vigilance sont relatifs à l'accompagnement de ces transformations auprès des acteurs de la clé comptable. J'y reviendrai.

Le troisième changement est le nouvel outil décisionnel qui est prévu pour supporter la complexité du modèle économique et financier de l'EPIC nouvelle formule qui comprend un enrichissement des indicateurs. Ce nouvel outil est censé supporter la production de ces nouveaux états de gestion, mais aussi le dialogue client fournisseur, et permettre d'avoir une traçabilité et un suivi des prestations des différents centres d'expertise et centres de services partagés. Il remplacera Hyperion Planning, l'outil utilisé actuellement pour le budget, qui ne sera plus maintenu par l'éditeur. L'idée est de le remplacer, car il est un peu vieillissant. Le nouveau permettra de faire un certain nombre de simulations. L'histoire n'est pas écrite sur cet EPM. Une consultation d'éditeurs a eu lieu, trois solutions ont été retenues en *short list*. Le choix définitif doit s'opérer à partir de janvier. Les

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

fonctions seront déployées progressivement dans ce nouvel outil. Toutes les fonctionnalités souhaitées ne seront pas déployées d'un seul coup. En 2023, il est probable que seule une partie des fonctions sera déployée dans EPM. Le but de ce nouvel outil est d'aider les contrôleurs de gestion et les opérationnels à utiliser les outils de pilotage et à s'approprier les indicateurs de pilotage mis en œuvre au travers de Perform.

Je reviens sur la structure future de la clé comptable, avec un schéma qui faisait partie du document d'information-consultation. La clé comptable est un élément très robuste du système d'information de l'EPIC. Elle permet d'enregistrer les événements selon sept rubriques, la huitième n'étant pas utilisée. On peut, grâce à cette clé comptable, faire des calculs et des consolidations dans tous les sens, selon ces sept axes.

Trois axes sont transformés par Perform : la création de nouveaux établissements pour se conformer aux nouveaux établissements comptables correspondant aux nouveaux organismes comptables qui vous ont été présentés, un nouveau découpage des centres en cohérence avec la nouvelle organisation RATP 2023, et l'axe activité avec l'introduction du concept de produits et services, qui conduit à une refonte complète de l'axe activités. Le chantier reprise de données a pour objectif de basculer les anciennes données dans les nouvelles catégories analytiques.

En 2022, les contrôleurs de gestion ont passé un temps important à redéfinir ce que seraient les plans de valeur. Il s'agissait de redéfinir leur référentiel de gestion et les axes analytiques selon lesquels ils veulent piloter leurs activités demain. Pour donner un exemple simple, RSF a dépoussiéré son plan de valeur en saisissant l'opportunité de Perform, il a redéfini son suivi analytique et identifié de nouveaux axes de suivi, comme le suivi des interruptions de service pour cause de travaux.

Ce que je présente est un peu technique, mais cela a un impact très fort sur les agents puisque la clé comptable est alimentée par des agents qui sont des gestionnaires de pointage, de paie, des approvisionneurs, des acheteurs, des comptables immobilisations, des comptables fournisseurs. Ils enrichissent la clé comptable et sont à la source des informations. Pour que les restitutions soient fiables, il faut que les données soient saisies de façon fiable et dans les bonnes rubriques. Ces personnes devront être formées au nouveau référentiel. Il y a un certain degré d'urgence car, la bascule ayant lieu le 1er janvier 2023, les premières alimentations du système se feront dès janvier ou février 2023. Il faut donc les former à ces nouveaux référentiels dès janvier 2023.

Il y a un autre point de vigilance et de recommandation. Perform a beaucoup travaillé sur la structure de son suivi de gestion. Il y a par exemple la volonté de suivre des coûts par filière, la filière communication, la filière commercial-marketing, la filière finances. La clé comptable permet de faire des analyses par filière, mais la question qui se pose est de savoir ce qui est important. Un travail est en cours au sein de l'équipe projet pour prioriser les états financiers importants relativement aux besoins de pilotage qui seront ceux de 2023. Il ne faut pas disperser les efforts et l'esprit des contrôleurs de gestion dans la production d'un trop grand nombre de reportings.

Nous avons regardé la conduite du changement qui est un volet important sur le modèle économique, sur le site de gestion et sur l'évolution des systèmes d'information. Ce projet Perform a des impacts importants en termes de conduite du changement, puisqu'il est très large. Dans chaque dossier de RATP 2023, on parlait de conduite du changement à la maille de l'entité modifiée (DRH, DPG…). En l'occurrence, on travaille sur une démarche totalement transversale. Nous avons regardé ce qui a été fait en termes de démarche de conduite du changement. Le projet Perform a eu différentes phases. Dans l'une d'elles, les équipes se sont intéressées au modèle économique, de gestion. Dans une autre, les équipes ont travaillé sur les systèmes d'information et sur la conception générale de leurs évolutions. La conduite du changement est arrivée plus tard dans le projet. C'est normal, car pour parler des transformations, il faut les avoir conçues. C'est une période qui sera chargée.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Le dispositif de conduite du changement ne nous paraît pas suffisamment abouti par rapport aux échéances du projet Perform. Il manque selon nous, une cartographie exhaustive des salariés concernés par le projet. Les typologies de populations ont été identifiées ; mais il faut ensuite savoir pour chaque typologie combien il y en a, où elles sont, comment s'adresser à elles. La cartographie des personnes concernées est un outil de base en conduite du changement.

Selon nous, le lien de Perform avec l'organisation du travail n'est pas fait, notamment pour les agents qui saisissent dans la clé comptable. Ces agents, approvisionneurs, assistantes, gestionnaires, etc., ne sont pas recensés aujourd'hui à notre connaissance. La formalisation des plans de valeur, qui a été réalisée pour l'adaptation des SI, n'est pas transcrite en support de formation.

En termes de formation prévue sur la clé comptable, on nous a parlé d'e-learning de 15 minutes, de *(inaudible)* de 2 minutes 30 sur les grands principes de Perform. Ce n'est pas suffisant selon nous pour permettre aux agents de s'approprier les changements. Il y a certainement un effort particulier à faire pour identifier ces acteurs de la clé comptable et leur mettre en main des supports de formation qui leur permettraient de comprendre le changement et de faire le lien entre ce qu'ils connaissent aujourd'hui et ce qui sera demain.

