Comité Social Économique Central
(CSEC)

PROCES-VERBAL

——— séance ———

des

mercredi et jeudi 27 et 28 novembre

——————2019——————

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

Sont présents (es) :

MM.	Frédéric **SARRASSAT**	Secrétaire	liste UNSA	*CSE 12/MTS*
	Thierry **SAUTEL**	1er secrétaire adjoint	liste CGT	*CSE 9/M2E*
	Laurent **DOMINÉ**[1]	2e secrétaire adjoint	liste CFE-CGC	*CSE 6/DSC*
	Frédéric **NIVERT**	Trésorier	liste CGT	*CSE 15/SIT*
	Patrick **PIGEARD**[2]	Trésorier adjoint	liste UNSA	*CSE 13/RER*
Mme	Cécile **AZEVEDO**	Membre titulaire	liste UNSA	*CSE 5/BUS-MRB*
MM.	Tarik **ALLALOUCHE**	-	liste UNSA	*CSE 3/BUS-MRB*
	André **BAZIN**	-	liste CGT	*CSE 7/GDI*
	Philippe **BOYER**	-	liste CGT	*CSE 14/SEM-CML*
	Jérôme **CRUCHET**	-	liste UNSA	*CSE 11/MRF*
	Loïc **FAUCHEUX**	-	liste UNSA	*CSE 2/BUS-MRB*
	Jacques **GRATUZE**	-	liste CFE-CGC	*CSE 8/ING-MOP*
	José **JONATA**	-	liste UNSA	*CSE 14/SEM-CML*
	Fabien **LONGET**	-	liste CGT	*CSE 4/BUS-MRB*
	Claude **NIVAULT**	-	liste CGT	*CSE 13/RER*
	Ludovic **ORIEUX**	-	liste CGT	*CSE 2/BUS-MRB*
	Patrick **RISPAL**	-	liste CGT	*CSE 10/BUS-MRB*
	Stéphane **SARDANO**	-	liste UNSA	*CSE 1/BUS-MRB*
	Michel **VENON**	-	liste CGT	*CSE 5/BUS-MRB*
Mmes	Stéphanie **GRELAUD**	Membre suppléant	liste CFE-CGC	*CSE 12/MTS*
	Nathalie **MEUNIER**	-	liste CGT	*CSE 5/BUS-MRB*
	Françoise **PHIRMIS**	-	liste CFE-CGC	*CSE 14/SEM-CML*
MM.	Eliès **BEN ROUAG**[3]	-	liste UNSA	*CSE 3/BUS-MRB*
	Benoît **CHEVILLARD**[4]	-	liste CGT	*CSE 14/SEM-CML*
	Mourad **CHIKH**[5]	-	liste UNSA	*CSE 3/BUS-MRB*
	Thibaut **DASQUET**	-	liste CGT	*CSE 11/MRF*
	Alain **DUIGOU**[6]	-	liste CGT	*CSE 2/BUS-MRB*
	Abdelhakim **KHELLAF**	-	liste CGT	*CSE 8/ING-MOP*
	Jean-Luc **LALLEMANT**	-	liste UNSA	*CSE 6/DSC*
	Cyril **LARDIÈRE**	-	liste CFE-CGC	*CSE 9/M2E*
	Thomas **LE CLEACH**	-	liste CGT	*CSE 12/MTS*
	Gilles **PATRAVE**	-	liste UNSA	*CSE 2/BUS-MRB*
	David **TÉTART**	-	liste UNSA	*CSE 5/BUS-MRB*
	Éric **TURBAN**[7]	-	liste CGT	*CSE 7/GDI*

Sont excusés (es) :

MM.	Noureddine **ABOUTAÏB**	Membre titulaire	liste UNSA	*CSE 3/BUS-MRB*
	Laurent **DJEBALI**	-	liste UNSA	*CSE 12/MTS*
	Sébastien **HUBERT**	-	liste CFE-CGC	*CSE 6/DSC*
Mmes	Caroline **DROUAIRE**	Membre suppléant	liste UNSA	*CSE 4/BUS-MRB*
	Sonia **ÉBONGUÉ SIPAMIO**	-	liste UNSA	*CSE 14/SEM-CML*
	Florence **ESCHMANN**	-	liste UNSA	*CSE 12/MTS*

Assistent à la séance :

Mme	Laure **FONTAINE**	Représentante du syndicat CFE-CGC
MM.	Yves **HONORÉ**	Représentant de l'UNSA
	Franck **LE DAIN**	Représentant de l'union syndicale CGT

[1] Remplace Sébastien HUBERT, en tant qu'élu titulaire pour les votes.
[2] Remplace Laurent DJEBALI, en tant qu'élu titulaire pour les votes.
[3] Remplace Tarik ALLALOUCHE, en tant qu'élu titulaire pour les votes à partir du point IV – 4.
[4] Remplace Philippe BOYER, en tant qu'élu titulaire pour les votes à partir du point IV – 4.
[5] Remplace Noureddine ABOUTAÏB, en tant qu'élu titulaire pour les votes.
[6] Remplace Michel VENON, en tant qu'élu titulaire pour les votes à partir du point IV – 2.
[7] Remplace André BAZIN, en tant qu'élu titulaire pour les votes à partir du point IV – 4.

ORDRE DU JOUR

I - EXAMEN DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 26 JUIN 2019 7

II - INFORMATIONS DU PRÉSIDENT

1 - Trafic – recettes 9
2 - Mouvement social du 5 décembre 2019 : appel à volontariat 9
3 - Depuis le 25 octobre 2019 : fermeture de l'espace de soins de Lachambeaudie 9
4 - Le 19 novembre dernier : adoption de la Loi d'Orientation et des Mobilités (LOM) par l'Assemblée nationale 10
5 - Le 25 novembre : signature d'un partenariat entre les Groupes RATP et Getlink pour répondre notamment aux appels d'offres du Train Express Régional 10
6 - Activités internationales du Groupe : ouverture de la ligne Or du métro de Doha 11

III - INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE

1 - Consultation en ligne des PV de séance du CSEC RATP sur le site Internet du Comité 13
2 - Constat de dysfonctionnements dans la diffusion des documents de séance 13
3 - Élections professionnelles des salariés du CSEC 13
4 - Mouvements sociaux : modification de l'organisation de l'arbre de Noël 2019 13
5 - Mouvements sociaux : répercussions sur l'ouverture des restaurants d'entreprise 14
6 - Le CE rencontre de grandes difficultés concernant l'ouverture du restaurant Val-Bienvenüe 14
7 - Délibération concernant la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) 2020 14

IV - QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

1 - Information sur le projet d'évolution du modèle de pilotage des centres Bus en Business Units (unités d'affaires) 27
2 - Avis sur le projet de transfert de la maintenance des points d'arrêt du département MRB vers le département M2E 55
3 - Avis sur le projet de dématérialisation des dossiers administratifs 57
4 - Information/consultation sur le projet de budget d'exploitation pour l'exercice 2020 (EPIC RATP, OT et GI) 59
5 - Information/consultation sur le projet de programme d'investissements pour l'exercice 2020 (EPIC RATP, OT et GI) 59
6 - Information sur le projet de budget 2020 du Groupe RATP 59
7 - Information sur les dispositifs de dépistage de l'alcool et des stupéfiants 93
8 - Restitution de l'expertise sur le projet de transformation des ingénieries par le cabinet Sécafi 111
9 - Avis sur le projet de transformation des ingénieries 139
10 - Information sur la réorganisation du service de santé au travail de la RATP 147
11 - Information sur le dépôt du dossier d'agrément du service de santé au travail de la RATP 165
12 - Information et demande d'avis conforme sur les changements de secteurs contestés par les médecins du travail concernés 169

13 - Information/avis sur le recrutement de deux médecins du travail 177
14 - Restitution de la première phase de l'expertise sur le programme LYBY + par le cabinet Acante 179
15 - Avis sur le programme LYBY + – Projet d'aménagement en environnements dynamiques de la Maison de la RATP et travaux associés 197
16 - Désignation du cabinet d'expertise comptable dans le cadre de la consultation sur la situation économique et financière de l'EPIC et du Groupe RATP portant sur les comptes clos annuels 2019 et semestriel 2020, le budget rectificatif 2020 et le budget 2021, prévue à l'article L.2312-17 du Code du travail 199

V - QUESTIONS DIVERSES 203

VI - QUESTIONS SOCIALES

1 - Délibération portant sur la vente du centre de vacances enfance/jeunesse de Quincangrogne situé sur la commune de Montévrain 201

FIXATION DE LA DATE DE LA SÉANCE SUIVANTE 205

M. Le PRÉSIDENT.- Je propose de commencer la séance.

Je vous souhaite la bienvenue dans cette instance et pour cette séance qui va nous réunir d'aujourd'hui jusqu'à demain dans le courant de l'après-midi. Je propose de commencer par faire un point sur les absents. Dans l'après-midi, MM. BOYER et BAZIN nous quitteront. Parmi les titulaires, MM. HUBERT, ABOUTAÏB, DJEBALI sont absents. Parmi les élus (es) suppléants (es), Mmes EBONGUÉ SIPAMIO et ESCHMANN seront absentes. M. DUIGOU sera absent ce matin.

D'autres personnes sont-elles absentes ?

M. ALLALOUCHE, M. VENON cet après-midi.

Pour l'information de tout le monde, M. DOMINÉ votera à la place de M. HUBERT, M. CHIKH à la place de M. ABOUTAÏB, M. PIGEARD à la place de M. DJEBALI.

❖❖❖❖

I – EXAMEN DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 26 JUIN 2019

M. SARRASSAT.- Il n'y aura pas d'approbation de ce procès-verbal en raison de difficultés de correction. Au prochain ordre du jour, les PV de juin, juillet et août seront soumis à approbation. Il faut absolument que tout le monde corrige en temps et en heure.

❖❖❖❖

II – INFORMATIONS DU PRÉSIDENT

II – 1 – Trafic – recettes

M. Le PRÉSIDENT.- Le premier point porte sur les résultats du trafic et des recettes du mois d'octobre 2019. Grâce au dynamisme du trafic constaté sur les modes ferré et tramway, le trafic brut de l'EPIC affiche une progression de 1,2 %, ce qui représente près de 4 millions de voyageurs de plus, malgré une baisse de 7,3 % de trafic du bus parisien par rapport au même mois de l'année dernière, soit 2,1 millions de voyageurs transportés en moins.

L'effet calendaire neutre et l'offre supplémentaire, qui compense à peine l'impact des événements externes, mettent en exergue la tendance de fond constatée depuis le début de l'année : une évolution du trafic encore soutenue. En cumulé sur la totalité des mois depuis le début de l'année, la progression est de 2,5 % par rapport à la même période d'octobre 2018.

Les recettes directes de la RATP progressent de 2,9 %, soit une hausse de 6,6 M€ par rapport à octobre 2018. Les forfaits annuels et mensuels, ainsi que la billetterie, notamment grâce à la hausse des ventes de carnets de tickets t, sur support dématérialisé, participent à cette hausse.

En cumulé, les résultats des recettes affichent depuis le début de l'année une progression de 4,1 % par rapport à 2018.

II – 2 – Mouvement social du 5 décembre 2019 : appel à volontariat

M. Le PRÉSIDENT.- Je partage une information générale. Comme vous le savez certainement, nous avons procédé à un appel à volontariat pour aider à l'accueil et à la canalisation pendant le mouvement social, qui se dessine fortement à partir du 5 décembre prochain. Compte tenu du mouvement de grève illimité qui commencera à cette date, la RATP organise un accompagnement à grande échelle des voyageurs par tous les métiers de l'entreprise. Dans l'éventualité où ce mouvement serait largement suivi, un premier appel pour les 5, 6, 9 et 10 décembre a été lancé auprès de l'ensemble des départements. Les collaborateurs volontaires seront là pour accueillir, informer, orienter nos clients sur certains sites, et sur un service du matin ou de l'après-midi. Ils seront accueillis sur les sites considérés et seront accompagnés tout au long de leur mission, de manière systématique, par des agents d'exploitation formés, qui auront été briefés au préalable par le département SEM.

Un petit guide du canalisateur occasionnel leur sera remis pour lever les freins et les inquiétudes légitimes que les volontaires pourraient avoir. C'est une description des bonnes pratiques sur le terrain, des conditions d'arrivée sur le site, des équipements nécessaires, des informations sur l'environnement de la station et de la gare concernée, etc.

II – 3 – Depuis le 25 octobre 2019 : fermeture de l'espace de soins de Lachambeaudie

M. Le PRÉSIDENT.- Une information vous a peut-être touchés plus personnellement. Depuis le 25 octobre, nous avons dû fermer l'espace de soins de Lachambeaudie. En effet, nous avons été alertés par un certain nombre d'agents qui présentaient des symptômes d'irritations oculaires, de maux de tête et de gorge. Certains agents nous ont alertés de la survenue de ces premiers symptômes en avril 2019. Les agents

ont été évacués et redéployés sur d'autres sites dès le lundi 18 novembre.

Nous sommes en train de procéder à un certain nombre de mesures. Les dernières nous seront remises vendredi. À ce stade, la seule mesure hors normes est le degré d'hygrométrie. Sous le double effet d'une très forte isolation du bâtiment et d'une trop forte efficacité du chauffage, le degré doit être à 23 % pour un seuil minimum de 40 %. Quand on est dans un environnement trop sec, ces symptômes sont constatés, c'est normal. Nous attendons vendredi pour avoir les dernières informations sur toutes les mesures auxquelles nous avons procédé à partir d'une liste fournie par les médecins du travail, pour prendre d'éventuelles mesures de réouverture, au plus tôt en début de semaine prochaine, après avoir consulté la CSSCT de GIS.

Je tiens à remercier pour leur soutien le Dr JOUANNIQUE et le Dr AMEL qui nous ont permis de lister la totalité des produits pour lesquels il faut rechercher d'éventuelles traces afin d'affiner le diagnostic. Le prochain point est prévu lundi matin.

II – 4 – Le 19 novembre dernier : adoption de la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM) par l'Assemblée nationale

M. Le PRÉSIDENT.- La Loi d'Orientation des Mobilités a été adoptée par l'Assemblée nationale le 19 novembre dernier, après quasiment une année de débats. Cette loi accompagne les transformations profondes que connaît le Groupe RATP, puisqu'elle précise les règles de l'ouverture à la concurrence des bus prévue fin 2024, tout en offrant des garanties aux salariés concernés par cette mutation. La LOM a également défini un cadre pour le partage des données et le développement des services associés. Enfin, elle définit le périmètre d'intervention du GPSR de la RATP. Il faut noter que dans tous ces domaines de la gestion d'infrastructures, du partage des données, du GPSR, le respect du cadre légal sera assuré par l'arrivée dans le paysage d'un nouvel acteur : le régulateur. À cette occasion, le régulateur du ferroviaire, qui s'appelait jusqu'à présent l'ARAFER, a été rebaptisé Autorité de régulation des transports (ART) avec qui il faudra s'habituer à échanger.

Les prochaines étapes après la publication de cette loi sont les suivantes. Dès 2020, les modalités d'application concrètes devront être précisées, notamment via une cellule de décret qui devrait être promulguée dans les six mois suivant la publication de la loi.

Pour résumer l'ensemble de ces informations, une brochure a été réalisée et mise en ligne sur Urban Web afin de présenter à l'ensemble des collaborateurs les principaux enjeux que je viens de résumer pour le Groupe RATP.

II – 5 – Le 25 novembre : signature d'un partenariat entre les Groupes RATP et Getlink pour répondre notamment aux futurs appels d'offres du Train Express Régional

M. Le PRÉSIDENT.- Je voulais vous transmettre une information concernant les trains régionaux en France. Vous avez peut-être lu dans la presse que les Groupes RATP et Getlink ont signé un partenariat pour répondre aux futurs appels d'offres, notamment du Train Express Régional. Cette annonce, réalisée le 25 novembre, informe d'un partenariat en vue de l'ouverture du marché des TER. À cette occasion, les deux groupes ont manifesté leur intention de créer une société à capitaux partagés dont la RATP détiendrait 55 % et Getlink 45 %. Ce rapprochement est conditionné par des autorisations administratives nécessaires.

Cette décision pour la RATP et Getlink se base sur le constat d'une complémentarité stratégique des deux entreprises. En effet, le Groupe RATP dont la filiale RATP Dev sera signataire de l'accord de partenariat, est un spécialiste de l'exploitation et de la maintenance du transport de voyageurs en France et à l'international. Getlink est un acteur majeur des infrastructures de mobilité, spécialisé dans la gestion, l'exploitation et la maintenance d'infrastructures, ainsi que dans l'exploitation de services ferroviaires de navettes, notamment dans le tunnel sous la Manche, mais aussi de fret en France et à l'international.

L'alliance des deux groupes permet ainsi de constituer un acteur, qui couvre l'ensemble du spectre des compétences nécessaires à la réponse aux appels d'offres ferroviaires régionaux. Elle repose également sur la complémentarité de leurs activités dans les régions qui se sont le plus rapidement positionnées sur l'ouverture à la concurrence du TER, à savoir les Hauts-de-France et le Grand Est. Ce sont deux régions où Getlink et nous sommes particulièrement implantés. À ce titre, ces deux Régions constitueront les premières cibles de cette société partagée.

II – 6 – Activités internationales du Groupe : ouverture de la ligne Or du métro de Doha

M. Le PRÉSIDENT.- Une dernière information sur les activités internationales du Groupe. La société que nous partageons avec Keolis et le Groupe Hamad a ouvert la ligne Or *(gold)* du métro de Doha. Cette ligne s'inscrit dans le cadre du contrat de 20 ans attribué par la société Qatar Rail à la société RKH Qitarat, joint-venture constituée entre RATP Dev, Keolis et le Groupe Hamad. Cette ligne a démarré en exploitation le 2 novembre. C'est une ligne de métro automatique longue de 14 kilomètres, qui comporte 11 stations et permet une correspondance avec la ligne dite « rouge » par l'intermédiaire d'une station.

Le contrat porte sur l'exploitation et la maintenance de la ligne « rouge » du métro de Doha, qui est en exploitation partielle depuis mai 2019. Il porte aussi sur l'exploitation de la ligne « verte » et donc de cette nouvelle ligne dite « or ». Le contrat concerne aussi l'exploitation du réseau de Lusail dont la mise en service est prévue en 2020.

Voilà les informations que je souhaitais partager avec vous. Je donne la parole à M. ORIEUX, qui souhaite la prendre.

M. ORIEUX.- Vous avez parlé dans vos informations du recours au volontariat. Ces agents volontaires auront-ils une gratification exceptionnelle ? Allez-vous avoir recours à des intérimaires ou des CDD ?

M. Le PRÉSIDENT.- Il n'est pas prévu de gratification particulière. Quant à la deuxième question, vous faites allusion à un message diffusé sur les réseaux sociaux qui indique qu'il y aurait des personnes en civil sur des lignes de bus à proximité de la Gare de Lyon ? Pour avoir interrogé tout à l'heure M. LOVISA, ce n'est pas prévu. Je vous le dis de façon claire et nette.

Monsieur SARRASSAT ?

M. SARRASSAT.- Nous avons des interrogations sur d'autres thématiques, notamment sur le paiement de ces fameux volontaires.

❖❖❖❖

III – INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE

III – 1 – Consultation en ligne des PV de séance du CSEC RATP sur le site Internet du Comité

M. SARRASSAT.- En préambule, je vous informe que les PV de séance du CSEC sont consultables en ligne sur le site Internet du Comité d'Entreprise.

III – 2 – Constat de dysfonctionnements dans la diffusion des documents de séance

M. SARRASSAT.- Cette séance se déroulera exceptionnellement sur 2 jours.

Son organisation a révélé des dysfonctionnements quant à la diffusion des documents de séance. En effet, nombre d'élus ne les ont pas reçus en temps et en heure.

Ce n'est pas tolérable au vu de la complexité des sujets traités dans cette instance. Le travail des élus mérite un délai cohérent. C'est pour cette raison que je vous demande d'envoyer, à tous les élus et représentants syndicaux, sous format digital l'ensemble des documents au minimum le jour de la signature de l'ordre du jour. En complément, l'envoi papier pour les commissions doit s'effectuer dans la même temporalité.

Enfin, dans le cadre du développement durable, il me semble urgent de mener une réflexion mutuelle sur le gaspillage du papier. En effet, pour cette séance, nous avons tous reçu un dossier de 1 000 pages. Ceci me paraît pour le moins déraisonnable, et nous nous devons de faire preuve de citoyenneté en la matière.

III – 3 – Élections professionnelles des salariés du CSEC

M. SARRASSAT.- Revenons à la vie de notre Comité. Les salariés de notre Comité ont pu s'exprimer dans le cadre des élections professionnelles. Notons le taux de participation de 62 % équivalent à celui des élections de 2014 et ce, malgré la mise en place du vote électronique, comme quoi la causalité entre taux de participation et mode de vote n'est pas toujours démontrée.

2 organisations syndicales demeurent représentatives : la CGT à 61 % et la CFDT à environ 29 %.

III – 4 – Mouvements sociaux : modification de l'organisation de l'arbre de Noël 2019

M. SARRASSAT.- Au-delà de cette démonstration de démocratie comme vous le savez certainement Monsieur le président, nous sommes en pleine préparation de l'arbre de Noël 2019. Le CE a cependant dû s'adapter à la situation sociale de notre pays et de notre entreprise au vu des préavis de grève déposés à partir du 5 décembre prochain.

En conséquence, nous avons donc décalé la distribution des jouets au 3 et 4 décembre de 8 h 45 à 20 h 30 et annulé les distributions prévues les 5, 6, 9 et 10 décembre prochain.

III – 5 – Mouvements sociaux : répercussions sur l'ouverture des restaurants d'entreprise

M. SARRASSAT.- Le mouvement social aura également des répercussions sur l'ouverture de nos restaurants d'entreprise pour les journées des 5, 6, 9 et au-delà ; Durant cette période, nous nous efforcerons d'ouvrir 4 restaurants d'entreprise. Par contre, le réassort des distributeurs automatiques ne sera pas effectué.

III – 6 – Le CE rencontre de grandes difficultés concernant l'ouverture du restaurant Val-Bienvenüe

M. SARRASSAT.- Toujours sur la thématique des restaurants, je tiens à vous informer que nous rencontrons de grandes difficultés concernant l'ouverture du restaurant Val-Bienvenüe. Outre les erreurs de conception engendrant de graves problèmes de livraison de marchandises, il semble que malgré les efforts du service technique du CE pour trouver une solution alternative à cette situation ubuesque, nos interlocuteurs considèrent qu'ils ne suffisent pas, pire certains aimeraient même faire porter au CE cette aberration architecturale.

Je le dis aujourd'hui sans détour, le CE n'est en rien responsable de ces problématiques, elles sont désormais incontournables, mettent en difficultés l'exploitation du restaurant et ce, quel que soit le prestataire de service.

Monsieur le président, il est grand temps de réunir, autour d'une table, la RATP EPIC, SEDP2 et le CE afin de trouver rapidement des solutions techniques et financières pour le bien des agents.

Pour mémoire, le quai de livraison est d'une hauteur de 3,70 mètres alors que le parking souterrain y menant ne fait que 3,01 mètres ; le problème étant que les camions de livraison mesurent 3,25 mètres de hauteur.

III – 7 – Délibération concernant la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) 2020

M. SARRASSAT.- Je conclurai ces informations, une fois n'est pas coutume, par une délibération eu égard à la revalorisation salariale de notre P-DG.

Les élus (es) réunis (es) ce jour, mercredi 27 novembre 2019, en séance plénière demandent à la RATP de débuter les bases de la future Négociation Annuelle Obligatoire NAO 2020 sur une amélioration de la valeur du point de base de 12,5 %.

Ceci s'inscrit dans la logique d'exemplarité et d'équité que notre P-DG défend par voie de presse.

En complément, nous demandons que la parité salariale entre les femmes et les hommes soit une réalité dans notre entreprise.

Il est donc nécessaire qu'à l'instar de notre P-DG, notre personnel féminin se voit réévalué à poste comparable au même niveau que celui du personnel masculin.

Ce n'est pas ce que disait le bilan social de l'année dernière. Je soumets la

délibération au vote des élus.

(Il est procédé au vote de la délibération proposée par le secrétaire)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. TARIK ALLALOUCHE – MOURAD CHIKH – JÉRÔME CRUCHET
LOÏC FAUCHEUX – JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO
FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. ANDRÉ BAZIN – PHILIPPE BOYER – FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT
FRÉDÉRIC NIVERT – LUDOVIC ORIEUX – PATRICK RISPAL
THIERRY SAUTEL – MICHEL VENON

2 CFE-CGC : MM. LAURENT DOMINÉ – SÉBASTIEN HUBERT

LA DÉLIBÉRATION EST ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. SARRASSAT.- Nous avons des interrogations sur d'autres thématiques, notamment sur le paiement de ces fameux volontaires.

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

M. LE DAIN.- Difficile de commencer cette déclaration tant les sujets d'importance sont nombreux dans la période.

Je commencerai donc par ce qui peut s'assimiler à de la répression syndicale, de l'attaque des acquis sociaux, du non-respect des libertés individuelles et collectives et de la stigmatisation des élus.

L'actualité du moment est ni plus ni moins que la continuité du mois de mai 2019 où un grand rassemblement avait eu lieu au centre de Croix-Nivert en soutien à deux camarades de la CGT, élus au CSE 3 qui étaient reçus pour un entretien disciplinaire pouvant aller jusqu'à la révocation pour faits supposés de *« harcèlement moral d'ambiance »* !

Rappelons que cette expression juridique est inventée de toutes pièces par la direction et qu'elle n'existe nulle part…

Ce mois-ci, ce sont ni plus ni moins trois camarades de la CGT du CSE 2, le secrétaire du CSE 2, le secrétaire du CSSCT et un élu du CSSCT qui ont été convoqués en disciplinaire respectivement le 6, le 12 et le 19 novembre. On leur reproche d'avoir effectué, le 30 septembre dernier, un contrôle des bus sortant du dépôt de Belliard, ayant mis en avant un constat alarmant… 70 % des bus étaient, pour de multiples raisons, non conformes au Code de la route.

Oui, contrôler des bus prend un peu de temps, c'est normal. Mais que préfère-t-on ? Faire sortir des bus non conformes avec tous les risques que cela représente ou les arrêter afin de les mettre en conformité et ainsi, peut-être, éviter un drame ?

Le risque calculé ne peut pas être une option. Cette situation factuelle du centre Bus de Belliard reflète, finalement, l'état de notre parc d'autobus. Trop d'entre eux sortent sur la voie publique alors qu'ils ne le devraient pas. Cette politique est dangereuse pour tout le monde. La sécurité des machinistes, des usagers, des salariés, des riverains est l'une de nos priorités et aujourd'hui, elle est mise à mal. C'est inacceptable !

Cela est bien le résultat de votre politique. Cette situation vous incombe, vous en êtes responsable. Depuis des années, la CGT a tiré le signal d'alarme sur la situation du département MRB : - 100 effectifs par an depuis environ 15 ans, alors que le parc autobus augmente…

Les salariés de MRB ne sont pas des magiciens ! La réalité est, qu'il est impossible de réaliser au quotidien le travail à effectuer. Pour pallier à cette réalité, ce n'est pas juste en modifiant les organisations du travail et, de fait, les dégrader que la solution sera trouvée.

Si tel était le cas, compte tenu des multiples réorganisations depuis ces 10 dernières années, nous aurions vu les améliorations.

MRB est un département sinistré par le manque d'effectifs, le manque de formation, le manque de perspectives d'évolution, la modification permanente des organisations de travail, le manque de repères, la pression sur l'arrivée de la concurrence… Le climat est devenu délétère et anxiogène.

Rendez-vous compte que dans de telles situations, il est impossible de travailler normalement. Vérifiez le nombre d'alarmes sociales qui ont été déposées en ce sens sur de nombreux centres Bus. Voilà ce qui a été mis en avant, entre autres, lors du contrôle « sortie » du centre de Belliard.

Tout comme nos camarades du CSE 3, ceux du CSE 2 sont maltraités par l'entreprise, « au lieu d'être finalement félicités », la réalité est simple, ce sont des militants de la CGT, élus de surcroît, à qui l'on reproche de faire ce pour quoi ils ont été élus, c'est-à-dire défendre l'intérêt individuel et collectif des salariés et porter leurs revendications au niveau où elles doivent l'être, « devant la direction ».

De toute évidence, pour les directions locales et celle du département BUS et MRB, cela n'est pas supportable. En effet, pour mener à bien la destruction de l'EPIC RATP, tous les coups sont permis par nos dirigeants d'entreprise qui n'obéissent qu'à une logique libérale désormais assumée et défendue par le gouvernement en matière économique et sociale, en s'attaquant aux droits des salariés, au droit du travail.

Pour mener à bien cette destruction contrôlée, il faut aussi s'attaquer au mouvement syndical, à la représentation du personnel afin d'empêcher les salariés de se défendre pour accélérer l'exploitation du monde du travail, les syndicats demeurent une entrave. L'objectif de la direction est limpide : museler les syndicats en remettant en cause le fait syndical, la présence de proximité et tout faire pour éloigner le plus possible les représentants des salariés de la nécessaire connaissance des situations de travail, tout comme réduire leur capacité d'intervention sur les stratégies de l'entreprise, du contenu, du sens et de la qualité du travail.

Cette répression syndicale, ces attaques sont autant de signes de

la volonté de réduire la place et le rôle du syndicalisme dans notre entreprise. Casser du militant, briser des élans sociaux, créer des peurs, la répression syndicale reste l'un des moyens de l'entreprise pour freiner le développement du syndicalisme. Ainsi, certains militants et militantes de la CGT, de par leur engagement, sont traités comme des délinquants. Cela se termine souvent devant les tribunaux dans des procédures très longues. Leur carrière est souvent brisée, leur vie bouleversée, leur famille affectée.

L'heure est à la criminalisation de l'action syndicale. Pour la CGT, porter atteinte à un militant syndical, c'est porter atteinte à toute la CGT. La lutte contre toute criminalisation de l'action syndicale s'inscrit dans la démarche générale de la CGT de lutte contre toutes formes de discrimination.

Pour autant, des sanctions ont été données à deux de nos camarades, une journée de mise à pied pour chacun. De plus, deux autres élus du CSE 2, un agent de Flandre et un agent de Pleyel ont reçu un courrier dit de : « Rappel pédagogique ». Tout ceci est inacceptable !

Si l'entreprise considère un usage inapproprié et/ou abusif d'initiatives d'élus dans le cadre de leur mandat, elle peut, au travers les présidents (es) d'instances, saisir les juridictions compétentes qui diront le droit. Il n'est pas dans les prérogatives ni dans les compétences des directions d'agir comme elles l'ont fait envers des élus sur lesquels elles n'ont en l'espèce pas d'autorité d'un point de vue disciplinaire ni même la capacité d'initiative d'interpellation via un « rappel pédagogique ».

Dans ce cadre, nous exigeons le retrait des jours de mises à pied ainsi que la levée des courriers qui ont été envoyés. En cas contraire, nous nous réservons le droit de saisir les autorités compétentes afin de faire constater le caractère abusif voire discriminant de ces initiatives.

Pour poursuivre, que dire de l'augmentation salariale de notre P-DG à hauteur de 50 000 € par an, passant de 400 000 à 450 000 € par an, soit une augmentation de 12,5 % ?

Dans un tel contexte, cette augmentation a fait le buzz partout dans tous les médias et passe forcément très mal auprès des salariés de l'entreprise… et pour cause ! Depuis des années de modération salariale, un nombre important de salariés connaissent d'énormes difficultés à joindre les deux bouts, cette décision est très mal vécue.

Salariés à qui l'on demande de faire toujours plus avec moins ! Nous pouvons, malgré tout, caresser l'espoir que ce qui est possible pour la P-DG le soit pour les salariés… Nous sommes confiants… D'ores et déjà, vous connaissez notre revendication en termes d'augmentation salariale…

Pour terminer, les initiatives, les luttes grandissent un peu partout dans le pays avec la volonté d'une vie meilleure, de convergence des luttes où s'associe la convergence d'intérêts au regard des enjeux actuels.

Le lien est fait entre la réforme des retraites, la protection sociale, les salaires, les pensions, le chômage de masse, la santé… C'est simple, le patronat bénéficie de 270 milliards d'exonérations fiscales et sociales et ce processus se poursuit. Il est évident que tous les systèmes de protection sociale sont en danger parce que plus financés.

Augmenter les salaires de 1 %, ce qui est largement insuffisant, soyons clairs, ce sont 4,6 milliards de cotisations sociales pour financer la sécurité sociale.

2,4 % d'emplois en plus, ce sont 16 milliards supplémentaires pour financier la sécurité sociale.

Le 5 décembre prochain est une étape pour franchir un cap important vers l'unification des luttes et leur pérennité. La tentative actuelle du pouvoir et de toute sa propagande est de faire croire que l'initiative du 5 décembre ne concernerait que la défense des régimes spéciaux de retraite.

La crainte du mouvement social unifié est évidente. C'est pourquoi, la CGT participe à sa construction.

Le 5 décembre, les exigences sociales mais aussi la défense de l'emploi seront au cœur des initiatives au moment où Peugeot et Chrysler vont fusionner, où de nombreux secteurs industriels sont soumis à des restructurations entraînant des suppressions massives d'emplois, dans les banques, dans la grande distribution, chimie, pharmacie, automobile, transports, énergie… Les luttes, les arrêts de travail seront déterminants dans les entreprises pour stopper la casse, mettre en avant les revendications, prolonger et unifier le mouvement… C'est pour cela que la CGT utilise ses forces pour construire de grand mouvement de lutte pour que cela change vraiment.

M. HONORÉ.- Difficile de commencer cette déclaration tant les sujets d'importance sont nombreux dans la période.

Je commencerai donc par ce qui peut s'assimiler à de la répression syndicale, de l'attaque des acquis sociaux, du non-respect des libertés individuelles et collectives et de la stigmatisation des élus.

L'actualité du moment est ni plus ni moins que la continuité du mois de mai 2019 où un grand rassemblement avait eu lieu au centre de Croix-Nivert en soutien à deux camarades de la CGT, élus au CSE 3 qui étaient reçus pour un entretien disciplinaire pouvant aller jusqu'à la révocation pour faits supposés de *« harcèlement moral d'ambiance »* !

Rappelons que cette expression juridique est inventée de toutes pièces par la direction et qu'elle n'existe nulle part…

Ce mois-ci, ce sont ni plus ni moins trois camarades de la CGT du CSE 2, le secrétaire du CSE 2, le secrétaire du CSSCT et un élu du CSSCT qui ont été convoqués en disciplinaire respectivement le 6, le 12 et le 19 novembre. On leur reproche d'avoir effectué, le 30 septembre dernier, un contrôle des bus sortant du dépôt de Belliard, ayant mis en avant un constat alarmant… 70 % des bus étaient, pour de multiples raisons, non conformes au Code de la route.

Oui, contrôler des bus prend un peu de temps, c'est normal. Mais que préfère-t-on ? Faire sortir des bus non conformes avec tous les risques que cela représente ou les arrêter afin de les mettre en conformité et ainsi, peut-être, éviter un drame ?

Le risque calculé ne peut pas être une option. Cette situation factuelle du centre Bus de Belliard reflète, finalement, l'état de notre parc

d'autobus. Trop d'entre eux sortent sur la voie publique alors qu'ils ne le devraient pas. Cette politique est dangereuse pour tout le monde. La sécurité des machinistes, des usagers, des salariés, des riverains est l'une de nos priorités et aujourd'hui, elle est mise à mal. C'est inacceptable !

Cela est bien le résultat de votre politique. Cette situation vous incombe, vous en êtes responsable. Depuis des années, la CGT a tiré le signal d'alarme sur la situation du département MRB : - 100 effectifs par an depuis environ 15 ans, alors que le parc autobus augmente…

Les salariés de MRB ne sont pas des magiciens ! La réalité est, qu'il est impossible de réaliser au quotidien le travail à effectuer. Pour pallier à cette réalité, ce n'est pas juste en modifiant les organisations du travail et, de fait, les dégrader que la solution sera trouvée.

Si tel était le cas, compte tenu des multiples réorganisations depuis ces 10 dernières années, nous aurions vu les améliorations.

MRB est un département sinistré par le manque d'effectifs, le manque de formation, le manque de perspectives d'évolution, la modification permanente des organisations de travail, le manque de repères, la pression sur l'arrivée de la concurrence… Le climat est devenu délétère et anxiogène.

Rendez-vous compte que dans de telles situations, il est impossible de travailler normalement. Vérifiez le nombre d'alarmes sociales qui ont été déposées en ce sens sur de nombreux centres Bus. Voilà ce qui a été mis en avant, entre autres, lors du contrôle « sortie » du centre de Belliard.

Tout comme nos camarades du CSE 3, ceux du CSE 2 sont maltraités par l'entreprise, « au lieu d'être finalement félicités », la réalité est simple, ce sont des militants de la CGT, élus de surcroît, à qui l'on reproche de faire ce pour quoi ils ont été élus, c'est-à-dire défendre l'intérêt individuel et collectif des salariés et porter leurs revendications au niveau où elles doivent l'être, « devant la direction ».

De toute évidence, pour les directions locales et celle du département BUS et MRB, cela n'est pas supportable. En effet, pour mener à bien la destruction de l'EPIC RATP, tous les coups sont permis par nos dirigeants d'entreprise qui n'obéissent qu'à une logique libérale désormais assumée et défendue par le gouvernement en matière économique et sociale, en s'attaquant aux droits des salariés, au droit du travail.

Pour mener à bien cette destruction contrôlée, il faut aussi s'attaquer au mouvement syndical, à la représentation du personnel afin d'empêcher les salariés de se défendre pour accélérer l'exploitation du monde du travail, les syndicats demeurent une entrave. L'objectif de la direction est limpide : museler les syndicats en remettant en cause le fait syndical, la présence de proximité et tout faire pour éloigner le plus possible les représentants des salariés de la nécessaire connaissance des situations de travail, tout comme réduire leur capacité d'intervention sur les stratégies de l'entreprise, du contenu, du sens et de la qualité du travail.

Cette répression syndicale, ces attaques sont autant de signes de la volonté de réduire la place et le rôle du syndicalisme dans notre entreprise. Casser du militant, briser des élans sociaux, créer des peurs, la répression

syndicale reste l'un des moyens de l'entreprise pour freiner le développement du syndicalisme. Ainsi, certains militants et militantes de la CGT, de par leur engagement, sont traités comme des délinquants. Cela se termine souvent devant les tribunaux dans des procédures très longues. Leur carrière est souvent brisée, leur vie bouleversée, leur famille affectée.

L'heure est à la criminalisation de l'action syndicale. Pour la CGT, porter atteinte à un militant syndical, c'est porter atteinte à toute la CGT. La lutte contre toute criminalisation de l'action syndicale s'inscrit dans la démarche générale de la CGT de lutte contre toutes formes de discrimination.