S'agissant de la formation à la culture financière, des formations existent. Un *e-learning* "finances pour non-financier" a un certain succès, il a été suivi par 170 personnes. Selon nous, il faut approfondir les modules de la culture financière et les relier à Perform. D'ailleurs, les DUO sont demandeurs de formation. À ce stade, nous n'avons pas eu de connaissance de formations adaptées à leur demande.

Il est important de structurer un dispositif de déploiement plus organisé. Perform pilote la conduite du changement, mais ne peut pas la déployer partout parce que les ressources ne sont pas suffisantes et qu'ils ne sont pas les mieux placés. C'est au niveau opérationnel qu'il est plus facile de déployer des changements. Il nous semble manquer la structuration de cette colonne vertébrale de la conduite de changement et des relais sur lesquels Perform va pouvoir s'appuyer. Animer une équipe de relais est un travail en soi, il faut gérer les outils, la motivation dans la durée, le fait qu'ils ont bien fait ce qu'il fallait faire, réunir les opérationnels, organiser des réunions, animer des formations.

Les études d'impact et groupes météo ont remonté un besoin d'accompagnement opérationnel. C'est différent de la formation et de la communication. Il s'agit de répondre en temps réel à des besoins qui peuvent être exprimés. C'est un point important pour nous. Il faut peut-être mettre en place dans chaque BU et chaque direction, des référents qui seront les personnes qui peuvent aider.

Sur la prévention des risques, on trouve dans le document d'information-consultation un plan qui est bien fait avec les trois axes couverts : prévention primaire, secondaire et tertiaire. Cette prévention des risques a été réalisée dans une vision selon laquelle les personnes qui travaillent sur Perform aujourd'hui ont projeté des risques. Il nous semblerait utile d'étendre cette analyse des risques, notamment auprès des futures équipes finances locales, des acteurs de la clé comptable qui vont opérer Perform en 2023.

J'ai déjà évoqué les préconisations, je n'y reviens pas.

En conclusion, pour mettre en perspective tout ce que nous avons dit, ce projet Perform est difficile, le projet avance. Il y a une étape très structurante au 1er janvier 2023, puisque c'est à la fois RATP 2023 et le système d'information et le modèle de gestion qui accompagnent RATP 2023. Cela justifie une consultation. Des choses restent à faire.

La RATP a accompli ce changement très rapidement. Beaucoup d'entreprises vont plus lentement que la RATP. En revanche, toute l'appropriation prendra certainement plus de temps qu'il n'en a fallu pour concevoir le changement.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

En cible, on a une vision de la rentabilité et de chacune de ses composantes, la mise en place d'instruments de mesure plus puissants pour piloter la performance (trajectoires de coûts et de résultats, données pour réaliser des benchmarks), la responsabilité et l'évaluation des managers sur de nouveaux indicateurs et un changement de culture qui va finir par toucher tous les agents.

2023 sera plutôt une année d'appropriation et d'outillage, avec cet enjeu majeur début 2023 qui est de renforcer la conduite du changement.

Perform entraîne une modification de la marche générale de l'entreprise qui nécessite la présente consultation, dans la mesure où de nouveaux indicateurs et états financiers seront édités à partir de janvier 2023, et des responsabilités nouvelles formalisées au travers de ces indicateurs.

L'information financière de l'EPIC va évoluer considérablement, en ouvrant des champs aux instances tant au niveau central (nouveaux indicateurs, compte de résultat par destination) qu'au niveau local, puisque nous aurons des P&L et des bilans par organisme comptable. Les CSE locaux qui n'avaient qu'une allocation de coûts jusqu'à présent, qui étaient des centres de coûts et deviendront demain des centres de profit, auront accès à des informations financières nouvelles. Ils devront s'y habituer pour analyser les enjeux d'efficience qui en découleront.

Mme FERRIER (Secafi).- Merci pour le temps accordé, même si nous en avons pris plus que prévu.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci beaucoup, c'était très complet et clair comme d'habitude. Merci pour le travail réalisé. Je vais donner la parole à MM. DASQUET et BERGEAUD qui l'ont demandée. Cela permettra, en plus de la restitution, d'alimenter les points de précision et les commentaires que souhaiteront faire MM. LECLERCQ, CHAMBELLANT et Mme DURDILLY.

Monsieur DASQUET ?

M. DASQUET.- Concernant MRF, je n'ai pas totalement compris sur quelle position comptable on se retrouverait demain.

Il est question du coût de maintenance courante avec un basculement sur la BU Tram pour les activités tramway et potentiellement… Pour les puristes et les connaisseurs, la maintenance courante, ce sont les ateliers de maintenance des trains. J'ai compris que la maintenance des trains basculerait dans la BU RSF à l'avenir. Y a-t-il une temporalité ? Comment comptez-vous organiser cela ?

La maintenance patrimoniale s'occupe de la partie pièces sur les trains, on a déjà des marchés extérieurs sur certains AMP. Vous souhaiteriez récupérer des marchés ailleurs. Sur trois sites, des AMP sont concordants avec des AMT. Si vous faites une différence avec un passage en BU, quelles seront les différences de traitement entre les AMT et les AMP à l'avenir ? Comment pensez-vous diversifier les activités et la position des salariés en AMT et en AMP ?

À MRF, des agents en AMT peuvent passer en AMP sans que cela entraîne un changement de département et de statut. Cela amènerait-il des changements demain ? Je n'ai pas tout compris, j'aimerais des éclaircissements.

M. LE PRÉSIDENT.- Bien noté. Monsieur BERGEAUD ?

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

M. BERGEAUD.

Le projet PERFORM est un projet de réorganisation des comptes en lien directe avec la réorganisation RATP 2023 et son projet connexe de création de la BU RSF.

Techniquement il s'agit d'un dossier sponsorisé par DPG, consistant essentiellement à changer la clef comptable, à convertir les écritures comptables et à aider les unités opérationnelles à bâtir de nouvelles postures de reporting. Mais ce modèle de gestion des coûts issu du monde concurrentiel et coconstruit avec le cabinet d'expert Ernst & Young est étroitement lié à une nouvelle gouvernance recherchant en priorité rentabilité et réduction des coûts.

L'expertise a permis de nous retracer une cartographie d'ensemble du projet de réorganisation du groupe dont il est le squelette comptable. Pour bien la comprendre, Il est indispensable de bien maitriser la culture économique du monde concurrentiel dans lequel nous entrons, en apprenant le fonctionnement du compte de résultat qui maintenant n'est plus seulement décliné au niveau de l'EPIC, mais aussi au niveau de chaque Business Unit.

Pour les BU RDS, TRAM et RSF le pilotage se fera avec un objectif de réaliser de la marge (ou du bénéfice) et pour cela on déclinera également un compte de résultat et une marge au niveau de chaque unité opérationnelle de la BU.

Pour RDS l'unité opérationnelle est à la granularité du Centre BUS. Pour RSF on parle d'un premier niveau d'UO correspondant à RER et MTS et d'une déclinaison de second niveau jusqu'à la granularité de la ligne.

Dans le nouveau modèle, les Centres de Service Partagé (CSP) , les Centres d'expertises (CE) et les Prestataires industriels ont tous leur compte de résultat également mais dans une logique de centre de coût. L'objectif pour ces entités n'est pas de faire du profit, mais de fournir des services et produits sur catalogue au plus bas prix possible pour les BU et autres unités internes qui les consomment.

Les BU en concurrence ne les choisiront de manière préférentielle que si, à service équivalent, ils sont compétitifs par rapport à des prestaires externes.

Le coût des fonctions régaliennes du siège sera ventilé sous forme de management fees à toutes les autres entités du groupe.

A l'occasion de ce changement de logique un nouvel outil de reporting de type EPM ('Entreprise Performance Management') sera diffusé au niveau des managers opérationnels et des contrôleurs de gestion. Sa finalité est de permettre à chaque manager de mesurer en permanence l'évolution de la performance économique de ses équipes et de ses produits. Mesurer pour se comparer. Se comparer non seulement avec l'externe, mais aussi comparer en interne les équipes, les BU, les CSP, les CE, les prestataires industriels.

Le vote UNSA groupe RATP qui sera négatif sur ce projet ne sanctionne pas la valeur du modèle comptable proposé ce qui reviendrait à juger du travail technique des experts du domaine.

Il reflètera en revanche l'inquiétude des salariés face à la rapidité d'un changement radical quasiment pas accompagné. Pour l'UNSA Groupe RATP la logique généralisée du rapport Client-Fournisseur et la mise en concurrence de tous contre tous en interne est le risque majeur de cette transformation et rien n'indique dans ce dossier ce qui va empêcher les dérives. La performance collective nous semble mise en danger par cette approche qui va briser les solidarités entre collègues sans aucun mécanisme de régulation. Avec une nouvelle plateforme de l'encadrement qui permet tout on peut s'attendre au pire pour les moins à l'aise avec cette nouvelle vision.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Ce vote reflètera également notre conviction que la finalité de cette gouvernance est de créer artificiellement à terme une marge pour rémunérer le propriétaire. Pour l'instant ce propriétaire c'est l'Etat, mais demain nous le pensons ce seront des investisseurs privés auquel l'état aura revendu un capital rendu rentable par les efforts des salariés.

Pour l'UNSA Groupe RATP les performances sociales et environnementales sont au moins aussi importantes que la performance économique pour assurer un service public d'excellence au service des citoyens usagers.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur BERGEAUD. Monsieur MELIN ?

M. MELIN.- Je reviens au jeu des questions. Je commence par remercier Secafi pour la présentation, malgré une petite critique. C'était très dense. Nous avons été destinataires du rapport d'expertise hier. Je pense que ce n'est pas une volonté de l'expert, mais le délai a été très contraint. Une fois ces précautions oratoires faites, j'ai quelques questions.

En bas à droite de la page 6, un alinéa explique que Perform facilite la mise en œuvre des trajectoires de productivité. Le premier point est clair puisqu'en lien avec Diapason. Le deuxième évoque les interfaces que générera le dialogue de gestion entre les différentes entités. Vous estimez un gain de 10 à 20 %, mais 10 à 20 % de quoi ? Quelle est l'assiette ? De quoi parle-t-on ? Si on parle d'une petite assiette, quelle que soit la valeur du gain, fût-il aussi impressionnant que 20 %, le jeu en vaut-il la chandelle ? Je le comprends dans le fond, mais je vous pose la question : comment, en démultipliant les périmètres, les outils comptables, les frontières et donc les besoins d'interfaces pour gérer les frontières, peut-on arriver à faire des économies ? Cela commence par créer des dispositifs qui n'existaient pas et donc par générer des coûts avant de générer des gains. Pour moi, il y a une contradiction dans les termes.

Admettons que l'on arrive à faire des gains en compliquant les choses, il s'agit de 10 à 20 % de quoi ?

Ma deuxième question est toujours dans le champ économique. Je me base sur la page 16, mais je pourrais citer d'autres éléments du rapport d'expertise. Quand vous parlez d'adaptation des outils à la nouvelle organisation de la RATP, il y a une notion de coût. Vous dites d'ailleurs que c'est un projet coûteux de 14 M€. Je prends cette remarque pour une appréciation factuelle et pas pour un jugement de valeur. C'est quasiment le seul élément économique que nous avons eu. Nous aimerions savoir quel est le bilan coût bénéfice de l'ensemble de cette opération. J'imagine que la Commission économique vous a interrogés sur le sujet. Il faudrait commencer par avoir une idée aussi précise que possible de l'ensemble des coûts générés par cette opération de changement.

Troisièmement, vous avez dit dans vos conclusions qu'il y avait encore un immense pas à faire de la théorie à la pratique. Factuellement, vous constatez que le changement a été rapide, qu'il y aura un point de bascule au 1er janvier, mais que l'appropriation de ces changements par les agents reste à faire. Ne pensez-vous pas qu'il y ait un risque que la locomotive décroche les wagons. À vouloir aller plus vite que d'autres ne le font, ne prend-on pas le risque de faire quelque chose de très beau sur le papier -certains le penseront, mais pas moi-, mais qui va tellement vite qu'on va laisser tout le monde sur place et que cela conduira finalement à un échec ?