Pour autant, des sanctions ont été données à deux de nos camarades, une journée de mise à pied pour chacun. De plus, deux autres élus du CSE 2, un agent de Flandre et un agent de Pleyel ont reçu un courrier dit de : « Rappel pédagogique ». Tout ceci est inacceptable !

Si l'entreprise considère un usage inapproprié et/ou abusif d'initiatives d'élus dans le cadre de leur mandat, elle peut, au travers les présidents (es) d'instances, saisir les juridictions compétentes qui diront le droit. Il n'est pas dans les prérogatives ni dans les compétences des directions d'agir comme elles l'ont fait envers des élus sur lesquels elles n'ont en l'espèce pas d'autorité d'un point de vue disciplinaire ni même la capacité d'initiative d'interpellation via un « rappel pédagogique ».

Dans ce cadre, nous exigeons le retrait des jours de mises à pied ainsi que la levée des courriers qui ont été envoyés. En cas contraire, nous nous réservons le droit de saisir les autorités compétentes afin de faire constater le caractère abusif voire discriminant de ces initiatives.

Pour poursuivre, que dire de l'augmentation salariale de notre P-DG à hauteur de 50 000 € par an, passant de 400 000 à 450 000 € par an, soit une augmentation de 12,5 % ?

Dans un tel contexte, cette augmentation a fait le buzz partout dans tous les médias et passe forcément très mal auprès des salariés de l'entreprise… et pour cause ! Depuis des années de modération salariale, un nombre important de salariés connaissent d'énormes difficultés à joindre les deux bouts, cette décision est très mal vécue.

Salariés à qui l'on demande de faire toujours plus avec moins ! Nous pouvons, malgré tout, caresser l'espoir que ce qui est possible pour la P-DG le soit pour les salariés… Nous sommes confiants… D'ores et déjà, vous connaissez notre revendication en termes d'augmentation salariale…

Pour terminer, les initiatives, les luttes grandissent un peu partout dans le pays avec la volonté d'une vie meilleure, de convergence des luttes où s'associe la convergence d'intérêts au regard des enjeux actuels.

Le lien est fait entre la réforme des retraites, la protection sociale, les salaires, les pensions, le chômage de masse, la santé… C'est simple, le patronat bénéficie de 270 milliards d'exonérations fiscales et sociales et ce processus se poursuit. Il est évident que tous les systèmes de protection sociale sont en danger parce que plus financés.

Augmenter les salaires de 1 %, ce qui est largement insuffisant,

soyons clairs, ce sont 4,6 milliards de cotisations sociales pour financer la sécurité sociale.

2,4 % d'emplois en plus, ce sont 16 milliards supplémentaires pour financier la sécurité sociale.

Le 5 décembre prochain est une étape pour franchir un cap important vers l'unification des luttes et leur pérennité. La tentative actuelle du pouvoir et de toute sa propagande est de faire croire que l'initiative du 5 décembre ne concernerait que la défense des régimes spéciaux de retraite.

La crainte du mouvement social unifié est évidente. C'est pourquoi, la CGT participe à sa construction.

Le 5 décembre, les exigences sociales mais aussi la défense de l'emploi seront au cœur des initiatives au moment où Peugeot et Chrysler vont fusionner, où de nombreux secteurs industriels sont soumis à des restructurations entraînant des suppressions massives d'emplois, dans les banques, dans la grande distribution, chimie, pharmacie, automobile, transports, énergie… Les luttes, les arrêts de travail seront déterminants dans les entreprises pour stopper la casse, mettre en avant les revendications, prolonger et unifier le mouvement… C'est pour cela que la CGT utilise ses forces pour construire de grand mouvement de lutte pour que cela change vraiment.

Mme FONTAINE.- Réforme des retraites ou le jeu du bonimenteur…

Le gouvernement use et abuse de stratagèmes de communication pour vendre une réforme qui entraînera pour tous un appauvrissement du niveau de vie et brisera le principe même de solidarité, valeur fondamentale de notre protection sociale.

La CFE CGC Groupe RATP, soutenue par sa confédération nationale, tient à indiquer qu'elle s'oppose au projet de réforme des retraites en un régime unique par point imposé par le gouvernement.

Ce projet de réforme ne concerne pas uniquement les régimes spéciaux mais bien les 42 régimes. Il s'inscrit pleinement dans la stratégie du livre blanc de la Commission européenne, paru le 16 février 2012.

Sur le fond, l'ensemble de nos analyses convergent toujours davantage vers le constat d'une inutilité et surtout d'une dangerosité du nouveau système en termes de paupérisation, de perte de confiance et de cohésion au sein de la société.

Tous régimes confondus, il y aura très peu de gagnants et beaucoup de perdants. Paradoxalement à l'ère des innovations technologiques, le travail devrait s'alléger et libérer du temps. Or, c'est le contraire qui se dessine.

La Confédération CFE CGC réaffirme son désaccord profond sur cette volonté d'étatisation du système de retraite et la captation par l'État de l'argent des cotisants. Ce dernier point semble d'ailleurs être l'unique et véritable objectif de la réforme, le soi-disant idéal d'équité et de justice faisant office d'éléments de langage destiné à masquer la réalité sans hésiter à monter les populations les unes contre les autres.

Sur la forme, les rencontres qui succèdent aux rencontres pour tenir toujours moins compte de l'avis des organisations syndicales usent une confiance déjà largement érodée, sans compter les infléchissements ou coups de barre opportunistes qui interrogent sur la responsabilité d'un exécutif qui ne sera certainement plus aux manettes quand la réforme commencera à produire ses effets délétères.

Ainsi, comme les autres organisations syndicales représentatives à la RATP, la CFE CGC Groupe RATP a déposé un préavis de grève illimité pour le 5 décembre 2019 pour permettre à tous les encadrants d'exprimer leur désaccord et montrer leur mobilisation contre le projet de réforme.

La CFE CGC Groupe RATP s'interroge sur certaines pratiques de la direction tendant à intimider les futurs grévistes. Des commissions de classement initialement prévues avant le 5 décembre 2019 ont été décalées après cette date voire à l'année prochaine. La CFE CGC Groupe RATP attire l'attention de la direction que la prise en considération de l'exercice du droit de grève pour arrêter ses décisions en matière d'avancement constituerait un acte illégal, condamnable civilement et pénalement.

De nombreuses incitations à se porter volontaire pour travailler les 5, 6, 8 et 9 décembre 2019 pour aider à l'information et à la canalisation des voyageurs dans les stations/gares des lignes qui fonctionneront ont été adressées aux salariés des départements « supports ». La CFE CGC Groupe RATP estime que cette initiative, visant à répondre aux engagements contractuels de l'EPIC, est dangereuse pour la cohésion des métiers et des catégories qui sont le socle du collectif de l'entreprise. On peut penser qu'elle risque de laisser des traces sur le terrain…

La CFE CGC Groupe RATP rappelle que le droit de grève est un principe à valeur constitutionnelle et qu'elle sera particulièrement attentive à toutes situations qui pourraient supposer l'existence d'intimidation et de discrimination.

Par ailleurs, à la lecture du constat de désaccord, adressée à la CFE CGC Groupe RATP, nous prenons note de l'incitation à poursuivre le dialogue social. La CFE CGC Groupe RATP rappelle toutefois, que les différentes rencontres avec le gouvernement ne constituaient pas des négociations, mais servaient d'alibi pour des campagnes de désinformation par des mises en scène de communication.

Cependant, pour poursuivre le dialogue la CFE CGC Groupe RATP rappelle qu'elle demande :

– Le respect du contrat social tant pour les statutaires que pour les contractuels (Le maintien des âges de départ, le maintien des taux de remplacement)

– La gouvernance paritaire du ou des systèmes ;

– La compensation par l'État, à l'euro près, de toute mesure politique entraînant une dérogation à cotisation ;

– L'ouverture de véritables négociations avec les partenaires sociaux sur le choix de société (partage de la valeur ajoutée, place du travail

dans la vie, bénévolat…) avant toute réforme sociétale ;

– De faire cotiser les robots et l'intelligence artificielle, véritables concurrents à l'emploi des salariés.

En conclusion, la CFE CGC Groupe RATP réaffirme qu'il ne doit pas y avoir de perdant dans le système de retraite et que toute harmonisation doit se faire par le haut. Il est temps de cesser les boniments et de réconcilier respect, valeurs humaines et dialogue pour ouvrir un véritable débat avec les partenaires sociaux avant toute réforme sociétale, telle la réforme des retraites.

M. BOYER.- Une intervention pour faire écho aux propos de vos informations. Vous avez beaucoup insisté sur le déroulement de l'appel au volontariat. Nous avons bien compris la volonté de l'entreprise de tout mettre en œuvre pour faire croire que cela fonctionne. J'ai envie de poser une question. Quelles sont les limites fixées ? Cela a été dit dans la déclaration de l'UNSA, c'est bien développé dans celle de la CFE-CGC. Nous vous interpellons sur les conditions dans lesquelles se déroule cet appel au volontariat. Les agents reçoivent un mail et doivent compléter un tableau pour savoir s'ils seront grévistes, pendant combien de jours, à quelle heure, alors que ces agents ne sont pas soumis à la déclaration préalable. Des agents découvrent parfois dans des mails qu'ils sont volontaires, alors que ce n'est pas le cas. Ils ont même une injonction de répondre dans les plus brefs délais à un second mail, qui leur demande, quels jours ils vont travailler. Ils ne répondront pas, parce qu'ils seront grévistes.

Pour dénoncer ces faits, la CGT vous a adressé une alarme sociale le 22 novembre. Nous considérons que ces méthodes sont illégales. Cela a été développé par la CFE-CGC. En effet, ces méthodes visent à enfermer les salariés dans une décision alors qu'ils ont jusqu'au 5 décembre pour se positionner. Par ailleurs, cela les expose malgré tout à d'éventuelles pressions de leur manager pour tenter de les dissuader d'être grévistes si tel était leur intention. Cela s'ajoute à la pression exercée sur les agents pour qu'ils se portent volontaires pour la réalisation de tâches relevant de la canalisation des flux de voyageurs dans nos espaces.

Nous vous interpellons, Monsieur le Président, pour faire en sorte que ces pressions et ces agissements cessent, et que les salariés puissent décider tranquillement et sereinement quel sera leur choix pour cette action qui se prépare.

Une petite parenthèse sur la canalisation des flux de voyageurs. C'est un vrai métier. Il existe d'ailleurs à SEM un centre de formation qui forme les agents à cela. Cela fait partie de leurs qualifications. Faire croire qu'un salarié qui travaille dans un bureau sera apte à gérer les flux de voyageurs en situation dégradée grâce à un guide est presque une injure aux animateurs agents mobiles qui ont une formation longue et passent des examens pour savoir comment canaliser ces flux.

Nous souhaitons bon courage à tous ces agents parce qu'ils ont le choix d'être grévistes. La loi vous permet de les utiliser à d'autres fonctions que les leurs habituellement mais nous vous le disons, vous prenez un sacré risque. Par ailleurs, c'est très mal vécu par les animateurs agents mobiles pour qui c'est le métier. Ils ont une qualification et ont passé des examens. Ce n'est pas en lisant un guide que l'on aura les compétences pour exercer l'activité.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous n'avons pas l'habitude de nous répondre, cependant les interpellations sur les retraites sont précises et le sujet suffisamment d'ampleur

pour prendre le temps d'apporter des précisions. Quelles sont les préoccupations de la direction dans la situation qui se profile, telle que l'on peut l'envisager à partir du 5 décembre ?

D'abord, il n'est pas question de remettre en cause le droit de grève, qui est un droit constitutionnel. Je reviendrai sur les différents cas que vous évoquez. Un certain nombre est avéré, mais est très isolé. Nous nous attacherons à les corriger. Il ne s'agit en aucune façon d'un système de pression institué.

Lorsqu'un service minimum -ce n'est pas le service minimum garanti- sera garanti, notre préoccupation sera que les modes qui pourront fonctionner ces jours-là soient utilisés dans des conditions de sécurité du matériel, des infrastructures et des usagers. L'appel au volontariat pour les activités de l'accueil et de canalisation répond à ce souci de prendre en compte les conditions dans lesquelles nous pourrons accueillir nos voyageurs lors de ces journées.

L'initiative que nous avons testée le 13 septembre a démontré que c'était faisable et que cela se déroulait dans de bonnes conditions. Les personnes volontaires ne seront pas livrées à elles-mêmes. Elles seront souvent au sein d'équipes mixtes avec des personnes plus expérimentées, afin de ne pas être livrées à elles-mêmes. D'une certaine façon, c'est aussi la prise en compte de la spécificité de cette activité puisque nous souhaitons que ces volontaires soient encadrés par des personnes ayant l'habitude.

Nous avons une deuxième préoccupation. Nous souhaitons, grâce à un certain nombre de partenariats noués ces derniers jours, donner à nos voyageurs la possibilité de se déplacer, plus dans Paris et la petite couronne qu'entre Paris et la deuxième couronne, en leur proposant des solutions de substitution aux modes de transport qu'ils utilisent habituellement. Ce sont, parmi d'autres, les deux préoccupations sur lesquelles je voulais insister ce matin.

Nous avons été alertés que des managers demandaient par avance à des agents leur position de gréviste. J'ai récupéré le mail en question hier. Nous allons traiter ce point et rectifier cela. Cette demande ne doit pas être faite. Nous allons corriger cela.

Je rappelle qu'un certain nombre de commissions de classement ont été déplacées à la demande des organisations syndicales. J'ai bien compris dans la déclaration de la CFE-CGC que les commissions visées étaient surtout celles qui avaient été planifiées avant. Ayant aussi entendu dénoncer le report des commissions de classement de décembre à janvier, je rappelle qu'un grand nombre l'a été à la demande des organisations syndicales.

Par ailleurs, les règles de l'accord RDCE rendent difficiles la discrimination des grévistes, compte tenu des mécanismes quasi automatiques. Si vous constatez des dérives, nous les corrigerons mais ce n'est pas notre intention avec le report des commissions de classement.

M. SARRASSAT a demandé la parole.

M. SARRASSAT.- Je voulais vous poser une question sur les actions menées par l'entreprise par rapport à la grève du 5 décembre. Je ne devrais peut-être pas la poser, parce que je suis conducteur et pas cadre. J'apprends que des cadres de tout bord et de tous horizons sont formés en un temps record au métier de la conduite. Je rappelle que le métier de conducteur de métro nécessite trois mois à trois mois et demi de formation, plus la signature

de lignes. On travaille fortement pendant trois mois et demi et c'est une lourde responsabilité de prendre un train. Il en est de même pour le RER.

Le 5 et le 6 décembre, cela va bien se passer parce que les voyageurs ont conscience qu'il y a grève. Le 9 décembre, il y aura des milliers de personnes sur les quais qui seront bondés, tout comme les trains. Que se passera-t-il pour un cadre ayant un accident grave de voyageur avec un possible décès ? Je vous demande si l'entreprise soutiendra son cadre dans un tel cas. Le cadre portera-t-il l'entière responsabilité de la mise en mouvement du train, comme c'est le cas pour les conducteurs, ou l'entreprise n'en tiendra-t-elle pas compte dans sa carrière ? C'est certes un cadre, mais c'est avant tout un agent RATP qui a une vie de famille. Avoir un procès au pénal pour avoir tué quelqu'un, c'est compliqué à vivre au quotidien.

Que fera la RATP si un tel incident se produit ? Rouler les jours de grève est très dangereux. C'est un vrai métier. À l'instar des agents de SEM qui font de la canalisation, on ne s'improvise pas conducteur du jour au lendemain.

M. Le PRÉSIDENT.- Vous avez noté que la réponse consiste à vous dire que l'on fait tout pour éviter que cela arrive, en faisant en sorte que la canalisation soit organisée professionnellement pour que les situations que vous décrivez ne se produisent pas. Nous avons pris cette initiative pour pallier l'absence des agents habituellement formés à cela. Nous prendrons toutes les précautions pour que cela n'arrive pas.

M. SARRASSAT.- Si cela arrive, que fera la RATP vis-à-vis du cadre concerné ? Pénalement, le cadre est responsable.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous aviserons en fonction des circonstances auxquelles nous serons confrontés. Je ne vais pas vous répondre à une situation… C'est une question théorique.

M. SARRASSAT.- Les cadres sont-ils bien informés des risques encourus ?

M. Le PRÉSIDENT.- Ils sont formés comme tous les autres salariés et informés des conditions dans lesquelles leur mission s'exerce.

M. SARRASSAT.- 15 jours ! Je crois qu'il faudrait déposer un droit d'alerte pour les cadres, mais c'est un autre débat.

M. Le PRÉSIDENT.- Monsieur BOYER ?

M. BOYER.- Deux remarques. D'abord, au regard du statut, les commissions de classement doivent se tenir l'année n-1. Si vous les reportez à l'année prochaine, vous serez hors statut. Je sais que vous y êtes attaché.

Ensuite, vous avez pointé mon absence cet après-midi. Si je le suis, cela ne relève pas de ma volonté. Votre département, GIS, organise une réunion plurisyndicale de négociation qui porte sur le déroulement de carrière des agents en charge de la gestion des ressources. Je m'en suis ému auprès de la personne qui a organisé la réunion, elle ne semblait pas l'être. Dans la mesure où le droit syndical préconise qu'une délégation des organisations syndicales reste constante du début à la fin du processus, je souhaitais y participer. Je serai également absent demain matin, puisque le département SEM organise, le jour du CSEC, une réunion pluriannuelle sur la mise en place d'un éventuel CSRH.

M. Le PRÉSIDENT.- En début de séance, on fait le point sur les présences et les absences. On ne demande pas un mot d'excuse, on constate pour organiser le vote. Il ne faut pas vous sentir accusé de quoi que ce soit, parce que j'ai mentionné votre absence. Votre ton semble montrer que vous l'avez mal pris. Je fais un point sur les présents pour organiser les votes.

M. BOYER.- Pas du tout, c'est le calendrier qui nous est imposé par l'entreprise, c'est ce que je pointe.

M. Le PRÉSIDENT.- Je le note. Monsieur BAZIN ?

M. BAZIN.- Il semblerait que vous ne soyez pas au fait des pratiques de l'entreprise concernant les commissions de classement. Jusqu'à preuve du contraire, comme dit la direction, les micro-absences pour jours de grève sont reprochées à l'agent et sont même utilisées pour lui mettre la pression, voire lui faire changer sa façon d'être dans l'entreprise. Il est facile de dire cela aujourd'hui, mais je pense que vous méconnaissez les pratiques de votre encadrement dans l'entreprise.

M. Le PRÉSIDENT.- Je propose d'accueillir les intervenants.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information sur le projet d'évolution du modèle de pilotage des centres Bus en Business Units (unités d'affaires)

Patrice LOVISA, directeur de département à BUS/DIR
Hélène LACATELLI, contrôleur de gestion à MRB/CG
Adeline BELLALOUM, responsable ressources humaines à MRB/RH

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. Le PRÉSIDENT.- Ce dossier a été examiné en commission Économique, présidée par M. SARDANO. Je vais lui donner la parole pour qu'il nous fasse le compte rendu de cette commission.

M. **SARDANO.**- Ce projet a fait l'objet d'une première présentation lors de laquelle nous avions constaté que le dossier était assez léger. Nous avions établi une liste de souhaits, qui a été prise en compte dans le dossier.

Les intervenants pour la direction étaient Mme LOCATELLI du contrôle de gestion MRB, Mme BELLALOUM, RHD MRB, et Mme SALAUN de BUS. Nous avions aussi invité Mme FERRIER du cabinet Sécafi pour assister à cette commission.

Ce dossier revenait pour une seconde fois devant notre commission, le premier passage s'appuyant sur un dossier un peu léger, la commission avait transmis une liste de demandes qui ont pour la plupart fait l'objet d'une réponse dans le document revu.

Cette première présentation au niveau du CSEC reprend les principes, les budgets seront ensuite présentés dans les CSE 2, 3, 4 et 5. Il serait pertinent de continuer l'information tout au long de la mise en place et des ajustements qui ne manqueront pas de se faire.

Comme beaucoup d'autres, ce dossier voit son origine dans la mise en concurrence du réseau Bus à l'horizon 2025. Le coût de la vk qui, jusqu'à aujourd'hui, servait de référence passe en second plan mais la recherche de performance est au cœur du projet avec en ligne de mire l'organisation qui serait celle des futurs appels d'offres. Les intervenants ont insisté sur la performance économique mais aussi la performance sociale. Sur ce point, nous ne pouvons qu'être d'accord. Des garde-fous sont indispensables.

C'est donc 16 unités d'affaires qui verront le jour simultanément afin d'assurer une cohérence comptable et des process identiques entre les prestataires et les centres Bus.

Concrètement, les futures BU fonctionneront en ayant la responsabilité de leurs comptes avec un chiffre d'affaires (constitué des bonus-malus, des pénalités de non-production, des produits d'activités annexes et d'un forfait dit forfait « IDFM ») et des charges. Et ils devront générer de la marge. La première année, cette marge sera constituée uniquement du bonus-malus du contrat.

Pour ce qui est du forfait IDFM, celui-ci est calculé en prenant la totalité des charges à laquelle on retire le montant des recettes provenant d'activités annexes. Ce forfait pourra évoluer si par exemple l'offre évolue avec des avenants, il évoluera aussi avec la constitution du parc et d'autres critères dont la liste se trouve en page 13. On retrouve d'ailleurs sur cette page et la précédente des schémas extrêmement pédagogiques qui montrent comment la part des charges et des produits peuvent évoluer d'une année sur l'autre.

Pour la première année, les budgets seront construits à partir de la situation actuelle des centres (ex : pertes km).

Les managers chercheront donc à faire évoluer les charges à la

baisse et les produits à la hausse.

Baisse de charges :

Parmi les charges, on retrouve bien évidemment les frais de personnel mais aussi toutes les prestations dont un centre Bus à besoin. Le principe de facturation interne est donc mis en place avec des contrats établis entre les BU et le prestataire.

Le risque identifié, c'est la recherche de marge à court terme mais qui fragiliserait la BU sur du plus long terme. Un directeur d'unité pourrait être tenté de diminuer son budget formation pour faire des économies mais quels serait les impacts sur l'accidentologie, la consommation de carburant, etc.

La difficulté de trouver des produits annexes sans augmenter les charges peut vite dériver. Les recettes liées aux bonus-malus sont déjà élevées et, en dehors des pertes externes, les marges de progrès sont faibles. Pour suivre les résultats du centre Bus, des indicateurs de pilotage vont être mis en place. Ils devraient mesurer la performance économique (ex. production km, pertes km, résultat qualité, dette de temps, etc.) mais aussi la performance sociale (effectifs, la formation, inaptitude, accidents de travail, maladie). Dans le principe, ces indicateurs semblent pertinents mais certains seront-ils prépondérants sur d'autres ? Si les résultats économiques sont bons mais que dans le même temps le taux de réalisation du plan de formation est en deçà des objectifs, le centre Bus se verra-t-il appliquer une pénalité ? À ce stade du projet nous n'avons pas de réponse précise. Cet exemple pourrait se présenter sur d'autres items comme la dette de temps et les effectifs. Si le choix est fait de piloter les effectifs au niveau le plus bas mais avec un recours au travail en S ou sur repos, que se passera-t-il ?

Cette transformation en unités d'affaire va aussi avoir un impact sur la culture économique du personnel dans sa globalité. La recherche de performance va devenir la règle et du directeur au machiniste, chacun sera concerné. Le dispositif d'accompagnement se doit d'être conséquent. Le dossier laisse penser que la direction du département minimise les impacts et ce, même si la formation de plus de 900 encadrants est prévue jusqu'en 2021. On peut penser que les fiches métiers qui vont voir le jour puissent servir de référentiel de compétences et, l'exemple donné en annexe 7, montre les domaines sur lesquels les responsables devraient être formés. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Ces fiches métiers recensent les domaines de compétence et d'intervention de l'ensemble des métiers au sein des centres Bus et montrent comment ceux-ci impactent le compte de résultat.

Les annexes permettent de mieux appréhender ce dossier en particulier sur le détail des postes composants les charges et les produits, la liste des prestations internes qui feront l'objet de refacturation, la liste des activités dites corporate dont les coûts seront répartis en BU.

On le voit, ce dossier peut s'avérer intéressant pour se préparer aux évolutions à venir mais il peut aussi provoquer des velléités de concurrence excessive chez certains directeurs d'unités. À ce jour, ce projet d'évolution reste à construire et il serait intéressant que les élus puissent suivre la mise en place sur les mois à venir.

Je remercie les intervenants qui ont fait évoluer les dossiers en un mois, ainsi que les commissaires de la commission Économique parce que c'était une grosse journée. Ils n'ont pas faibli, je tiens à les remercier pour leur participation.

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

Mme PHIRMIS.- La CFE-CGC Groupe RATP remercie Mmes LOCATELLI, SALAUN et BELLALOUM pour leur présentation mais regrette l'envoi tardif du dossier. De plus, ce dossier complémentaire ne donne que des informations structurelles et non factuelles et économiques. La partie financière sera présentée aux différents CSE que début janvier 2020. Les commissions économiques de ces derniers n'ont d'ailleurs pas pu se réunir faute d'informations. Dans ce contexte, la CFE-CGC Groupe RATP ne peut actuellement se prononcer sur ce dossier.

En effet, des points de vigilance doivent être traités et abordés localement afin de confronter la théorie de cette démarche à la réalité opérationnelle et humaine des centres bus.

La recherche de marge, limitée la première année au bonus, devra être cadrée par des indicateurs financiers mais aussi sociaux (formation, absentéisme, prévention des risques professionnels). Ces derniers sont fondamentaux pour éviter les dérives d'une recherche de profits exponentiels. La CFE-CGC Groupe RATP sera attentive à leur suivi. De même, il serait nécessaire que le dossier comprenne un engagement de non mise en concurrence directe des prestations actuellement réalisées au sein de l'EPIC.

Concernant le déploiement local de cette nouvelle organisation, la CFE-CGC Groupe RATP souhaite que l'encadrement soit précisément accompagné sur ce changement de culture. Si la recherche d'un chiffre d'affaires semble être le sens de l'histoire face à la concurrence, elle ne peut se limiter à des injonctions d'actions aux résultats immédiats. Décréter que le manageur soit « CLE » ne suffit pas. Au-delà d'un dossier économique cela doit aussi être un dossier managérial. Cela nécessite formation, engagement des CODIR et définition de fiches métiers avec des indicateurs financiers et sociaux. Dans ce cadre, la CFE-CGC Groupe RATP sera attentive afin d'éviter tous risques de dérapage de pratiques et veillera à ce que l'encadrement ne soit pas face à des injonctions purement économiques qui estomperaient le management humain facteur de cohésion du collectif de l'entreprise.

M. FAUCHEUX.- Pour l'UNSA-RATP, comme nous le disions, il y a bientôt deux mois déjà, le 10 octobre dernier, ce dossier reflète le grand soir de la concurrence qui approche. C'est le motif annoncé de la transformation des centres Bus en Unités d'affaires ou Business Units.

Le transport de voyageurs a-t-il pour vocation à devenir un business ? Il y aura-t-il un avantage à ce qu'il le devienne ? Ces questions restent en suspens et l'avenir se chargera bien vite de nous l'apprendre.

Nous souhaitons seulement que cela ne se fasse pas au détriment de la sécurité des personnes et des biens.

L'UNSA-RATP, partage une nécessaire stratégie et anticipation pour éviter des lendemains douloureux. En effet, c'est 33 % du chiffre d'affaires

qui se trouvera ouvert à la concurrence. Quoiqu'il arrive, ne rien faire aurait été plus risqué que d'agir. Dans cette dogmatique imposée, nous sommes amenés à un changement profond de nos visions de pilotage.

Ce sont BUS et MRB qui sont lancés dans l'arène les premiers traçant la voie à suivre pour tous les autres départements. Soyons bien vigilants sur ce sujet, car ce modèle à l'essai à BUS et MRB, se veut précurseur pour tous à la RATP.

C'est une révolution dans les mentalités qui est ainsi au rendez-vous, avec un pilotage par la MARGE et non plus par les coûts tout en sachant que le développement de la marge passera par l'augmentation des recettes mais aussi et surtout la diminution des charges. Après toute la productivité effectuée à BUS et MRB, l'entreprise poursuit ainsi celle-ci sur les coûts induits avec une vision transversale de la performance. Ce sera aussi une autre façon de réaliser Diapason.

En première présentation ce dossier n'aurait eu semble-t-il aucun impact sur les effectifs et les conditions de travail « selon la direction ». En seconde présentation, nous avons bien dans le dossier une ébauche non complète des fiches métiers, car c'est l'ensemble des métiers qui vont être impactés pour la réussite de cette stratégie. Nous pointons ici le manque de formation prévu en amont pour atteindre ces objectifs et nous en revendiquons la mise en place pour que chacun puisse réaliser ses tâches efficacement et sereinement.

L'UNSA-RATP revendique la mise en place d'indicateurs sociaux afin de mettre un stop aux dérives productivistes. L'agent doit être au centre des préoccupations et non la dernière roue du carrosse aussi beau soit le carrosse !

L'UNSA-RATP, a déjà fait constater lors de la précédente séance que la direction du département Bus a tenté de passer en toute discrétion un projet majeur avec une audience pendant les vacances. De même, les CSE de 1 à 5 doivent seulement être informés mais sans consultation ! Qu'est-ce qui pourrait faire peur à ce point de ne pas les consulter ?

Fort heureusement nous pouvons nous réjouir de la vigilance des élus de cette instance, sans quoi nous aurions pu craindre le pire.

Cette seconde présentation apporte nombre d'éclairages même si nous restons sur notre faim. C'est pourquoi nous insistons et renouvelons la demande des commissaires d'organiser un suivi régulier des avancées sur ce projet et ce non pas seulement à un an !

Enfin, l'UNSA-RATP ne la répétera jamais assez, pour la réussite d'une telle entreprise, cela ne pourra se faire sans une clarification des niveaux d'autorités pour éviter les dérives.

Nous restons interrogatifs quant aux garanties données lors de la commission sur le choix des prestataires internes en lieu et place des concurrents sur le marché.

Pour notre organisation syndicale, ce projet structurant, et qui pose les bases d'un futur proche, se doit d'être traité en toute transparence et sur la durée. Ce principe pouvant s'appliquer à bien d'autres dossiers en cours, ou à

venir.

Fidèle à ses valeurs, l'UNSA-RATP s'engagera dans cette nouvelle forme de dialogue social avec conviction et détermination.

M. VENON.- Avec une volonté affirmée de basculer 19 000 agents en filière, la stratégie de la RATP est assumée, renier sa culture historique de service public au profit d'un idéal tout dévoué au capital *« business is business ».* Ce sont les propos de Madame GUILLOUARD face à un parterre de cadres de la RATP.

Certes, l'Europe lui a ouvert les portes en lui imposant un calendrier d'ouverture à la concurrence avec la loi ORTF. Mais celle-ci lui permet de répondre à ses envies de conquête du monde. Pour cela il fallait aller plus loin et plus vite en demandant aux législateurs de créer les conditions d'affaiblir la RATP et son statut. D'où la naissance de la LOM. Cette loi qui a été adoptée définitivement le 19 novembre, permet d'exploser ce qui hier, ou encore aujourd'hui, fait la force de la RATP, une entreprise intégrée.

Une entreprise intégrée qui depuis plusieurs années ne cesse de démontrer son efficacité puisque son chiffre d'affaires ne cesse de progresser pour le plus grand bonheur des filiales qui se voient recapitalisées régulièrement au détriment des agents de l'EPIC.

En effet, depuis quelque temps, nous connaissons des réorganisations d'ampleur, Diapason, Ingénierie, SCC dont 70 % des agents devraient basculer à BUS... Les conditions de travail des machinistes receveurs ne cessent de se dégrader, les effectifs de la maintenance fondent comme neige au soleil, pour MRB c'est + de 45 % de productivité depuis 10 ans. Le CRIV est asphyxié.

Peu importent les effets sur les agents : leur quotidien, leurs conditions de travail ; ce changement idéologique doit aller plus vite et plus loin.

La RATP a donc décidé de fusionner les départements BUS et MRB. Cette envie du toujours plus, plus d'argent, plus de productivité, plus de réorganisation amène à un plan social qui n'est plus caché.

Cette fusion, c'est la loi avant l'heure !

La direction de la RATP a-t-elle décidé de « *jouer tapis* » en cette fin d'année ?

En effet, la direction avec ce rapprochement de BUS et MRB lance la plus grosse restructuration depuis les années 1990. Toutefois, la direction se veut rassurante et promet une réorganisation « technique » sans conséquence pour les agents où chacun trouverait sa place.

Mais emportée par son enthousiasme, la direction avoue que certains postes de fonctions supports seront appelés à disparaître, après avoir mené à bien cette fusion.

Pour la CGT, nous avons combattu et continuerons à le faire. Nous avons dénoncé toutes formes de plan social, et contesté la LOM. Et nous ferons la démonstration de son inefficacité pour les usagers, les Franciliens, les

agents de la RATP et les emplois dédiés aux transports et à leur développement.

Pour la CGT, la création de ce nouveau département RDS (réseau de surface), c'est l'accomplissement par anticipation de la LOM avant même l'ouverture à la concurrence. Quelle que soit notre catégorie, aucun d'entre nous n'a d'intérêt à ce projet. Les gagnants, seront les entreprises qui récupéreront une main-d'œuvre hautement qualifiée, sans avoir à supporter les coûts de formation.

La mise en place de Business Uni est donc l'ultime étape avant la mise en œuvre de la loi d'orientation à la mobilité (LOM) et l'ouverture au chemin d'un idéal capitalistique basé sur la mise en concurrence des emplois, des salaires, de la formation, de l'employabilité.

Par conséquent, la direction a décidé de ne plus parler de « coût » d'exploitation, mais de recherche de « marge », sans pour autant en fixer le niveau. Chaque centre Bus sera un centre de résultats. Ces résultats seront comparés d'une unité à une autre, ce qui aura pour effet d'une mise en concurrence des 23 centres Bus entre eux.

D'ailleurs, la direction ne s'en cache pas, puisqu'elle assure que dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des marchés des transports urbains, la politique d'entreprise va répondre au plus près aux exigences libérales.

Pour cela, elle prépare ses managers à piloter leurs activités dans le contexte concurrentiel à venir et à gérer un compte de résultat comprenant à la fois, chiffre d'affaires et charges. Elle souhaite par ce biais développer la culture entrepreneuriale des managers comme dans les PME-PMI.

De plus, la politique de la direction générale se forge dans le démantèlement de notre entreprise intégrée. En utilisant le vocable de « client » dans le cadre des relations entre départements, cela induit la notion de facturation des prestations et services. Cette démarche intègre bien la notion de marges.

Outre ce montage financier qui ne suffira pas à produire de la marge, il est prévu de compléter ce dispositif par la recherche de « marché » en dehors du futur contrat IDFM/RATP.

Tout est permis !

Ce que nous réfutons. Car réaliser demain des activités annexes, alors que les agents connaissent déjà des conditions de travail anxiogènes, par manque d'effectifs et d'organisations de travail inappropriées à leurs missions quotidiennes serait de contribuer à générer de la productivité et, de fait, dégrader davantage les conditions de travail des agents.

Quelques questions :

– Qu'en sera-t-il si le centre Bus ne crée pas de marge ?

– Comment garantir que le manager aura toutes les compétences nécessaires pour rendre son business rentable ?

– Comment s'assurer que la politique d'exploitation correspondra à celle du contrat ?

– Comment s'assurer que l'autonomie de gestion, avec le pilotage à la marge ainsi que la précarité des marchés extérieurs au contrat, ne se fera pas au détriment de l'intérêt général ?

– Comment ne pas craindre que la variable d'ajustement ne soit pas les salariés, ainsi que leurs conditions de travail ?

– Quel sera le niveau de performance économique ?

– Quels seront les impacts sur les départements ?

– Quel sera le niveau de sous-traitance ?

Pour toutes ces raisons, et pour beaucoup d'autres questions en suspens, il nous semble indispensable qu'une commission de suivi soit mise en place, composée d'élus du CSEC, de membres issus des organisations syndicales représentatives, de membres de la direction et d'un cabinet d'expertise.

Pour la CGT, cette configuration libérale, qui mettra les agents et les salariés de la RATP en concurrence externe et interne, en subissant des contraintes économiques, qui imposeront une exigence de rentabilité financière, devra veiller à ce qu'elle ne se fasse pas au détriment de la qualité de service public.

Le transport de voyageurs ne doit pas être un business, mais bien un service rendu à la population.

M. Le PRÉSIDENT.- Je donne la parole à M. LOVISA.

M. LOVISA.- Je voudrais remettre le projet dans un contexte et partager avec vous ses enjeux. Il est vrai qu'il y a la technicité dans le projet, c'est ce qui est présenté. Il faut organiser la mise en place de BU du point de vue de la gestion, de la gestion financière, des outils. Cela demande une organisation assez rigoureuse, ne serait-ce que dans les systèmes d'information de l'entreprise, et une organisation de l'ensemble des acteurs, qui contribuent au réseau de surface, concernés par ce projet.

Cela répond à des besoins et des nécessités pour 2025, nous le disons régulièrement. Ce n'est pas tant un exercice technique qu'un projet managérial, comme un grand nombre d'entre vous l'ont dit dans leur déclaration. Je suis d'accord avec cela, c'est un projet managérial à part entière. C'est une autre façon de voir notre activité au quotidien. Quand on nous interroge sur le coût de la formation, de l'accompagnement, c'est nécessaire. On va apprendre, voir, mesurer de manière différente ne serait-ce que par la nouveauté de faire arriver les recettes dans un centre de bus. Aujourd'hui les recettes existent, la marge d'entreprise aussi. Il ne faut pas refuser cela mais qu'en est-il au niveau local ? Pourquoi est-ce important de comprendre que cela existe au niveau local ?

L'existence de ces marges et de ces recettes au niveau local est un des éléments déterminants de ce que seront les appels d'offres en 2025. La question posée à cette date au travers des cahiers des charges portera sur les futures marges, les recettes nouvelles. L'autorité

organisatrice voudra maximiser les recettes, ce qui est normal. Qui dit maximisation des recettes dit augmentation du trafic, c'est une bonne chose pour les Franciliens. Il est essentiel qu'au moment de l'ouverture à la concurrence, chaque BU présente ses forces, ses faiblesses, ses axes d'amélioration à travailler, etc.

C'est managérial. Il est important de le comprendre et de saisir les mécanismes, d'apprendre ce qu'est un bilan. Les unités opérationnelles d'aujourd'hui deviendront demain des filiales. Être patron d'une filiale, en être membre, c'est comprendre les éléments de ce bilan, or ce n'est aujourd'hui pas partagé avec les opérateurs, les encadrants, les directions opérationnelles. C'est un événement assez nouveau qu'il faut savoir maîtriser. Y parvenir passe par de la formation. Il n'y a pas d'autre choix que de le faire.

Par ailleurs, il faut accompagner cet événement pour en comprendre les mécanismes. Commencer à intervenir sur l'un des leviers de la production ou de la performance peut jouer sur d'autres. Il est important de bien le saisir et de comprendre l'ensemble des mécanismes.

Vous rappelez qu'il s'agit surtout de ne pas faire n'importe quoi. Je l'ai souvent entendu, je l'entends aussi dans le département. Il est donné une autonomie de gestion aux unités opérationnelles avec la mise en place des BU. Comment garantir que l'on ne fait pas n'importe quoi ? Il n'est pas question de jouer les apprentis sorciers, ni de faire n'importe quoi.

Cela passe par un certain nombre de garde-fous. Il y en a et il y en aura d'autant plus que l'on se dirige vers l'autonomie de gestion en donnant des ressorts possibles au niveau local pour améliorer la performance. Il faut que le niveau central du département et de l'entreprise vérifie que cela se passe dans de bonnes conditions. Il n'est pas question que cela ait lieu au détriment des conditions de travail des opérateurs ou des encadrants, ni que cela se fasse n'importe comment, à la suite d'une décision locale unilatérale sur des questions de traitance et sous-traitance. Avoir comme premier réflexe de s'adresser à la sous-traitance parce que l'on constate que l'on n'est pas satisfait d'un service interne de l'entreprise n'est pas une bonne façon de régler le sujet de la mise en concurrence. La bonne façon de le faire est de travailler ensemble.

Ce n'est pas un département qui se détache du reste de l'entreprise, mais un département qui, au contraire, a besoin de la contribution des autres. Faire le travail sans les autres, ce n'est pas réussir la mise en concurrence. Il doit y avoir en permanence une sorte de discussion de gestion entre les BU et leurs contributeurs pour résoudre ensemble les éventuels problèmes de coûts, de dysfonctionnements techniques, humains. On ne peut pas les résoudre en décidant de travailler avec quelqu'un d'autre. Ce ne sera pas notre ligne de fonctionnement.

La marge existe déjà dans l'entreprise. On ne doit pas craindre de la mesurer à l'échelle d'une entité. On n'a intérêt à savoir si chaque entité de l'entreprise fonctionne bien. Une façon d'y parvenir est de savoir si elle contribue à la marge. C'est important.

En réalité, il y a deux aspects dans la marge dont celui qui relève des charges, l'objectif étant de les diminuer. Dans notre esprit, il s'agit de réaliser de la marge et de réduire les écarts de compétitivité avec nos concurrents. C'est presque plus important que la notion de marge. On ne cherche pas à savoir comment générer de la marge, mais si on sera suffisamment compétitif pour être retenu en 2025. L'un des éléments de l'équation

économique exigée par l'autorité organisatrice consiste à savoir si nos charges sont supportables. Nous savons qu'elles sont aujourd'hui supérieures à celles de nos concurrents. Nous faisons cet exercice pour être présent et choisi en 2025.

Le deuxième élément de la marge est les recettes. C'est aussi un élément déterminant, comme nous l'avons constaté dans la réponse au T9 et à Bords de l'eau. Au moment où l'on répond aux appels d'offres, on s'engage sur les recettes. Cet engagement est déterminant, on annonce à l'autorité organisatrice que l'on fera tout pour avoir un niveau de recettes, donc un niveau de trafic, puisque les recettes c'est le trafic. On a envie de se concentrer sur les recettes dites « annexes », mais je peux vous assurer que ce n'est pas ce qui l'emporte dans les réponses à appel d'offres, ni dans le bilan au final. Elles y participent bien sûr, il est mieux d'en avoir plus, mais cela ne sera pas l'élément déterminant. L'objectif est que ces recettes soient au maximum. Pour cela, il faut faire venir les Franciliens à l'usage de nos transports. C'est le deuxième élément de l'équation.

Avant de parler de la marge qui est la différence des deux, nous avons intérêt à tout faire pour être aussi efficaces que les autres en termes de prix, mais surtout pour être attractifs pour les Franciliens, de façon à dégager un maximum de recettes. C'est important. Il faut d'abord retenir ces deux éléments.

Je voulais surtout poser le sujet pour ne pas perdre de vue les enjeux essentiels de ce projet de BU.

M. Le PRÉSIDENT.- M. CHIKH, Mme MEUNIER, MM. VENON, RISPAL, TURBAN, SAUTEL.

M. CHIKH.- J'ai des interrogations. C'est un projet managérial, je suis d'accord à 100 %. Dans le document, sur les effectifs, l'organisation, les processus et les conditions de travail, il est stipulé que « le projet Business Unit n'emporte aucune modification d'horaires, d'environnement, de conditions de travail ou de conditions d'exercice des métiers dans les unités opérationnelles ». Cela figure dans le document, à toutes les pages. Objectifs recherchés : « sensibiliser les managers, développer la culture intraprenariale [mot que je ne connais pas], préparer les managers au fonctionnement de demain ». Il y a même un volet formation des managers. Il y aura forcément une modification, car des activités n'étaient pas réalisées avant. Je trouve que cela modifie les conditions de travail.

S'agissant des garde-fous concernant les prestataires extérieurs, il n'y aura pas beaucoup d'impacts pour la business unit, qui est en l'occurrence une unité opérationnelle. En revanche, je suis inquiet pour M2E, le CRIV, SIT, les prestataires d'une entreprise intégrée comme la RATP. Nous ne savons pas quels seront les garde-fous. Ce sont des intentions, nous jugerons les actes. Plus on va se rapprocher de la privatisation des filiales et plus l'intention sera de réduire les coûts, ce qui passera par des prestations qui seront peut-être moins chères. Quand on a besoin de changer une serrure sur un EVB, on fait aujourd'hui appel à SIT, c'est long, compliqué…

M. LOVISA.- On va en arriver à ce que je disais tout à l'heure : en quoi ce dossier doit être fédérateur et ne doit pas entrer dans une mécanique consistant à dire que c'est à cause de l'autre. Sinon cela part mal.

M. CHIKH.- C'est notre inquiétude en lisant ce dossier. En citant les prestataires, comme vous le faites, on sort de l'idée de l'entreprise intégrée. On va facturer.

C'est un concept compliqué de facturer une prestation à un autre département. Demain on se rapprochera de la privatisation. Pourquoi facturer un prestataire interne alors que l'on peut avoir moins cher, dans cette fameuse compétitivité, après d'un autre prestataire ? Je m'interroge, or nous n'avons pas vu les garde-fous dans le document.

M. Le PRÉSIDENT.- Je propose de prendre plusieurs questions. Monsieur HONORÉ ?

M. HONORÉ.- Quelques éléments d'interrogation ou des réflexions.

Dans le dossier, vous évoquez de nombreuses fois des écarts de compétitivité. Je souhaite rappeler que l'instance a demandé à plusieurs reprises une présentation des benchmarks, qui ne lui a pas été transmise. Nous souhaitons que la présentation soit détaillée. Pointer 12 ou 18 % d'écart de compétitivité, ce n'est pas répondre à la demande de l'instance. Il faut avancer sur ces éléments, ce souhait a été émis à plusieurs reprises.

Concernant le dossier, pourquoi avoir choisi de lancer une business unit et une « expérimentation » puisqu'une année servira à se caler, sur un périmètre aussi important qui représente 33 % du chiffre d'affaires de l'entreprise ? Pourquoi ne pas avoir visé plus petit pour apprendre, développer, monter en compétence et fiabiliser les process avant d'étendre cette modification ? Si c'est un échec, il portera sur 33 % du chiffre d'affaires. Les répercussions pourront être multipliées.

Nous vous entendons sur un certain nombre de garanties apportées, mais quelques inquiétudes persistent. Nous avons une expérience, un vécu dans ces établissements, dans nos départements. Nous avons connu quelques situations lors desquelles l'entreprise est passée à côté de certains éléments. Des politiques ont été dévoyées, on n'aurait pas dû le constater dans nos établissements. Nous ne voyons pas quels seront les garde-fous, les protections ou les mesures mis en place pour nous empêcher d'être davantage dans ces situations, puisqu'il sera demandé aux unités d'être plus autonomes. Il y a une réelle problématique et un questionnement sur ces éléments.

Nous nous interrogeons sur les impacts de la réalisation et l'équilibre entre l'externe et l'interne. Nous nous interrogeons sur la politique d'entretien des véhicules, le respect des gammes et des méthodes de maintenance. Il peut être tentant de réaliser des économies. Certains centres bus ont déjà démontré leur capacité. Personne n'a oublié que 200 autobus ont été mis au rebus faute de maintenance. Ceux qui l'ont vécu ne l'ont pas oublié. En théorie, l'entreprise avait une vision, le contrôle. Nous nous interrogeons à ce sujet pour demain.

Même interrogation sur la partie gestion des compétences et formation des agents. Certains sont au minimum, avec des évolutions métier comme ils n'en ont jamais connu. Un ajusteur deviendra électro mécanicien. Sans la montée en compétence nécessaire, il ne franchira jamais le gap. Cet agent ne sera demain plus en capacité d'exercer son métier. Si on va jusqu'à la perspective suivante, celle de l'ouverture à la concurrence, quel sera son avenir dans ce centre bus dont on ne sait pas s'il sera dans le Groupe RATP ou ailleurs ? Il n'est pas en capacité d'exercer son métier, je suis inquiet pour lui.

Y aura-t-il un impact sur ce qui est mis aujourd'hui en place en matière de dépannage sur la voie publique ? Le rôle de notre service interne est de gérer cela. Les centres bus auront-ils une latitude par rapport à cela et à toutes les politiques qui pourraient être liées

à la logistique, à nos filières d'approvisionnement ? Nous le faisons en interne, nous avons des personnes à la RATP dont c'est le métier. Toute latitude laissée à un centre bus sur sa politique d'approvisionnement fragiliserait nos services. Il pourrait être tentant pour un centre bus d'acheter chinois. C'est moins cher, mais je ne suis pas certain de la fiabilité du produit.

S'agissant de la méthode que vous allez utiliser pour faire supporter certaines charges à un centre, comment allez-vous pondérer ces éléments ? Les centres bus sont plus ou moins en difficulté en fonction du nombre et des types de véhicules dont ils disposent. Deux centres ne sont pas égaux, même avec le même nombre de lignes et en couvrant le même nombre de kilomètres. L'un sera en difficulté parce qu'il a dix types de bus dont des matériels qui ne sont pas fiabilisés, puisqu'on roule parfois avec des prototypes ou des très petites séries. La difficulté de ce centre est d'avoir dix types de véhicules, des véhicules qui ne sont pas fiabilisés, ainsi qu'un coût supplémentaire parce qu'il devra stocker dix pièces quand d'autres centres n'en stockeront qu'une.

Comment allez-vous pondérer ces éléments, sachant que le centre bus n'est pas décideur, ne décide pas des lignes qu'il exploite ? Comment s'en sortira-t-il demain par rapport à un autre centre bus, qui a un parc monotype et pas de prototype ?

M. Le PRÉSIDENT.- C'est intéressant, parce que vous posez des questions que la démarche révèle. Il est intéressant que les questions se posent maintenant, alors que nous avons le temps d'y répondre. J'ai entendu une personne dire qu'il aurait été plus risqué de ne rien faire que d'agir. Il est intéressant d'agir dans ce temps, dans le cadre de ce périmètre protégé, pour pouvoir y répondre et nous y préparer. Cela étant, je ne suis pas certain d'avoir les réponses à toutes ces questions aussi précises. Nous aurons l'occasion de les donner dans le temps.

Monsieur SAUTEL ?

M. SAUTEL.- Ce dossier est pour moi un dossier de cadrage, il est amené à être présenté à certains CSE d'établissement qui à terme le déclineront dans les centres Bus. Ces Business Units, ces centres de résultat dont nous parlons aujourd'hui, seront les futurs CSE de demain. Appelé à évoluer, leur aspect financier et économique sera présenté en 2020, en comptes de résultat. Les futurs élus de ces centres de résultat se verront proposer un nouveau modèle économique, de présentation des comptes.

J'entends bien ce que dit M. LOVISA sur les notions de marge et de viabilité du modèle vis-à-vis de la concurrence, où le but d'un centre de résultat est de faire de la marge et pas forcément d'être à l'équilibre. Or, jusqu'à présent, notre modèle économique consistait d'abord à être à l'équilibre et ensuite si possible à faire de la marge. Le bailleur de fonds lui ne changera pas. Ce sera toujours Île-de-France Mobilités, l'autorité organisatrice qui tente de minorer ses contributions à chaque renégociation de contrats et à faire porter l'écart sur les usagers. De fait, la pression sera d'autant plus forte sur les centres Bus, sur ces futures business units.

S'agissant du modèle économique, depuis des années, nous demandons à connaître l'écart de coût. Il ne nous est jamais présenté. En étant provocateur peut-être, cet écart de coûts est-il, peut-être sommes-nous en dessous de ce que coûte la concurrence. Auquel cas, on devrait alors relever nos coûts de fonctionnement ! Mais ça, je ne le sais pas, car la direction refuse de nous donner cette présentation. C'est dommageable parce que cela enlève du sens.

J'ai d'ailleurs souvent entendu la direction parler de « sens », faire en sorte de « donner du sens » au projet. La mise en concurrence est annoncée, à court terme, au 1er janvier 2025. Si on n'explique pas ces écarts de coûts, quel sens allez-vous donner aux salariés ? Je rappelle que pour les 19 000 salariés du réseau de surface, il n'y a que deux choix possibles : l'un est mauvais, l'autre très mauvais. Dans le premier cas, ils seront au mieux affectés dans une filiale du Groupe RATP, toutes les filiales du Grand Paris étant rattachées à RATP Paris Région. Dans le second cas, d'autres opérateurs de transport français, européens voire internationaux, récupéreront les lignes des centres Bus… avec leurs effectifs !

L'avenir ne s'annonce donc pas rose pour les agents RATP du réseau de surface. Cela me paraît alors d'autant plus compliqué si on ne donne pas de sens aux projets qui les concernent, si on ne les éclaire pas sur la raison d'être de la transformation de ce réseau de surface au niveau de l'entreprise.

Nous demeurons une entreprise de transports publics et j'aime à le croire, de service public. Je suis interrogatif sur ce que deviendront demain les prestations de transport dispensées aux usagers. En 2025, la concurrence va vouloir « mettre le pied dans la porte », quitte à proposer des réponses aux appels d'offres à des coûts plancher en perdant de l'argent, afin de rentrer sur le territoire.

Enfin, la qualité du futur service dispensé m'interroge. Demain, je ne sais pas comment les directions de ces centres Bus vont réguler, économiquement parlant, afin d'être concurrentielles avec les autres opérateurs. Je m'interroge aussi sur les prestations amenées à être dispensées sur les lignes de bus, peut-être moins sur le réseau de bus intra-muros qu'en banlieues où les recettes sont tributaires de points d'arrêt plus distants. Le volume d'usagers transportés est moindre et différent de celui de Paris. Les agents vont entrer de plain-pied dans les joyeusetés de la concurrence libre et non faussée sans qu'ils n'aient grand-chose de bon à en attendre puisque d'autres savent le faire. Ces notions de marge seront très difficiles à dégager au sein de chaque business unit et cette crainte est sensible chez beaucoup d'intervenants autour de la table.

Mme MEUNIER.- Je vais commencer par cette douce berceuse que l'on nous chante depuis dix ans : nous sommes plus chers que nos concurrents. Depuis dix ans, j'attends des documents factuels qui nous prouvent réellement que nous sommes plus chers. Qui sont nos concurrents aujourd'hui au niveau national, sur un même périmètre, avec tous les services intégrés ? Il y a encore dix ans, la RATP s'auto suffisait pour exploiter en service public grâce à tous les services intégrés à l'entreprise.

En dehors de la bonne parole de l'entreprise, qu'est-ce qui nous prouve que nous sommes réellement plus chers que nos concurrents ? Sur ce sujet, je vais faire une métaphore naïve. Quand je cherche à faire du jus d'orange, je ne me demande pas si la fraise donne plus d'eau, puisque je veux du jus d'orange.

Si j'ai bien compris l'explication de la business unit, nous allons devenir des petites boutiques qui cherchent à vendre un fonds de commerce. Pour se positionner à la concurrence, il faut présenter un bilan. Chaque business unit sera mise en concurrence par rapport à un bilan, à un chiffre d'affaires, comme la petite brasserie du coin qui a une valeur par rapport à son fonds de commerce et à son bilan annuel. Chaque unité présentera un petit bilan pour pouvoir mieux se vendre.

Dans le document il est question de prestataire interne, comme M2E par

exemple. On sait que M2E est déjà prestataire externe, le résultat est envoyé chaque jour dans les centres bus. Ils ont des cahiers des charges extérieurs à l'entreprise. Ils passent en priorité sur la nécessité des centres bus à intervenir. À titre d'exemple, le délai pour changer une prise murale est d'un mois. Je ne suis pas sûre que le prestataire extérieur attende un mois mais en interne, on ne risque pas de perdre le marché. Tous les prestataires internes deviendront prestataires de chaque unité, on va se livrer à une concurrence.

Dans le projet, je m'étonne de ne pas voir le GPSR parmi les prestataires internes. Je n'ai pas vu SUR. C'est peut-être une erreur de ma part. Dans la LOM, ils auront l'autorisation d'intervenir sur des réseaux autres que celui de la RATP. Ils seront prestataires externes. Je ne les vois pas parmi les prestataires internes des unités opérationnelles. Un chauffeur de bus qui aura besoin de l'assistance du GPSR passera-t-il en second plan, parce que le GPSR donnera priorité à un marché à 20 ou 30 kilomètres du lieu ?

Pour finir, j'ai l'impression que l'on crée un nouveau jeu de société qui s'appelle Business Unit. Chaque joueur est directeur de centre bus et dans les règles du jeu tout est permis pour dégager une marge, l'objectif final étant d'être le premier sur la liste pour devenir chef d'entreprise de nos futures filiales. Avec ces règles du jeu, je ne vois pas beaucoup de service public, peu de services rendus d'utilité publique. Nous avons tout de même un rôle de service public. Je ne vois ni le gain ni la noblesse de la RATP, qui était un service public d'un bien commun.

Aujourd'hui, nous sommes là pour vendre notre fonds de commerce, le saucissonner, sachant que le grand perdant n'est pas le Groupe RATP puisqu'il aura la rétrocession et la remontée des bénéfices de chaque filiale. Je m'inquiète fortement dans le domaine social des salariés de l'entreprise, mais aussi du service rendu réellement à la population.

M. VENON.- Je remercie M. HONORÉ d'avoir su porter les questions posées au CDEP MRB depuis plus de dix ans maintenant et pour lesquelles nous n'avons jamais eu de réponses de la part de la direction du département. Il est bien dommage d'avoir attendu les business units pour avoir un semblant de réponse.

J'ai plusieurs questions.

Je pense qu'il serait une erreur de croire que les concurrents attendent que la RATP arrive au niveau de leurs charges. Eux aussi travaillent sur leurs coûts, dans la performance, dans l'efficience. La démarche ne s'arrête jamais. La variable d'ajustement la plus rapide, celle qu'ont pu trouver les chefs d'entreprise ou d'autres, a malheureusement toujours été l'emploi ou le salaire. Il faudra répondre à cette question. Demain, dans le cadre des business units, qui, comment et où se prennent les décisions sur les salaires et l'emploi ? Il faudra y répondre, d'autant plus si l'ensemble des centres bus est filialisé demain.

M. LOVISA souhaitait insister sur les recettes. En faisant un lien avec les résultats trimestriels ou semestriels du STIF, on s'aperçoit que les recettes sont plus compliquées à obtenir à l'Est qu'à l'Ouest. C'est certainement dû à une population plus fragile à l'Est parisien. Comment irez-vous chercher les recettes, comment irez-vous chercher cet équilibre financier et budgétaire ? C'étaient quelques premières réflexions.

La multiplicité du matériel met les centres bus en difficulté. L'exemple de la serrure a été cité tout à l'heure. Il y a bien longtemps qu'à MRB on ne les fait plus alors que

l'activité nous était propre, de même qu'intervenir dans un terminus. La direction du département a décidé de faire autrement. On pourrait multiplier les exemples d'activités qui ont disparu à MRB.

M. RISPAL.- Il ne faudrait pas croire que l'on ne comprend pas les enjeux auxquels nous sommes confrontés. Nous savons tous que nous sommes dans une configuration qui fait suite à la loi ORTF, qui va nous mettre en concurrence. À partir du moment où on a accepté de la faire ailleurs, on a accepté le principe qu'elle entre dans notre périmètre à partir de 2025.

On peut attendre les benchmarks, mais l'exercice est fait au sein des ateliers de Championnet. Même quand on est bon, on ne l'est pas assez et il faut s'améliorer. On nous explique que si on est mauvais, il faut faire des efforts, et qui si on est bon, il faut en faire pour être toujours meilleur. On est menacé par l'ouverture à la concurrence. Il faudrait faire le lien avec ce qu'il se passe au niveau national, avec toutes les entreprises menacées. Pas une entreprise de niveau national ne s'en est sortie malgré les efforts réalisés sur les congés, l'augmentation du temps de travail, la manière de produire. À aucun moment, on a dit : stop, on est rentable, on pérennise les activités. C'est malheureusement la politique menée au niveau national. Il y a des craintes à avoir pour nous.

Comme cela a été dit lors de la séance précédente, à quel niveau le curseur sera-t-il ? Où cela s'arrêtera-t-il ? À quel moment sera-t-on considéré comme suffisamment bon pour pouvoir dire que nous ne descendrons pas en dessous, parce que ce n'est plus acceptable pour la sécurité des voyageurs et des personnels et pour qu'un service de qualité soit rendu aux voyageurs ? Je suis inquiet.

La présentation du dossier a été fabuleuse ! On nous a fait croire que le contexte économique allait recréer une solidarité interne à la RATP. Malheureusement, des départements regardaient à l'extérieur au lieu de solliciter l'interne. On arriverait même à nous faire croire que le contexte économique sera favorable pour recréer une solidarité interne, qui nous permettra de répondre à tous les marchés.

Je vais prendre un exemple factuel et concret. Un centre bus a demandé une prestation à l'atelier de Championnet, ce qui est fait pour y répondre est réduit au minimum. Le niveau minimum sera compliqué à atteindre. Si la réponse de la BU pour solliciter un département consiste à dire que c'est trop cher et qu'il faut diminuer le coût, ce sera compliqué. Si la seule réponse est le coût, cela n'aura pas de fin. La question posée est : à quel niveau dit-on stop ?

Il est vrai que le dossier est creux. C'est une perspective, on avancera au fil du temps. Je trouve toutefois qu'il n'est pas si creux avec 29 groupes de travail. Ce qu'il s'est passé dans l'entreprise, avec l'externalisation de la CCAS, les points d'arrêt, le PCR, a un lien direct avec la mise en place de ces centres d'affaires. Cela configurera l'entreprise dans toute son ampleur. Pour moi, ce dossier n'est pas si creux. Il ne faudrait pas se focaliser sur les centres bus, mais sur les impacts qu'il aura dans les nombreux départements autour.

Avec 33 % du chiffre d'affaires et 19 000 agents concernés, c'est prendre un gros risque. Il ne faudra pas se rater. Avec un périmètre de 16, alors qu'on ne sait pas encore comment les appels d'offres seront découpés, cela reste compliqué.

Avec les éléments factuels, à savoir l'avis du CSEC, les informations en CSE et

un budget calé sur ce que l'on connaît déjà, on avance de manière aléatoire.

Il faudra apporter des réponses aux questions qui ont été posées. Quel niveau de marge économique sera demandé ? Quel impact dans les autres départements ? Je ne voudrais pas que l'on se retrouve dans la configuration où, même si on est bon, il faudra s'améliorer et poursuivre une productivité qui est déjà bien au-dessus de celle demandée par Île-de-France Mobilités.

M. TURBAN.- Ma question ne s'adresse pas directement à Bus, mais au Président. D'autres départements sont-ils ou seront-ils pilotés en business unit ? J'entends que Bus est le premier. Je vous invite à lire un certain nombre de contrats d'objectifs de départements où il est déjà question de business units. Cela a déjà été annoncé en séance de certains CSE.

Où est-ce présenté ? Au niveau du CSE ou du CSEC ? Vous voulez mettre en place ce modèle économique au sein de l'entreprise. Est-ce seulement appliqué à Bus ou est-ce déjà mis en place dans d'autres départements ?

M. SARDANO.- Vous avez dit que c'était un problème davantage managérial que technique. Je n'aime pas différencier les deux, car le manager ne sait plus à un moment où il va sans la technique. Il y a du management et de la technique, c'est complémentaire. J'ai parfois l'impression qu'en prétendant que c'est seulement managérial, on minimise la portée en disant qu'il suffira de travailler sur la communication, alors que le sujet est plus profond. On le voit dans les métiers touchés.

Il y a un vrai souci dans ce dossier : la confiance. Ce dossier devait passer rapidement pour information en CSE. Le CSEC l'a récupéré. Nous avons l'impression de l'avoir récupéré juste avant sa mise en œuvre. Cela inquiète d'autant plus que l'on a un peu l'expérience au département Bus.

J'ai été le président de la Commission économique du département Bus, qui avait des séances de CDEP intéressantes avec M. LOVISA. Un mantra revenait régulièrement. On nous disait que les directeurs de centre avaient leur autonomie de gestion, qu'ils décidaient, que ce serait mieux une fois en CSE parce qu'il y aurait des réponses. En effet, quand on faisait part de dérives, on nous répondait qu'il fallait solliciter les directeurs de centre bus.

J'ai l'impression qu'il y a un changement de paradigme, qu'une illumination vous a fait penser qu'il fallait des garde-fous. Il faut de la performance sociale, parce que la performance économique sans la performance sociale n'a pas d'intérêt pour les salariés. Le salarié doit aussi retirer les fruits de la croissance et de son travail. Il faut rétablir cette confiance. Cela doit venir de vous. Nous sommes prêts à la recevoir, à condition que ce soit concret. Il y a un vrai problème de confiance.

Un centre bus fonctionnait très bien et était très performant. Il y avait 80 % d'encadrants et 20 % de métiers RATP Dev. Au bout de trois ou quatre ans, il y avait 80 % de métiers de Dev et 20 % d'agents de maîtrise. Petit gain substantiel sur la masse salariale. Certains le disaient, c'est un point sur lequel on peut jouer facilement et rapidement.

Concernant la formation, il en est de même. Le taux de réalisation pour l'encadrement était de 4 ou 5 %. Pour les machinistes, ce taux n'était pas bon non plus. Le

pilotage des effectifs en dessous du notifié du département générait du travail sur repos, en S, et la prime CPU a été modifiée par la suite sur des critères plus mesurables. Les machinistes étaient éligibles à la prime s'ils travaillaient dix jours sur repos par an. Les managers avaient 40 agents sous leur responsabilité, il fallait qu'ils récupèrent 4 000 J/A de conduite sur le groupe pour avoir un meilleur avancement.

Nous avons vu les résultats après. Le centre bus a eu du mal à s'en remettre, parce que cela fonctionne seulement un certain temps. Nous l'avons dit en commission, et les intervenants avaient l'air d'accord avec nous, ces économies fonctionnent à court terme mais pas à long terme. Notre crainte est d'assister à nouveau à ce phénomène.

Par ailleurs, la formation des agents est un point important. J'ai pris l'exemple d'une fiche métier, c'est presque un référentiel de compétences avec l'impact sur la qualité de travail, les charges et les coûts. Il s'agit de la fiche métier ROL. Vous avez pris l'engagement, Monsieur LOVISA, en CDEP Bus -et cela a été fait- qu'aucun manager ne ferait d'EAP sans être formé au préalable. Or, la dérive recommence, des managers en font sans avoir été formés.

En CSE, il a été évoqué une méconnaissance technique des managers ROL. Lors de la dernière séance du CSE, le responsable du pôle management a indiqué qu'il existait une offre de formation pour les ROL mais qu'il n'y avait aucune inscription. Il y a le Perform transversal, mais les compléments indispensables pour Bus ne sont pas dispensés. Il faut des plans de formation. On va peut-être récupérer la productivité effectuée il y a quelques années sur le plan de formation de Bus, parce que je ne suis pas certain que les planificateurs, les concepteurs de l'offre, les responsables voirie soient tous aujourd'hui en capacité d'appréhender ce que peut impacter ce nouveau projet sur leur métier. S'ils ne sont pas capables, il y aura des risques psychosociaux. Il y a un danger.

La confiance, la formation et le soutien ne nous semblent pas suffisants.

M. LE DAIN.- Beaucoup de questions ont été posées. Je ferai juste une analyse rapide.

Fusion Bus MRB, va se mettre en place prochainement. On met des business units partout, dont acte, pas de problème.

Une question a été posée par M. VENON sur le manque d'objectif en termes de marge. Quel est le niveau, l'objectif ? J'ai l'impression qu'il n'y en aura pas. C'est un peu comme pour les effectifs, il y a une cible, mais ensuite plus il y en a, mieux c'est. Plus la marge sera grande, plus ce sera profitable. Vous ne donnez pas de chiffre, en espérant toujours être au-dessus.

Le projet managérial est inquiétant. Je pense que la fusion, la business unit et le projet managérial ou Diapason mettront Bus et MRB à mal. Il sera plus compliqué demain de travailler normalement, correctement, avec le même sens du service public qu'aujourd'hui. Avec la LOM, je pense que le temps de travail sera mis à mal à Bus, que les temps de parcours seront examinés, que l'inaptitude sera disséquée pour être éradiquée. Vous verrez les méthodes que vous voudrez utiliser.

À MRB, ce sera également terrible. Je suis très surpris sur le sujet de la concurrence, je pense que nous sommes moins chers que les autres. À MRB, nous n'avons pas

d'indicateurs économiques de nos concurrents qui sont soi-disant moins chers que nous. Je sais toutefois qu'avec les effectifs que nous avons perdus depuis plusieurs années suite aux multiples réorganisations mises en œuvre, avec le travail du samedi dimanche etc., si on est encore plus cher que les autres, il n'y a plus de levier. C'est un vrai sujet. Les formations sont aussi mises à mal. Les effectifs seront encore en diminution sous couvert de nouvelles organisations de travail, qui pourront pallier les carences d'effectifs. Cela dit, il n'y a plus rien à gagner parce que tout le monde travaille tout le temps. Il n'y a plus de possibilités sur les organisations de travail à MRB. On travaille à toute heure du jour et de la nuit, le week-end, le samedi et le dimanche.

On peut imaginer toutes les organisations nouvelles que vous voulez, sans bras, cela ne fonctionnera pas. Les contrôles sorties autobus démontrent que ce que je dis est vrai. On a un sujet. Un autobus doit sortir en conformité. Un autobus sur la voie publique doit être en conformité avec le Code de la route.

Cela a été dit mais c'est important, on oublie le mot « service public » dans tous les documents. Vous l'avez évacué depuis longtemps mais pas nous, c'est notre moteur. Pour nous, le service public est très important, c'est le service rendu aux usagers. On leur doit un service, parce qu'ils le paient dans leurs impôts. On leur doit des bus en bon état de fonctionnement, qui les transportent correctement. Pour le tarifaire, c'est Île-de-France Mobilités.

Finalement, on tombe dans le régalien, je suis content. La CGT dit depuis longtemps que le transport des usagers n'est pas une marchandise comme les autres. C'est tellement vrai qu'ils veulent créer un service minimum dans l'entreprise et en plus réquisitionner les grévistes comme dans l'Armée ou dans la Police. Finalement, on n'est pas une entreprise comme les autres. Il faudra en discuter, parce que c'est très important. Il faut remettre le service public au cœur des enjeux.

Pour terminer, dès que l'on parle de profits, de recettes, on tombe dans . Comme cela a été dit, on devient de petites PME qui vont se concurrencer entre elles. Il y aura les bonnes et les mauvaises. Là où on est situé, on ne peut pas avoir les mêmes résultats d'un dépôt à un autre. Il y aura les bons et les mauvais. Que fera-t-on des mauvais ? Les usagers n'ont pas demandé la concurrence, tout comme nous. Pensez-vous qu'une personne laissera passer plusieurs bus pour prendre celui de la RATP parce qu'elle sera mieux transportée ? Non ! La concurrence n'est pas libre, et elle est faussée.

M. BAZIN.- Dans la continuité des interrogations et des questions que nous nous posons, je m'interroge sur le devenir des centres bus dans le cadre des business units. Qu'avez-vous prévu pour ces centres bus, puisque les bus tourneront la journée ? Les centres seront plus ou moins dépourvus, vides et disposeront d'un grand parking pour y stocker des bus. On pourrait imaginer des prestations pour des entreprises privées.

Avez-vous prévu de proposer ce modèle aux futures business units, avec des prestations telles que le lavage de bus, le plein de dernière minute ? On transformera peut-être peu à peu ce que l'on est en futur « Midas » des centres bus ? Quelles prestations avez-vous déjà envisagées pour les centres bus dans le cadre des business units ?

M. SARRASSAT.- De nombreuses questions se posent et les débats sont riches, d'où la nécessité absolue de traiter ce dossier au niveau central. Les business units concerneront-elles d'autres départements ? Il y a déjà des prémices à SEC, cela a été annoncé.

C'est donc un dossier transversal.

Un autre sujet revient au CSEC : les impacts sur les fonctions support, qui travaillent directement avec les unités opérationnelles aujourd'hui qui subiront un impact non négligeable si elles sont 30 ou 40 % plus chères que la concurrence directe. Ce sujet devra être clarifié ici.

Une dernière question me taraude depuis quelque temps. Depuis des années, vous parlez dans cette instance de benchmark, en disant que nous sommes plus chers. Dans votre dossier, vous expliquez ne pas pouvoir regarder les flux, parce qu'ils étaient confus, ne sachant pas qui faisait quoi. Comment avez-vous pu à cette époque savoir que nous étions 26 % plus chers que la concurrence ?

Vous dites que pour comparer les machinistes-receveurs avec ceux de la concurrence, il faut dresser un bilan complet de la business unit. Comment avez-vous fait pour nous dire dans cette instance et au Conseil d'administration que Bus était 20 % plus cher que la concurrence ? Par ailleurs, la concurrence n'aura de cesse de baisser ses coûts.

M. Le PRÉSIDENT.- Avant de donner la parole à M. LOVISA, les différentes interventions ont fait part de commentaires qui montrent qu'en dépit des critiques formulées sur le dossier, il a été suffisamment consistant pour avoir un niveau de débat très intéressant. Des questions de fond, de long terme sont posées. Ce débat amorce utilement et efficacement la suite du débat. Merci à tous ceux qui l'ont nourri.

On peut peut-être d'ores et déjà apporter des réponses à certaines questions. D'autres pourront être fournies dans le cadre du suivi de ce dossier, parce que nous n'avons pas forcément toutes les réponses. Je répondrai à une question de M. TURBAN sur la business unit, mais je laisse la parole à M. LOVISA qui, en forme de conclusion, peut donner des éléments de réponse.

M. LOVISA.- Je vais essayer de donner un maximum de réponses. Comme cela a été dit, tout n'est pas prédéterminé aujourd'hui. Aujourd'hui, vous mêlez des questions qui relèvent de la mise en place des BU, de l'architecture de la gestion économique de nos unités opérationnelles, tout ce qui constitue la vie quotidienne et ses évolutions, de la préparation à la concurrence, les évolutions d'organisations, de conditions de travail, de maintenance, de méthodes, qui sont à chaque fois des éléments spécifiques relevant de dossiers, puisque pour une modification, un dossier spécifique est présenté aux instances adéquates.

Le dossier lui-même ne porte pas de changements d'organisation. Les changements d'organisation relèvent de dossiers spécifiques correspondants. À un moment, une personne parlait de transfert de SCC, c'est un dossier spécifique. On ne met pas toute l'entreprise dans le dossier BU, cela n'aurait pas de sens en tant que tel. Il n'y a pas de rattachement direct de questions de productivité, de dossiers de réorganisation, de changements de conditions, à ce dossier de BU.

Sur la question de la sous-traitance, je répète ce que j'ai dit tout à l'heure. Notre logique ne consiste pas à décider de ne plus fonctionner avec l'entité, qui est le fournisseur du service que l'on attendait, chaque fois que l'on est insatisfait d'une situation. Vous avez cité SIT, on peut mentionner M2E et d'autres services. Ce n'est pas une bonne façon d'affronter la concurrence. On ne peut pas affronter la concurrence tout seul, ce n'est pas possible, c'est

forcément un travail de toute l'entreprise. Dans une fonction support, de fournisseurs de services ou de production de services, on doit apprendre à travailler ensemble. On a toujours parlé d'une entreprise intégrée, mais on ne l'est pas tant que cela. Nous travaillons encore trop en silo. On ne progressera pas si on ne travaille pas avec son voisin et si on ne donne pas à chacun d'entre nous la chance de progresser.

Quand on me dit qu'un exploitant qui n'est pas content d'un mainteneur en prend un autre ou sous-traite, je pourrais poser la même question à l'exploitant qui est aussi en écart par rapport à nos concurrents. Pourquoi ne pas avoir le même raisonnement pour lui-même ? Or, on ne l'a pas. Pourquoi l'aurait-on pour l'un et pas pour l'autre ?

M. CHIKH.- C'est lui qui paie.

M. LOVISA.- Il est essentiel que ce soit une dynamique de l'ensemble de l'entreprise.

Les garde-fous, c'est la gouvernance des départements et de l'entreprise, ce qui est mis en œuvre au travers d'indicateurs, qui ne sont pas uniquement financiers. Il y a aussi des indicateurs humains, sur les J/A de formation, sur la maladie, l'accidentologie Des indicateurs sont là pour nous aider à identifier des problématiques.

M. SARDANO.- Il est difficile de laisser passer le point que vous avez évoqué juste avant. Vous dites que l'on va travailler ensemble. On a vu qu'il y avait des difficultés lors du recrutement à Bus, entre le moment où les personnes envoient leur candidature spontanée et leur recrutement, avec de multiples déplacements pour passer les tests, parfois durant six mois. Au lieu de travailler avec GIS et de mettre en place un nouveau process pour éviter la perte de bons candidats, on fait une expérimentation…

M. Le PRÉSIDENT.- Avec GIS.

M. SARDANO.- Oui, mais la part de GIS a fortement diminué. Les entretiens sont réalisés par les AF. Pendant que des personnes passent un test de conduite, les autres sont reçus par les assistants formateurs pour un entretien. Il y a 1 000 recrutements par an en moyenne. Si tous les centres bus le font, quels seront les effets de productivité sur le pôle recrutement de GIS ? On cherche à connaître les impacts sur SIT, sur M2E, etc. Si on agit de la même façon sur le recrutement et les prestataires, SIT existera toujours parce qu'il y aura encore 70 % de l'EPIC mais il y aura un phénomène Diapason. On ne peut pas l'exclure et balayer cela de cette manière.