J'ajoute un dernier point, qui n'est probablement pas dans le champ de votre mission d'expertise. Votre rapport ne s'exprime pas sur les changements culturels induits par l'ensemble des changements dans les modes de fonctionnement. On voit bien que cela induit des changements culturels profonds. Je l'ai dit dans la déclaration de la CGT RATP, là où on était d'abord collègues, il va falloir être systématiquement dans un rapport de clients à fournisseurs, parfois l'un puis l'autre, parfois l'un plus que l'autre. Les représentants du personnel mesurent qu'il y a là un vrai risque que l'opération échoue parce que les agents ne s'y retrouveront pas. Sauf à sortir le fouet, cela ne fonctionnera pas.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

M. LE PRÉSIDENT.- Les questions de M. DASQUET s'adressaient plus particulièrement à la RATP. Concernant les questions de M. MELIN, il y a des réponses que je demanderai à Secafi d'apporter, M. LECLERCQ souhaitera peut-être revenir sur quelques points.

Je propose de donner la parole à M. LECLERCQ, puis à Mme FERRIER et Mme BRUNA-ROSSO.

M. LECLERCQ.- Bonjour à tous. Je voulais réagir en termes généraux et faire quelques commentaires par rapport à la présentation de Mme FERRIER, avant de répondre aux questions.

Nous faisons ce projet pour trois principales raisons.

Ce projet résulte d'obligations de la part de l'ART qui nous a explicitement demandé dans le cadre de l'entrée en régulation de détourer le siège de l'entreprise et du Groupe. C'était l'objet de RATP 2023 avec sa traduction sur le plan financier. C'est aussi une obligation que nous a imposée Île-de-France Mobilités qui nous a explicitement demandé, en vue de la négociation du prochain contrat, de négocier le contrat par grand mode : un contrat pour le GI, un autre pour la Sûreté, et non plus un contrat où il y a tout le reste, mais un contrat dans lequel il faudrait pouvoir discuter d'une maquette financière du métro, du RER et du tramway. Nous étions obligés, dans le temps imparti entre deux contrats, sachant que la négociation du prochain commencera dès le milieu de l'année prochaine, de nous structurer pour pouvoir répondre à cette attente du client qui est formulée par ailleurs à l'endroit d'autres entreprises.

La deuxième raison pour laquelle nous le faisons est la préparation à la concurrence. C'est pour cela que nous avons commencé à faire un "petit Perform" avec la création de RDS. Avec RDS, nous avons monté un mode de fonctionnement en *business units*. Cela nous a permis d'appréhender l'intégralité des coûts au niveau de RDS dans son ensemble et de chaque unité opérationnelle. Si nous nous projetons dans deux ans, chaque DUO, devenu directeur de filiale Bus, ne sera pas tenu de répondre sur les coûts qu'il engage sur son seul métier, mais sur l'ensemble des coûts qui contribuent à la réalisation d'un service donné, rendu au client externe qui est Île-de-France Mobilités. C'est d'ailleurs comme cela que fonctionne la totalité des filiales de RATP Dev : un contrat, une personne morale et un compte de résultat qui regroupe tous les coûts (conduite, énergie, maintenance, SI, fonctions support, etc.). Il s'agissait donc de préparer nos managers à la façon dont ils devront fonctionner dans très peu de temps.

La troisième raison est notre capacité à connaître nos coûts, à les mesurer et à piloter notre performance. Ce que nous faisons aujourd'hui paraît compliqué et extraordinaire, mais c'est ce que font toutes les entreprises publiques ou privées, en France ou à l'étranger : avoir une métrique qui permet de mesurer la performance, de décentraliser la responsabilité du pilotage de la performance au plus près du terrain, dans la main des managers opérationnels. C'est ce qu'a fait la SNCF il y a plus de dix ans. Nous sommes très en retard de ce point de vue, ce qui explique les difficultés que nous rencontrons.

Nous faisons ce projet dans un temps record, en pratique sur deux ans, là où la SNCF l'a fait sur cinq à six ans. Il est donc normal que ce soit compliqué au début en termes de conduite du changement, puisque nous le faisons dans un temps concentré. Malheureusement, je serais plus heureux et à l'aise si nous avions enclenché ce chantier il y a dix ans, quand nous avions le temps de le faire de manière sereine. Maintenant, les échéances nous obligent à travailler plus vite. Cela étant, le 1er janvier 2023 ne sera pas un grand soir ni un grand matin, ce sera le début d'une histoire. Nous disposerons d'un certain nombre de nouvelles mesures et de nouveaux outils qui nous permettront de monter progressivement en maturité et de progresser dans le pilotage de la performance, et dans la relation client fournisseur dont nous avons parlé. Tout cela ne sera pas parfait au début, mais nous aurons au minimum deux ans, jusqu'à l'entrée en vigueur du prochain contrat, pour nous y préparer. Il faut bien commencer quelque part, c'est ce que nous nous employons à faire.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Ce projet modifie-t-il les équilibres économiques de l'entreprise ? Je comprends que, dans son avis, Secafi a répondu que oui. Pour moi, nous ne modifions aucun équilibre économique, nous n'allons pas modifier les comptes de l'entreprise ni son résultat. Nous allons modifier la manière dont les coûts sont alloués entre les différentes entités et notre capacité à les piloter. On ne va pas changer les comptes du GI ni de l'OT dans son ensemble, mais la manière dont on lit les comptes de l'opérateur de transport en les séparant et les allouant selon un nouvel axe qui est le mode de transport au lieu d'être le métier.

Est-ce un projet de productivité ? Là non plus, je ne suis pas d'accord. Perform en lui-même ne déclenche pas un nouveau plan de productivité. Effectivement, le projet Diapason que vous connaissez, lancé il y a plus de trois ans et qui se poursuit, traduit bien les objectifs donnés par une réduction des coûts de structure de l'entreprise de 2,5 % en moyenne par an. Ce n'est pas Perform qui apporte cela. Cela ne fait que traduire ce que nous avions annoncé et ce que nous faisons.