M. Le PRÉSIDENT.- On ne balaie pas du tout.

M. LOVISA.- Je ne prétends pas qu'il n'y aura plus de projets de productivité, de performance, d'amélioration mais ce n'est pas un sujet BU. BU ou pas, cela ne change rien sur ces sujets. Ce sont des choix de stratégie de l'entreprise et de préparation de la mise en concurrence.

S'agissant des garde-fous, on a un certain nombre d'indicateurs, et surtout la gouvernance de l'ensemble de nos directions. Je ne veux pas énumérer tous les dispositifs existants, mais des dispositifs d'audit, de contrôle interne permettent de vérifier l'ensemble des cadrages. Il existe des cadrages. On établit des méthodes de travail en exploitation comme en maintenance. Notre objectif et notre rôle sont de vérifier que les éléments de cadrage sont

respectés. C'est essentiel.

La présentation des écarts de compétitivité représente un gros travail qui n'est pas effectué tous les ans. Le dernier est vieillissant, il doit avoir deux ou trois ans d'existence. Il avait été présenté au Conseil d'administration à l'époque. Il date de 2016, il a besoin d'être renouvelé. Il faut le partager. Certains parlent de donner du sens, de dire les choses à chacun des collaborateurs, c'est essentiel. On ne peut pas avancer caché, ce n'est pas possible. On peut contester les chiffres en permanence, en disant que nous sommes les moins chers. Malheureusement, ce n'est pas le cas. J'aimerais.

M. BAZIN.- Vous avancez caché en ne transmettant pas les chiffres des benchmarks.

M. Le PRÉSIDENT.- M. LOVISA vient de dire que nous allions les partager.

M. LOVISA.- Il faut le partager, c'est essentiel mais il faut avoir plusieurs éléments en tête. Pour commencer, plus on approche de 2025, moins on arrivera à obtenir des informations sur les autres. Ne nous leurrons pas. Faire un benchmark consiste à comparer ce que nous coûtons et rapportons à ce que les autres coûtent et rapportent. Plus on se rapprochera de 2025, plus l'exercice sera difficile. Chacun devient une huître, qui se referme. Dévoiler des éléments essentiels de son mode de fonctionnement, de sa productivité et de son efficacité signifie donner un élément essentiel pour les réponses aux appels d'offres. Je pense que chacun pourra le comprendre.

Nous avons plusieurs façons d'y arriver. Je ne rentrerai pas dans les détails, puisque vous les aurez avec la mise à jour du benchmark que nous partagerons. Il y a des éléments internationaux puisque des chiffres sont publiés à l'échelle internationale, d'autres nationaux notamment au travers de l'UTP. Les chiffres sont souvent anonymisés, mais ils existent. Il y a également de l'affrètement. On fabrique régulièrement de la sous-traitance et on obtient par ce biais des informations directement économiques. Nous faisons parfois des exercices de simulation avec RATP Dev, à qui il est demandé de faire une offre sur une ligne avec les mêmes éléments. Cela permet de savoir où sont les écarts.

Dans la dernière copie de 2016, avec ces éléments de compétitivité, l'écart était de l'ordre de 12 ou 13 % par rapport aux autres, en moyenne. Il n'y avait pas tant d'écart que cela entre la sous-traitance, les résultats à l'échelle nationale et ceux à l'échelle internationale. Il y a une certaine homogénéité des écarts.

Ces écarts sont constitués d'écarts au niveau de chacun d'entre nous. C'est la raison pour laquelle j'insiste sur l'importance d'avoir une dynamique de l'ensemble de l'entreprise. Ce n'est pas spécifiquement la maintenance, l'exploitation, les fournisseurs ou les fonctions support. Chacun d'entre nous, sous une forme ou une autre, de manière plus ou moins importante, a un effort à faire sur ces sujets. Nous avons tous à le faire. C'est ce que nous avons mesuré.

Ce n'est pas un exercice exact. Les résultats peuvent varier. Cela renvoie à une autre de vos remarques : les centres bus ne sont pas égaux. Je suis d'accord avec vous. Nous ne disons pas qu'ils le sont et qu'on va les regarder comme tels. Pourquoi ? La constitution du parc. Si le parc est neuf, avec des véhicules électriques qui fonctionnent bien, il n'y a pas de souci. Si le un parc est ancien et constitué de certains matériels, on commence à s'inquiéter, le taux de panne n'est pas le même.

Il ne faut pas chercher à comparer une unité opérationnelle avec celle d'à côté, mais plutôt se demander comment améliorer la situation dans le contexte dans lequel on se trouve. Au moment de la mise en concurrence, ceux qui se présenteront ne challengeront pas le changement de parc. Le parc étant la propriété d'IDFM, Ile-de-France Mobilités imposera son parc et il en sera de même pour les dépôts. Ce sera une contrainte de départ. Je sais que la contrainte d'un centre sera différente de celle du centre voisin.

Autre exemple d'exploitation, la vitesse commerciale d'un centre bus parisien sera différente de celle d'un centre de banlieue. Les niveaux d'indicateurs ne sont pas les mêmes, les besoins en ressources seront différents pour une même offre. Nous ne cherchons pas l'égalité entre les centres Bus, mais à savoir sur quels éléments différenciants nous avons intérêt à travailler pour chaque BU, pour ne pas se faire avoir en 2025. Pour moi, c'est déterminant.

Pourquoi ne pas faire l'exercice avec moins de centres ? 2025 arrive très vite, nous sommes en 2019. Nous allons commencer à préparer le sujet en 2020 pour s'en servir, le roder et l'améliorer. Les appels d'offres arriveront en 2023. Nous n'avons pas le temps de prévoir des étapes.

Cela ne présente pas de risque aujourd'hui, parce que le système est encore protégé. On est dans un contrat unique, qui lie l'entreprise à Île-de-France Mobilités. Il vaut mieux s'organiser, vérifier, expérimenter là où il n'y a pas de risque plutôt que de prévoir de tout faire en 2025. Si tel était le cas, la direction de l'entreprise serait inconsciente de dire que tout ira bien en 2025.

Vous avez posé des questions précises, mais je n'ai pas toujours les réponses. Quid du dépannage demain ? Aujourd'hui, le benchmark montre que l'on est meilleur en interne qu'à l'externe. Quel serait l'intérêt d'aller à l'extérieur ?

Sur le sujet de la logistique, il ne faut pas confondre logistique et achats. La plupart des grandes entreprises n'ont pas lâché leur logistique, elles l'ont au contraire internalisée. Pour être performants, les grands groupes internationaux gardent la logistique en leur sein. Pourquoi faire de la logistique à l'extérieur ? À quoi cela servirait-il ? Il est essentiel que la logistique soit un élément déterminant dans l'entreprise, peu importe le service. Dans les grands groupes, la logistique est portée par le groupe lui-même. Pour les achats, c'est autre chose.

Je ne porte pas de jugement aussi hâtif sur la question des Chinois quand je vois à quel point et à quelle vitesse ils progressent aujourd'hui. Cela peut être une question. Je ne veux pas porter de jugement. Je pense que c'est plus complexe que cela.

Il y a des sujets sur lesquels nous pouvons nous questionner, tels que la RSE. Cela tombe bien, puisque nous avons des garde-fous sur les questions de RSE quand nous faisons des achats. Les Chinois ne passent pas la porte sur ce chapitre. Il faut faire attention à ne pas mélanger tous les sujets. Il faut en tout cas les distinguer.

Vous avez demandé pourquoi SUR ou le GPSR n'a pas été mis à l'intérieur. On est à un carrefour.

M. SARRASSAT.- Il a pourtant été annoncé dans les départements qu'ils passeront en BU.

M. LOVISA.- Je vous réponds au sujet des BU pour les centres bus.

M. Le PRÉSIDENT.- La question de Mme MEUNIER était : pourquoi SUR ne figure pas dans la liste des contributeurs ?

M. LOVISA.- Nous sommes au carrefour de discussions politiques importantes sur ce sujet, sur le rôle dévolu à la SUGE et au GPSR en Île-de-France, comme en France. Est-ce un incontournable, une sorte de service régalien sur les questions de sécurité et de sûreté dans les transports ou ouvre-t-on une fenêtre ? Avec la publication de la LOM, le sujet a été clairement établi. Dans le Grand Paris, c'est le GPSR, cela devient une fonction régalienne. En revanche, il y a une demande forte de l'Île-de-France et de la Région quant à laisser une ouverture à la possibilité de faire appel à d'autres services de sécurité sur le réseau de surface.

Ce n'est pas le projet de BU qui détermine ces questions, mais les autorités et les ministères, selon les sujets ou les lois, telles que la LOM dont certains ont rappelé l'importance. Il faut distinguer la nature des sujets et les trajectoires que cela implique pour nous.

En fonction de ces choix, notamment de ceux de l'autorité organisatrice et de ce qu'elle écrira dans les cahiers des charges, nous serons amenés à faire appel à d'autres services ou pas. Ce sujet sera sur la table.

Je l'ai rappelé tout à l'heure, la question des recettes est essentielle dans l'équilibre économique de nos offres. Déjà, aujourd'hui, nous sommes incités à faire des recettes. Il existe des mécanismes assez protecteurs pour l'entreprise, tant mieux, mais dans les cahiers des charges, notamment dans le cadre d'Optile, la pondération de la note d'appréciation et du choix des futurs opérateurs est à hauteur de 50 % sur les recettes. L'autorité organisatrice annonce que la question de la recette constitue la moitié de l'importance du sujet et demande quel est l'engagement de l'opérateur pour maximiser la recette, le trafic et la validation.

Ce n'est à nouveau pas une question de BU. Ce qui est attendu, même dans un contrat-cadre générique comme celui que nous aurons durant les cinq ans qui nous séparent de la mise en concurrence, sera très exigeant de la part d'IDFM. Île-de-France Mobilités ne s'en cache pas.

Nous allons chercher les recettes en luttant contre la fraude, en faisant de la publicité pour que les personnes utilisent nos transports, en encourageant et en facilitant les transports dans les politiques de la ville. Étant donné la difficulté à circuler dans Paris, on repousse les personnes à utiliser notre réseau bus. Au contraire, notre objectif est de faciliter la circulation dans un carrefour ou une voie spécifique du bus.

Une personne a dit : même quand cela fonctionne, on est obligé de faire des efforts. C'est une mécanique humaine, logique, nationale et internationale d'amélioration continue. Aucune entreprise ne peut considérer que l'exercice est terminé une fois un résultat atteint, parce qu'il y a des évolutions de société, de technologie, des innovations qui donnent la capacité de s'améliorer en permanence.

Vous avez exprimé une sorte de course effrénée entre tous les opérateurs pour être retenu. C'est un vrai risque ; mais cette course effrénée ne doit pas avoir lieu n'importe

comment ou sur n'importe quel registre ou critère. Nous avons d'ailleurs à faire nos propres choix. Quelqu'un a dit que des opérateurs seraient prêts à perdre de l'argent pour gagner. Ce n'est pas à faire, nous ne le ferons pas. Si l'on perd de l'argent sur le contrat à venir, on peut être certain de ne pas avoir le contrat suivant. Ce n'est pas un hasard si RATP Dev a remporté des appels d'offres en Bretagne il y a peu. Il ne faut pas se leurrer.

Il faut faire un choix. L'entreprise a des gènes de stabilité, de sincérité, de transparence qu'il faut encore affirmer vis-à-vis de l'autorité organisatrice. C'est essentiel pour l'avenir. Ce sont surtout des gènes qui consistent à ne pas sacrifier la question de l'économie, l'humain, la sécurité. Nous l'affichons. Quand nous échangeons avec Île-de-France Mobilités sur le contrat actuel, le prochain ou même des cahiers des charges, nous annonçons systématiquement que nous voulons parler RSE, que nous voulons des garanties. L'autorité organisatrice fait ses choix, elle les inscrit dans ses cahiers des charges, mais notre stratégie consiste à ne pas faire de concession sur un certain nombre de termes. Vous les connaissez, cela fait partie de nos valeurs et de nos gènes. Il n'y a pas de raison de les changer parce que la concurrence arrive.

Nous allons peut-être perdre des marchés ou un centre bus -cela arrivera car nous avons aujourd'hui 100 % des centres bus de Paris et de la première couronne-, mais nous nous battrons pour tous et nous ne sacrifierons pas pour cela la sécurité, les conditions de travail, la marge négative ou autre.

Je crois que j'ai repris l'essentiel. Sur le sujet de la confiance, celle-ci doit être partagée. Elle ne se décrète pas. Elle doit être démonstrative.

Vous avez demandé du benchmark, nous allons vous en donner. Vous avez indiqué tout à l'heure que vous étiez contents de traiter le sujet en CSE central. Pour moi, c'était prévu. Je ne comprends pas où est l'ambiguïté. Personnellement, j'avais prévu de passer en CSE central.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup.

M. SAUTEL.- Dernier élément, étant sur une information descendante il ne nous a pas échappé que les CSE 1 à 5 seront informés, mais pas consultés ?!

M. LOVISA.- Il y en a six.

M. SAUTEL.- Chacun de ces six CSE d'établissement étant en charge dans le futur de plusieurs business units, nous sommes surpris de voir que ces CSE ne seront pas consultés sur les futures BU concernant leur périmètre. Ils auront pourtant besoin d'informations économiques, sociales, des effectifs, budgets fin d'avoir un avant et un après.

M. Le PRÉSIDENT.- Je réponds rapidement sur ce point. À partir du moment où vous signez un projet qui se décline de façon identique dans tout le périmètre, il n'y a pas lieu de faire un distinguo entre l'information consultation d'ici et celle des établissements. Sinon, on le ferait localement mais pas en central. Les nouvelles modalités demandent qu'un choix soit fait entre un niveau et un autre.

M. LOVISA.- Il y a deux aspects relatifs aux CSE locaux. Il y a la nécessité d'informer sur le projet et le cadrage. Ensuite viendra l'étape de la consultation liée au budget de la BU. On est aujourd'hui dans une vision de l'ensemble et de manière homogène de la

mise en place des BU.

M. SAUTEL.- À terme les CSE d'établissement seront-ils consultés ?

M. LOVISA.- Ils le seront sur la partie budgétaire.

Mme MEUNIER.- Un an après la mise en place ?

M. LOVISA.- Non.

M. SARRASSAT.- Le budget sera présenté avec celui de 2020. Je pense que d'autres budgets seront présentés dans les unités, nous aimerions que ce soit présenté transversalement. Il nous semble important d'avoir un comparatif avant/après pour toutes ces raisons et les questions posées par les élus, les membres de la Commission économique, et les organisations syndicales. Le débat peut se passer en local ou pas. Pour moi, c'est un dossier transversal au niveau des business units. Les budgets seront évidemment discutés en local. Je fais confiance à tous les élus des CSE Bus pour le faire correctement.

Nous devons avoir une conduite de ce projet de a à z, parce que cela impliquera de nombreux départements, pas seulement Bus. C'est la raison pour laquelle nous allons proposer une résolution.

M. Le PRÉSIDENT.- Je voudrais répondre à M. TURBAN. J'ai évoqué tout à l'heure l'intervention d'un nouvel acteur, l'ART, sur deux objets principaux, GI et SUR, pour les raisons citées. Nous allons devoir, devant cette autorité de régulation, justifier de la rémunération que nous demanderons aux entreprises à qui nous facturerons nos services, et de la consistance du prix que nous ferons payer. Pour cela, nous allons devoir modifier les schémas comptables en créant vraisemblablement des business units. La finalité n'est pas la même. Dans un cas, c'est pour répondre à l'ART et dans l'autre, pour se préparer à l'ouverture à la concurrence. La finalité est différente.

Un point n'a pas été soulevé, en termes de finalité, même si M. LOVISA l'a fait dans sa conclusion. Nous faisons tout cela pour qu'il demeure le plus possible de salariés dans le Groupe RATP. J'ai entendu qu'il n'était pas satisfaisant qu'ils se retrouvent dans une filiale au lieu de l'EPIC, mais il est peut-être mieux que ce soit dans une filiale de la RATP que dans celle d'un autre Groupe.

Pour les fonctions support, il y a un risque supérieur à celui de devoir s'améliorer d'ici 2025, à savoir ne plus rien avoir à faire pour toutes les entités perdues par la RATP. Notre responsabilité est d'arriver à conserver un maximum d'emplois dans le Groupe RATP, parce que nous considérons que nous sommes un employeur de référence, et parce que cela permet d'assurer l'emploi pour toutes les fonctions transversales. Nous devons rechercher de l'efficience car nous sommes certains que si nous ne le faisons pas, une grande partie des services fonction support disparaîtra avec la perte des marchés de bus.

Quant à la méthode, nous allons écouter votre proposition. Nous avons pris le temps du débat. Il est nourri, mais pas achevé. Il est utile de continuer à avoir des points réguliers dans cette instance. M. LOVISA s'y est prêté aujourd'hui et continuera à le faire.

Monsieur SARDANO ?

M. SARDANO.- *Les élus du CSEC réunis en séance plénière, le mercredi 27 novembre 2019, demandent la mise en place d'une commission de suivi sur le projet d'évolution du modèle de pilotage des centres Bus en Unités d'affaire ou Business Unit.*

Ce dossier a fait l'objet d'une première information en CSEC, le 9 octobre 2019, présentant les grandes intentions du projet et d'une seconde présentation ce jour reprenant les intentions, tout en précisant certains aspects.

Le dossier présenté, ce jour, apporte des précisions sur certaines thématiques, il ne peut, toutefois, dans l'état actuel d'avancement du projet, apporter l'ensemble des réponses que les élus se posent. Comme il est mentionné dans le dossier, c'est un projet d'évolution et « la première année de fonctionnement permettra d'étalonner le dispositif, de mesurer l'appropriation de ce nouveau modèle par les collaborateurs et d'opérer les ajustements qui s'avéreraient nécessaires ».

En effet, ce projet revêt un caractère symbolique, étant la première pierre à l'édifice du futur modèle de l'EPIC RATP, représentant ainsi une réelle rupture avec le modèle historique de fonctionnement de la RATP. Il nécessite donc une attention particulière, une association de tous les acteurs pour une réussite optimale.

La commission de suivi devra être composée des membres des organisations syndicales représentatives et des IRP ainsi que des représentants de la direction locale et centrale. Le cabinet Sécafi participera aussi à ces commissions pour y apporter son expertise.

Le rythme des réunions, organisées par la direction, ne sera pas fixe mais tiendra compte des évolutions significatives du dossier. Pour cela, il conviendra de fixer en amont un calendrier des thématiques qui seront travaillées. Pour exemple :

– La transposition financière du projet avec la définition des objectifs recherchés en termes de performance économique ;

– La définition des indicateurs de performance sur l'ensemble de la chaîne du réseau de surface (ateliers, centre Bus…) ;

– La définition des clés de répartition des moyens communs mis à disposition du Bus et du Tram, qui ne le sont pas aujourd'hui. Comment mesurer la performance intrinsèque d'un centre Bus, là où il y a coexistence du Tram ?

– Les modalités des refacturations qui seront mises en place (flux de prestations et flux de management fees) entre les départements et LYBY ne sont toujours pas définies de manière précise ;

– La présentation des budgets des BU et les marges cibles pour chacune des BU ;

– La mise en place de contrats internes ou externes et leurs éventuelles conséquences sur les effectifs des prestataires concernés ;

– Comment seront « challengés » économiquement les départements ?

– La restitution des benchmarks bus et tramway et leur réactualisation ;

– L'accompagnement au changement des agents (formation…).

La mise en place de cette commission n'exemptera pas les directions locales de présenter ce dossier et ces points d'étapes au sein des instances concernées. Le CSEC, pour sa part, émettra des avis sur les évolutions budgétaires, les modifications des organisations et sur chaque jalon du projet modifiant l'organisation et la structuration des emplois.

M. SARRASSAT.- Une suspension de séance est demandée avant le vote.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous n'allons pas vous répondre tout de suite. Il y a des questions de principe et des questions concrètes qui peuvent se poser. Nous proposons de répondre entre cette séance et celle de décembre. Cela vous convient-il ?

M. SARRASSAT.- Nous en discuterons ce soir.

M. Le PRÉSIDENT.- M. LOVISA doit nous quitter. Nous le remercions.

M. LOVISA.- Passez une bonne journée.

La séance, suspendue à 11 heures 30, est reprise à 11 heures 48.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous reprenons la séance. Qui prend la parole ?

M. SARRASSAT.- Je propose de passer au vote sur la résolution.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. TARIK ALLALOUCHE – MOURAD CHIKH – JÉRÔME CRUCHET
LOÏC FAUCHEUX – JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO
FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. ANDRÉ BAZIN – PHILIPPE BOYER – FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT
FRÉDÉRIC NIVERT – LUDOVIC ORIEUX – PATRICK RISPAL
THIERRY SAUTEL – MICHEL VENON

2 CFE-CGC : MM. LAURENT DOMINÉ – SÉBASTIEN HUBERT

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX :

POUR : 3 VOIX

1 CFE-CGC : MME LAURE FONTAINE
1 UNSA M. YVES HONORÉ
1 CGT M. FRANCK LE DAIN

LA RÉSOLUTION EST ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES) ET REPRÉSENTANTS SYNDICAUX.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous allons faire une pause.

La séance est suspendue à 11 heures 48.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Avis sur le projet de transfert de la maintenance des points d'arrêts du département MRB vers le département M2E

Adeline BELLALOUM, responsable ressources humaines à MRB/RH
Thierry SALSOU, responsable maintenance à M2E/MC/BNE

participent à ce point de l'ordre du jour.

La séance est reprise à 11 heures 58.

M. Le PRÉSIDENT.- Je vous propose de reprendre la séance. Le sujet a été abordé lors d'une séance précédente. Ayant été à nouveau examiné en commission Économique, je cède la parole à son président, M. SARDANO.

M. SARRASSAT.- Il y a une déclaration avant la lecture de l'avis.

M. LARDIÈRE.- La CFE-CGC groupe RATP a accompagné le dossier de transfert de la maintenance des points d'arrêt du département MRB vers le département M2E par la signature du protocole d'accord négocié avec la direction.

Pour information, l'UNSA et la CGT accompagnent aussi ce dossier de transfert d'activités.

Le rapprochement des entités signalétique de M2E avec la maintenance des points d'arrêt du département MRB montre une volonté de pérenniser l'activité au sein de l'EPIC RATP.

Nous attirons l'attention de la direction sur la possibilité de sous-traitance de l'activité après l'ouverture à la concurrence du réseau BUS en 2025… En effet, chaque centre BUS pourra effectuer des appels d'offres pour la réalisation de la maintenance des points d'arrêts. M2E devra être compétitif.

La CFE-CGC groupe RATP donne un avis positif sur ce dossier et aussi sa confiance dans l'équipe d'encadrement qui va accompagner ce rapprochement.

M. SARDANO.- Ce dossier a fait l'objet d'un protocole afin d'accompagner le transfert de l'activité mais surtout le personnel concerné. L'investissement concernant la qualification des opérateurs est à souligner même s'il ne concerne qu'une partie des agents de MRB. Les élus invitent donc la direction à prolonger les formations afin de toucher le maximum de personnes.

Paradoxalement, ce projet peut laisser place à des inquiétudes sur l'avenir de l'activité de maintenance des points d'arrêts puisque la mise en place des Business Units à Bus puis l'ouverture à la concurrence du réseau de surface en 2025 ne garantit pas la pérennisation des organisations actuelles. C'est donc au travers de la qualification des agents que ceux-ci pourront se projeter dans un parcours professionnel gratifiant et sécurisé. L'absence de productivité est aussi un point important du dossier mais il semblerait que les moyens soient déjà contraints et insuffisants pour répondre à la maintenance des BIV qui, rappelons-le, fait l'objet d'un suivi attentif de notre tutelle. Les élus souhaitent que la direction respecte les termes du dossier et des accords et ils émettent un avis positif.

Mme LÉQUIPÉ.- M. VENON est remplacé par M. DUIGOU.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. TARIK ALLALOUCHE – MOURAD CHIKH – JÉRÔME CRUCHET
LOÏC FAUCHEUX – JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO
FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. ANDRÉ BAZIN – PHILIPPE BOYER – ALAIN DUIGOU – FABIEN LONGET
CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT – LUDOVIC ORIEUX
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL

2 CFE-CGC : MM. LAURENT DOMINÉ – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS POSITIF EST APPROUVÉ À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. Le PRÉSIDENT.- Merci. On peut saluer le travail de préparation de ce dossier.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Avis sur le projet de dématérialisation des dossiers administratifs

Lauriane ORIARD, responsable formation à VAL/RH-COM/RH
Gwénaël DE CONTI, responsable d'unité spécialisée à GIS/PRHP

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. Le PRÉSIDENT.- Ce dossier a été examiné par la commission Économique lors d'une séance précédente, le 9 octobre dernier. Je donne la parole à M. SARDANO.

M. SARDANO.- Les élus ont constaté l'évolution du dossier depuis la première présentation et, en particulier, la prise en compte de leurs remarques initialement formulées.

La dématérialisation des dossiers administratifs devrait permettre une simplification des accès mais surtout une sécurité que la version papier ne peut garantir.

Le recours à des entreprises solidaires pour la numérisation des dossiers renforce l'aspect social et ce, d'autant plus qu'il n'y aura pas de destruction d'emploi en interne. Cette dématérialisation est aussi l'occasion de repréciser les contenus des dossiers administratifs au travers l'Instruction générale 488A.

Malgré tout, les élus expriment un regret : que ce projet ne concerne pas l'ensemble des départements et, en particulier, ceux de l'exploitation. Les échanges ont montré des dérives qui compromettent la sécurité et la confidentialité.

Les élus souhaitent, au travers de cet avis, valoriser le travail de l'équipe projet et souligner leur intérêt pour ce dernier mais dans le même temps, les élus demandent à la direction de l'entreprise de rappeler les règles applicables en termes de dossiers administratifs en particulier dans les départements qui n'adhéreront pas à cette dématérialisation.

Il faut largement diffuser l'IG 488A mais aussi s'assurer, que tous les acteurs ayant accès aux dossiers soient informés des règles de confidentialité.

Les élus émettent donc un avis sous réserve de la prise en compte de leurs préconisations et des réponses qui leur seront rapportées par la direction.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous passerons les consignes que vous venez de rappeler aux départements.

M. SARRASSAT.- Vous nous direz si cela a bien été fait.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 18 VOIX

7 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
JÉRÔME CRUCHET – LOÏC FAUCHEUX – JOSÉ JONATA
PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. ANDRÉ BAZIN – PHILIPPE BOYER – ALAIN DUIGOU – FABIEN LONGET
CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT – LUDOVIC ORIEUX
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL

2 CFE-CGC : MM. LAURENT DOMINÉ – SÉBASTIEN HUBERT

ABSTENTIONS : 2 VOIX

2 UNSA : MM. TARIK ALLALOUCHE – MOURAD CHIKH

M. Le PRÉSIDENT.- Merci pour le travail réalisé qui a été souligné.

M. SARRASSAT.- Une petite interprétation par rapport à ce qui a été évoqué sur le travail des intérimaires, sans tenue. J'ai un sujet à vous soumettre. Des personnes de la Fédération des transports, qui travaillent dans les transports publics, ont été sollicitées par la RATP pour travailler les jours de grève sur des missions spécifiques. J'aimerais savoir ce qu'il en est avant la fin de cette journée.

Cela devient récurrent et inquiétant. Il faudrait avoir le fin mot de l'histoire et que tout soit bien sous contrôle.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons achevé l'ordre du jour de cette matinée. Je vous libère pour la pause repas. Nous reprenons à 14 heures.

La séance est suspendue à 12 heures 10.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information/consultation sur le projet de budget d'exploitation pour l'exercice 2020 (EPIC RATP, OT et GI)
Information/consultation sur le projet de programme d'investissements pour l'exercice 2020 (EPIC RATP, OT et GI)
Information sur le projet de budget 2020 du Groupe RATP

Jean-Yves LECLERCQ, directeur financier à CGF/DIR
Valérie OGIER, responsable d'unité spécialisée à CGF/PPE
Nadia GHEDIFA du cabinet Sécafi
Bérénice FERRIER du cabinet Sécafi

participent à ce point de l'ordre du jour.

La séance est reprise à 14 heures 05.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous reprenons la séance.

M. Le PRÉSIDENT.- Ces dossiers ayant été examinés en commission Économique, nous allons donner la parole à M. SARDANO, puis au cabinet Sécafi et il y aura des échanges. Pouvons-nous traiter le budget et le programme d'investissements en même temps ?

M. SARRASSAT.- Oui, si cela ne dérange personne, car nous avons une déclaration et un seul rapport.

M. SARDANO.- Il y avait en plus un point d'étape sur l'atterrissage 2019.

La commission s'est réunie, le lundi 18 novembre, les intervenants pour la direction étaient Mmes OGIER et El YACOUBI, MM. GORECKI et PIFFARD. Nous les remercions pour leur participation Nous avions aussi à nos côtés les experts de Sécafi qui, grâce à leur travail de qualité, nous permettent de mieux appréhender les multiples données. Nous les remercions tous pour leur pédagogie.

Point d'étape 2019 :

L'étude du dossier a donc commencé par un point d'étape sur l'année 2019 pour l'EPIC et une évaluation de l'atterrissage. Force est de constater que les résultats attendus seraient supérieurs au budget prévisionnel et bien au-dessus des résultats 2018. Le chiffre d'affaires progresse de 3,8 % et dépasserait les 5 Md€, les charges d'exploitation augmenteraient mais en deçà du budget 2019 avec une productivité globale de 1 %, toujours au-delà du contrat STIF. In fine, la capacité d'autofinancement franchirait la barre du milliard avec une croissance de 4,2 %.

Les investissements suivraient la même tendance avec un rattrapage des subventions mais aussi une part en fonds propres toujours aussi importante. Pour 2019, les investissements seraient en avance de 20 M€ sur le prévisionnel mais sur la durée du contrat le retard reste important. Malgré tout l'EPIC ne devrait pas subir de pénalités puisque ces retards sont principalement liés aux décisions tardives d'IDFM et des retards de subventions.

La dette quant à elle repart à la hausse, une hausse minime. On peut remarquer que cette hausse est en partie due à la capitalisation des filiales : 15 M€ pour RATP Capital Innovation et 35 M€ pour Systra. Le gearing continue de baisser et passerait de 1,07 (budget 2018) à 1,05.

À noter que la direction rappelle de nombreuses fois dans son document que le réel de fin d'année sera fortement marqué par les mouvements sociaux à venir. Mais elle se dit incapable à ce jour d'évaluer cet impact puisque trois éléments sont concernés : les recettes directes, les réfactions pour non-réalisation et les pénalités si l'EPIC ne propose pas 50 % d'offre aux heures de pointe.

La situation 2019 des filiales est, elle, contrastée avec un développement du chiffre d'affaires mais qui s'accompagne d'une baisse du

résultat net plutôt inquiétant. Ce dernier qui était positif en 2018 (11,2 M€) serait négatif à la fin de l'année (- 7,3 M€). Le budget initial prévoyait, lui, un résultat positif, cette prévision était visiblement plus qu'optimiste. RATP Dev est responsable en grande partie de cette non-rentabilité avec les USA qui s'écroulent (perte du marché d'Austin et mauvaise appréciation des coûts à Washington) et le Royaume-Uni qui reste toujours aussi compliqué aussi bien en termes d'exploitation que de concurrence qui s'intensifie. Systra ayant aussi sa part de responsabilité.

Pour conclure sur 2019 et le Groupe, celui-ci se porte bien uniquement grâce à l'apport de l''EPIC. Cela montre toute la fragilité du système, système qui repose totalement sur la bonne santé de la maison mère.

Prévisions budgétaires 2020 :

Pour l'EPIC, tous les voyants sont au vert. Comme d'habitude. La production kilométrique va progresser avec en particulier les effets en année pleine de la restructuration Bus Paris mais aussi la mise en service du prolongement de la ligne 14 en cours d'année, théoriquement à l'été 2020. La direction s'attend aussi à de nombreux avenants.

Le trafic voyageurs continuera sa progression toujours boostée par l'activité économique et touristique. En conséquence, le chiffre d'affaires continuera aussi sa progression grâce aux recettes directes liées aux ventes de titre de transport (+ 82 M€) et à la rémunération IDFM en hausse de 28 M€.

La progression attendue des recettes directes au-delà des 3 % de la bande passante pour la deuxième année consécutive se traduirait par un reversement à IDFM. Au total, c'est 160 M€ que se répartiraient l'EPIC et notre AO : 46 pour la RATP et 114 pour IDFM.

Dans le même temps, les charges d'exploitation sont contenues et si l'on extrait l'augmentation liée aux offres nouvelles et aux facteurs techniques, les charges n'augmentent que de 1,4 % à mettre en proportion aux + 2,2 % d'augmentation du chiffre d'affaires.

La productivité budgétée restera toujours supérieure à l'objectif contractuel : 1 % pour 0,5 %. Concrètement, l'augmentation de l'offre ne s'accompagne pas de l'augmentation des effectifs pour la réaliser puisque les 399 ETP nécessaires à la réalisation de l'offre nouvelle sont à mettre en regard des 384 ETP supprimés par ailleurs.

Avec d'aussi bonnes prévisions, le résultat net exploserait avec + 18 % de croissance. Croissance portée avant tout par les opérations immobilières et la baisse conséquente des frais financiers. La présentation du résultat net nous a permis de découvrir l'absence de remontées de dividendes de la part de nos filiales. C'est le : - 14 millions qui apparaissent sur le tableau. L'EPIC continue de capitaliser ses filiales mais dorénavant et sauf décision contraire celles-ci ne font plus remonter de dividendes… Au passage nous avons découvert que les futures filiales de deuxième rang dépendant de RATP Paris Région seraient à 100 % détenues par l'EPIC alors que dans le projet qui nous a été présenté ce devait être une répartition 70/30 entre l'EPIC et RATP Dev.

L'année 2020 sera donc une bonne voire très bonne année si l'on

s'en tient uniquement à l'aspect économique.

Passons maintenant au programme d'investissements :

2020 marquera la fin du PQI et donc le versement éventuel de pénalité en cas de retard sur le programme. Cette dernière année de contrat verra donc les investissements être à un niveau proche des 2 Md€.

Pratiquement tous les schémas directeurs sont concernés par cette hausse. On peut noter que les programmes matériel ferré (MP14) et immobiliers (conversion des centres Bus et modernisation des ateliers métro et RER) sont particulièrement concernés par la hausse des investissements.

De son côté, la CAF atteindrait un nouveau record à 1,013 Md€ et serait supérieure de 109 M€ à la maquette et, ce, malgré l'absence de dividendes provenant de nos filiales. Pour autant, la dette continue d'augmenter, phénomène déjà observé l'année dernière, mais cette hausse limitée est à 87 % la résultante de la capitalisation de nos filiales :

– 105 M€ à destination de RATP Participations (dont 70 pour la Toscane)

– 25 M€ pour RATP Coopération (deuxième volet de la recapitalisation de Systra)

– 5 M€ pour RATP Paris Région.

Malgré cette hausse, le point de sortie fin 2020 sera en dessous de l'objectif contractuel.

Là encore sur l'aspect purement comptable, le niveau des investissements est remarquable et préjuge certainement de ce qui sera attendu dans le prochain contrat. Mais des interrogations subsistent sur notre capacité à absorber ces volumes. Nous avions vu lors de la séance les effets de saisonnalité et donc les retards pris lors des premiers semestres. Les équipes en place qui vont subir la réorganisation des ingénieries seront-elles en mesure d'affronter tous les dossiers ?

Conclusion contrat 2016-2020

Les prévisions 2020 ont permis au cabinet Sécafi de tirer un premier bilan très provisoire du contrat 2016-2020. Les indicateurs sont tous au-dessus de la maquette, ce qui laisse présager des négociations âpres avec IDFM pour le contrat à venir. On peut noter parmi les nombreux indicateurs un résultat net presque doublé par rapport à l'objectif contractuel, une profitabilité en moyenne à 4,7 € pour 100 € alors que la cible moyenne contractuelle est de 2,6 €. La dette serait inférieure de 66 M€ malgré des investissements records. Pour ces derniers, la vigilance reste de mise puisque l'atterrissage de fin d'année 2019 mais surtout de l'année 2020 avec la transformation des ingénieries reste tendu.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci pour ce compte rendu très clair.

Je cède la parole à Mmes FERRIER et GHEDIFA pour la présentation du

résultat de leur expertise.

Mme GHEDIFA.- Nous allons présenter l'intégralité des analyses. Comme de coutume, nous vous remercions de votre confiance. Je rappelle que lors de la dernière présentation, nous avions fait part de bugs pour la mise à disposition des documents. Tout est rentré dans l'ordre, je remercie tout le monde, y compris les équipes de CGF qui ont porté un intérêt particulier aux conditions de nos interventions. Les agendas sont très serrés. Sans notre expérience, ce serait compliqué.

Le travail que nous communiquons aujourd'hui a fait l'objet de la réunion de la Commission économique du 18 novembre, avec un document plus étoffé. Ce travail est la résultante des cahiers des charges qui nous ont été communiquées. Il s'enrichit au fil de l'eau de vos sollicitations et parfois aussi de vos critiques. Je voulais rappeler qu'il ne faut pas hésiter. Nous travaillons pour l'instance, pour la Commission économique, mais aussi pour chacun d'entre vous. Il ne faut pas hésiter à nous faire part de vos remarques, à nous communiquer vos éventuelles demandes, à nous faire des commentaires sur la façon dont nous travaillons.

Mme FERRIER.- En préambule, nous soulignons que vous n'avez pas la distinction entre OT et GI dans le budget dans les documents que nous vous avons adressés, Cela a été validé par les tutelles en amont de la sortie des comptes. Un budget avec les distinctions entre OT et GI vous sera présenté en amont de la séance du Conseil d'administration du mois de mars et prendra en compte notamment la transformation des ingénieries qui modifie les flux entre l'OT et le GI.

En page 6, avant de démarrer sur le budget 2020, je vous propose un avant-propos sur les résultats estimés pour l'année 2019. Je vais synthétiser le compte rendu. 2019 devrait de nouveau être une excellente année, avec une croissance du chiffre d'affaires qui dépassera les 5 Md€. Elle combine la croissance des recettes directes et une augmentation de la contribution d'Île-de-France Mobilités. Les charges d'exploitation progressent de 3,7 %, mais restent inférieures au budget initial de l'année 2019. Elles demeurent maîtrisées au regard de l'activité. L'écart au budget s'explique notamment par le retard de recrutement de l'année 2019 que l'on retrouvera dans le budget 2021, et par un impact technique lié à la réforme de la taxe d'apprentissage qui a donné lieu à une année blanche pour 2019.

La MSPA est prévue à 1,3 % dont 2,7 % de RMPP et un GVT négatif à moins 1,4 %.

La productivité attendue en 2019 est à 1 %, au-delà de l'engagement contractuel fixé par IDFM à 0,5 %, et en ligne avec le plan interne de l'EPIC RATP. Cela correspond globalement à moins 470 postes.

Le résultat net serait en recul par rapport à 2018, mais supérieur aux prévisions initiales de l'année 2019. C'est essentiellement lié à une augmentation des opérations exceptionnelles, notamment avec la réforme des escaliers mécaniques, l'avenant 8 au contrat Île-de-France Mobilités qui prévoit le versement de 8 M€, et des contre-effets de l'année 2018.

La capacité d'autofinancement dépasserait 1 Md€, en progression de 4,2 % et supérieure au budget initial, en lien avec l'amélioration de la performance d'exploitation, une

diminution des frais financiers et une augmentation des dividendes reçus.

Le PQI serait dépassé de 20 M€ pour 2019. Le volume global qui s'établirait à 1,7 Md€ pour 2019 reste inférieur de 139 M€ à la prévision initiale. Si vous voulez des précisions complémentaires, nous avons développé une partie dans le dossier de la Commission économique.

La dette nette est prévue en hausse de 64 M€, à 5,1 Md€. Elle intègre :

- l'autofinancement des investissements via la performance de la capacité d'autofinancement et des subventions,

- un effet de BFR favorable de 10 M€ incluant la titrisation du CICE, une amélioration du BFR sur la ligne 14 sud permettant de compenser le paiement provisoire du redressement Urssaf, et une baisse des dettes sociales,

- une capitalisation des filiales prévues à hauteur de 50 M€ dont 15 M€ pour RATP Capital Innovation via RATP Participation et 35 M€ d'avance d'actionnaires pour le compte de Systra,

- 26 M€ de dotations complémentaires de la part de l'EPIC à RATP Participation. C'est un effet « one shot ». Vous aurez le contre-effet en 2020 puisque c'est dans le cadre des créations de holdings. L'EPIC a avancé ces 26 M€ et sera remboursé en 2020.

- comme nous l'avions vu dans les comptes semestriels, le versement de 30 M€ lié à la seconde émission de *green bonds*.

En page 7, une nouvelle croissance du chiffre d'affaires est prévue, tirée par les recettes directes et la contribution Île-de-France Mobilités. L'excédent brut d'exploitation est en croissance de 0,9 % prenant en compte la hausse du chiffre d'affaires et une évolution contenue des charges d'exploitation, en ligne avec la maquette du contrat. La productivité est prévue à 1 %, au-delà de ce que prévoit l'engagement contractuel et de la cible interne. Le résultat net est attendu à 287 M€, en croissance de 18 % qui répercute la performance opérationnelle et des opérations exceptionnelles favorables. Cela concerne notamment des cessions immobilières. Le niveau d'investissement prévu atteint près de 2 Md€, en croissance de 13 %. Il est supérieur à 2019 et supérieur de 12 % au PQI. Quant à la dette nette, elle continuerait d'augmenter. Elle est prévue en hausse de 2,3 %, c'est lié aux différentes capitalisations des filiales. Le point de sortie en 2020 serait inférieur à la cible contractuelle et à la dette d'entrée du contrat en 2016.

En page 8, le chiffre d'affaires serait à 100,1 Md€, en croissance de 2,2 %, tiré par des recettes directes. C'est essentiellement le trafic payant qui expliquera l'augmentation des recettes directes. Il serait également tiré par des hypothèses de hausses tarifaires qui seraient appliquées en 2020 par Île-de-France Mobilités. Une augmentation de la rémunération d'Île-de-France Mobilités de 28 M€ est prévue. Une amorce avait débuté en 2018. Depuis deux ans, la contribution d'Île-de-France Mobilités augmente. La troisième composante du chiffre d'affaires concerne les autres recettes qui seraient en croissance de 2 M€, essentiellement portés par les recettes commerciales.

Si on étudie par cause, l'actualisation de la rémunération d'Île-de-France Mobilités via l'indice STIF ressortirait à 1 %, inférieur à 2018 et à l'estimé 2019. On note une offre nouvelle importante de 34 M€, essentiellement due à l'expansion de la ligne 14 MSO mise en service à l'été 2020 et un trafic payant à 2,9 % pour un objectif de 1 %.

En page 9, un point sur les recettes directes et la base contractuelle. Comme je le disais, les recettes directes sont au-delà de l'objectif contractuel, elles dépassent la bande passante des 3 % depuis deux ans, en 2019 et en prévision pour 2020. L'objectif serait dépassé de 6,4 %. Après il y a une rétribution contractuelle. Au total, Île-de-France Mobilités percevrait 114 M€ de partage de risque commercial tandis que l'EPIC percevrait 46 M€ au titre de l'année 2020. Vous avez sur le graphique le distinguo entre le partage dans la bande passante et le partage au-delà.

En page 10, un point sur l'évolution des charges contractuelles. Elles sont prévues en croissance de 2,6 % à 3,9 Md€. Elles intègrent des facteurs techniques, un peu moins que les années précédentes, expliqués par l'effet déport de l'année blanche 2019 liée à la réforme de la taxe d'apprentissage. Par grande nature d'évolution de postes, on note une évolution des charges liées aux projets stratégiques et de transformation du Groupe avec tous les programmes d'innovation, de transformation digitale, les programmes liés au projet BRRIC et Expérience client ainsi que des programmes de transformation du réseau de surface. Tout cela représente 15 M€ de variations.

Les projets d'investissements sont d'autres gros projets. On retrouve des évolutions de charges concernant la maintenance de la croissance du parc applicatif sur les SI et les systèmes de transport ainsi que des impacts temporaires liés à l'automatisation et la modernisation des lignes 4 et 11.

Une hausse des charges est liée au plan de charge des mainteneurs. Un effet conjoncturel et de volume est lié à une souscription de police d'assurance. Des effets dettes de temps jouent une année en plus et une autre en moins.

Les frais de personnel seraient en augmentation de 44 M€. Les charges refacturées à l'euro l'euro à la Société du Grand Paris sont relatives à la ligne 14 sud et sont budgétées à 492 M€, en progression d'un peu plus de 11 %.

Hors offre nouvelle financée par Île-de-France Mobilités et les facteurs que l'on peut appeler techniques, l'évolution organique des charges d'exploitation serait en ligne avec la maquette contractuelle à plus 1,4 % pour une maquette prévue à 1,3 %.

La page 11 traite de l'évolution des frais de personnel. L'évolution organique budgétée est de plus 1 %. Les frais de personnel sont attendus à 2,7 Md€, soit une hausse de 1,6 % par rapport à l'estimé 2019. La MSPA (évolution organique) est prévue à 27 M€, soit 1 %, le niveau de l'inflation, qui intègre 2,4 % de RMPP (65 M€) et un GVT négatif budgété à moins 1,4 %, soit moins 38 M€.

Également pris en compte 19 M€ d'offres nouvelles essentiellement sur la ligne 14 avec le recrutement prévu de près de 100 ETP et l'effet en année pleine du nouveau réseau de bus.

25 M€ de besoins nouveaux et de services supplémentaires ont été pris en

compte. Vous retrouvez l'effet déport du retard de recrutement en 2019 qui est prévu en 2020, avec une prévision de 180 équivalents temps plein et la poursuite des 21 recrutements des agents GPSR.

La productivité salariale est budgétée à 28 M€ *(cf. page 12)*. La productivité globale est attendue à moins 37 M€, soit une hausse de 1 M€ par rapport à l'estimé 2019. Elle se répartit ainsi :

28 M€ de productivité salariale prévue, en hausse de 3 M€. Elle représenterait 76 % de la productivité totale,

8 M€ de productivité sur les achats et 2 M€ sur les biens d'énergie.

La productivité prévue à 1 % serait supérieure à l'objectif contractuel fixé à 0,5 % et au plan interne fixé à 0,8 %.

Par grandes lignes d'activités et en nombre d'emplois, cela concernerait :

- moins 146 personnes dans le cadre du programme Diapason (soit moins 12 M€ et 38 % de la productivité budgétée) avec la poursuite des réorganisations au sein des services comptabilité et contrôle de gestion, le déploiement du SIRH, l'extension du CSRH à SUR, GDI et MRF, et une amélioration de la performance au niveau des SI.

- 131 emplois de moins à la maintenance, (soit moins 14 M€ et 34 % de la productivité) avec une optimisation des process industriels et des gammes de maintenance.

- 59 personnes de moins à l'exploitation, (soit 6,6 M€) avec l'optimisation des process métier et des organisations,

- 33 personnes de moins à l'ingénierie à travers l'optimisation des processus métiers.

La page 13 revient sur l'évolution des effectifs, attendue en croissance de 1,2 %. Vous retrouvez 144 équivalents temps plein prévus, qui sont liés aux projets d'investissements de l'EPIC, dont 72 personnes déployées en tant que superviseurs de ligne dans le cadre du prolongement de la ligne 11 et l'automatisation de la ligne 4. 84 ETP supplémentaires sont prévus dans le cadre des projets de transformation du Groupe, 65 ETP le sont en lien avec l'évolution de l'activité, 180 ETP sont budgétés avec le décalage des recrutements non réalisés en 2019 et il y a 21 ETP pour être agent GPSR et honorer le contrat Île-de-France Mobilités.

En page 14, le résultat net budgété ressortirait en croissance de 17 %, soit 287 M€ avec une forte baisse des frais financiers. Une part serait attribuable à l'effet déport de l'actualisation des engagements actuariels de l'année 2019. Il y aurait 35 M€ d'opérations exceptionnelles liées à des opérations de cessions immobilières à Vaugirard et square Rose Guérin. Quant à l'absence de dividendes perçus, elle est en lien avec la modification juridique et organisationnelle du Groupe RATP que nous allons voir.

Globalement, la profitabilité ressortirait à 5,6 % au budget 2020. Si on résume, sur 100 € de chiffre d'affaires, l'EPIC dégagerait un profit de 5,6 €.

Un point nouveau figure dans le dossier. Dans le cadre de la construction budgétaire, les risques et les opportunités qui peuvent peser favorablement ou défavorablement sur les résultats de l'EPIC ont été modélisés. Le solde global est favorable, il est estimé à 11,7 M€ pour le budget 2020. Il prend en compte des risques Urssaf pour 12,6 M€ (risques 2015, 2017 et 2018) et un risque de restitution des sommes qui pourront être allouées à Île-de-France Mobilités dans le cadre des recrutements GPSR. Comme vous le disiez, les risques liés au contexte social n'ont pas été intégrés dans cet exercice. À l'inverse, en termes d'effets favorables, 24,8 M€ ont été identifiés. Davantage de cessions immobilières et des résultats 2019 meilleurs que prévus pourraient avoir lieu.

La page 15 fait un point sur l'évolution organisationnelle de l'organigramme du Groupe RATP et son incidence sur l'EPIC. À fin décembre 2019, deux nouvelles sociétés seront créées, à savoir RATP Participations et RATP Paris Région, qui sont détenues toutes deux à 100 % par l'EPIC RATP.

L'entité RATP Participations abritera toutes les nouvelles filiales de l'EPIC RATP qui ne seront pas abritées sous Paris Région. RATP Paris Région a une obligation juridique de par les futurs appels d'offres émis par Île-de-France Mobilités. Elle a l'obligation de créer une filiale dédiée pour chaque nouvel appel d'offres. C'est sous cette entité que l'on retrouvera potentiellement les futures lignes du Grand Paris Express, le T10 et tous les nouveaux appels d'offres.

Ce nouveau schéma organisationnel modifie les flux, puisque l'EPIC percevait des dividendes de RATP Dev et de ses autres filiales qui demain seront intégrés au budget 2020. Ces dix filiales remonteront les dividendes aux holdings de rang 2, à savoir RATP Participations dans un premier temps, et RATP Paris Région dans le futur. Cela n'empêchera pas, à moyen terme, à l'EPIC RATP qui reste actionnaire de ces holdings à 100 %, de demander des remontées de dividendes de ces holdings de rang 2.

Un point sur les investissements prévus en 2020. Comme je le disais en introduction, le volume attendu est de près de 2 Md€, soit une croissance assez significative de 13 % par rapport à l'estimé 2019, qui serait supérieure de 12 % au PQI compte tenu des retards notamment des années 2017 et 2018, puisque le PQI n'avait pas été atteint.

Par grand schéma directeur, on peut noter qu'une forte hausse est attendue sur le matériel roulant ferré, 265 M€. On y trouve le programme MP 14 en lien avec les projets sur les lignes 4, 11 et 14, et les projets de renouvellement des matériels roulants (MI2N, MF19 et MING).

91 M€ d'investissements supplémentaires sont liés à la politique immobilière, avec la modernisation et l'adaptation des ateliers de métro et RER, ainsi que la poursuite des conversions des centres bus à l'énergie électrique.

On souligne 31 M€ sur les matériels roulants bus avec l'accélération du renouvellement des bus électriques ou en GNV. Des investissements dédiés aux services voyageurs sont prévus en hausse de 21 M€, avec la rénovation des stations de métro et RER et les systèmes d'aide à l'exploitation.

Une diminution des projets d'accroissement de la capacité de transport est prévue. Le volume resterait toutefois conséquent sur le budget 2020 avec 590 M€. Il y aurait

3 M€ d'investissements de moins sur le schéma directeur 5, système de transport, sur les travaux de modernisation des lignes de métro et RER.

Vous verrez plus tard des slides sur le PQI 2020 et sur une vision globale du contrat, des investissements et des subventions.

La page 17 porte sur le niveau de capacité d'autofinancement qui, pour 2019 et au budget 2020, dépasserait le milliard d'euros. Elle serait supérieure à la maquette contractuelle de 109 M€. Cette croissance s'expliquerait à la fois par une performance d'exploitation en hausse, une poursuite de la baisse des frais financiers, l'absence de versement de dividendes et une augmentation du résultat exceptionnel attendu de 3 M€ et du produit d'intégration fiscale de 2 M€.

La page 18 propose un dernier point sur le budget 2020 et le niveau de la dette. La dette est prévue en augmentation de 116 M€ au 31 décembre 2020, à 5,2 Md€. Cette augmentation comprend essentiellement les capitalisations auprès des filiales. On retrouve 105 M€ auprès de RATP Participations dont 70 M€ alloués à RATP Dev sur le projet Toscane, 13 M€ sur RATP Capital Innovation et 22 M€ sur les projets immobiliers et publicitaires. Une capitalisation auprès de Systra et 5 M€ auprès de RATP Paris Région ont été pris en compte.

Comme indiqué au moment de l'estimé 2019, vous retrouverez le remboursement de 26 M€ effectué par l'EPIC en 2019 et lié à la création des deux holdings.

Outre les flux de capitalisation, l'effet de BFR atteindrait 125 M€ en variations, notamment avec le reversement à Île-de-France Mobilités d'un trop-perçu sur la CVAE (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises), un risque d'augmentation des créances clients avec la mise en place des nouveaux titres notamment Liberté +, et la fin du versement à Île-de-France Mobilités dans le cadre de l'avenant 8.

Les investissements en fonds propres, donc nets des subventions, sont intégralement autofinancés.

Pour terminer sur la partie de l'EPIC, nous vous proposons un prébilan sur la base des données budgétaires du contrat 2016-2020.

En page 19, vous retrouvez l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation et le résultat net. Ces trois indicateurs sont supérieurs en cumulé 2016-2020 à ce que prévoyait la maquette. Sur la partie excédent brut d'exploitation, l'écart est de plus 183 M€. Il est expliqué par le fort dynamisme du chiffre d'affaires tiré par les recettes directes et une évolution maîtrisée chaque année concernant les charges d'exploitation, et ce malgré des impacts fiscaux et sociétaux importants depuis l'année 2015. En cumulé, la productivité réalisée serait supérieure à la maquette de 79 M€.

Le résultat net serait supérieur de 515 M€, bénéficiant d'un effet taux de marché permettant une diminution des frais financiers, et des opérations exceptionnelles plus importantes que ce qui était prévu dans la maquette. Au global, sur 100 € de chiffre d'affaires généré par l'EPIC, le profit moyen s'établirait sur la durée du contrat à 4,7 € pour une moyenne contractuelle établie à 2,6 €.

Pour terminer, en page 20, un point sur la capacité d'autofinancement, la dette nette et les investissements. La CAF serait supérieure de 414 M€ par rapport à la maquette. C'est lié à la surperformance économique vue précédemment, à la baisse des frais financiers et à un niveau d'opérations exceptionnelles plus élevé. La dette nette serait inférieure de 66 M€ à 5,2 Md€. Elle prend en compte la bonne performance de la capacité d'autofinancement et 254 M€ de capitalisation des filiales sur la durée du contrat. Elle serait inférieure de 134 M€ par rapport au niveau d'entrée de contrat en 2016.

Pour terminer sur les investissements, le PQI serait dépassé de 177 M€, à 8,6 Md€. Nous attirons toutefois votre attention puisque l'atteinte et le dépassement du PQI dépendront de l'atterrissage de fin d'année en 2019 et surtout de l'année 2020. En 2020, il faudra engager près de 2 Md€ d'investissements dans un contexte de transformations importantes de l'entreprise. Il faudra être vigilant sur les appels de fonds, le suivi devra être fin eu égard au volume de subvention à appeler.

M. SARDANO.- On vient de le voir, au sein du Groupe, l'EPIC se porte merveilleusement bien. Par contre, la situation des filiales reste critique. Les observations faites sur les prévisions à fin 2019 sont tout aussi pertinentes pour 2020.

RATP Dev continue de questionner sur sa rentabilité. Certes son chiffre d'affaires va progresser mais l'activité reste déficitaire. Heureusement que les gains de contrat en France limitent la casse. La situation par région montre une bonne santé sur la France et la Suisse, une stagnation en Italie en attendant la fin du feuilleton Toscane qui, si elle est positive, ne produirait des effets visibles qu'au deuxième semestre et une baisse continue au Royaume Uni. Baisse qui pourrait s'accélérer avec les fins de contrat de lignes à Londres et une concurrence qui s'intensifie. En Asie Moyen-Orient, le CA est porté par les opérations en Arabie Saoudite malgré des retards à l'allumage. Pour l'Afrique, on peut s'étonner de la prise en compte de l'éventuelle signature du contrat concernant l'exploitation du métro du Caire, signature dont on ne connaît pas la date. Le Maghreb a toujours du mal à régler ses factures qui correspondent à un an de chiffre d'affaires et les États-Unis sombrent avec la perte du marché d'Austin et les problèmes de coûts mal évalués à Washington. La direction pense pouvoir renégocier ce contrat mais sans aucune garantie sur le résultat. En cas d'échec, il faudrait y mettre un terme quitte à payer des pénalités qui seraient moins importantes que les pertes occasionnées par une exploitation à perte. Pour terminer sur RATP Dev, le résultat net part du groupe devrait être à - 7,3 M€ en 2019, et à - 8,1 M€ en 2020. Et encore ce résultat est à relativiser puisqu'il prend en compte un rétablissement des activités aux USA et au Royaume Uni. Et rien n'est moins sûr.

Et dans le même temps, les frais de structures de cette filiale continueront d'augmenter… Visiblement, elle n'est pas au diapason avec la politique de sa maison mère…

Deuxième filiale majeure au sein du groupe : Systra

On l'a vu, l'EPIC va avec son partenaire SNCF recapitaliser Systra en 2019 et de nouveau en 2020. Les sommes investies le seront-elles à perte ? Difficile à ce jour de se projeter. La reprise partielle des activités en Angleterre et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage sur la ligne 15 du Grand Paris sont de bons

indicateurs. La contribution au résultat net part du groupe devrait atteindre 2,2 M€ en redressement depuis 2017.

Les autres filiales se portent plutôt bien mais en volume leurs participations au CA du groupe restent marginales. RATP Connect et RATP Real Estate profitent des contrats avec la maison mère pour se développer. La première bénéficie du développement de la 4G sur nos réseaux et la deuxième du programme de diminution de l'empreinte tertiaire (transfert du personnel de VAL sur la gestion des sites tertiaires, projet LYBY +).

Ces prévisions interrogent sur la stratégie de développement à l'international et, en particulier, sur la situation de RATP Dev et dans une moindre mesure de Systra. Aujourd'hui, il est clair que la rentabilité n'est pas au rendez-vous et que sans le soutien de l'EPIC, ces filiales, au regard de leurs résultats nets, seraient soit en faillite soit en sursis. La recherche de marchés sur le territoire national sera peut-être la planche de salut tant espérée. Et c'est dans ce sens qu'il est annoncé que RATP Dev se positionnera sur les appels d'offres TER et sur l'ensemble du réseau Optile. Sur le TER, je regrette que lors de la commission, nous n'ayons pas eu plus d'informations. Nous avons découvert dans la presse le partenariat qui se profile entre RATP et Getlink, maison mère d'Eurotunnel. Cette co-entreprise serait détenue à 55 % par la RATP et 45 % par ce nouveau partenaire. Ce partenariat devrait uniquement concerner les appels d'offres TER en Hauts-de-France et Grand-Est, dixit notre P-DG dans la presse spécialisée. On peut s'attendre à une certaine nervosité de la part de nos concurrents qui ne manqueront pas d'être agressifs lors de l'ouverture à la concurrence de nos réseaux historiques et, plus particulièrement, la SNCF et sa filiale Keolis.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci. Madame FERRIER ?

Mme FERRIER.- Je propose de passer page 22 sur un panorama de l'ensemble des filiales de l'EPIC. Une hausse de chiffre d'affaires est attendue ainsi qu'un redressement de la contribution de Systra. Au global, la part des filiales dans le chiffre d'affaires est attendue à 23 %, en légère augmentation par rapport à l'estimé 2019. En termes de chiffre d'affaires, 1,4 Md€ est attendu pour le budget 2020, hors interco. Toutes les opérations entre filiales ont été éliminées. Cette croissance concernerait essentiellement RATP Dev que nous aborderons par la suite dans une partie spécifique, et parmi les autres filiales, RATP Connect avec la poursuite et la terminaison de la couverture à 100 % des stations en 3G 4G, RATP Smart System avec le gain des contrats à Hanoï et au Mexique et RATP Real Estate via sa filiale SEDP 2 à travers les projets immobiliers de Val-Bienvenüe et Shamrock.

On attend une amélioration importante de la performance d'exploitation, de 35 M€, soit plus 13 M€ par rapport à 2019. Il faut prendre en compte un redressement de Systra, une progression du résultat opérationnel de RATP Dev et un Ebit multiplié par 6,3 sur la filiale RATP Real Estate en lien avec les projets immobiliers.

En page 23, je vous propose un point sur l'atterrissage de fin d'année 2019 de Systra. L'année serait à demi réalisée. L'objectif de chiffre d'affaires serait dépassé, notamment avec la mise en œuvre du projet de la gare multimodale à Londres pour lequel le recours judiciaire qui était en cours, a été levé, et avec la maîtrise d'ouvrage sur la ligne 15 du

Grand Paris Express. La performance opérationnelle devrait être en recul compte tenu du report du réseau à grande vitesse HS2, qui est en partie compensé par les différents plans de performance mis en œuvre au sein de cette filiale.

À noter l'acquisition de la filiale TSP, qui a été réalisée durant l'été 2019. C'est une entreprise d'ingénierie basée à Londres. Cela fait partie du nouveau plan d'acquisition de Systra dans d'autres pays. Cette acquisition s'est faite à valeur nulle, puisqu'il a fallu compenser les fonds de pension des personnels anglais qui étaient en déficit au moment de l'achat. Au niveau de l'EPIC, une avance d'actionnaires a été réalisée en 2019 pour un montant de 22,5 M€, et sera convertie en capital d'ici la fin de l'année pour un montant total de 35 M€.

Le budget 2020 projette une croissance ambitieuse du chiffre d'affaires à 692 M€, portée essentiellement par le démarrage du contrat HS2 (Ligne à grande vitesse). La contribution de Systra au résultat du Groupe RATP est anticipée à 2,7 M€, soit une croissance importante par rapport à l'atterrissage de fin d'année. Une nouvelle capitalisation n'est à ce jour pas envisagée ni décidée, mais elle pourrait l'être compte tenu du plan de performance et des acquisitions qui pourraient être réalisées dans le monde.

Un point sur RATP Dev : on assiste aujourd'hui à une croissance qui n'est pas rentable, notamment sur les deux zones clés de RATP Dev que sont les États-Unis et l'Angleterre. En 2020, on assistera à une poursuite du développement de l'activité. Vous avez notamment les effets nombreux des succès en France : la montée en puissance des contrats au Moyen-Orient, malgré les décalages successifs de mise en service et la bonne tenue de certains contrats qui compensent les difficultés persistantes aux États-Unis et en Angleterre.

Aujourd'hui, la question du positionnement pays aux États-Unis est clairement posée compte tenu de la perte du contrat d'Austin qui était un contrat majeur sur la zone américaine, et de l'adéquation entre chiffre d'affaires et coûts fixes avec ce qui reste en portefeuille. La renégociation du contrat à Washington DC Circulator sera nécessaire. Des décisions pourraient être prises, si ce n'est pas le cas.

En termes de résultat, la croissance n'est pas rentable sur deux zones clés. Les pertes estimées à 8,1 M€ au budget correspondent, selon nous, à une fourchette haute. Le résultat de RATP Dev tient d'une part à un retour impératif à l'équilibre des États-Unis qui affichent de lourdes pertes à l'estimé 2019, d'autre part à une esquisse de redressement des activités anglaises avec un fort enjeu d'appels d'offres en 2020 puisqu'un tiers des routes de Londres est remis en concurrence. À Londres, l'environnement concurrentiel n'est pas favorable puisque nos concurrents prennent des marchés à perte. Le démarrage de Toscane serait possible, mais ne contribuerait que faiblement au résultat de RATP Dev. Par ailleurs, des moyens sont mobilisés sur les appels d'offres Optile, les trains régionaux et notamment Dubaï métro.

S'agissant du chiffre d'affaires de 2020, la croissance attendue est de 4 %, soit 49 M€. Il est essentiellement porté par les gains qui ont été réalisés en France. Vous retrouvez Angers, Brest, Saint-Malo, Creil. Pour la croissance organique, on note une bonne tenue des contrats algériens et en Afrique du Sud. Le budget prend en compte la renégociation du contrat américain à Washington qui n'est pas actée à ce jour. Un nouveau développement de l'activité sightseeing est attendu, il n'est pas marginal puisqu'il s'agit de 5 M€ supplémentaires. On attend également une légère diminution sur Casa Tram.

Vous avez budgété la prise en compte de la montée en puissance de Ryad métro et du Caire, sachant que le contrat du Caire n'est ni acté ni signé à ce jour.

Des hypothèses de développement sont centrées sur les États-Unis pour 16 M€.

Le budget 2020 prend en compte la perte d'Austin et de Moulins Mobilités en France pour un total de 71 M€.

Le contrat Toscane n'est pas budgété en 2020. Toutefois, s'il démarrait au second semestre -sans maîtriser l'agenda-, 200 M€ supplémentaires pourraient être ajoutés au chiffre d'affaires de RATP Dev au budget 2020.

En termes de performance opérationnelle récurrente, une performance est attendue en croissance mais, comme je le disais en introduction, elle est conditionnée au redressement des zones Amérique et Angleterre. L'Ebit récurrent devrait ressortir à 21,5 M€, avec un objectif de redressement aux États-Unis de plus 3,7 M€ -ce qui n'est pas négligeable- reposant sur la renégociation du contrat à Washington pour 4 M€, un apport minime des développements qui seraient escomptés pour 0,8 M€ et les effets du plan de redressement et des coûts de structure en œuvre.

Au Royaume-Uni, l'objectif de retour à l'équilibre représente un redressement de 3 M€ à travers des plans de transformation à Londres, avec un enjeu commercial majeur puisqu'un tiers des routes est remis en concurrence avec un effet demi-année en 2020 et un effet en année pleine pour 2021. Il faut noter que le réseau Anglais de Selwyns serait toujours à la peine. Il supposerait un arrêt des lignes aujourd'hui déficitaires, qui sont réalisées pour le compte de l'opérateur National Express.

Sur la partie Asie Moyen-Orient, l'ambition de croissance est de plus 4,2 M€ avec les contrats au Qatar et en Arabie Saoudite. En France, la croissance est estimée à 0,4 M€ avec l'entrée des contrats en portefeuille. À noter un alourdissement des coûts de structure de 6,1 M€ qui s'explique par les recrutements réalisés en 2019, qui jouent à plein effet en 2020. Cela concerne notamment la direction marketing et la direction financière. Des coûts de développement de 1,2 M€ sont prévus exclusivement dédiés aux trains express régionaux.

En page 27, vous avez le résultat net part du Groupe récurrent. Une nouvelle dégradation est attendue pour 2020 à moins 8,1 M€. Il prend en compte l'impact de l'intégration fiscale avec l'EPIC pour 5 M€. Si on isole ces 5 M€, la perte nette terminerait à 3,1 M€. Toutefois, ce budget prend en compte la résorption de l'intégralité des pertes aux États-Unis qui devraient atteindre 7 M€ pour l'estimé 2019, de moindres pertes en Angleterre estimées en réduction de 3 M€, une montée en puissance sur l'activité de sightseeing tant sur Paris que Londres qui générait 3 M€ de résultat supplémentaire. Ryad et Doha seraient plus faibles qu'escompté compte tenu des décalages successifs de mises en service. Vous avez un échelonnement de mars 2020 pour Ryad bus, janvier 2021 et juillet 2021 pour les lignes 1 et 2 du métro.

Je vous propose de passer en page 29 pour aborder les résultats consolidés du Groupe RATP. Le chiffre d'affaires dépasserait les 6 Md€, en croissance de 3 %, porté par l'EPIC et l'ensemble de ses filiales. Le résultat opérationnel récurrent progresserait de 9,4 %. Cette croissance est essentiellement attribuable à l'EPIC RATP. La performance de RATP Dev est conditionnée à un retour impératif à l'équilibre des zones où les pertes sont les plus

importantes. Pour les autres filiales, une croissance est également prévue.

Pour le résultat net part du Groupe récurrent, une croissance de 12 % est prévue à 324 M€, portée de nouveau par l'EPIC RATP, le redressement attendu de Systra, les bonnes performances attendues sur les autres filiales et un accroissement des pertes concernant RATP Dev.

Le point de sortie de la dette nette est prévu à 5,3 Md€, en progression de 2 %. Nous en verrons le détail après.

Page 30, vous trouverez le chiffre d'affaires. Une progression de 3 % est attendue. L'EPIC en explique les deux tiers, soutenus par les recettes voyageurs, un trafic payant dynamique et une offre nouvelle qui serait importante. Pour RATP Dev, la croissance attendue avoisine les 4 %, elle est essentiellement portée par les effets des gains des contrats en France, une croissance organique avec la montée en régime au Moyen-Orient. Tous ces éléments favorables compensent les pertes d'Austin et Moulins Mobilités.

Pour les autres filiales, une augmentation de 11 M€ est prévue, essentiellement pour RATP Connect et RATP Smart System. Comme je l'ai dit tout à l'heure, la contribution des filiales au chiffre d'affaires du Groupe RATP est attendue à 23 % en 2020.

Le résultat opérationnel récurrent *(cf. page 31)* : le point de sortie à est à 493 M€, soit une croissance de plus de 9 %, essentiellement portée par l'EPIC (plus 35 M€), qui répercute l'excellente performance d'exploitation attendue et des impacts de la norme IFRS 16 avec la fin du reversement de l'indemnité de 8 M€ à IDFM et des amortissements neutralisés.

Une amélioration est attendue chez RATP Dev avec toutefois, comme je l'ai dit tout à l'heure, des hypothèses volontaristes de retour à l'équilibre sur les États-Unis et l'Angleterre. Une croissance importante attendue de plus de 5 M€ sur les autres filiales, avec le redressement de Systra et des autres filiales qui réaliseraient une belle performance en 2019. Il y a dans ce résultat récurrent un effet favorable des normes IFRS 16 de plus 4,5 M€ comptabilisés au niveau de l'EPIC RATP.

Concernant le résultat net part du Groupe récurrent, la progression de 12 % attendue en 2020 est portée essentiellement par l'EPIC RATP, qui répercute la bonne performance de l'Ebit récurrent. Le résultat net part du Groupe récurrent de l'EPIC atteindrait 320 M€, soit une contribution de 99 % au résultat net récurrent du Groupe RATP. Les pertes attendues sur RATP Dev s'élèvent à 8 M€, on en a vu les explications précédemment. Les autres filiales profiteraient également d'une amélioration de Systra et de RATP Connect, RATP Travel Retail et RATP Smart Systems.

Pour conclure sur le RNPG récurrent, une profitabilité nette récurrente qui atteindrait 5,3 % portée par l'EPIC puisque la profitabilité nette de l'EPIC atteindrait 6,8 % tandis que celle de RATP Dev demeurerait négative à moins 0,6 %.

Pour terminer en page 33, un point sur la dette en 2020. La hausse escomptée s'élève à 112 M€. Vous trouverez le financement de l'intégralité des investissements qui atteindront au global 2,2 Md€ dont 2 Md€ pour l'EPIC, 60 M€ pour RATP Dev et 25 M€ concernant RATP Real Estate.

On observe une dégradation importante du BFR opérationnel, notamment sur RATP Dev où on retrouve les problématiques de créances sur le client algérien -environ un an de chiffre d'affaires en créances- et un peu sur l'EPIC RATP dont on a vu les explications précédemment. Un impact de la norme comptable IFRS concerne le contrat de location du Groupe. Toutefois, cet impact est neutralisé par un « jeu à sommes nulles » par la neutralisation des loyers au niveau de la capacité d'autofinancement.

Si on regarde la ventilation de la dette nette par entité, une diminution est attendue sur l'EPIC RATP de moins 145 M€, à 5,2 Md€, une hausse sur RATP Dev à 245 M€ -on retrouve les difficultés de paiement en Algérie. La trésorerie des autres filiales reste positive et augmenterait sensiblement de 87 M€. Le gearing mesure la solidité de la structure financière de l'entreprise, qui ressortirait à 1,2 et serait inférieur à ce qui était prévu dans les orientations stratégiques de Défis 2025.

Je vous remercie.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous vous remercions pour la clarté du document et des éléments. Avec le compte rendu de M. SARDANO et le document de Sécafi, nous avons passé en revue la façon dont on pensait atterrir en termes de résultats 2019, avec l'attention qu'il faut porter aux effets des événements du mois de décembre. Nous avons balayé les éléments du budget de l'EPIC 2020, les éléments du programme d'investissement 2020 pour l'EPIC, puis les différents éléments concernant le budget du Groupe 2020.

Je suis prêt à recueillir les éventuelles déclarations des organisations syndicales avant de donner la parole à M. LECLERCQ pour amorcer des réponses, des commentaires.

Mme FONTAINE.- La CFE-CGC Groupe RATP remercie les représentants de CGF pour la présentation des projets de budget et du programme d'investissements ainsi que de l'attention portée aux questions des commissaires de la commission Économique, en regrettant toutefois la transmission tardive des dossiers. Nous remercions aussi le cabinet Sécafi pour son accompagnement et son éclairage.

L'EPIC est toujours performant avec des résultats supérieurs à 2018, des investissements en hausse au-delà du PQI du fait de ses fonds propres. La dette augmente même si celle-ci est prévue, ne nous sera-t-elle pas reprochée bientôt ? Le trafic voyageurs progresse mais conduit à une saturation du réseau. Le dépassement de l'objectif contractuel va encore entraîner une diminution de la contribution IDFM. De plus, la productivité budgétée est supérieure à l'objectif contractuel de 0,5 % et de 0,8 % sur le plan interne. Pourquoi tant de zèle ?

La CFE-CGC Groupe RATP constate que ces bons résultats sont obtenus par une productivité constante, dont 70 % sont réalisés sur la masse salariale.

En conclusion, la CFE-CGC Groupe RATP pourrait se réjouir d'un budget ambitieux bâti sur les bons résultats financiers de l'EPIC RATP. Toutefois, elle regrette que ceux-ci ne profitent pas davantage au personnel de l'EPIC qui les génère, et en particulier à l'encadrement qui est au cœur des plans de productivité sur les effectifs.

Concernant le Groupe, la CFE CGC Groupe RATP s'interroge sur les

choix et le réalisme des objectifs stratégiques de RATP Dev.

Aussi, compte tenu de ses réserves et interrogations, la CFE-CGC Groupe RATP s'abstiendra sur le projet de budget d'exploitation et sur le programme d'investissements pour l'exercice 2020 pour l'EPIC RATP, l'OT et GI.

M. HONORÉ.- Les années se suivent et se ressemblent. Tous les indicateurs économiques sont au beau fixe.

Le trafic, les recettes, le chiffre d'affaires, le résultat net présentent tous des taux de croissance à faire pâlir les analystes du CAC 40.

La bonne santé de notre entreprise profite à l'État qui voit une dette maîtrisée et qui reste en deçà des prévisions contractuelles.

Elle profite aussi à IDFM qui grâce au dispositif de la bande passante devrait récupérer 114 M€ couvrant ainsi largement la réactualisation de son indice mais aussi la rémunération des offres nouvelles.

Autres bénéficiaires de cette bonne santé : nos « clients voyageurs » qui voient la qualité s'améliorer au fur et à mesure des progrès en termes de technologies et de service aux voyageurs.

En fin de compte, les oubliés de la croissance sont ceux à l'origine de la performance économique : les agents de l'EPIC.

Enfin, pas tous puisque notre P-DG bénéficie d'une revalorisation salariale significative.

Les salariés ont apprécié, à sa juste valeur, cette augmentation et attendent en retour que l'entreprise reconnaisse l'investissement au quotidien que chacun fourni.

Ces comptes et budgets, au-delà de certains satisfecit que l'UNSA-RATP peut partager, interrogent malgré tout sur la stratégie de l'EPIC. En effet, l'entreprise a toujours du mal à communiquer sur sa vision d'avenir.

Peut-être que la Présidente pourra nous éclairer lors de la prochaine séance ? Mais pour l'instant l'UNSA-RATP s'interroge sur le devenir de l'EPIC.

Le transfert d'activités vers certaines filiales comme RATP Connect et RATP Real Estate renforce celles-ci au détriment de la maison mère et ce mouvement semble s'accentuer.

Et que dire de la situation de RATP Dev dont les investissements à l'étranger ne semblent pas des plus pertinents ? Cette filiale ne doit sa survie qu'à la perfusion permanente de capitaux issus de l'EPIC. Pourquoi cette obstination ? Face aux échecs répétés, quel est le projet ?