Sur la productivité elle-même, nous nous sommes engagés vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités sur une réduction des coûts de l'ordre de 1 % par an, c'est notre productivité nette qui est dans le contrat. Elle est plus ou moins importante selon les différents segments de l'EPIC et la productivité de RDS, celle du ferré, celle du GI, de la Sûreté. Tout le monde n'est pas à 1 %, certains sont en dessous et d'autres au-dessus. En moyenne, cela fait 1 %. On ne va rien traduire d'autre que ce que nous avons décidé et annoncé.

Sur la question des interfaces, je laisserai Mme FERRIER répondre sur les 10 à 20 %, car ce chiffre ne vient pas de nous. En objectivant la relation entre les différentes entités de l'EPIC, Perform va permettre de discuter de la consistance des prestations rendues par les uns pour les autres. Chaque entité qui a un besoin pourra l'exprimer, le spécifier, et l'entité qui fournit pourra répondre à ce besoin de la manière la plus adaptée possible. C'est là que se déclenchera le dialogue client fournisseur. Évidemment, si ce dialogue est correctement mené, pas seulement au moment du budget mais en continu sur l'année, notamment quand on construit nos projections à moyen terme, la performance pourra s'améliorer.

SIT a construit son catalogue de prestations depuis un moment. On sait combien coûte chaque SI mis à disposition d'une entité de l'EPIC. Moi-même, en tant que directeur financier, la première fois que cela m'a été présenté, j'ai compris ce que nous coûtaient les SI finances et les principaux SI qui contribuaient aux coûts de la direction financière. Cela m'a permis de comprendre la construction des coûts, de constater qu'il y avait beaucoup de licences dans certains domaines, et de me demander si nous en avions besoin d'autant. Certains logiciels étant peu utilisés, je me suis demandé pourquoi ils n'étaient pas arrêtés. C'est ce genre d'approche qui va générer la performance. Son pourcentage dépendra de chacun, je ne la connais pas, mais c'est dans cette logique que l'on construit une relation client fournisseur.

Je voudrais réagir sur "le combat de tous contre tous". Pour moi, c'est plutôt le dialogue de tous avec tous. On ne va pas opposer les entités les unes aux autres. D'ailleurs, chacun preste d'un côté et achète de l'autre. L'objectif est d'identifier et de comprendre la nature des prestations que chacun rend. On s'apercevra peut-être que l'on commande parfois des prestations qui ne sont pas nécessairement utiles, que la réponse ne correspond parfois pas au besoin, que l'on peut parfois discuter intelligemment de la nature de la réponse. Cela ne veut pas dire que l'on va " massacrer " l'autre, mais que l'on va réfléchir ensemble à la manière la plus efficace de répondre à un besoin.

Avec des données objectivées. La question du SI est intéressante. Je pense que le jour où on comprend la formation des coûts, cela amène à des discussions intelligentes et de bon aloi avec chaque fournisseur.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Plusieurs ont parlé de centres de profit que l'on crée partout. En l'occurrence, on crée des centres de profit seulement dans les entités qui sont en relation contractuelle avec Île-de-France Mobilités. Il n'y a pas de marge ailleurs. Un centre d'expertise, un centre de services partagés n'est pas un centre de profit. On paie ses prestations, ses coûts sont donc équilibrés et par construction, son résultat est à zéro. L'objectif est de pouvoir discuter de la prestation rendue et de ses coûts mais pas qu'il dégage du profit. On ne peut pas cumuler des morceaux de profit "à tous les étages". En revanche, il est normal et sain que dans notre contractualisation avec IDFM, on dégage un profit, une marge. C'est ce qui fait vivre une entreprise. Une entreprise qui n'en dégage pas meurt. Heureusement que nous dégageons un profit car si ce n'était pas le cas, nous aurions d'ores et déjà dû déprécier une grande partie des actifs de notre gestionnaire d'infrastructures et n'aurions pas les moyens d'investir pour entretenir notre patrimoine. À travers les interventions que j'ai entendues, je sens que dégager un profit n'est pas vu comme une bonne chose dans la culture de l'entreprise. Or, dégager un profit raisonnable permet de faire vivre l'entreprise et lui permet d'investir, ce n'est pas mal en soi.

M. LE PRÉSIDENT.- D'autant qu'aucun euro ne sort de la RATP, contrairement à d'autres entreprises y compris publiques. Nous le répétons séance après séance. Dans certaines entreprises publiques, une partie des bénéfices peut remonter à l'actionnaire État. Ce n'est pas le cas de la RATP. L'argent reste dans l'entreprise.

M. LECLERCQ.- Absolument.

Je vais continuer en répondant aux questions de M. DASQUET.

S'agissant de MRF, le choix du modèle que nous avons fait est de conserver un MRF indépendant et intégré, à une exception près, le tramway. Cela a fait l'objet d'une consultation et d'un dialogue social. Les ateliers de maintenance courante du tramway seront intégrés au sein de la BU Tramway. En dehors de cela, tous les AMT, train, métro, RER, restent au sein de MRF. Ils ne seront pas dans la BU RSF. Ce sera une prestation réalisée par la BU RSF. MRF facturera la maintenance courante et patrimoniale de ces trains à la BU RSF qui ne contrôlera pas MRF.

Des évolutions pourraient avoir lieu dans les dix ou vingt prochaines années. Ce sont des sujets autour de la préparation de 2039. Cela pourrait évoluer dans le temps, mais ce n'est pas à l'ordre du jour actuellement. MRF figure dans le siège élargi. Cette entité aura une activité de gestion d'actifs, de gestionnaire de patrimoine des trains en notre possession et que nous avons en gestion. Elle facturera ses prestations, y compris à la BU Tramway pour la maintenance patrimoniale et pour l'ingénierie du matériel.

Nous le faisons, parce que nous pensons que cette mission de gestionnaire d'actifs transverse sur un parc donné pourrait faire du sens sur le long terme vis-à-vis d'IDFM. Un jour, tout le tramway sera en concurrence, cela arrivera à horizon 2030. Aujourd'hui, Île-de-France Mobilités ne sait pas assurer cette fonction de gestionnaire d'actifs du parc. Par ailleurs, n'importe quel opérateur exploitant une ligne de tramway ne pourrait pas l'assurer aussi bien que MRF. C'est une façon d'adresser un message à IDFM, il les intéressera ou pas. Secafi a posé la question, nous verrons. Nous faisons le choix de garder MRF intégré, nous garderons les AMT et la maintenance patrimoniale au sein de MRF.