On nous a toujours dit que la « dé-régionalisation » serait une force, qu'en étant plus gros nous serions plus à même d'affronter la concurrence. Mais dans les faits qu'en est-il ? Quel résultat pour le T9 alors que notre savoir-faire technique devait, toujours selon vos dires, se compléter du savoir-faire

commercial de RATP Dev pour gagner les appels d'offres.

Résultats ? Dernier, derrière Keolis et Transdev.

La mise en concurrence du réseau Optile sera le véritable mètre-étalon de la capacité de RATP Dev à répondre victorieusement aux appels d'offres à venir. En cas d'échec, il faudra reconsidérer sans tarder la stratégie du groupe sous peine de conséquences encore plus graves en 2025.

M. KHELLAF.- L'année 2019 pointe les perspectives d'un nouveau record pour le chiffre d'affaires de l'EPIC RATP, estimé à, + 3,8 % par rapport à 2018 dépassant ainsi les 5 Md€ liés essentiellement à la croissance des recettes voyageurs et à la contribution d'IDFM.

Même si le résultat net est en recul par rapport à 2018, il est néanmoins supérieur au budget prévisionnel de 2019 de + 25 M€.

Une capacité d'autofinancement qui dépasse 1,28 Md€ par rapport au budget 2019, un PQI dépassé de + 20 M€ toutefois inférieurs de -139 M€, et une dette en hausse de + 64 M€.

Alors que l'objectif fixé était de ne pas toucher à la dette, finalement, on constate que celle-ci augmente notamment par les capitalisations des filiales de 50 M€.

Finalement, devenir une entreprise privée coûte cher ! Et ne rapportera peut-être finalement rien ! *Ah, l'idéologie capitaliste quand tu nous tiens !*

Depuis plusieurs années maintenant, l'EPIC RATP excelle en termes de résultats financiers et pourtant la réalité est tout autre en termes d'efficacité économique et sociale, puisque la qualité du travail et du service est dégradée à cause de la course incessante à la marge.

L'accélération de la transformation de l'entreprise repose essentiellement sur le dos des agents, de leurs conditions de travail, de réorganisations incessantes, restructurations, augmentation de la charge de travail… Même si certains résultats sont obtenus par de l'optimisation fiscale ou opérations de valorisations immobilières, il n'en reste pas moins que l'EPIC RATP tire ses résultats sur la masse salariale. Si le solde reste positif, + 346 ETP en 2019, l'entreprise continue de « faire le premier de la classe » en allant toujours plus loin dans sa recherche de productivité physique que l'objectif du contrat IDFM prévoit, (0,5 %), et au-delà du plan interne de 0,8 % pour atteindre 1 %, soit 410 postes supprimés.

Concrètement, l'entreprise pourrait faire d'autres choix politiques, d'être plus sociale et ralentir la course à la productivité qui nuit à la bonne santé des agents et au service rendu aux usagers, voire à son image, mais non, bien au contraire…

La CGT souhaite ainsi vous alerter sur la réalité de ce que vivent les agents, leurs représentants du personnel et les usagers. Encore récemment, vous avez pu voir dans les médias des initiatives de représentants du personnel pour vérifier l'état de Bus, sur un seul dépôt, c'est plus de 70 % des bus qui

étaient non conformes, aspects réglementaires comme sécuritaires. Cet état de fait n'est pas nouveau, le manque d'effectifs à la maintenance et les difficultés de recrutements en sont en majeure partie responsables. La seule réponse de la direction a été d'entamer une procédure disciplinaire contre les représentants du personnel qui exercent les mandats pour lesquels ils sont élus mais à aucun moment l'entreprise n'a répondu sur le fond du problème, ni engager un plan d'action en la matière. Non, juste appliquer la discipline, la pression auprès des agents et de leurs représentants.

Si l'EPIC RATP se porte bien, si les résultats du groupe globalement sont bons, ce n'est pas le cas de RATP Dev qui voit cette année encore, du développement hasardeux à l'étranger, enregistrant des pertes de marchés et des difficultés de démarrage de contrat. Perte du contrat d'Austin, problème de paiement en Algérie, contentieux en Toscane… Cela fait maintenant, depuis quelque temps que l'entreprise tente de nous rassurer « *ce n'est qu'une crise de croissance* », mais à y regarder de plus près, le chiffre d'affaires peut faire rêver, mais la profitabilité au final est un résultat à perte. EBIT négatif - 9 M€ par rapport à 2018 et - 13 M€ par rapport au budget 2019 et un résultat net de - 19 M€ par rapport à 2018 et - 17 M€ par rapport au budget 2019, qui atteint une zone critique. On ne voit pas bien comment redresser la barre. Les solutions envisagées sont de faire des plans d'actions sur la transformation en Angleterre avec des plans de redressement et donc de nouveau agir sur les leviers de la masse salariale et des conditions de travail, et réévaluer le marché aux États-Unis.

Bref, l'EPIC RATP doit encore mettre la main à la poche, et les agents continuer d'espérer obtenir a minima 12,5 % de mesures générales ou bien le rattrapage des 30 % sur 10 ans dont la presse s'est fait le relais !

C'est ainsi, fort de ce résultat de 2019, que le projet de budget 2020 s'inscrit dans la poursuite d'accélération de la transformation de la RATP, l'amélioration de la performance financière sous l'égide du plan d'entreprise « Défis 2025 ».

Ce budget a été bâti avec la perspective d'une augmentation significative du chiffre d'affaires + 2,2 %, soit 5,119 Md€ liés à la croissance des recettes directes et à la contribution IDFM. Une fois de plus, les objectifs financiers visés se situent, en effet, bien au-delà des obligations contractuelles. La CAF prévue va dépasser de 109 M€ le chiffre de la maquette et avec 287 M€, le résultat Net va de surplus battre année après année des records, offrant à IDFM des prétextes tout trouvés pour baisser sa contribution à la RATP aujourd'hui, mais aussi pour le futur contrat. Au total, IDFM percevrait 114 M€ au titre du dépassement de l'objectif contractuel et 46 M€ pour l'EPIC.

Une fois de plus, ce sont les salariés de l'entreprise qui seront, en premier, mis à contribution, puisque les 3⁄4 de la productivité seront obtenus au moyen d'économies sur la masse salariale. 1 % de productivité physique est prévue : 28 M€ (dont 12 M€ pour le seul programme Diapason, 14,4 M€ à la maintenance, et 6,6 M€ à l'exploitation). Cette productivité est, le double de celle imposée, par le contrat et est supérieure à l'objectif de 0,8 % qui avait été fixé par le plan d'entreprise. C'est d'abord l'emploi qui sera affecté. Si le solde prévu est positif (+ 540 ETP) en raison de la forte augmentation de l'offre et des besoins nouveaux et des décalages de recrutement non réalisé en 2019 (180

ETP) à pondérer au chiffre de 540 ETP, ce sont encore 387 postes qui seront supprimés. Une politique d'entreprise qui ne participe pas massivement à l'inversion de la courbe du chômage, loin s'en faut.

Mais cela ne suffit pas. Il nous est proposé de continuer d'appliquer une politique de blocage des salaires. Alors que les chiffres 2019 montrent que la perte de pouvoir d'achat subie par les personnels en 2016 et 2017 va se poursuivre cette année, le budget 2020 prévoit une évolution de la MSPA de 1 %, soit au niveau de l'inflation prévue par ce même budget à 1,4 %, chiffre que chacun sait être très sous-estimé. C'est une nouvelle fois une baisse du pouvoir d'achat et la perspective d'un gel du point d'indice qui sont ainsi programmées.

La CGT souhaite attirer l'attention sur les effets de cette politique parmi le personnel. Les prix des produits de première nécessité repartent à la hausse, mais la rémunération du travail reste bloquée alors que les cadeaux fiscaux aux plus riches se sont multipliés. Cette situation n'est pas uniquement sensible ailleurs, elle concerne aussi les agents de la RATP. Augmenter les salaires est pourtant une nécessité incontournable pour relancer la consommation populaire et faire redémarrer une croissance économique qui est aujourd'hui en berne. D'ailleurs, notre Présidente a elle-même bien amorcé sa perte de pouvoir d'achat !

Les investissements budget 2020, sont prévus à la hausse, supérieurs de + 12 % par rapport au PQI 2020. La capacité de concrétiser cette ambition se pose, notamment en raison des impacts du plan Diapason sur les effectifs des services concernés, d'une politique salariale et sociale insuffisamment attractive entraînant des difficultés de recrutement de personnels qualifiés, et des délais engendrés par la mise en place de la nouvelle structuration de l'ingénierie.

Dans ce programme d'investissement, il faut souligner qu'une grande partie des importants surplus tirés de la productivité va servir à alimenter les filiales, puisque le budget prévoit 101 M€ de dotations de capital.

L'évolution juridique et organisationnelle avec deux nouvelles sociétés « holding » détenues à 100 % par l'EPIC nous laisse craindre que nous ne soyons plus informés des flux financiers, des remontés des dividendes et des choix stratégiques de capitalisation ou projet des filiales de second rang. De ce fait, plus de regard sur les filiales ni de second rang ni de premier rang.

Ce montant très élevé confirme le choix stratégique de faire porter tout le développement par la partie privée du Groupe RATP, au détriment d'un EPIC appelé à se rabougrir.

C'est évidemment le cas de RATP Dev où les chiffres devraient pourtant interpeller. En effet, si l'on en croit les documents présentés, toutes les zones vont voir leur profitabilité baisser encore l'an prochain, au Royaume-Uni (où le redressement visé est plein d'incertitudes), aux États-Unis (perte du contrat Austin), et du sightseeing (ou on a vu dans le passé récent ce qu'il en était des prévisions optimistes sur cette activité). La dette de cette filiale va encore augmenter significativement et les pertes au résultat nettes de plus 8,1 M€ progressant de 1 million supplémentaire par rapport à 2019. Cela ne

confirme-t-il pas que l'objectif de croissance fixé à RATP Dev est incompatible avec l'objectif de rentabilité, comme pointer depuis 2011, et qu'il faut donc revoir la feuille de route assignée à cette filiale ? Nous réitérons cette demande, même si la présentation de la révision du plan stratégique RATP Dev n'a pas changé d'un pouce !

De son côté, si Systra parie sur un redressement de son chiffre d'affaires et de son résultat, des interrogations demeurent sur la trajectoire suivie, en premier lieu sur la place de la France dans le portefeuille d'activités. L'acquisition, à l'été 2019j de TSP (en faillite) ne nous conforte pas dans la stratégie adoptée.

Quant aux autres filiales qui prévoient un accroissement notable de leurs revenus, un flou persiste et devra être levé quant au positionnement stratégique de certaines d'entre elles, en particulier RATP Smart Systems (ex-Ixxi) et RATP Real Estate (ex-SEDP), et cela notamment au regard des activités aujourd'hui assurées au sein de l'EPIC.

M. Le PRÉSIDENT.- Compte tenu des différents éléments partagés, M. LECLERCQ veut peut-être répondre.

M. LECLERCQ.- Il y a eu beaucoup de remarques.

Je vais commencer par répondre aux questions sur l'EPIC. Comme beaucoup d'entre vous l'ont souligné, les résultats sont bons. Ils l'étaient en 2018, ils le sont en 2019 et devraient l'être en 2020. Ils devraient être meilleurs en 2020 pour une raison simple, c'est la dernière année du contrat. Chaque contrat est dans un cycle identique. des hypothèses ont été prises lors de la construction du contrat. Si on arrive à faire mieux que ces hypothèses, on accumule un écart qui s'accroît. C'est ce qu'il s'est passé sur le précédent contrat, et ce qu'il se passe à nouveau sur le contrat d'aujourd'hui. Ce qui se passe n'est pas anormal, on peut plutôt s'en réjouir.

Pour autant, je voudrais souligner deux points.

Il faut regarder les résultats de l'EPIC dans le compte de résultat, mais aussi dans le cash et la dette. Mme FONTAINE l'a souligné. Dans l'esprit d'Ile-de-France Mobilités, on ne gagne de l'argent que parce que nous le réinvestissons. Le contrat est conçu à partir d'un programme d'investissement et a pour objectif de dégager les ressources qui servent à le financer. Si on avait respecté à la lettre la trajectoire de la maquette du contrat initial, on n'aurait pas eu un euro de plus à notre disposition pour financer tout autre besoin de développement du Groupe. Le seul financement des activités de développement dont nous pouvons bénéficier vient du fait que nous savons faire mieux que la maquette, car Île-de-France Mobilités ne nous reconnaît pas dans le contrat, la légitimité de percevoir une marge pour le compte du Groupe.

En termes de trésorerie, de dette, comme vous l'avez souligné, nous allons probablement atterrir sur un PQI au-delà de la maquette initiale du contrat. Si nous n'avions pas progressé en parallèle sur le besoin en fonds de roulement, nous aurions une dette supérieure à la maquette du contrat. On s'inquiétait l'année dernière de ne pas être capable de délivrer le PQI. On peut dire que c'est plutôt l'inverse aujourd'hui, parce que les ressources de l'entreprise sont mobilisées et arrivent à délivrer plus de 3 000 projets complexes et très lourds

en même temps. On peut s'en réjouir, cela montre l'importance des compétences et la capacité à gérer des choses complexes au sein de cette entreprise. Cela débouchera in fine sur plus d'investissements que prévu. Ce surplus d'investissement ne sera pas financé par IDFM. Ce sera autant de dettes en plus pour l'EPIC. Je ne sais pas si c'est une mauvaise nouvelle, mais cela montre en tout cas que nous sommes capables d'investir.

Néanmoins, cela montre aussi que le contrat en soi ne nous protège pas complètement. Il ne dégage pas de ressources structurellement pour l'EPIC. Il n'est pas fait pour cela. Si nous n'étions pas sur cette trajectoire d'investissement, investissement qui va croître sur la période du prochain contrat, comme l'a souligné M. SARDANO, nos ressources ne seraient pas ce qu'elles sont, notre marge ne serait pas ce qu'elle est. On opérerait probablement à marge zéro. C'est ce que l'on voit dans la plupart des concessions sur lesquelles RATP Dev ou d'autres entreprises opèrent en province, il n'y a pas d'investissement, les marges sont très étroites.

Sur le sujet de l'EPIC, on revient sur le débat que l'on a traditionnellement à chaque arrêté des comptes, à chaque budget, sur deux questions que sont la productivité et les rémunérations.

Je vais répéter ce que je dis chaque année. La rémunération moyenne des personnes en place progresse de 2,7 % en 2019, sa progression pour l'année prochaine étant prévue à 2,4 %, soit sensiblement au-dessus de l'inflation qui est projetée à 1 %. La rémunération moyenne des personnes en place mesure la progression du pouvoir d'achat des personnes qui sont dans l'entreprise. La masse salariale par agent, que plusieurs d'entre vous ont commentée, représente la rémunération moyenne des personnes en place moins l'effet de noria, sachant que certaines personnes partent à la retraite et sont remplacées par des salariés plus jeunes ayant un salaire inférieur.

Pour les personnes de l'entreprise, ce n'est en rien une mesure de l'évolution de leur pouvoir d'achat à la hausse ou à la baisse. C'est la RMPP qui mesure le pouvoir d'achat des personnes présentes, or elle progresse plus vite que l'inflation. Vous pouvez considérer que ce n'est pas suffisant, mais c'est le bon indicateur.

M. SARRASSAT.- Cela reste une moyenne.

M. LECLERCQ.- Oui, cela peut varier d'une activité à l'autre, d'un département à l'autre. Des protocoles sont conclus.

M. SARRASSAT.- C'est une moyenne, certains sont peut-être au-dessus, mais d'autres sont bien en dessous.

M. Le PRÉSIDENT.- Une mesure permet de rattraper les personnes qui n'ont pas eu une augmentation de leurs revenus à hauteur de l'inflation. Or, elle concerne moins de 100 personnes, et en général cela ne concerne pas les opérateurs. Traditionnellement, nous avons des mesures de soutien des bas salaires dans nos négociations salariales.

M. SARRASSAT.- Cela ne concerne pas obligatoirement les bas salaires.

M. Le PRÉSIDENT.- C'est précisément ce que je dis. Les mesures de rattrapage ne concernent pas les bas salaires en général, loin de là.

M. LECLERCQ.- Concernant la productivité et l'évolution de l'emploi, comme vous l'avez souligné, cela peut se lire de deux façons. L'emploi dans l'entreprise progresse, comme il l'a fait au cours de toutes les années précédentes. Il a progressé significativement en 2019, et va continuer en 2020. C'est plutôt une tendance favorable, qui se compare favorablement à nos quelques grands voisins du secteur ferroviaire qui sont confrontés à des exigences de productivité plus fortes de la part de leurs actionnaires.

Chez SNCF Réseau, entre 2 et 3 % par an de productivité sont exigés de la part de l'actionnaire. Chez nous, la tendance est de 1 % par an, certes légèrement supérieure à la maquette du contrat. Je rappellerai peut-être ensuite les raisons pour lesquelles c'est ainsi.

En tout état de cause, notre trajectoire de productivité est comparable à celles des autres entreprises. Elle est sur une tendance normale. Par ailleurs, cette productivité est réinvestie dans les activités nouvelles ce qui fait que l'emploi au global progresse. Je pense que c'est déjà une évolution remarquable.

Cette productivité se traduit-elle par une dégradation du service rendu aux clients ? M. KHELLAF l'a évoqué en citant la situation de MRB, les contrôles de Bus. S'agissant de Bus, beaucoup de productivité a été réalisée au cours des dernières années sur la maintenance. C'est une réalité. Pour autant, les indicateurs de qualité de la production (taux de panne, nombre de kilomètres perdus pour pertes internes) se sont plutôt améliorés pendant cette période. Au global, la productivité n'a pas nui en moyenne à la qualité. Notre niveau de pertes internes a baissé de manière radicale par rapport à ce qu'il était il y a quelques années. Les pertes sur l'activité Bus sont liées aux facteurs externes. On ne peut pas dire que cette productivité a nui à la qualité ni à la sécurité.

M. ORIEUX.- Vous ne pouvez pas dire cela !

Mme MEUNIER.- 46 % des bus sont défectueux.

M. KHELLAF.- 70 % des bus sont en défaut, à quoi est-ce dû ?

M. LECLERCQ.- En défaut de quoi ?

Mme MEUNIER.- De conformité.

M. ORIEUX.- Certains bus prennent feu.

M. PATRAVE.- Des bus sortent avec des voyants orange, etc. On est sur le terrain, Monsieur !

M. KHELLAF.- Aujourd'hui, 70 % des bus sont en défaut en termes de sécurité. C'est dû à quoi ?

M. LECLERCQ.- On n'est pas au CSE de MRB. J'entends cela depuis plusieurs CSE ici. J'en ai parlé avec le patron de MRB. Ce que vous dites doit se discuter dans le cadre des CSE de MRB. Je propose de ne pas passer trop de temps sur les indicateurs techniques. Cependant, aucun bus ne roule aujourd'hui dans une situation de non-sécurité.

Mme MEUNIER.- C'est vous qui avez abordé le sujet…

M. LECLERCQ.- Parce que vous m'avez posé la question.

M. Le PRÉSIDENT.- On peut laisser finir M. LECLERCQ. Nous n'avons pas interrompu les déclarations.

M. KHELLAF.- On veut quand même finir. Vous dites qu'à Bus, tout va bien et que les indicateurs sont bons. Nous disons qu'il y a beaucoup de défauts sécuritaires sur les bus, que cela demanderait de renforcer les effectifs pour assurer la maintenance. À vous entendre, il y aurait plus d'effectifs qu'il n'en faut, tout se passe bien. Nous affirmons que ce n'est pas le cas. Si vous n'avez pas la vision de la réalité, nous pouvons vous amener sur place pour vérifier ensemble.

M. LECLERCQ.- J'observe que les indicateurs de qualité qui se traduisent par le nombre de pannes et le taux de pertes kilométriques liées à des défauts sur la maintenance des bus ont baissé. C'est une réalité.

Mme MEUNIER.- C'est normal, on les fait sortir aujourd'hui. Vous ne le comprenez pas. Les bus, qui auparavant restaient dans les ateliers pour être en intervention de maintenance, sont sur la route pour faire les kilomètres.

M. Le PRÉSIDENT.- On ne discute pas des mêmes indicateurs. Je vous invite à partager les constats physiques dont vous parlez dans les instances appropriées. Une responsabilité managériale est engagée à faire sortir les bus. Vous n'avez pas le même avis, discutez-en dans les instances appropriées.

Si on veut discuter des indicateurs pertinents au CSE Central, ce sont ceux dont M. LECLERCQ vient de parler, les indicateurs de production, de sécurité. On peut discuter des conditions dans lesquelles ils sont obtenus mais au niveau où ils doivent l'être. Qu'on le veuille ou non, ces indicateurs sont en amélioration, c'est incontestable.

M. LECLERCQ.- Je poursuis sur les filiales. Il y a eu beaucoup de questions.

S'agissant des holdings, il y a eu plusieurs remarques, plusieurs questions. Nous avons passé du temps dans ce même CSE, il y a quelques mois, à parler de la structuration des holdings. Je rappelle la manière dont c'est structuré. Nous avons créé deux sociétés. RATP Paris Région a vocation à porter les filiales issues des futurs appels d'offres du Grand Paris et post 2025 des appels d'offres sur l'activité de bus. RATP Participations porte toutes les autres filiales existantes. Comme on se l'était dit autour de cette même table, les dividendes issus de l'activité des filiales commencent dans ce schéma par remonter vers ces holdings.

S'il n'y a pas de besoins de capitalisation particuliers pour les filiales qu'elles portent, ils remontent à l'EPIC. S'il y a des besoins, ils viennent en déduction des apports en capital de l'EPIC qui permettent de capitaliser ces filiales. On pourrait décider de tout faire remonter et de faire redescendre, cela reviendrait au même. L'objectif est que sur le long terme, des dividendes remontent structurellement à l'EPIC. Ces sociétés n'ont pas pour objet de concentrer les revenus de l'activité des filiales sans jamais les faire remonter. On doit être structuré comme un vrai groupe.

S'agissant de RATP Paris Région, des questions ont été posées. M. SARDANO

l'a résumé dans son avis. Suite à l'appel d'offres du T9, Ile-de-France Mobilités nous a indiqué que la structuration entre deux sociétés, l'une portant à 70 % la filiale (RATP Paris Région) et l'autre à 30 % (RATP Dev), lui paraissait complexe. Ce n'est pas ce qui nous a fait perdre l'appel d'offres, je pourrai y revenir si vous le souhaitez. Nous avons décidé que RATP Paris Région porterait à 100 % les filiales issues de ces futurs appels d'offres (T10, lignes 16 et 17 du Grand Paris). RATP Dev continuera, comme il l'a fait sur le T9, à participer à la réponse à l'appel d'offres et sera rémunérée pour ses services, parce que c'est là qu'est la compétence commerciale.

Un troisième point sur ces holdings portait sur la question du niveau d'information des instances suite à la création de ces sociétés. Comme vous le voyez, vous avez toutes les informations relatives à la capitalisation des filiales. J'ai insisté auprès des équipes pour qu'il y en ait davantage que par le passé. Vous avez dans les documents, le détail sur la destination de l'argent par rapport aux filiales, pour la totalité des dotations en capital sur 2020. Il n'y a pas de raison que cela disparaisse. Nous avons arrêté, au sein du Conseil d'administration, des règles de gouvernance pour qu'il y ait une transparence complète sur l'activité des filiales, c'était aussi une demande de tous les administrateurs. De ce point de vue, rien ne change. L'activité des filiales a vocation à croître au fil du temps. Il est essentiel que le Conseil d'administration se préoccupe de cette activité.

Pour autant, un terme m'a surpris, il est question de la « partie privée » du Groupe. Rien de tout cela n'est privé. RATP Dev est détenu à 100 % par l'EPIC, et donc par l'État indirectement. Chacune des filiales est détenue à 100 %, à part Systra qui l'est à 42 % et à 42 % par la SNCF, ce qui fait qu'au total, c'est aussi une entreprise publique. Il est important de le rappeler, le statut juridique de l'entité, qu'il s'agisse d'un EPIC ou d'une filiale, ne change rien au fait que la propriété revient in fine à la collectivité publique et donc à l'État.

M. SAUTEL.- Doha, Ryad, ne sont pas à 100 % RATP Dev.

M. LECLERCQ.- Ce sont des filiales de RATP Dev. Effectivement, nous faisons parfois des JV. À la fin des fins, certaines sous sous-filiales peuvent être privées.

M. SARRASSAT.- Une question d'ordre technique. L'actionnaire principal est l'État. En revanche, sous quel statut les salariés travaillent-ils ? Droit privé ou statutaire ? Les filiales de premier rang.

M. Le PRÉSIDENT.- Ils sont en CDI sous statut de droit privé.

M. SARRASSAT.- Nous sommes d'accord, l'État détient certaines filiales de premier niveau à 100 %, ce n'est pas un débat. L'État peut décider du statut de l'entreprise qu'elle détient. Je pense que la majorité d'entre nous est sous statut. C'est en ce sens que l'on dit que l'EPIC est une entreprise privée. Les capitaux appartiennent bien à l'État, mais les salariés qui y travaillent relèvent du droit privé.

M. Le PRÉSIDENT.- Cela change fondamentalement les choses. C'est comme si vous disiez que les parties de l'État qui embauchent des contractuels sont privées au seul motif du contrat de travail de leurs collaborateurs. C'est faux. Il y a la question de la propriété du capital. Il est important de savoir qui est propriétaire du capital, parce que la façon de se comporter est différente selon qu'il doit rémunérer un capital parce qu'il est privé, pour avoir recours à la banque, ou pas. C'est une chose de parler du capital -on parle

d'entreprises publiques ou privées-, il en est une autre de parler du statut du personnel au sens commun du terme.

M. SARRASSAT.- On parle toujours de statut privé parce que dans l'esprit des personnes qui rédigent ces déclarations, il y a un changement de statut par rapport au droit du travail, qui est privé d'un côté et statutaire de l'autre. Dans certains cas, l'État peut être actionnaire à 100 % d'une filiale.

M. KHELLAF.- Concernant les flux d'argent, j'ai un doute pour l'avenir. Dans les documents de Sécafi et les vôtres, il est indiqué 101 M€ de capitalisation des filiales. Or, en faisant la somme, j'arrive à 109 M€. Cela veut dire que 8 M€ disparaissent.

M. LECLERCQ.- Il y a une erreur dans le document.

Mme OGIER.- On a changé de portage. Dans le texte, il est écrit « autres ». Comme vous aviez posé la question sur la capitalisation des filiales, nous avons voulu la faire ressortir. Nous avons fait ressortir la capitalisation des filiales dans le schéma mais nous avons oublié de changer le chiffre qui est de 109 M€ pour la capitalisation des filiales. La différence de 8 M€ s'explique par la fin de l'avenant 8 que nous avions intégrée dans « autres ». Dans la première version que nous avions faite, nous avions mis la fin de l'avenant 8 et la capitalisation des filiales pour 109 M€, soit 101 M€.

M. LECLERCQ.- Je vais terminer sur le sujet des filiales.

Il y a eu beaucoup d'interpellations sur RATP Dev. Je voudrais rappeler l'objet de RATP Dev. Cette société a été créée il y a un peu plus de 15 ans avec deux objectifs. L'objectif général était de préparer l'EPIC à la perte de son monopole, en développant une activité pour faire face à une éventuelle perte d'activité sur son périmètre historique avec l'ouverture à la concurrence. Le second objectif, le plus important était de développer grâce à cela une compétence commerciale capable de répondre avec succès à des appels d'offres, compétence qui n'existait ni au sein de l'EPIC ni au sein du Groupe à l'époque, et qui n'existe toujours pas aujourd'hui, puisqu'elle est chez RATP Dev.

Indépendamment des vicissitudes sur lesquelles je vais revenir, si nous n'avions pas développé cette activité, nous pourrions dire adieu à nos 20 centres bus. Nous serions dans l'incapacité de répondre, parce que c'est un métier en soi, à des appels d'offres complexes.

Nous l'avons vu et testé sur le T9. Pourquoi avons-nous perdu le T9 ? Pas parce que nous étions mauvais commercialement dans notre approche. Celle-ci a été plutôt saluée par Île-de-France Mobilités. Nous avons perdu sur le prix, parce que le concurrent Keolis a décidé de prendre ce contrat à perte, l'Île-de-France étant stratégique. C'est la principale source de développement que Keolis voit à proximité. Optile est un gâteau énorme et derrière Optile, il y a tout Bus RATP, gâteau encore plus énorme, de près de 1 Md€. Des concurrents sont prêts à mettre beaucoup d'argent sur la table pour s'implanter sur ce marché. C'est une leçon que nous avons prise. Nous avons fait un REX pour nous préparer aux appels d'offres suivants. Du point de vue commercial et de l'approche, nous n'avons rien à nous reprocher sur la façon dont nous avons répondu.

S'agissant de RATP Dev, que se passe-t-il ? Il faut être humble. Il y a

effectivement un accident de parcours particulièrement significatif dans deux pays, le Royaume-Uni et les États-Unis, avec des causes différentes. Je pense qu'elles vous ont été expliquées en Commission économique, mais je vais y revenir quelques minutes.

À Londres, il y a deux problématiques principales. Le marché est sous la direction de TfL, l'autorité organisatrice, et il diminue en taille. Le trafic du bus baisse à Londres et les financements sont reportés sur le métro. Cela se traduit par une pression très forte sur les prix lors des renouvellements d'appels d'offres, voire une guerre des prix entre les opérateurs. L'exigence de compétitivité est soudainement devenue plus forte. Or, RATP Dev Londres, au cours des dernières années, a plutôt laissé dériver ses coûts, aussi bien les coûts de personnel que de maintenance. On est pris en tenaille face à une situation qui dégénère un peu en termes de contexte concurrentiel sur ce marché. Un plan de redressement urgent est appliqué pour redresser la barre.

Cette situation n'est pas facile. On aurait peut-être pu mieux l'anticiper, mais elle ne nous laisse pas d'autres choix que de tout mettre en œuvre pour redresser la situation et permettre à RATP Dev de se rétablir. Un budget ambitieux est prévu l'année prochaine. Je ne dis pas qu'il est irréaliste, mais il est ambitieux, plusieurs d'entre vous l'ont souligné.

Le Comex considère qu'il n'y a pas d'autres choix que de tout mettre en œuvre pour redresser et que c'est la priorité. Nous considérons que nous nous sommes beaucoup développés au cours des années précédentes. Nous avons mis beaucoup d'argent dans le développement. Si nous ne parvenons pas à délivrer correctement nos contrats, de manière rentable, il faut prioriser de nouveau les actions sur la performance opérationnelle.

Aux États-Unis, la situation est différente. Le marché est compétitif depuis un certain temps. Nous avons perdu Austin, parce que notre concurrent a pris ce marché à perte. Tant mieux ou tant pis pour lui, nous n'étions pas prêts à suivre.

Concernant Washington DC, nous avons gagné ce marché à perte, mais pas vraiment volontairement. Il y a eu des erreurs dans le pricing. Nous n'avons pas d'autres choix que de renégocier ce contrat.

La question qui se pose et qui l'a été par plusieurs d'entre vous est de savoir si cela vaut la peine de rester dans ces pays si on perd de l'argent. Au Royaume-Uni, nous n'avons pas d'autres choix que de redresser. Sortir de ce pays dans les conditions actuelles serait mal avisé et, par ailleurs, pas possible, me semble-t-il. C'est un pays où les perspectives de développement sont importantes. Il va falloir redresser et peut-être, dans deux ans, quand nous aurons réussi à redresser, se poser la question de se rapprocher d'autres opérateurs sur le marché. Peut-être faudra-t-il faire autre chose. La question stratégique est posée.

Aux États-Unis, la situation est moins compliquée, le redressement est jouable. La question est de savoir si le marché est suffisamment attractif pour y rester. Le management de RATP Dev pense que c'est le cas. C'est un marché en croissance très forte puisque le transport public est en croissance forte et que les collectivités sont de plus en plus nombreuses à décider de sortir de la régie et de mettre en sous-traitance leurs activités de bus. On reste en veille sur ce pays. Pour moi, la condition pour poursuivre est de redresser la situation présente. Rendez-vous quand nous l'aurons fait. La question stratégique est posée.

Sur le reste des zones, il n'y a selon moi pas de questionnement stratégique. Si

l'on se disait qu'il n'y a pas de sens à se développer en dehors de l'Île-de-France, on aurait un sérieux problème de taille critique. Nos principaux concurrents sont quatre ou cinq fois plus gros que nous. Nous sommes un « petit poucet » dans le monde du transport public en termes de développement. Si on n'atteint pas une taille critique suffisante, un jour nous serons une proie. Il est essentiel de se développer car sans cette activité, il y a de sérieux risques sur l'activité future de l'EPIC.

Vous avez posé la question des frais de structure, RATP Dev renforce les structures de son siège. Quand j'ai vu le projet, je me suis posé quelques questions. Le renforcement intervient en 2019, et pas en 2020. On a benchmarké RATP Dev avec des concurrents et principalement les deux premiers : Keolis et Transdev. Même après ce renforcement, en termes de frais de siège, RATP Dev sera significativement en dessous proportionnellement par rapport à ses concurrents.

Par ailleurs, les vicissitudes que nous avons connues et la perte de maîtrise sur certains marchés, notamment dans les pays anglo-saxons, viennent du fait qu'il n'y avait pas suffisamment de force de contrôle sur les performances opérationnelle et économique dans les filiales. Le siège de RATP Dev était concentré sur le développement pour répondre à des appels d'offres avec succès, mais pas suffisamment sur le delivery. Renforcer le contrôle et le soutien aux filiales est une nécessité absolue. Il ne s'agit pas seulement de gagner des contrats, mais aussi de les délivrer efficacement. C'est une réalité et ce n'est pas du luxe.

Quelques questions concernant le TER sur lequel on se positionne. C'est un marché qui va progressivement se libéraliser, moins vite que celui des bus parisiens, puisque cela se fera plutôt par étapes et par expérimentation. Il ne faut toutefois pas se leurrer, nos concurrents n'attendront que l'on se développe sur le TER pour nous attaquer. Keolis ne s'est pas gêné sur le T9. Le gâteau que représente l'Île-de-France est tellement gros que nos collègues de la SNCF viendront sur notre territoire. Être sur le leur est une forme de protection pour montrer que nous ne resterons pas passifs.

Nous y allons modestement sur deux régions principales, qui ont été mentionnées et qui font l'objet du partenariat avec Getlink. Nous ne pouvions pas vous le dire avant, car cela n'avait pas été annoncé au Conseil d'administration. Cette information était sous embargo.

Dernière remarque sur Systra, M. KHELLAF a dit que nous avons racheté TSP en faillite. Ce n'est pas le cas, TSP est une société qui se porte bien. Elle a été rachetée au groupe British Steel, qui était en faillite. Cette société d'ingénierie se portait bien mais connaît le risque de partir à vau-l'eau, car son actionnaire n'était plus en état de la soutenir dans son développement. Nous l'avons rachetée pour un prix très faible, qui reflète seulement le rachat d'une activité et la dette vis-à-vis du fonds de pension. L'activité dégage des profits qui sont en partie réinvestis dans le fonds de pension. Nous l'avons rachetée pour moins que sa valeur. Il y a déjà une création de valeur dans les conditions dans lesquelles nous l'avons rachetée. Deux semaines après l'acquisition, les équipes de TPS avaient déjà renommé leur bureau Systra. Elles sont ravies d'avoir rejoint le Groupe Systra, parce que c'est la même culture, le même ADN, et parce que cette entreprise est bien positionnée sur le marché du ferroviaire britannique, pas seulement sur HS2, contrat pour la construction de la nouvelle ligne à grande vitesse, mais sur toute l'activité de Network Rail, le renouvellement et la modernisation des infrastructures ferroviaires au Royaume-Uni. Elle a un flux d'activité plutôt positif. Nous

sommes contents de l'avoir rachetée. Ce n'est pas une société en faillite.

M. KHELLAF.- C'est rassurant.

M. Le PRÉSIDENT.- Monsieur SARDANO ?

M. SARDANO.- Une remarque sur RATP Dev. Chaque année, on nous donne de bonnes raisons pour expliquer que cela fonctionne mal. Il y a eu les effets taux de change, les problèmes de Bournemouth, ceux de management, les problèmes de recrutement aux États-Unis. Il y a toujours de bonnes raisons. En tant qu'observateurs éloignés, nous avons l'impression que l'on nous donne des chiffres et que l'on nous dit, chaque année : voilà ce qui ne va pas. L'année suivante cela ne va pas mieux mais pour d'autres raisons. Si on s'amuse à reprendre les points sur RATP Dev dans les documents de la Commission économique des quatre ou cinq dernières années, on trouvera chaque année une liste de cinq ou six motifs qui expliquent les mauvais résultats. Ils disparaissent pour laisser la place à d'autres.

Le management de RATP Dev pense qu'il faut continuer, c'est normal, c'est son travail. Il ne dira pas qu'il faut stopper l'activité et qu'il pointera à Pôle emploi. On ne lui souhaite pas d'ailleurs.

M. Le PRÉSIDENT.- RATP Dev ne perd pas de l'argent chaque année, ce n'est pas un résultat net négatif chaque année.

M. LECLERCQ.- Cette année, oui.

M. Le PRÉSIDENT.- Pas chaque année. Page 24 du rapport Sécafi, il est positif à 11,2 en 2018. Il n'est pas chaque année au niveau attendu, mais RATP Dev n'a pas un résultat net négatif tous les ans.

M. SAUTEL.- J'apprécie votre intervention, elle me permet de saisir la balle au bond. J'adresse un satisfecit à M. LECLERCQ pour la transparence de ses interventions. Certes nous n'avons pas beaucoup de points de convergence, mais nous avons au moins connaissance de la dimension politique et économique et du modèle porté par la direction.

Sur la question de RATP Dev qui chaque année perd de l'argent, je regarde la part que représentent les filiales en me basant sur le document de la direction. Il fait foi et est complété par celui de l'expert. Le modèle économique porté haut et fort par la direction est celui du Groupe RATP, avant celui de l'EPIC. Dans la communication de l'entreprise, on parle du Groupe avant de parler de la RATP. La part des filiales doit croître d'année en année jusqu'à viser 30 % à l'horizon 2020.

M. Le PRÉSIDENT.- De chiffre d'affaires 2020.

M. SAUTEL.- Cette part des filiales est stabilisée en 2020, elle décroît même sensiblement. C'est ce qui a l'air de s'opérer sur les comptes 2019 puisqu'elle perd un peu. Quand on parle des filiales, on parle du résultat net part du Groupe et non du récurrent. Il y a les aléas de la vie, la conjoncture économique qui fait que les taux de conversion changent d'une année à l'autre. Ils sont parfois positifs, parfois il y a des pertes… Mai au final un seul chiffre tombe et c'est celui qui comptablement fait foi.