Va-t-on prester ailleurs ? Nous l'avons fait pour les bogies. MRF a déjà occasionnellement fait des prestations pour l'extérieur, de manière marginale. En 2039, la question se posera dans des termes différents, mais ce n'est pas pour aujourd'hui.

M. BERGEAUD a plutôt fait des remarques. Je pense que j'y ai en grande partie répondu. Il y avait la question de l'obligation d'usage. Les centres d'expertise, CSP, etc., vont prester pour toutes les entités de l'EPIC. Celles-ci ne sont pas en concurrence car si tel était le cas, elles ne seraient pas dans l'EPIC. Il y a une obligation d'usage. Quelqu'un ne pourra pas dire : "GIS ou JUR ne

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

m'inspire pas, je vais prendre un prestataire ailleurs". Non, il y a une obligation d'usage claire et nette à toutes les BU de l'EPIC de s'adresser aux centres d'expertise ou aux centres de services partagés de l'EPIC. Il n'y a pas d'ambiguïté.

M. BERGEAUD.- Je me permets de vous interrompre. Ce n'est pas ce qui a été présenté dans les dossiers RATP 2023. L'obligation d'usage n'est que pour les BU ou unités qui ne sont pas encore en concurrence comme les directions , la BU RSF, SUR ou RATPI.

M. LE PRÉSIDENT.- M. LECLERCQ vient de préciser que cela concernait les BU de l'EPIC.

M. BERGEAUD.- J'ai bien précisé dans ma déclaration que je parlais des BU en concurrence, nous ne parlons pas de la même chose.

M. LECLERCQ.- Les BU en concurrence sont des filiales. Cette obligation d'usage ne sera pas systématique, elle dépendra de la capacité à assurer des prestations au bon niveau de coût. Nous avons créé le CSP finances RH, nous nous sommes structurés pour être au bon niveau en termes de concurrence, et donner des perspectives aux agents de l'EPIC pour éviter une décrue de leurs activités et laisser les filiales s'adresser à des prestataires extérieurs. Le projet du CSP était de donner aux agents de l'EPIC les moyens de prester pour les filiales dès lors que l'on était capable d'assurer une prestation de bon niveau. C'est ce que nous visons. Nous le ferons à chaque fois que nous le pourrons. Pour moi, cela fait beaucoup plus de sens que de laisser les filiales s'adresser à l'extérieur. Cela suppose de se mettre au bon niveau. Dans certains domaines, nous nous employons à le faire, comme la logistique. Nous allons continuer à y travailler.

M. LE PRÉSIDENT.- Les progrès que nous faisons pour les filiales bénéficient rétroactivement à l'EPIC.

M. LECLERCQ.- Bien sûr, puisque l'on garde une forme d'intégration industrielle à l'échelle du Groupe au lieu d'être à celle de l'EPIC. Je porte cette ambition parce que cela me semble essentiel.

J'ai déjà un peu répondu aux questions de M. MELIN. La démultiplication des interfaces va-t-elle générer des coûts et des frottements ? Certainement. Cela fait partie des choses que nous avons anticipées. Le dialogue client fournisseur ne se fera pas à tous les niveaux pour des petites prestations. Nous souhaitons qu'il ait lieu là où il y a de la valeur à discuter. Or, ce n'est pas toujours le cas. Les prestations régaliennes du siège ne se discutent pas, elles se facturent. Cela fait partie du paysage. Là où il y aura des vraies interfaces intéressantes à discuter, ce sera par exemple entre MRF et les opérateurs de transport, entre M2E et les opérateurs de transport, entre l'OT et le GI. Nous allons nous "attaquer" aux très grosses prestations, aux très gros flux sur lesquels le dialogue peut générer des choses intéressantes. Ce sera aussi le cas pour les systèmes informatiques, par exemple. Nous ne ferons pas cela avec tous parce que nous perdrions beaucoup de temps, d'énergie, et dépenserions beaucoup pour rien. Les conventions purement administratives, pour moi cela n'a aucun intérêt.

Je termine sur les outils. Vous avez cité les coûts, ce n'est pas le coût de Perform mais plutôt ceux de MSI 2023. Ce sont les coûts d'ajustement des systèmes informatiques à la nouvelle organisation de l'entreprise, ce qui correspond à la création des différentes *business units*. Ce sont des coûts importants qui sont financés par le contrat avec IDFM. Ils sont dans notre enveloppe de coûts informatiques.

Par ailleurs, je ne vais même pas chercher à faire un bilan coûts bénéfices sur le fond. On n'en fait pas pour la sécurité ferroviaire, nous sommes dans les fondamentaux. Nous avons besoin d'un instrument de mesure. Nous payons des millions d'euros à Oracle pour établir notre comptabilité. Nous ne pourrions pas le faire sans la licence Oracle. Nous sommes dans les fondamentaux structurels

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

de l'entreprise. Ce sont des coûts importants, nous en engageons dans tous les domaines. Nos chantiers du métro nous coûtent des milliards d'euros. Nous avons des coûts significatifs, ce sont des coûts ponctuels qui vont nous permettre de mieux mesurer notre performance. Il y aura des bénéfices ensuite.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur LECLERCQ. Je propose de redonner la parole à Mme FERRIER pour quelques compléments de réponse, puis Mme AZEVEDO nous proposera l'avis que nous soumettrons au vote des participants à l'instance.

Mme FERRIER (Secafi).- Sur le premier point, celui des interfaces, nous considérons que la mise en place d'un dialogue de gestion, qui se fera au fil de l'eau, sera de plus en plus efficace, et qu'il y aura un gain *one shot* sur ces interfaces.

S'agissant de la base de coûts, on est sur le coût des prestations internes. Le chiffre que nous avançons est celui que nous pouvons voir par expérience dans d'autres dossiers. Nous n'avons pas eu de chiffres internes à la RATP. Nous en avons parlé en Commission économique. De facto, de par la mise en place du dialogue de gestion qui sera de plus en plus fluide, efficace et où les bénéficiaires exprimeront leurs réels besoins par rapport à leur propre périmètre, nous considérons qu'il y aura un gain aux interfaces.

Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).- Dès lors que les coûts seront mis sous tension, les DUO seront intéressés par ce que cela leur coûte. Dès lors que l'on est sensibilisé à ce coût et qu'il tombe dans ces comptes, on se demandera comment ils pourraient coûter moins cher. Il y a un effet prix et un effet volume. On tombe dans les complexités. Pour que l'effet volume joue, il faut que l'effet prix joue en parallèle.

D'entrée de jeu, il y a un effet d'opportunité de 10 ou 20 %. Quant à la fourchette, c'est celle des prestations internes. Le chiffre de 1,4 Md€ a été donné dans le document d'information-consultation.

Il était un peu tôt pour demander le bilan économique du projet, mais il faudrait qu'il soit fait. Il y a des coûts de mise à niveau qui sont des coûts d'évolution. Les entreprises font évoluer leurs systèmes d'information. À cela, s'ajoutera le coût du projet EPM, un chiffre de 2 ou 3 M€ était donné dans le document d'information-consultation. Il y aura des décommissionnements des systèmes d'information, et donc une économie liée au décommissionnement du système d'information.

Un projet de la taille de Perform mobilise des ressources internes. Il pourrait être intéressant de valoriser la mobilisation de ressources internes et externes puisqu'il y a eu des consultants d'Ernst & Young, et de calculer le coût que cela a pu représenter pour dresser un bilan économique entre ce que cela a coûté en termes de coûts IT et ce que cela a rapporté en termes de décommissionnement de système d'information.

M. LE PRÉSIDENT.- Je ne sais pas si on peut calculer un retour sur investissement dans la mesure où la première question que l'on pose lorsqu'on fait un investissement est : que se passe-t-il si on ne fait pas l'investissement ? J'entends qu'il y a une forme d'incontournable à aller vers ce système qui permet d'avoir une meilleure connaissance de ce que je rappelle être des deniers publics, dont chacun d'entre nous a la responsabilité de justifier de leur bonne utilisation. Le moins que l'on puisse faire pour justifier la bonne utilisation des deniers est de savoir comment on dépense. Qu'il y ait un bilan chiffré est une chose. Quant à dresser un bilan économique au sens ROI, il faudrait savoir s'il est pertinent de le faire pour ce type d'investissement à partir du moment où ce serait une forme d'obligation.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).- Vous avez raison, je pensais davantage à un bilan chiffré. C'est un peu comme quand les banques doivent s'adapter à Bâle 2, Bâle 3, etc., ce sont des coûts obligatoires. Elles n'ont pas le choix de les engager.

Mme FERRIER (Secafi).- Nous avons abordé le changement culturel plutôt dans le document destiné à la Commission économique. C'est un changement culturel pour l'ensemble de la chaîne managériale, puisqu'on leur alloue une somme qu'ils doivent dépenser en fonction de différentes allocations de coûts. Demain, ils auront un compte de résultat complet avec des décisions à prendre et des conséquences. Nous en avons parlé avec beaucoup d'intervenants, l'objectif n'est pas de rentrer dans un dialogue de marchand. C'est là où il y a un point de vigilance. Dans la volonté de se comparer aux autres et d'être le meilleur, il y a différentes appréciations de ce qu'est le meilleur. Ce n'est pas forcément par rapport au niveau de résultat dégagé, mais plutôt par rapport à l'appréciation que l'on en fait et à la manière dont sont alloués les coûts à tel ou tel poste en fonction des besoins.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur MELIN ?

M. MELIN.- En réaction à ce qui a été dit sur la transformation culturelle induite, pas tant par ce projet mais plus généralement par RATP 2023…

Mme FERRIER (Secafi).- Nous avons évoqué ce sujet dans tous les dossiers RATP 2023 au moment de chaque dialogue social, ou en tout cas dans toutes les expertises que nous avons réalisées.

M. MELIN.- Je sais bien mais je n'avais pas fini ma phrase. Dans l'ensemble des chantiers RATP 2023, il y a systématiquement eu une consultation des salariés. J'en ai fait état dans la déclaration, le baromètre Wittyfit montre que la capacité des agents à se projeter dans un avenir dessiné par ces transformations est proche de zéro. La confiance dans l'avenir est proche de zéro aussi. Vous allez me trouver excessif, mais c'est entre 1 et 3. Si on regarde par catégorie, les cadres sup arrivent peut-être "à s'accrocher à la locomotive", mais tous les autres wagons ont décroché. Je ne vois pas comment on peut transformer une entreprise sans les agents, voire contre eux. Les modifications du champ culturel sont les plus compliquées à opérer. C'était seulement un commentaire.

En revanche, je voulais relancer sur la question du bilan économique. La réponse de M. LECLERCQ ne me satisfait pas. Il dit qu'il n'y a pas lieu de faire un bilan économique et encore moins en termes de coûts bénéfices, parce qu'on est dans du nécessaire. Tout ce qui nous serait présenté là serait l'unique chemin possible. "Il n'y a pas d'alternative", mais ce n'est pas vrai. Dans le champ de la religion -je dis cela parce que M. CASTEX nous a dit que l'ouverture à la concurrence n'était pas une religion-, on ne négocie pas avec Dieu. Dans le champ des constructions humaines, il y a toujours plusieurs chemins possibles. Quand j'entends dire que ce qui nous est présenté est inéluctable et nécessaire, que cela coûtera ce que cela coûtera et qu'il n'y a pas lieu d'en faire un bilan économique, je trouve la réponse insatisfaisante.

M. LE PRÉSIDENT.- Nous n'allons pas rebondir sur le commentaire.

Madame AZEVEDO ?

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Mme AZEVEDO.

Proposition d'Avis sur le projet "PERFORM" portant l'évolution du modèle de pilotage économique de l'EPIC

Les élus du CSE Central RATP réunis en séance supplémentaire le 16 novembre 2022 doivent émettre un avis sur le projet "PERFORM" portant l'évolution du modèle de pilotage économique de l'EPIC (incluant la restitution de l'expertise du cabinet SECAFI).