C'est ce résultat net part du Groupe qui est communiqué aux tutelles, aux différents Ministères. Il y a eu une perte de 5 M€ en 2018 pour les filiales. Alors que les filiales prévoyaient un bénéfice de 21 M€ en 2019, il n'y aura pas de bénéfice mais une perte de 21 M€, soit un delta de - 42 M€ *(cf. Tableau page 69)*. L'estimation de la part des filiales sur le résultat net part du Groupe sera négative, puisque vous ambitionnez - 1 M€.

Sans avoir même débuté l'année 2020, on sait déjà que la part des filiales prévues à un niveau de 1,4 Md€ en 2020, coûtera plus cher que ce qu'elle rapportera d'argent. Cela a été le cas en 2018 et le sera probablement à nouveau pour 2019.

C'est à un modèle économique très particulier auquel nous assistons et qui, année après année, dépense plus que ce qu'il n'engrange. C'est cela que pointent les élus autour de cette table. Nous sommes élus de l'EPIC RATP, pas du Groupe RATP et encore moins de RATP Dev. Ceci étant, une partie de RATP Dev fonctionne, je pense ici à la BU France Suisse, en croissance. Cette filiale capte des marchés sur le territoire (Saint-Malo, etc.). Le modèle anglo-saxon étant lui, ce qu'il est, je ne suis pas rassuré par ce que vous nous avez dit. L'entreprise s'est aperçue trop tardivement que les pertes avaient glissées sur la business unit anglo-saxonne. Quant au sightseeing, présenté comme la poule aux œufs d'or, il s'est transformé en une volaille déplumée ! D'ailleurs, on n'en parle plus. À New York c'est terminé et ce n'est pas loin de l'être à Londres. Reste Paris qui essaie de tirer son épingle du jeu.

Et c'est bien tout cela qui fait débat aujourd'hui. Car quand on parle des filiales, inévitablement on évoque leur financement. Je m'appuie sur ce que disait votre collaboratrice et je passe sur les 101 et 109 M€ de recapitalisation. Nous sommes en présence de vrais choix politiques de l'entreprise. Dans une dizaine de jours, -si tant est que nous soyons tous autour de la table au vu du conflit qui s'annonce !-, la P-DG nous précisera en séance les orientations stratégiques de l'entreprise. Nous aurons alors beaucoup de choses à nous dire.

Aujourd'hui, on ne flèche pas 1 ou même 10 M€ vers les filiales mais plus de 100 M€ : 105 M€ pour RATP Participations, 25 M€ pour RATP Coopération, avec cependant un gain sur des remboursements de RATP Participations. 100 M€, ce n'est pas rien. On aura beau dire que ce n'est pas pris sur le résultat qui lui est réaffecté à la CAF pour financer les investissements, cela allonge néanmoins d'autant la dette.

Vu que ces 100 M€ doivent apparaître quelque part, c'est la dette qui se voit grevée de ce coût. Alors quand on parle d'orientations stratégiques, ce n'est pas cela que j'ai envie d'entendre. J'aimerais plutôt que la P-DG dise qu'il y a un problème sur le réseau parisien, notamment celui de la qualité de l'air dont nous avons déjà discuté. Aujourd'hui, tout le monde en parle. Je pense que la Maire de Paris, voire notre autorité organisatrice, IDFM, seraient ravies que l'on s'occupe de la qualité de l'air dans les enceintes du métro parisien. J'aimerais assez que l'on mette ces 100 M€ dans des stations de mesure, dans de la prévention, dans des équipements correctifs traitant de la qualité de l'air et non pas pour financer les filiales et RATP Dev en particulier. Ce sont là de vrais choix politiques.

J'enchaîne sur les investissements et je finirai par la MSPA.

Sur le contrat STIF-RATP de ces cinq années, le PQI prévoyait un investissement de 8,5 Md€. Personne n'est capable de financer autant, c'est donc une sacrée prouesse que réalise l'EPIC RATP, tout le monde en est conscient. Nous sommes pleinement

en phase avec la direction de l'entreprise, pour ce qui est de financer la pérennité des installations, le patrimoine, le confort des usagers, avec le niveau de cette hauteur de financement. Pour autant, cela fait deux ou trois ans que nous vous alertons, car ce programme d'investissement n'est pas tenu. Vous nous dites que l'on va investir un peu plus que ce qui était prévu dans la maquette, tant mieux mais vous ne nous dites pas que l'on n'a pas su tenir les investissements de 2019, de 2018 et de 2017. Des dizaines, voire maintenant des centaines de millions non investis se retrouvent maintenant à être déportés sur la dernière année du contrat.

Les prévisions de ce programme, qui étaient de 1,7 Md€ en 2020 sur le PQI, sont dorénavant ambitionnées à 2 Md€, soit un quart de milliard supplémentaire à investir. Cela va faire « pédaler » d'autant plus les équipes ING et MOP. Avec ce qu'elles traversent aujourd'hui, (le dossier de transformation des ingénieries), je ne suis pas convaincu que l'on arrive à tenir ce niveau de programme d'investissements. Ces équipes seront transférées dans un autre département, déménageront géographiquement et en plus il leur faudra réaliser ce programme d'investissements de 2 Md€.

J'ai compris que pour l'EPIC RATP il n'y aurait pas de pénalités, parce que les investissements réalisés sont surtout des subventions supportées en propre par l'EPIC. Les investissements qui ne seraient pas tenus seraient issus des subventions de la Région, de la Ville de Paris, des départements. Au bout du compte, l'ensemble du PQI ne sera pas réalisé et c'est regrettable pour les usagers, pour les salariés et pour l'entreprise.

Mais revenons bon an mal an sur les filiales. Les dividendes perçus par l'EPIC RATP s'élevaient jusqu'à présent à 10 M€, une partie des gains des filiales remontant à la maison mère. Demain ce sera fini. Avec la mise en place de RATP Participations, toutes les sous-filiales remonteront leurs dividendes - si elles en ont- à cette nouvelle structure. Je pense notamment à RATP Connect, où la fibre optique était la plus grosse partie de ces dividendes, qui remontaient à la maison mère. Demain ces bénéfices seront fléchés vers RATP Participations, or la direction a décidé de débloquer 100 M€ pour une nouvelle capitalisation. Je ne vois pas alors ce qui justifierait que RATP Participations remonte quelques millions d'euros de dividendes à la maison mère. Il est clair que le peu de dividendes qui remontera de filiales de second rang sera réaffecté vers d'autres filiales, probablement vers RATP Dev ! Soyons sûrs que lorsque Telcité remontera ses dividendes à RATP Participations, cette dernière les refléchera vers RATP Dev et j'attends que l'on me démontre le contraire...

Enfin, le résultat net estimé pour 2020 approche les 300 M€. Je ne vais pas m'étendre sur les chiffres, ils sont au vert partout et on a suffisamment parlé de la productivité. Entre ce que demandent en performance l'autorité organisatrice, l'entreprise, et la réalité de la vie qui fait que l'on est encore au-dessus, il y a de la productivité à tous les étages.

J'en viens aux 12,5 % d'augmentation de la rémunération de la P-DG. La RMPP représente 2,4 % dans le budget 2020 des frais de personnel, soit 65 M€. Vous avez bien précisé que c'était pour partie compensé par le GVT négatif. C'est normal et dû à l'effet de noria, où les sortants de l'entreprise sont remplacés par des jeunes dont les salaires sont moins élevés. Ce GVT négatif contrebalance l'augmentation de l'enveloppe globale des frais de personnel de l'entreprise.

La MSPA de + 27 M€, est quant à elle compensée par une productivité de

- 28 M€. L'ancien directeur financier n'aimait pas que l'on mixe ces deux éléments, arguant que la productivité n'était pas là pour compenser la MSPA. C'était là sa façon de voir, nous expliquant que si la productivité supprimait des postes, elle permettait aussi d'en créer pour les besoins nouveaux, notamment au niveau du GPSR. C'est une vision, celle de la direction de l'entreprise.

Nous, nous serions tentés de dire que ces - 28 M€ de performance jugulent pleinement les + 27 M€ supplémentaires de MSPA. Ainsi l'évolution de l'enveloppe des frais de personnel ne bouge pas, elle reste figée. Ça aussi, c'est une façon de voir, la nôtre !

En résumé avec + 27 M€ de MSPA et une productivité de - 28 M€, l'enveloppe globale n'évolue pas. Par contre, ce qui est dérangeant est que l'on va se retrouver à nouveau avec un faible niveau d'augmentation de la valeur du point, + 2,4 % de RMPP moins un fort GVT négatif laisse trop peu de moyens de manœuvres salariales.

M. Le PRÉSIDENT.- Surtout avec le GVT de 1,8 qui n'est pas négatif puisqu'il augmente les rémunérations.

M. SAUTEL.- Ce qui est gênant c'est que les salaires de l'entreprise sont stabilisés, ils n'évoluent pas. Quand on n'augmente pas la valeur du point on ne fait pas évoluer la grille des salaires, ce qui signifie que les salaires d'embauche sont gelés. Si on n'augmente pas la valeur du point, on se fait alors rattraper par les salaires d'embauche de la concurrence. Dans certains secteurs, il y a beaucoup de difficultés à embaucher puisqu'il n'y a plus d'appétence quant à certains salaires de l'entreprise.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons augmenté les salaires d'embauche des mainteneurs pour faire face à cela, vous le savez ? On a tenu compte de cet effet marché pour remonter nos niveaux d'embauche.

M. SAUTEL.- Parce que vous y avez été contraints !

M. Le PRÉSIDENT.- Nous nous adaptons au marché. Si vous pensez que le marché est une contrainte, c'en est une.

M. SAUTEL.- Vous y avez été contraints parce que vous n'arriviez plus à fournir les effectifs suffisants pour faire fonctionner les différents corps de la maintenance. Quand ces mainteneurs voient les salaires d'embauche de la RATP, ils vont ailleurs. C'est dans ce sens que vous avez été obligés de vous réajuster au marché. C'est une figure que nous avons déjà connue, il y a huit ou dix ans.

M. Le PRÉSIDENT.- Pour être compétitif sur certains métiers, doit-on augmenter la totalité des grilles ? Non. En responsabilité, on s'adapte là où c'est utile. Il est inutile d'augmenter tout le monde, alors que la pénurie se fait seulement sentir sur certains marchés.

M. SAUTEL.- C'est un autre débat.

On peut aussi discuter de l'augmentation de la valeur du point en pourcentage, ou bien que le biais d'une somme globale concernant sur les 45 000 salariés. Les deux me conviennent. Votre proposition d'augmenter de 200 ou 300 € le salaire des 45 000 agents me

conviendrait même peut-être plus.

M. Le PRÉSIDENT.- Ce n'est pas ce que je disais.

M. SAUTEL.- Un peu quand même ! Puisque vous dites que vous augmentez les salaires là où c'est utile, là où sont les premiers salaires d'embauche…

M. Le PRÉSIDENT.- Pour certaines catégories. Je propose que les négociations salariales n'aient pas lieu au CSE Central. On respecte le rôle des organisations syndicales dont c'est le sujet.

Je vous propose de passer au recueil de l'avis sur le projet de budget d'exploitation pour l'exercice 2020.

M. SARDANO.- Les élus réunis en séance ordinaire, le 27 novembre 2019, constatent que les résultats attendus pour l'année 2020 sont dans la lignée des prévisions des réalisations 2019 et ils ne peuvent que s'en féliciter. Tous les indicateurs, sans exception, démontrent la bonne santé, d'un point de vue économique, de l'EPIC RATP. La progression du chiffre d'affaires, avec des recettes directes et une contribution IDFM en hausse permet de générer in fine un résultat net en hausse de 18 % et ce malgré l'absence de remontée de dividendes issus de nos filiales.

Malheureusement cette performance économique ne s'accompagne pas d'une performance sociale de même niveau. Dans le projet de budget qui nous est présenté et en considérant la mise à jour des prévisions par rapport aux perspectives de cet été, il apparaît que le chiffre d'affaires serait supérieur de 22 M€, que le dépassement de la bande passante serait de 6,4 % au lieu des 5,6 % générant une redistribution de 159 M€ à la place des 136 envisagés. Lors de cette présentation en août, l'entreprise avait estimé l'enveloppe destinée aux évolutions de gestion à 22 M€ en insistant sur la nécessité d'une productivité supérieure pour éventuellement revoir cette enveloppe.

Les élus (es), au regard de la performance envisagée dans ce projet de budget d'exploitation, demandent à la direction de revoir à la hausse cette enveloppe, et de nous indiquer en retour la prise en compte de l'avis des élus (es).

Mme LÉQUIPÉ.- Un point sur les présents et les absents. M. DJEBALI est remplacé par M. PIGEARD, M. ABOUTAÏB par M. CHIKH, M. ALLALOUCHE par M. BEN ROUAG, M. CRUCHET par M. TÉTART, M. HUBERT par M. DOMINÉ, M. BAZIN par M. TURBAN, M. BOYER par M. CHEVILLARD.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 18 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. ELIÈS BEN ROUAG – MOURAD CHIKH – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO
FRÉDÉRIC SARRASSAT – DAVID TÉTART

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – FABIEN LONGET CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT – LUDOVIC ORIEUX PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

ABSTENTIONS : 2 VOIX

2 CFE-CGC : MM. LAURENT DOMINÉ – SÉBASTIEN HUBERT

M. Le PRÉSIDENT.- Monsieur SARDANO, quel est le projet d'avis concernant le projet de programme d'investissements ?

M. SARDANO.- 2020 sera l'année de conclusion du PQI.

Les enjeux sont nombreux autour de la bonne réalisation des investissements. Le montant envisagé pour cette dernière année est proche des 2 Md€ et semble se rapprocher de ce que seront les investissements dans le futur contrat. Les élus (es) ne peuvent qu'apprécier à sa juste valeur cette tendance qui porte sur l'ensemble des schémas directeurs mais ils s'inquiètent des conditions de réalisations et de suivis des différents programmes. Les élus souhaitent, au travers de cet avis, alerter la direction sur les projets structurants pouvant avoir des impacts négatifs sur la conduite des investissements : transformation des ingénieries, modèle de pilotage à BUS/MRB, programme Diapason etc. La possibilité d'injonctions contradictoires est présente avec son corollaire en termes de risques psychosociaux.

La réussite des programmes est aussi un marqueur de notre capacité à répondre aux attentes d'IDFM. Pour ces raisons, les élus (es) demandent le gel du programme Diapason pouvant diminuer les effectifs en capacité d'accompagner le programme d'investissements. Ils demandent aussi que la prévention des RPS fasse l'objet de plans d'actions dans les départements concernés tout en s'assurant que la charge de travail reste compatible avec l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Au regard de ces éléments, les élus (es) émettent un avis réservé.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. ELIÈS BEN ROUAG – MOURAD CHIKH – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO
FRÉDÉRIC SARRASSAT – DAVID TÉTART

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – FABIEN LONGET CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT – LUDOVIC ORIEUX PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

2 CFE-CGC : MM. LAURENT DOMINÉ – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS RÉSERVÉ EST ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. Le PRÉSIDENT.- Je remercie Mme OGIER et M. LECLERCQ pour la qualité des échanges. Je propose une pause avant d'aborder le dernier point de l'ordre du jour.

La séance est suspendue à 16 heures 35.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information sur les dispositifs de dépistage de l'alcool et des stupéfiants

David GUYOT, conseiller prévention risque et protection santé à GIS/PST/DIR
Valérie JOUANNIQUE, médecin du travail à GIS/PST/SST/SMT

participent à ce point de l'ordre du jour.

La séance est reprise à 17 heures.

M. Le PRÉSIDENT.- M. GUYOT et Dr JOUANNIQUE ont déjà présenté le sujet en commission SSCT dont le secrétaire est M. SAUTEL. Je lui cède la parole pour qu'il nous fasse le compte rendu de cette commission.

M. SAUTEL.- Je voudrais adresser des remerciements à M. HUBERT, aujourd'hui absent, qui a fortement contribué à la rédaction du rapport.

Cette information a été abordée en CSSCT Centrale, le mardi 19 novembre. Mme Valérie JOUANNIQUE et M. David GUYOT, respectivement, médecin coordonnateur et conseiller Prévention « Méthodes et Performances » à GIS/PST, se sont chargés de sa présentation, nous les en remercions.

Au regard de l'activité de notre entreprise, la consommation de produits stupéfiants ou d'alcool constitue, pour certains postes de travail, un danger particulièrement important pour la santé et la sécurité du salarié, de ses collègues, des voyageurs ou bien encore d'autres tiers.

Dans ce contexte, ces postes de travail - ou tâches - identifiés sont relatifs à :

– « Conduite d'un véhicule, utilisation d'une machine dangereuse, manipulation de produits, d'outils dangereux ou encore l'exercice de métier/fonction de sécurité (liste fixée dans chaque règlement intérieur de chaque établissement) ;

– De même il est rappelé qu'il est strictement interdit d'introduire, détenir, distribuer ou consommer de l'alcool ou bien l'une des substances ou plantes classées comme stupéfiants au sein de l'établissement ou de l'entreprise ;

– D'entrer/séjourner dans l'établissement ou dans l'entreprise sous l'influence de l'alcool ou de produits stupéfiants, tout comme « laisser » entrer/séjourner dans l'établissement ou dans l'entreprise des personnes sous l'influence d'alcool ou de produits stupéfiants ;

– D'exercer ses fonctions au sein de l'établissement et de l'entreprise sous l'influence de l'alcool ou de produits stupéfiants. »

Ces interdictions s'appliquent dans l'ensemble des lieux de travail et annexes quels qu'ils soient (espaces, locaux, vestiaires, véhicules…) et/ou hors espace RATP en situation de travail. En outre, il est rappelé que la consommation et la détention de produits stupéfiants sont des infractions passibles de sanctions pénales en vertu des articles L.3424-1 du Code de santé publique et 222-37 du Code pénal.

Deux axes de travail ont été engagés dans le cadre de la réglementation en vigueur et en application des règlements intérieurs des différents corpus de l'entreprise :

1 – La structuration d'une démarche transversale afin de permettre à chaque direction de faire réaliser un contrôle de la consommation de

stupéfiants.

2 – L'harmonisation des démarches de contrôle d'alcoolémie.

Les instances représentatives du personnel de chaque établissement seront associées en cas d'adaptations locales des outils transversaux proposés, les contrôles devant de fait demeurer non discriminatoires, ainsi :

– ces contrôles pourront être pratiqués en raison d'un comportement anormal laissant présumer que le salarié se trouve sous l'influence de stupéfiants ou d'alcool.

– la direction se réserve la faculté d'organiser des contrôles de la consommation de stupéfiants ou d'alcool de manière inopinée et ponctuelle, sur un groupe de travailleurs relevant des catégories mentionnées ci-dessus afin de vérifier s'ils ne sont pas sous l'influence de stupéfiants ou d'alcool au cours de leur service.

– des actions de prévention et d'informations collectives pourront – devront – être organisées dans chaque établissement.

Procédure opérationnelle de dépistage salivaire de stupéfiants

Cette procédure comporte 28 points, définis de façon explicite et annexés dans le règlement intérieur de chaque département.

L'entreprise a fait le choix de proposer un processus sécurisé de dépistage des stupéfiants par le biais de tests salivaires. Déclenché par l'employeur, ce type de dépistage porte sur les 4 familles de drogues (cannabis, cocaïne, opiacés et amphétamines) classées comme illicites par le Code de santé publique. Le dépistage salivaire comprend deux étapes :

– un test à lecture rapide.

– puis en cas de rendu positif au premier test, ce dernier est envoyé au laboratoire agréé pour confirmation des résultats.

L'acceptation du test de dépistage salivaire par le salarié revient à accepter le test à lecture rapide, qui en cas de positivité sera ensuite envoyé dans un laboratoire agréé pour confirmation des résultats. La non-acceptation de l'un des deux tests (qui reste le même) équivaut à un refus du test de dépistage salivaire.

Les salariés sont informés en amont de la mise en place du dispositif et de la procédure. Ils bénéficient d'une information générale préalable à la réalisation du test de dépistage explicitant les modalités du test. Cette information est notifiée à chaque salarié contre décharge.

En cas de rendu positif, un second test de dépistage peut être réalisé à la demande du salarié, dans le laboratoire de son choix au sein d'une liste prédéfinie.

La commission rappelle que les tests de dépistage salivaire, comme ceux d'ailleurs concernant les dispositifs de dépistage de l'alcool, sont

des tests menés par l'employeur afin de s'assurer que son salarié n'est pas « *sous l'emprise de…* »

De fait ces tests salivaires ne peuvent détecter la présence de drogue que sur une demi-journée maxi suivant la prise de substances illicites. Il apparaît alors important de rappeler qu'en cas d'incident, notamment lors de dommages corporels, les forces de l'ordre peuvent procéder à un dépistage sanguin, voire capillaire si demandé par le procureur. À ce moment-là, il peut être établi une positivité remontant sur plusieurs jours, voire plusieurs semaines et engageant la responsabilité pénale du salarié.

La commission encourage donc cette démarche transversale afin de prévenir tous types d'incidents, matériels mais surtout corporels. Ces tests s'ils doivent contribuer à assurer la sécurité de nos voyageurs, peuvent aussi permettre à certains de nos collègues de sortir d'une spirale négative quant à leur activité professionnelle, leur vie personnelle et bien évidemment tendre à protéger leur intégrité physique et mentale.

La commission s'interroge aussi sur le rôle des managers quant au suivi des agents qui auraient été dépistés, aux sanctions pouvant être appliquées à leur encontre et aux poursuites envers un salarié ayant consommé des produits illicites et passibles de sanctions pénales !

En cela, elle rappelle que ces tests ont, avant tout, un caractère préventif… et non répressif !

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

Mme AZEVEDO.- L'UNSA-RATP est attaché, comme l'entreprise, à l'interdiction de consommer et de détenir des stupéfiants sur l'ensemble des situations et lieux de travail. Cela est encore plus vrai concernant certains postes ou tâches identifiées tels que conduire un véhicule, une machine dangereuse, manipuler des produits ou des outils dangereux, exercer un métier (ou fonction) de sécurité. Et pour cela, chaque département devra produire une liste annexée à son règlement intérieur.

L'UNSA-RATP déplore que tous les agents de tous métiers et de tous départements ne soient pas concernés par les mêmes dispositifs. D'ailleurs, ces dispositifs existent déjà ! Exemple, depuis décembre 2018 au département BUS *(cf. Note de département BUS n° 2018-112)* est mise en place une procédure de dépistage salivaire de stupéfiants et une procédure pour l'alcool depuis plusieurs années.

L'UNSA-RATP adhère à la démarche transversale proposée. Celle-ci, associant les IRP, vise à harmoniser les démarches de contrôle d'alcoolémie et faire réaliser un contrôle de la consommation de stupéfiants à l'aide d'un test salivaire de dépistage à lecture rapide.

L'UNSA-RATP veillera à ce que les contrôles soient non discriminatoires et confidentiels.

Les établissements devront effectuer des contrôles organisés, aléatoires, avec des actions de prévention et/ou d'informations collectives.

Il conviendra de préciser pour chaque unité, quelles sont les

personnes habilitées à effectuer ces contrôles.

L'UNSA-RATP vérifiera les différentes clauses écrites dans les RI, les informations données aux salariés et les différentes procédures de suivi, tout en sachant que le rapport de dépistage est conservé pendant 3 ans dans le dossier administratif.

L'UNSA-RATP reste vigilante quant au dépistage salivaire qui porte sur 4 familles de stupéfiants classées illicites par le code de Santé Publique (Cannabis, Cocaïne, Opiacés et Amphétamines) car certaines réflexions ont émergé sur le sujet concernant les « faux positifs » lorsque des agents prennent un traitement médicamenteux spécifique ou ceux qui utilisent un bain de bouche lors des tests d'alcoolémie.

L'UNSA-RATP rappelle l'importance de la confidentialité ainsi que la mise à disposition d'un local à l'abri des regards mais plus encore la possibilité pour l'agent de demander une contre-expertise prise en charge par l'employeur.

L'agent peut choisir dans une liste de 3 laboratoires agréés qui utilisent la technique de chromatographie.

Il serait également judicieux de déterminer sous quel(s) code(s) de pointage l'agent serait relevé en cas de test « positif » car si certains n'y voient aucun intérêt, l'agent, lui, ne souhaiterait pas qu'on lui impose un repos ou autre pointage !

M. TURBAN.- Le premier élément est que l'on parle très peu de prévention voire pas du tout dans le document fourni. La prévention n'apparaît presque pas. Il faudra préciser les postes qui seront impactés demain. Il y a eu des évolutions d'organisation. Il est nécessaire de préciser les postes impactés dans chaque département où cela s'appliquera. Il n'est pas certain que tous les postes soient obligés de passer par un dépistage.

Certains départements de la maintenance, comme GDI, sont sensibilisés. Ce sont souvent les mêmes catégories qui sont contrôlées pour l'alcool ou les stupéfiants. D'après les remontées du terrain, cela pose problème. Ce n'est malheureusement pas là où se trouvent les plus gros consommateurs, pour des raisons internes avec les charges et le stress véhiculés par l'entreprise.

Il existe des chartes dans certains départements. Est-ce qu'on balaie d'un revers de main tout ce qui a été mis en place dans certains départements ? Certains ont travaillé sur le sujet avec les élus. Aujourd'hui, cela donne satisfaction à la direction, aux élus et aux agents. Il serait dommage de le balayer d'un revers de main. Des autocontrôles ont été mis en place en lien avec la direction et fonctionnent.

Par ailleurs, il y a des contrôles sur l'alcool qui n'est pas un produit illicite. Il y a des sanctions internes pour consommation de stupéfiants. Il existe aussi des conséquences pénales. Il y a l'interne mais aussi un autre aspect qui ne figure pas dans le document. L'alcool n'est pas illicite mais il est interdit d'en consommer dans l'exercice des métiers de sécurité. Pour les stupéfiants, c'est différent, c'est un autre portage. Nous allons avoir des questions.

Le point le plus important est celui de la prévention. Il est dommage de ne pas le voir apparaître dans les documents de l'entreprise. Il est nécessaire d'appuyer et de faire un point là-dessus avant de mettre en place ces contrôles.

M. Le PRÉSIDENT.- Je voudrais avoir des précisions sur votre dernière question. Concrètement, revient-elle à demander si en cas de contrôle positif d'un usage de stupéfiants, l'entreprise le dénoncera aux services de police ou à la justice ?

M. TURBAN.- C'est cela.

Mme MEUNIER.- J'aurais voulu voir apparaître dans la procédure l'explication de ce que l'on appelle un faux positif.

Un agent, testé positif à la prise de service dans un centre bus, explique qu'il a un traitement médicamenteux pour le genou. La surprise vient du fait que la RH lui a demandé d'aller chercher l'ordonnance pour la lui présenter afin de pouvoir le remettre sur la ligne le plus rapidement possible. La RH n'a pas fait les études d'un médecin du travail et aucune personne de l'encadrement ne peut exiger le certificat médical d'un salarié. En étant un peu « tordu », on peut même penser qu'un traitement médicamenteux n'empêche personne d'être aussi sous substance illicite. La seule personne habilitée à dire que c'est un vrai faux positif est le médecin du travail.

Il est spécifié qu'en aucun cas l'agent doit rester seul, or on l'incite à rentrer chez lui pour aller chercher son ordonnance afin de le remettre au volant du bus une heure plus tard. Dans ce cas de figure, il serait bien d'indiquer que l'encadrement n'a pas à se substituer aux prérogatives de la médecine du travail pour des intérêts kilométriques, évidemment.

Mme FONTAINE.- Je voulais revenir sur ce qu'a évoqué M. TURBAN. S'agissant de la démarche des tests salivaires sur les stupéfiants, on est dans un contexte de prévention voire d'accompagnement aux soins. Je pense qu'il faut le cadrer dans ce contexte-là.

Le deuxième point évoqué lors de la commission portait sur la position des managers. Vous l'avez reformulée, Monsieur le Président. S'agissant d'un produit illicite, l'entreprise fera-t-elle un signalement aux autorités judiciaires ? Il faut être clair et ne pas mettre le manager dans une position contradictoire : face à un produit illicite, dois-je signaler ou pas ? J'aide aux soins ou je n'aide pas ?

Je souhaiterais que ces points soient précisés dans la procédure.

M. SAUTEL.- Nous sommes en présence de tests dépistage, donc de prévention. L'entreprise a besoin de se protéger vis-à-vis de salariés qui seraient sous l'emprise de substances illicites ou bien d'alcool. Elle a également besoin de protéger ses salariés qui seraient sous cette emprise, mais aussi leurs collaborateurs et les usagers. Nous sommes donc en présence de tests de prévention destinés à la protection d'un panel de personnes diverses, d'activités, etc. Il est important de le préciser.

Par ailleurs, ces tests ont vocation à constater que le marié n'est pas *« sous l'emprise de »*. Par exemple, si je devais prendre mon service après cette séance plénière et que j'étais soumis à un test salivaire, ce serait dans le but que mon employeur sache si je ne suis pas sous l'emprise d'une substance illicite. Il ne chercherait pas à savoir si j'ai consommé du cannabis le week-end précédent, mais si je ne suis pas sous l'emprise de ces substances au moment de mon service.

M. Le PRÉSIDENT.- C'est même plus général. Êtes-vous en mesure de tenir votre poste en sécurité pour vous, vos collègues, que vous soyez sous l'emprise d'une substance illicite ou de l'alcool ? Ce n'est même pas un contrôle d'usage de substances illicites. Au nom de l'obligation de sécurité, l'employeur par l'intermédiaire de ses managers vérifie l'aptitude au poste.

M. SAUTEL.- Je précise le point que je viens de soulever, parce que l'employeur n'a pas vocation à savoir ce qu'a fait le salarié pendant son week-end. Ce n'est pas un jugement de valeur, c'est un constat. Ainsi je ne voudrais pas que suite à ce débat et à la mise en place de tests salivaires, l'entreprise ou la direction joue sur les peurs avec l'ensemble de ses salariés. Comme noté dans le rapport, en cas d'incident, cela n'empêche en rien les autorités régaliennes de pousser plus avant des tests sanguins, capillaires, etc., mais cela sort du cadre de l'entreprise. On bascule alors sur un champ juridique, voire pénal, qui dépasse le seul cadre de la relation employeur salarié.

M. GUYOT nous éclairera probablement davantage sur cette question. Ce n'est pas une attente mais une demande.

M. Le PRÉSIDENT.- Je vais y revenir.

M. CHIKH.- J'ai une question de compréhension. Pour se prémunir de tout risque de discrimination, on cible une personne pour un contrôle suite à des signes objectifs constatés. Je peux l'entendre pour l'alcool si la personne titube, a du mal à parler, n'est pas cohérente. Pour le cannabis, j'ai un peu de mal.

M. Le PRÉSIDENT.- Certains signes peuvent être similaires, les difficultés d'élocution par exemple.

M. CHIKH.- Les signaux faibles sont plus compliqués à détecter avec le cannabis qu'avec l'alcool. C'est ma première intervention.

Par ailleurs, j'aimerais rassurer tout le monde ici, même si c'est couvert de la prévention. Le Département Bus a été précurseur sur ce test, il y a eu deux cas pendant la campagne et deux révocations. En termes de prévention, on peut faire mieux.

M. Le PRÉSIDENT.- L'employeur a la responsabilité de faire de la prévention. Toutefois, on ne peut pas dire que deux personnes, adultes, majeures, responsables, qui savent ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas, ont été détectées parce qu'il y a eu un défaut de prévention.

M. CHIKH.- Ce n'est pas ce que je dis. La prévention, ce n'est pas la répression. Lors d'un contrôle salivaire, on a dépisté deux personnes au Département Bus sur X agents, au moment de la prise de service. Si on avait vraiment voulu faire de la prévention d'un comportement à risque, on les aurait retirées de l'exploitation, on aurait appelé la médecine du travail, et on aurait trouvé une solution pour les sortir de cette addiction. Pour moi, c'est cela la prévention. Ce n'est pas révoquer un agent et lui demander d'essayer de se soigner une fois qu'il est en dehors de l'entreprise.

S'agissant des étapes du test, d'après ce que je comprends, si le test de confirmation qui revient du laboratoire est négatif, l'agent passe malgré tout à la visite médicale. Si le premier test est positif mais qu'il revient du laboratoire avec la mention

« négatif », l'agent est quand même renvoyé à la médecine du travail.

M. FAUCHEUX.- Pour faire suite à ce que vient de dire M. CHIKH, je voulais également réagir. J'ai participé à l'un de ces malheureux conseils de discipline où un agent a été déféré pour cette raison. Je vois dans le préambule de la procédure opérationnelle que la non-acceptation de l'un des deux tests équivaut à un refus du test. Il s'est avéré que le second test a été proposé à l'agent en lui disant qu'il n'était pas très utile de le faire, puisque le premier était positif. Pour le coup, il aurait été plus utile de conduire la procédure. Étant donné que l'agent était volontaire pour le premier test, il n'y avait pas de raison qu'il ne le soit pas par la suite, mais l'encadrement l'a orienté vers une autre réponse. Ce qui aurait pu lui être utile va lui desservir, puisque seul le premier test qui s'était avéré positif sera envoyé au laboratoire. On n'a pas pris le temps de faire l'autre contrôle.

Selon moi, la procédure telle que rédigée dans le préambule ne garantit pas que ce soit fait correctement. Il faut que les encadrants soient « carrés » vis-à-vis de cette procédure.

Un deuxième défaut est intervenu lors de cette procédure. L'agent est passé au conseil de discipline et malgré les actions des représentants des salariés présents, la direction n'a malheureusement pas pu entendre nos demandes. Le test est envoyé à un laboratoire, mais on ne sait s'il s'agit bien des résultats de ce test en retour. J'ajoute que l'encadrant est venu lui dire que son second test était peut-être négatif mais qu'il n'était pas intéressant puisque le premier était positif. Son dépistage a été fait en dépit du bon sens.

Dans le document, je n'ai pas trouvé une réponse adéquate pour éviter ces écueils. Est-ce toujours le même encadrant qui réalise le test ? Est-il toujours présent jusqu'au bout ? Le test est-il numéroté ? Est-on certain de recevoir les résultats du test qui a été envoyé ? Si l'agent a quitté des yeux son test, qui est mis sous pli pour être envoyé au bon endroit, on ne peut pas être sûr, d'autant que le laboratoire peut recevoir beaucoup de tests dans une même journée. Il peut y avoir un doute, c'est inacceptable. L'encadrant ne peut pas sortir avec le test et revenir 10 minutes après, en disant que le test, négatif au départ, est finalement positif. Quand l'agent demande s'il peut le voir, on lui répond qu'il a été jeté à la poubelle, parce que c'était le premier test qui était intéressant.

J'espère que ces écueils disparaîtront mais j'ai un doute, éclairez-moi sur cette procédure. Le doute doit-il persister ou y avez-vous bien répondu ?

M. Le PRÉSIDENT.- Je vais reprendre le sujet. Notre mission de service public consiste à garantir la sécurité de l'ensemble des parties prenantes du transport. À ce titre, on mesure l'aptitude de la personne à tenir son poste, à l'exclusion de toute autre considération. J'entends que c'est surtout autour des tests salivaires et les substances illicites que porte le débat, parce que nous avons une expérience sur la détection de l'alcoolémie. L'analogie avec ce que nous faisons sur l'état d'imprégnation alcoolique est assez bonne. Nous faisons la même chose avec les substances illicites que ce que l'on a fait avec l'alcoolisme, ni plus ni moins.

Pour répondre aux deux ou trois questions posées sur le sujet, il n'est pas question pour l'entreprise, qui a constaté une inaptitude de la personne à tenir son poste à raison d'une consommation récente d'une substance illicite, d'en parler à qui que ce soit d'autre qu'à la personne concernée. Cela reste dans l'entreprise, nous ne sommes pas des auxiliaires du tribunal ou de la police. Nous sommes dans notre rôle d'employeur.

On peut parler de prévention, mais quand on n'est pas apte à tenir son poste pour consommation illicite d'un produit interdit par le règlement intérieur, on engage sa responsabilité. On est aussi dans le registre du disciplinaire. On peut parler de la prévention, mais on est d'abord dans un registre disciplinaire. On parle de prévention, mais il ne faut pas oublier ce volet. Une inaptitude liée à une consommation enclenche du disciplinaire. Jusqu'où va-t-il ? Je ne vais pas faire le conseil de discipline ici, ce n'est pas l'objet. Cela s'apprécie au cas par cas. On ne va pas substituer le disciplinaire à la prévention, et inversement.

Dans le cas de l'alcoolisme, les licenciements ont été aussi nombreux que les cas où on a fait de la prévention. C'est une appréciation au cas par cas du manager avec l'ensemble des parties prenantes. On ne va pas établir une règle unique.

On fait sur les substances illicites ce que l'on fait sur l'alcoolisme. Il n'est pas question de porter des jugements de valeur sur la consommation de substances illicites d'une personne. Ce n'est pas le sujet de l'employeur. On se situe uniquement sur une question d'appréciation de l'aptitude.

M. SARRASSAT.- J'entends qu'il y a un parallèle à faire entre l'alcool et différentes substances, mais il y a une différence qui se pose vis-à-vis de la loi car l'alcool n'est pas illégal.

M. Le PRÉSIDENT.- Pas pour l'employeur.

M. SARRASSAT.- Les conséquences extérieures peuvent conduire à des incidents, etc. Actuellement dans le secteur de bus, la procédure n'est pas très claire.

M. Le PRÉSIDENT.- Je vais laisser la parole à M. GUYOT, qui a peut-être des éléments de réponse. Je n'ai pas répondu à cela précisément.

M. GUYOT.- Bonjour et merci pour les rapports, vos réflexions et vos interventions sur le sujet. Je voudrais resituer le sujet à son origine.

Quand on a commencé à échanger en interne sur les addictions ou les conduites addictives, on a d'abord eu une approche globale. Cette démarche est partie intégrante d'une approche plus large. Nous avons travaillé en avant-première avec un département précurseur, on peut s'en féliciter, il a été proactif. Cela a mobilisé de nombreuses corporations de métiers, les médecins du travail, les infirmières, le service social, des partenaires extérieurs, les laboratoires pour les tests, la préfecture de police. Cela a été un travail pluridisciplinaire que l'on peut porter en exemple.

Cette démarche est transversale. Elle n'a pas pour objectif de réguler tous les ajustements éventuels au niveau local. En revanche, nous sommes preneurs sur des points de vigilance. À cet égard, je vous ai entendu. On est là pour intégrer tout cela, pour transmettre les messages nécessaires par rapport à ce qui est écrit, aux règles à respecter et à l'esprit de ces dernières.