Les élus du CSEC ont pris connaissance du rapport présenté par le cabinet SECAFI et du retour de la Commission Economique qui s'est tenue le 15 novembre 2022. Les élus constatent que ce projet, qui s'inscrit dans la continuité du projet RATP 2023, contribue à découper l'entreprise et la rendre plus complexe.

D'ailleurs le cabinet SECAFI souligne que la direction minimise les impacts du projet dans sa présentation du projet : en effet, pourquoi le faire s'il ne change rien ?

Nous sommes convaincus que PERFORM va être délétère pour l'EPIC :

- *Perform fait entrer l'EPIC dans l'ère du pilotage par la performance financière synonyme de rentabilité, qui amène toujours plus d'attentes et d'exigences de la part des dirigeants et ce au détriment de nos conditions de travail et de nos rémunérations ;*
- *Nous découvrons qu'en plus de Diapason, l'EPIC va utiliser Perform pour réaliser des économies supplémentaires : 2,5% par an sur les frais de siège, économies aux "interfaces" au moyen d'un dialogue "client-fournisseur" qui va créer des tensions relationnelles ;*
- *Nous sommes inquiets pour nos collègues, contrôleurs de gestion, comptables, approvisionneurs, gestionnaires… "acteurs de la clé comptable" qui vont être mis dès janvier 2023 devant le fait accompli d'un redécoupage de l'entreprise extrêmement complexe, voire incompréhensible ;*
- *L'entreprise a voulu lancer son programme absolument en janvier 2023, et le rapport du cabinet SECAFI nous alerte sur le manque de préparation du projet : alors que le projet a dépensé beaucoup d'argent dans l'adaptation des systèmes d'information (soit 14 M€), les agents qui saisiront dans "la clé comptable" auront droit seulement à 15 minutes de formation en e-learning !*

Comme le préconise le cabinet SECAFI, nous demandons que d'ores et déjà le plan de prévention des risques soit enrichi pour prendre en compte les risques psycho sociaux pour nos collègues dans les unités d'affaire et au siège, qui vont finalement être les plus affectés par un système qui les dépasse et auquel ils n'adhèrent pas.

Le CSEC s'oppose à la financiarisation de l'EPIC introduite par le projet Perform.

Pour ces raisons, les élus ne peuvent ***émettre qu'un avis négatif*** *sur le projet "PERFORM" portant l'évolution du modèle de pilotage économique de l'EPIC (incluant la restitution de l'expertise du cabinet SECAFI).*

M. LE PRÉSIDENT.- Tel est l'avis que nous allons soumettre. Je vais donner la parole à Mme FRESLON-BLANPAIN pour faire le point sur les personnes qui peuvent voter au regard de celles qui nous ont été signalées absentes et des éventuels mouvements pendant la séance.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Je vous propose de refaire un point sur les règles de suppléance qui vont s'appliquer pour ce vote.

M. GUIDEZ étant absent, M. ABOUTAÏB du même CSE et de la même organisation syndicale, peut-il voter à sa place ?

M. ABOUTAÏB.- Oui, j'accepte.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. ROUIJEL du CSE 2 est également absent. Mme AZEVEDO du même CSE et de la même organisation syndicale, accepte-t-elle de voter pour M. ROUIJEL ?

Mme AZEVEDO.- Oui.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. NIVAULT du CSE 4 est absent. Monsieur SI TAYEB du CSE 4, acceptez-vous de voter pour M. NIVAULT ?

M. SI TAYEB.- Oui.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. SI TAYEB est du syndicat La Base.

M. LAMBERT du CSE 7 est absent. M. TURBAN, accepte-t-il de voter à sa place ?

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur TURBAN ?

Je propose de poursuivre.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. QUIQUEMPOIS du CSE 10 est absent. M. TEISSIERE du même CSE et de la même organisation syndicale, accepte-t-il de voter pour M. QUIQUEMPOIS ?

M. TEISSIERE.- Oui.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. TURBAN a répondu oui. Je note qu'il votera pour M. LAMBERT.

M. TURBAN.- Oui, c'est bon.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. SARRASSAT du CSE 12 est absent. Mme ESCHMANN du même CSE et de la même organisation syndicale, accepte-t-elle de voter en lieu et place de M. SARRASSAT ?

Mme ESCHMANN.- Oui, j'accepte.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. BENOIST de ce même CSE est absent. Je n'ai plus de suppléant du CSE 12, mais un suppléant de la même organisation syndicale en la personne de Mme GUEROULT. Madame GUEROULT, acceptez-vous de voter pour M. BENOIST ?

Mme GUEROULT.- Oui.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Nous aurions donc 5 voix pour l'UNSA, 6 voix pour FO, 2 voix pour la CFE-CGC, 6 voix pour la CGT et une voix pour La Base.

M. MARQUES.- Il me semble qu'il manque une voix pour la CGT.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Je ne crois pas.

M. DOMINÉ.- Pour moi, il n'y a pas de souci.

M. DASQUET.- Normalement, il y a M. KERLEU pour M2E. Je ne le vois plus connecté. S'il n'est pas là, il nous manque une voix.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Il en manque une effectivement.

M. DASQUET.- M. BAZIN pourrait le remplacer.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Oui.

M. BAZIN.- Je suis d'accord.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Je ne vois pas M. KERLEU connecté non plus.

Sur la base de cet avis négatif, êtes-vous pour, contre ou vous abstenez-vous ?

(Il est procédé au vote.)

Pour : unanimité*.*

M. LE PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. J'en profite pour remercier Mmes FERRIER et BRUNA-ROSSO pour leur participation à la séance.

Nous avons épuisé l'ordre du jour. Je remercie Mme DURDILLY, MM. CHAMBELLANT et LECLERCQ. Je vous donne rendez-vous pour la prochaine réunion qui aura lieu le 30 novembre.

M. DOMINÉ.- C'est bien cela.

M. LE PRÉSIDENT.- Bonne fin de journée. À bientôt.

La séance est levée à 17 heures 05.

Frédéric SARRASSAT
Secrétaire du CSEC RATP

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.

Ce document est la propriété du CSEC-RATP. Il ne peut être ni reproduit ni diffusé, même partiellement sans son autorisation.