Nous sommes partis dès le début dans une démarche de prévention. Les premiers échanges étaient clairs, ils portaient sur ce sujet. On ne va pas refaire le débat prévention répression sanction. Je pense que l'on ne peut pas déconnecter les deux. À un moment, on est face à sa responsabilité et chacun est face à sa conscience dans ces sujets, les salariés comme les encadrants. Il y a de vrais sujets. Quand nous avons échangé avec d'autres

entreprises il y a quelques années, les tests salivaires n'étaient pas très fiables. Certaines entreprises ont pris l'initiative avant nous, de mettre en place ces tests parce qu'elles étaient face à leur conscience. C'était une entreprise de travaux publics. Suite à des accidents graves sur les chantiers, certains chefs de chantier trouvaient insupportable d'appeler les familles, sachant que le sujet était lié à une l'addiction. C'était la réalité de nos échanges au début. Avez-vous des questions sur ce sujet ?

Par ailleurs, il n'est pas question que des salariés soient discriminés. Un document vous a été fourni avec un tableau où le nom de chaque salarié sera indiqué. Ce document a vocation à se prévenir de l'aspect discriminatoire.

S'agissant de la confidentialité, le test salivaire se déroule dans un endroit avec l'encadrant, le manager, éventuellement un autre salarié, à l'abri des regards. C'est précisé.

Sur le sujet des personnes habilitées, quand le dispositif a été construit, il a été nécessaire de former, d'informer, de communiquer avant de mettre en place les tests. Ce sont de longs mois d'apprentissage, de transmission et de formation. Nous sommes passés par les missions PRPS qui ont formé des personnes en local. Les laboratoires nous ont accompagnés pour l'utilisation des tests. Il n'est pas question que les tests salivaires soient réalisés par des personnes qui ne sont pas formées et qui ne se sentent pas capables de le faire. Il faut intégrer le sujet. Tout cela se prépare.

Les faux positifs sont détectés dans les tests de confirmation. Les laboratoires ont la possibilité de détecter les faux positifs, tels un traitement à la codéine. Le doute est levé.

M. Le PRÉSIDENT.- Pour répondre à l'observation de Mme MEUNIER, comment organise-t-on…

Mme MEUNIER.- Ma question ne portait pas sur la technicité des faux positifs. Nous avons été éclairés sur le sujet avec les présentations. Le sujet est la procédure fournie dans le document. Il y est précisé qu'un agent qui n'est pas en capacité de conduire, parce que le test est positif… Mais il y a la règle et la pratique.

Pour moi, il manque une précision importante dans la procédure : aucun agent d'encadrement ne peut demander à un agent de lui présenter une ordonnance médicale pour justifier qu'il est sous traitement. Ce n'est pas à l'agent de présenter l'ordonnance, de se légitimer. La médecine du travail est là, la confidentialité doit être respectée. S'il doit y avoir un diagnostic de cette situation, c'est à la médecine de le faire.

Je demande que dans la procédure, un agent d'encadrement ne soit pas amené à demander à un salarié des justifications face à un faux positif. C'est à la médecine du travail de communiquer à l'employeur si c'est un faux positif. Le but est de remettre le chauffeur au volant.

Dr JOUANNIQUE.- Je suis là en tant que médecin. On est en train de discuter d'une procédure employeur. On peut en effet parler de prévention primaire, qui va empêcher nos agents de consommer, de prévention secondaire qui se fait en centre de médecine du travail et sur le terrain, on peut être amené à dépister dans les urines des agents. La prévention tertiaire prend en charge les conséquences d'une consommation. Cette procédure peut s'intégrer dans un processus général de prévention, mais arrive très tard dans le processus, à

un moment où il ne faudrait pas arriver.

C'est bien une procédure employeur. C'est parce qu'on en a parlé avec les collègues de la CSSCT centrale que je suis là pour répondre aux questions d'ordre médical. Il faut faire la différence entre la prévention côté médecin et la prévention tertiaire, voire avec des suites disciplinaires de l'employeur.

Il y a eu plusieurs questions et interrogations auxquelles je vais répondre.

Concernant la prise éventuelle de médicaments, je suis d'accord, ce n'est pas à un manager de demander une ordonnance, ne serait-ce que parce que l'automédication et la conduite, en ayant pris des médicaments sur ordonnance, peuvent être dangereuses. Les médecins traitants ne sont pas forcément informés du métier. Cela met en cause la responsabilité du manager, d'ailleurs davantage du manager que du salarié. Nous allons revenir à ce problème d'ordonnance que nous avons essayé de traiter dans la procédure.

Le test salivaire permet de dépister un certain nombre de métabolies par une méthode immuno-enzymatique, qui n'est pas fiable à 100 %. Il y a très peu de faux positifs, c'est-à-dire des tests qui virent alors que la personne n'a pas consommé. Il y en a entre 1 et 3 %. C'est à différencier des tests qui vont virer, qui seront donc positifs, parce que la personne a consommé un médicament, par exemple du Dafalgan codéiné. Dans ce cas, ce n'est pas un faux positif, la personne a bien consommé mais ce n'est pas une substance illicite. C'est la différence dans l'interprétation de ces résultats. Avec mes collègues, notamment le Dr ALLANIC, nous avons essayé de conseiller l'employeur sur ces subtilités, dans la procédure.

Lorsqu'un test est positif, on estime que ce n'est pas à l'employeur de décider si c'est un faux positif ou une prise médicamenteuse. Derrière la prise médicamenteuse, beaucoup de choses peuvent se jouer, cela fait partie de l'intimité de l'agent. La première confirmation du test doit être différenciée du test de la contre-expertise. Ce test initial est envoyé à un laboratoire expert agréé dans tous les procès médico-légaux. C'est sur ce même test que l'on pratique la chromatographie. En parallèle, l'agent a le droit de procéder à un deuxième test pour une contre-expertise. Si on lui prend une première fois de la salive et que le test est positif, le même test est envoyé au laboratoire. Si l'agent conteste, comme nous lui conseillons de le faire s'il n'a pas consommé, on procède à un deuxième prélèvement qui est envoyé au laboratoire du choix de l'agent. C'est la contre-expertise. Le rôle des médecins a été de préciser le droit à la contre-expertise de l'agent et également ce qui allait se passer dans l'intervalle.

Laissons de côté la contre-expertise pour nous attacher à ce premier prélèvement salivaire positif, sans savoir si c'est un faux positif ou s'il l'est vraiment. Nous avons demandé que la conduite soit mise en suspens, et l'agent éventuellement adressé à la médecine du travail pour que nous puissions le rassurer. Il faut se mettre à la place de l'agent, si c'est un faux positif, l'agent qui n'a pas consommé peut s'inquiéter. Nous avons toute notre place pour rassurer l'agent et le conforter sur le fait qu'il existe des faux positifs et qu'on arrivera au bout de l'histoire grâce à la chromatographie.

Quand le test arrive au laboratoire, il y a plusieurs cas de figure. S'il n'y a rien, c'est un faux positif. Le test qui revient à l'employeur est négatif. Pour autant, l'histoire n'est pas tout à fait réglée. Dans un certain nombre de cas, le test reviendra à l'employeur comme étant négatif, mais il sera positif pour l'agent. C'est le cas d'une prise médicamenteuse. Le laboratoire peut différencier les substances illicites et les médicaments. Un agent qui a très

mal au dos peut vouloir conduire. Son médecin traitant peut l'informer des contraintes puisqu'absorber du Dafalgan codéiné est une contre-indication à la conduite en transports en commun. Si l'agent est contrôlé positif à la suite de cette prise de médicament, le laboratoire rendra à l'agent un test où il sera mentionné « positif à la codéine ».

Étant donné qu'il s'agit de l'intimité de la personne, l'employeur n'a pas à le savoir, le test sera reconnu comme négatif. C'est la raison pour laquelle nous conseillons à l'employeur de nous adresser l'agent, parce que nous n'aurons pas le résultat du laboratoire, mais le patient aura son résultat, il nous montrera son ordonnance et pourra nous montrer le résultat du laboratoire. Nous pourrons envisager la suite du traitement avec lui.

Nous avons veillé à ce qu'il y ait une différenciation entre la vie de la personne et la consommation de substances illicites. S'il y a des substances illicites, le test indiquera à l'employeur « positif ». La procédure regarde alors l'employeur.

Pour assurer les droits des patients, la contre-expertise éventuellement demandée, aura été envoyée à un autre laboratoire. Si un agent était convaincu d'une erreur, il serait possible de faire des tests ADN. On peut aller très loin dans la recherche. S'il y a de telles erreurs, il ne faut pas hésiter à nous adresser les agents. Nous pouvons faire des tests de profil de consommation, rechercher des substances dans les cheveux, dans le sang. Bien entendu, ces erreurs doivent être exceptionnelles. La procédure ne devrait pas laisser place à l'erreur.

Vous avez raison, le manager qui procède au test ne doit pas sortir de la pièce, l'agent ne doit pas voir son test sortir. Il y a un système d'enveloppe qui est un peu compliqué mais les personnes sont formées.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous allons voir, Madame MEUNIER, comment prendre en compte le cas particulier que vous avez évoqué et comment le circonscrire.

M. GUYOT.- On a parlé traçabilité et sécurisation, le Dr JOUANNIQUE aussi. Nous avons fait en sorte que ce soit fiabilisé. Dès le premier test envoyé au laboratoire pour confirmation, la procédure cadre le dispositif afin que ce soit sécurisé, y compris dans la transmission des résultats pour la contre-expertise. C'est envoyé aux salariés par lettre recommandée avec accusé de réception. C'est cadré. Si de votre côté, vous avez écho d'un certain nombre de points de friction, d'irritants ou autres, nous sommes preneurs.

M. LE DAIN.- L'alcool et les stupéfiants sont deux substances différentes, l'une licite et l'autre illicite. Vous avez raison, une personne contrôlée positive à l'alcool ou aux produits stupéfiants engage sa responsabilité. Il y a deux types de personnes. Certaines peuvent prendre des substances ou de l'alcool de manière occasionnelle, festive, de temps en temps, et sauront se maîtriser quand elles viendront au travail. Elles seront « clean » parce qu'elles ne sont pas tombées dans l'addiction. Cela existe, c'est une question de génération. Certaines le font de manière festive sans exagérer, cela entre dans le cadre de leur vie privée. D'autres personnes sont dans l'addiction et ne maîtrisent pas leur consommation. C'est une pathologie, l'addiction est une maladie. Je ne dis pas qu'il faut traiter les deux de la même manière. Quand on est dans l'addiction, il faut le traiter au niveau médical. Il y a une raison, on ne prend pas un produit sans raison. Il y a une raison pour qu'une personne ait besoin de ce produit pour fonctionner, voire peut-être pour l'aider à aller au travail. La médecine doit se préoccuper de ces situations qui existent et les traiter humainement.

Il ne faut pas systématiquement licencier des personnes qui seraient contrôlées positives. Il faut aller plus loin dans la recherche des raisons. En général, ceux qui maîtrisent le produit ne se font pas prendre. Ceux qui se font prendre sont ceux qui ne maîtrisent pas. Je suis persuadé que, dans ce dernier cas, l'aspect médical doit jouer un rôle.

Sur les tests, je me rappelle du dopage dans le cyclisme. À Châtenay-Malabry, il y a le centre antidopage. À la grande époque du dopage, il y avait des différences entre les premiers et les seconds tests qui étaient vérifiés en laboratoire. Il y a d'ailleurs eu des scandales. Je comprends que l'on peut être dubitatif quand on est contrôlé positif sur un premier test. Il n'y a pas de raison d'être suspicieux mais on ne maîtrise pas. N'y a-t-il pas eu un problème d'étiquette ? Je ne sais pas. Dans ce cas, une prise de sang doit être effectuée. Dans le cas de l'alcool, c'est la prise de sang qui fait foi.

M. Le PRÉSIDENT.- Oui mais on ne peut pas l'imposer, on doit consentir.

M. LE DAIN.- Personnellement, si cela m'arrivait, je ne demanderais pas de contre-analyse ou autre, je ferais procéder à une prise de sang à l'hôpital et je serais sûr que c'est la mienne. Je pense qu'il faut évoquer cela avec les personnes en leur disant que c'est un moyen pour éviter toute suspicion.

Dernier point, en France nous sommes les champions du monde de la prise de médicaments, anxiolytiques, etc., avec de l'automédication de plus en plus fréquente. Beaucoup de personnes ont des médicaments avec de la codéine dans leur pharmacie personnelle, sans prescription médicale. Cela a des conséquences importantes si un test est réalisé. Cela dit, si au lieu de prendre ces produits les agents ne viennent pas au travail quand ils ont des problèmes de dos, d'articulation, de dents, etc., il faudra recruter des machinistes. Je suis persuadé que nombreux sont ceux qui ont besoin de médicaments pour tenir. C'est pour cela qu'ils peuvent partir à la retraite plus tôt que les autres au regard de la spécificité de leur métier.

Je voulais revenir sur ces points, car cela nous tient à cœur. On est sur l'aspect humain plutôt que sur l'aspect répressif, il faut essayer de comprendre les personnes en situation de détresse. Certes, la responsabilité de l'employeur est engagée, mais on peut peut-être trouver un chemin et orienter les personnes vers des soins, des cures, au lieu de les sortir de l'entreprise sachant que cela coûtera cher à la société parce que leur addiction va s'accentuer et qu'elles seront à la charge de la société.

M. Le PRÉSIDENT.- L'histoire de la RATP a prouvé qu'en soutenant beaucoup d'associations dont c'est le rôle, qui sont quasiment intégrées à l'entreprise, elle a su jouer ce rôle et le joue encore.

M. SAUTEL.- Je vais aller à l'essentiel. Les salariés doivent savoir pendant quelle durée, quel espace-temps, un test salivaire peut détecter la présence de substances illicites. Prenons un exemple, samedi soir, j'ai fêté l'anniversaire d'un collègue, on a bu de façon très modérée. Quand j'ai pris mon service, mardi, je savais qu'il n'y avait aucun souci. Second exemple, ce même week-end, on s'est davantage lâché et on a bu plus que de raison. J'ai eu beaucoup de mal à émerger le dimanche matin, j'avais mal à la tête et je n'ai rien fait de ma journée. En reprenant ce même service et mon véhicule de service mardi matin, je savais néanmoins que j'avais éliminé l'alcool dans mon sang. Dernier exemple, où toujours pendant ce même week-end, on a fumé des substances illicites. Seulement quand on m'a proposé un test salivaire j'ai dit non, parce que j'ai eu peur. Je me suis dit qu'il serait forcément positif

puisque que j'avais fumé trois jours avant.

Ces tests salivaires sont une bonne chose. En revanche, je ne voudrais pas que l'on joue sur les peurs et que des agents refusent ces tests salivaires parce qu'ils craindraient leurs résultats, sachant qu'ils auront fumé dix jours plus tôt sans pourtant que ces tests puissent le révéler.

M. Le PRÉSIDENT.- C'est pour cela que j'ai vraiment lourdement insisté. Ce qui intéresse l'employeur n'est pas de savoir ce qu'a fait l'agent il y a dix jours ou le dimanche matin mais si son état de conscience le rend apte à tenir son poste. Nous ne faisons pas de contrôle de gamma GT pour savoir quel est l'état du foie des agents. On veut mesurer si l'agent est à zéro degré d'alcoolémie au moment où il prend son service. On veut faire la même chose avec les substances illicites.

Monsieur LE DAIN, vous dites dans votre déclaration qu'il y a une différence entre les substances licites et illicites. Ce n'est pas le sujet de l'employeur. Vous êtes ou pas en état de tenir votre poste de travail. C'est uniquement ce qui nous importe. Au sens du règlement intérieur, l'alcool est illicite.

M. CHIKH.- J'aimerais revenir sur ce que vous avez dit en faisant un parallèle entre l'alcool et le cannabis, et sur la procédure en disant qu'elle est la même peu importe la drogue. Il y a une petite exception, le docteur l'a souligné, sur la prévention primaire. Pour l'alcool, la prévention primaire passe par des messages, des formations. On a laissé un temps certain pour cette prévention primaire, ce qui n'a pas été fait pour le cannabis. Je me permets de le dire, parce que j'ai fait partie du comité de pilotage à Bus. J'étais très enthousiaste sur ce projet, je le trouvais très bien. J'ai trouvé le temps imparti très court. D'ailleurs, il a été estimé qu'il fallait sept ans pour former tous les agents de Bus. À raison de 20 agents par semaine, je vous laisse faire le calcul.

S'agissant des deux premières révocations, je pensais que la médecine et l'encadrement allaient jouer leur rôle comme tous les partenaires qui ont participé à ce Copil. Il y avait un commissaire, les assistantes sociales et de nombreux départements qui y ont assisté, or cela s'est soldé par deux révocations. J'avais pensé qu'au moins au début, pour l'exemple et montrer que l'humain était au cœur de ce projet, on aurait pu accompagner. Je suis d'accord avec ce qui a été dit, ceux qui se font attraper sont ceux qui ne maîtrisent pas. Certains pensent qu'en ayant fumé la veille, pendant l'après-midi, le lendemain matin, cela ne craint rien. Je ne suis pas là pour juger des comportements et des addictions de chacun.

Tout à l'heure j'ai parlé de discrimination. Vous nous dites qu'il y a, dans le document, un listing avec le nom, le prénom, le matricule et les dates. C'est pour la répétition, pour vérifier que ce n'est pas toujours le même agent à chaque fois. Cela va nous prémunir des répétitions. Je parlais de la discrimination qui a lieu en salle du personnel, devant tous les collègues, quand un agent est pointé. À 6 heures du matin, il y a du monde dans un centre bus. Sachez que quand cela se produit dans un centre bus, tout le monde est au courant. On sait pourquoi un agent est conduit dans une pièce. Si on ne le voit pas ressortir, on a compris.

M. Le PRÉSIDENT.- Ce n'est pas une question de discrimination. La discrimination est un traitement différencié illégal. Vous demandez sur quels critères se fonde un manager pour décider de faire passer un test ou pas. J'ai eu cette discussion pendant des années au sujet des personnes en état d'ébriété. Chacun décide de cela avec son expérience, plus ou moins personnelle. Quand l'haleine a cette caractéristique ou quand on titube, ce sont

des éléments objectifs qui permettent à un manager de prendre une décision de gestion. Chaque personne peut ensuite considérer que si elle a la conscience tranquille, elle se soumet à la prise de sang dont parlait M. LE DAIN. La discrimination n'est pas caractérisée par le fait que l'on a été choisi pour subir le test. Cela doit s'expliquer par un certain nombre de caractéristiques. Certaines personnes ont les yeux rouges, ce n'est pas seulement parce qu'elles ont fumé mais on sait que fumer du cannabis peut provoquer une dilatation des vaisseaux.

M. CHIKH.- Pour moi, le fait d'avoir été choisi alors que d'autres collègues avaient aussi les yeux rouges, c'est de la discrimination. Je ne parle pas de stigmatisation.

M. PATRAVE.- Une petite réflexion par rapport au document. Il y a de la discrimination entre départements, cela me gêne. Il n'existe pas de procédure transversale à l'entreprise. Chaque département fera ce qu'il veut par rapport à la procédure mise en place. Cela ne me convient pas.

Je pense que pour des raisons d'équité, tous les salariés devraient être dépistés quels que soient les postes. Vous parlez de cannabis et d'autres drogues pour les métiers de sécurité. Cependant, il y a certainement des personnes dans l'entreprise qui ne travaillent pas dans des métiers de sécurité et qui consomment des drogues plus fortes que le cannabis. Pour des raisons d'équité, cela devrait être mis en place partout.

J'ai une question sur le point 23 de la procédure, le classement administratif. Vous y écrivez que *« l'ensemble du dépistage fait l'objet d'un rapport écrit, détaillé et signé qui sera joint au dossier administratif de l'agent et conservé pour une durée de trois ans. Ce dernier disposera d'un droit d'accès aux informations. »* Quand l'agent est dépisté, le résultat est-il versé dans son dossier administratif ? Ce n'est pas précisé. Cela veut dire qu'à chaque fois, le manager devra remplir un formulaire et le verser au dossier administratif. Peut-on préciser « positif ou négatif » et à quel moment cela doit être dans le dossier administratif, si c'est à chaque dépistage ?

M. GUYOT.- La procédure est bien transversale, elle s'adresse à tous les départements susceptibles de mettre en place le dispositif. Comme elle est transversale, nous avons laissé une marge de manœuvre pour l'aménager en fonction des spécificités des unités opérationnelles. Si la procédure change, les instances seront consultées. Un département ne pourra pas faire ce qu'il veut avec la procédure. Elle est faite pour tout le monde mais avec une marge de manœuvre.

Le règlement intérieur sera modifié, il y aura une consultation. Il a fallu proposer un dispositif pouvant être mis en place dans toute l'entreprise. Nous savons qu'il y aura des aménagements. Encore une fois, ce sera cadré par des juristes et vous serez associés.

M. TURBAN.- Vous avez répondu sur les aménagements. Il faut quand même préciser que la tolérance à l'alcool est de zéro. Si vous êtes au-dessus, vous êtes en faute. Sur les stupéfiants, il faudra préciser le taux. S'il y a des traces, il faudra savoir si l'agent est en faute. Il faut connaître les règles avant, sans laisser place à l'interprétation de chacun.

M. Le PRÉSIDENT.- Le test salivaire mesure si vous êtes sous l'effet de la substance en question au moment de la mesure. Il ne mesure pas…

M. TURBAN.- Il y a un taux ?

M. Le PRÉSIDENT.- C'est zéro, comme pour l'alcool. On ne s'intéresse pas à d'éventuelles traces anciennes. Nous voulons mesurer si la personne est en état d'imprégnation au moment de la prise de poste.

Dr JOUANNIQUE.- Ces tests ont des seuils de détection. Pour le cannabis, c'est 50. Quand on fait un test de confirmation au laboratoire, on a des seuils en dessous du seuil décisionnel, ce qui nous pose problème. Les tests utilisés sont les mêmes que ceux de la préfecture de police avec des seuils décisionnels. On ne va pas chercher en dessous de ces limites.

M. SAUTEL.- Combien de temps ces tests sont-ils valables ?

Dr JOUANNIQUE.- Vous voulez savoir pendant combien de temps on peut retrouver des drogues dans la salive. C'est très variable.

M. SAUTEL.- Je crains que des agents refusent de se soumettre au test salivaire parce qu'ils auront peur d'être contrôlés positif, alors que ce n'est pas le cas puisqu'ils qu'ils auront fumé une semaine ou dix jours avant. L'employeur doit être clair sur cet élément.

Dr JOUANNIQUE.- Ce sont des seuils décisionnels et donc les seuils réglementaires. Si l'agent est contrôlé dans sa voiture, ce sera pareil, il sera en faute. D'une manière générale et très grossière, on peut dire que ces tests reflètent la consommation occasionnelle dans les six à huit heures. Néanmoins, cela dépend de la manière dont on élimine ces produits et du profil de consommation. Si on fume un joint de cannabis tous les jours, il y en aura régulièrement dans la salive. Il en est de même pour la cocaïne. Si on en prend avec de l'alcool, cela modifie l'élimination. Beaucoup de facteurs peuvent intervenir. C'est parfois plus que les six ou huit heures.

Un tableau sur « drogues-info-service » est assez clair.

M. Le PRÉSIDENT.- Il faut apporter ces précisions. Nous le ferons.

M. TURBAN.- Vous avez parlé de personnes formées. On devrait voir cela dans les plans de développement des compétences. Je crains que vous ne puissiez pas former l'ensemble des managers sur ces sujets. Il faut pourtant qu'ils soient bien au fait de la question. Cela pourrait intégrer les plans de développement des compétences de chaque département.

Il serait bon qu'un médecin du travail assiste aux présentations dans les CSE pour répondre aux questions. C'est même une obligation d'avoir la médecine du travail autour de la table, sinon cela risque d'être compliqué des deux côtés.

M. HONORÉ.- J'ai eu une partie de la réponse à ma question avec les six à huit heures de délai après la consommation de stupéfiants.

De quel délai je dispose, en tant qu'agent ayant été contrôlé positif, pour décider d'aller faire un autre test et le produire à l'employeur ?

M. GUYOT.- La contre-expertise est proposée immédiatement.

M. HONORÉ.- Elle est proposée, mais il faut du temps pour y aller…

M. GUYOT.- Elle est faite sur place par l'agent. C'est un deuxième prélèvement.

Dr JOUANNIQUE.- C'est un deuxième recueil de salive. C'est immédiat. Nous avons beaucoup insisté. Si les agents sont inquiets, ils peuvent venir nous voir. Nous pouvons aussi faire d'autres examens en cas de besoin. Nous sommes à votre disposition pour vous recevoir.

M. Le PRÉSIDENT.- C'est un sujet qui a beaucoup animé les débats. Si nous sommes d'accord au moment d'établir l'ordre du jour, Monsieur le Secrétaire, nous aurons l'occasion de recueillir formellement votre avis sur le sujet avec le dossier définitif dans lequel nous essaierons de prendre en compte un certain nombre des observations pratiques et concrètes formulées.

Je vous propose de clore le débat sur le sujet et la séance d'aujourd'hui sur ce point-là. Nous reprenons demain matin.

La séance est suspendue à 18 heures 20.

❖❖❖❖

La séance est ouverte à 9 h 55, sous la présidence de ***M. Jean AGULHON****, directeur du département GIS.*

Sont présents (es) :

MM.	Frédéric **SARRASSAT**	Secrétaire	liste UNSA	*CSE 12/MTS*
	Thierry **SAUTEL**	1er secrétaire adjoint	liste CGT	*CSE 9/M2E*
	Laurent **DOMINÉ**	2e secrétaire adjoint	liste CFE-CGC	*CSE 6/DSC*
	Frédéric **NIVERT**	Trésorier	liste CGT	*CSE 15/SIT*
	Patrick **PIGEARD**[1]	Trésorier adjoint	liste UNSA	*CSE 13/RER*
Mme	Cécile **AZEVEDO**	Membre titulaire	liste UNSA	*CSE 5/BUS-MRB*
MM.	Tarik **ALLALOUCHE**	-	liste UNSA	*CSE 3/BUS-MRB*
	André **BAZIN**	-	liste CGT	*CSE 7/GDI*
	Jérôme **CRUCHET**	-	liste UNSA	*CSE 11/MRF*
	Loïc **FAUCHEUX**	-	liste UNSA	*CSE 2/BUS-MRB*
	Jacques **GRATUZE**	-	liste CFE-CGC	*CSE 8/ING-MOP*
	Sébastien **HUBERT**	-	liste CFE-CGC	*CSE 6/DSC*
	José **JONATA**	-	liste UNSA	*CSE 14/SEM-CML*
	Fabien **LONGET**	-	liste CGT	*CSE 4/BUS-MRB*
	Claude **NIVAULT**	-	liste CGT	*CSE 13/RER*
	Patrick **RISPAL**	-	liste CGT	*CSE 10/BUS-MRB*
	Stéphane **SARDANO**	-	liste UNSA	*CSE 1/BUS-MRB*
	Michel **VENON**	-	liste CGT	*CSE 5/BUS-MRB*
Mmes	Caroline **DROUAIRE**[2]	Membre suppléant	liste UNSA	*CSE 4/BUS-MRB*
	Stéphanie **GRELAUD**[3]	-	liste CFE-CGC	*CSE 12/MTS*
	Nathalie **MEUNIER**	-	liste CGT	*CSE 5/BUS-MRB*
MM.	Eliès **BEN ROUAG**[4]	-	liste UNSA	*CSE 3/BUS-MRB*
	Benoît **CHEVILLARD**[5]	-	liste CGT	*CSE 14/SEM-CML*
	Mourad **CHIKH**	-	liste UNSA	*CSE 3/BUS-MRB*
	Alain **DUIGOU**[6]	-	liste CGT	*CSE 2/BUS-MRB*
	Abdelhakim **KHELLAF**[7]	-	liste CGT	*CSE 8/ING-MOP*
	Jean-Luc **LALLEMANT**[8]	-	liste UNSA	*CSE 6/DSC*
	Cyril **LARDIÈRE**	-	liste CFE-CGC	*CSE 9/M2E*
	Thomas **LE CLEACH**[9]	-	liste CGT	*CSE 12/MTS*
	Gilles **PATRAVE**[10]	-	liste UNSA	*CSE 2/BUS-MRB*
	Éric **TURBAN**[11]	-	liste CGT	*CSE 7/GDI*

Sont excusés (es) :

MM.	Noureddine **ABOUTAÏB**	Membre titulaire	liste UNSA	*CSE 3/BUS-MRB*
	Philippe **BOYER**	-	liste CGT	*CSE 14/SEM-CML*
	Laurent **DJEBALI**	-	liste UNSA	*CSE 12/MTS*
	Ludovic **ORIEUX**	-	liste CGT	*CSE 2/BUS-MRB*
Mmes	Sonia **ÉBONGUÉ SIPAMIO**	Membre suppléant	liste UNSA	*CSE 14/SEM-CML*
	Florence **ESCHMANN**	-	liste UNSA	*CSE 12/MTS*
	Françoise **PHIRMIS**	-	liste CFE-CGC	*CSE 14/SEM-CML*
MM.	Thibaut **DASQUET**	-	liste CGT	*CSE 11/MRF*
	David **TÉTART**	-	liste UNSA	*CSE 5/BUS-MRB*

[1] Remplace Laurent DJEBALI, en tant qu'élu titulaire pour les votes.
[2] Remplace Jérôme CRUCHET, en tant qu'élue titulaire pour les votes des points IV – 12 et V – 13.
[3] Remplace Jacques GRATUZE, en tant qu'élue titulaire pour les votes à partir du point IV – 15.
[4] Remplace Noureddine ABOUTAÏB, en tant qu'élu titulaire pour les votes.
[5] Remplace Philippe BOYER, en tant qu'élu titulaire pour les votes.
[6] Remplace Ludovic ORIEUX, en tant qu'élu titulaire pour les votes.
[7] Remplace Frédéric NIVERT, en tant qu'élu titulaire pour les votes à partir du point IV – 12.
[8] Absent l'après-midi.
[9] Remplace Michel VENON, en tant qu'élu titulaire au cours du point IV – 12.
[10] Remplace Loïc FAUCHEUX, en tant qu'élu titulaire pour les votes à partir du point IV – 12.
[11] Remplace André BAZIN, en tant qu'élu titulaire pour les votes.

<u>Assistent à la séance</u> :

Mme	Laure **FONTAINE**	Représentante du syndicat CFE-CGC
MM.	Yves **HONORÉ**	Représentant de l'UNSA
	Franck **LE DAIN**	Représentant de l'union syndicale CGT

La séance, suspendue le 27 novembre 2019 à 18 heures 20, est reprise le 28 novembre 2019 à 9 heures 55 ouverte sous la présidence de M. AGULHON.

M. Le PRÉSIDENT.- Je vous propose d'ouvrir la séance. Je vous prie d'excuser ce retard d'une heure trente. À 8 heures 30, heure à laquelle nous aurions dû ouvrir la séance, j'ai constaté la présence du Dr BEUGNET, que je considère illégitime. Je la considère illégitime pour plusieurs raisons que je veux préciser.

La première raison est que le fonctionnement de cette instance a, de façon constante, considéré que le représentant légitime de la médecine du travail est le médecin coordonnateur. J'en veux pour preuve, c'est bien le Dr JOUANNIQUE qui est intervenue hier soir sur le point inscrit à l'ordre du jour concernant les tests. C'est d'ailleurs elle qui reçoit les invitations à nos séances et qui intervient sur le sujet de la réorganisation du service de santé au travail, prévu ultérieurement à l'ordre du jour dans cette instance.

Par ailleurs, je considère cette présence illégitime, parce qu'il n'y a pas de médecin de siège à la RATP. L'organisation de la médecine est sectorisée, elle n'est pas associée à un établissement. Il n'y a donc pas de médecin de siège à proprement parler.

Enfin, je la considère illégitime parce que les élections de médecins délégués se sont conclues le 6 novembre par une carence, faute de candidats à cette élection. On ne peut pas invoquer le fait que la direction n'aurait pas organisé des élections.

Compte tenu de cet état de fait et au regard de l'ordre du jour de la séance d'aujourd'hui, je considère que des points très importants nous engagent à l'égard de nos collègues, notamment ceux de l'ingénierie, de RATP Infrastructures, qui sont en attente de l'aboutissement du dossier -c'est également vrai pour d'autres points de l'ordre du jour-, et je pèse le pour et le contre, l'illégitimité de la présence du Dr BEUGNET, l'intérêt supérieur des projets que nous avons à traiter.

En dépit de ce que je viens de rappeler, je propose de tenir cette séance en vous indiquant très clairement que j'engagerai juste après toutes les procédures et les actions me permettant de faire constater pour aujourd'hui et pour l'avenir l'illégitimité de cette présence. Je demande au Dr JOUANNIQUE, le médecin coordonnateur, qui est donc le médecin du travail légitime à siéger dans cette instance, de nous rejoindre. Si la médecine doit y être représentée, et elle a été invitée pour cette séance, elle doit l'être par le médecin légitime.

Monsieur SARRASSAT, voulez-vous rajouter quelque chose ?

M. SARRASSAT.- Cela relève de votre responsabilité de Président, vous nous donnez votre vision. Je peux comprendre une partie de vos arguments, à savoir l'attente forte de certains salariés qui sont perturbés par la refonte des ingénieries. Nous en sommes tous conscients autour de la table, nous y travaillons. La situation n'est pas clarifiée entre les différents protagonistes dont le Dr BEUGNET.

En tant que Secrétaire, je tiens à ce que les débats soient clairs, simples, efficaces et respectueux. C'est ainsi que j'aborde cette situation assez inédite.

M. Le PRÉSIDENT.- Et qui le restera.

M. FAUCHEUX.- Je ne comprends pas ce que l'on entend par légitime ou

illégitime s'agissant d'un médecin ? De mon œil d'opérateur bus, je ne comprends pas ce qu'il vient de se passer sur la légitimité ou l'illégitimité de la présence d'un médecin.

M. Le PRÉSIDENT.- Le Code du travail détermine que le représentant de la médecine du travail au CSE Central est le médecin dit « de siège ». Il n'y a pas de médecin de siège à la RATP, mais un médecin coordonnateur, qui est le médecin reconnu par l'entreprise, à défaut de l'être par les textes. Ce n'est pas parce que le Code du travail ne prévoit pas un médecin coordonnateur qu'il ne peut pas exister, avec l'accord de toutes les parties de l'entreprise. C'est toujours lui qui représente la médecine. À ce titre, il est toujours invité.

Je considère que chaque médecin du travail n'a pas à décider de son propre chef de venir dans cette instance, c'est une marque d'irrespect de l'instance.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Restitution de l'expertise sur le projet de transformation des ingénieries par le cabinet Sécafi

Caroline NOUZARÈDE, directrice du département GDI/DGOA
Cyril CONDÉ, directeur du département MOP/DIR
Mmes GHEDIFA, FERRIER et BRUNA-ROSSO du cabinet Sécafi

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. Le PRÉSIDENT.- Je propose de traiter ce sujet en deux temps. Merci au Dr JOUANNIQUE de nous avoir rejoints.

En effet, je vous propose d'écouter la restitution de l'expertise du projet de transformation, non sans avoir écouté M. SARDANO, le Président de la commission Économique, qui l'a lui-même déjà entendue. Je propose de recueillir ensuite votre avis sur le projet de transformation des ingénieries. M. SARDANO a la parole.

M. SARDANO.- Les intervenants pour la direction étaient Mme NOUZARÈDE, cheffe de projet, et M. Cyril CONDÉ directeur du département MOP. Nous avions aussi parmi nous les experts du cabinet Sécafi venus nous délivrer leur retour d'expertise.

La mise en place de l'expertise avait fait l'objet d'un vote suite à la présentation du dossier qui malgré son épaisseur, laissait les élus en attente de compléments en regard de la complexité et de l'ampleur du projet du projet.

La transformation des ingénieries en est à son quatrième passage devant cette instance, la phase 1 avait planté le décor et en particulier les 4 piliers qui sont :

– Décider de meilleurs investissements pour l'entreprise et renforcer le rôle des clients.

– Être performant dans le pilotage et la réalisation des projets.

– Développer les compétences et les pratiques des collaborateurs au niveau des meilleurs standards du métier.

– Assurer l'autonomie du GI et préparer l'OT à la concurrence.

La phase 2 présentait les évolutions d'organisation, des process, des métiers et des compétences. Il faudra certainement envisager une phase 3 qui pourrait correspondre au suivi et aux ajustements de ce projet.

Pour ce qui est de la séparation comptable, la RATP va plus loin que les obligations légales, et, le rapport rappelle les termes de la loi qui n'impose pas de retrouver le GI dans l'organigramme de l'entreprise. Le projet vise donc, au-delà des 4 piliers, à instituer une autonomie fonctionnelle du GI.

M. CONDÉ a souligné qu'à ce jour le contrat IDFM prévoit des niveaux d'investissements. Mais les notions de qualité et de coûts en sont exclues. En amont du projet, la RATP a confié une mission au cabinet Oliver WIMAN afin d'établir un diagnostic du pilotage et de la performance de l'ingénierie en se comparant à l'état de l'art de l'ingénierie et ainsi mettre en place une feuille de route d'amélioration pour permettre d'absorber le plan de charge en forte croissance. Le projet de transformation des ingénieries reprend le diagnostic et les conclusions du benchmark au travers des actions proposées.

Le projet répond avant tout à des objectifs de performance puisque le réglementaire a déjà été fait avec la séparation OT/GI. Paradoxalement il n'y a pas d'objectifs chiffrés permettant de vérifier l'atteinte des objectifs.

Dans le même temps, SIT est soumis au programme Diapason avec 2,6 % de productivité annuelle et RATP infrastructures devrait être soumis à des demandes de l'ARAFER tel que cela se fait pour la SNCF (au minimum 1 %).

Sur le volet immobilier, l'expertise réalisée au sein du CSE ING/MOP faisait apparaître d'une part le non-respect de la réglementation concernant les dimensions et les espaces de travail mais aussi des surfaces allouées, par salariés, inférieures aux préconisations. On peut regretter, qu'à ce jour, seul l'aspect réglementaire ait été mis en conformité. Le bâtiment Val-Bienvenüe n'ayant pas été conçu initialement pour absorber ce projet, il faudra faire rentrer une pointure 45 dans une chaussure de taille 40 au détriment du confort et de l'efficacité. Espérons que Shamrock puis LYBY soient traités différemment… Le bâtiment de Val-Bienvenüe sera donc occupé, dès son ouverture, au maximum de sa capacité ce qui interroge sur les éventuels développements des plans de charge et la capacité au nouveau département à accueillir de nouveaux collaborateurs. Les principes d'unicité de lieu et de rapprochement des équipes risquent de voler en éclat très rapidement. Il faudra certainement envisager des aménagements aux plans actuels et donc prévoir des budgets. Il est aussi regrettable que la communication sur le déménagement n'ait pas concerné l'ensemble des personnels concernés et en particulier les prestataires.

Concernant le cœur des métiers, les experts ont souligné les conséquences possibles sur les RMOE qui à terme disparaîtront. La chaîne chef de projet, RMOE, MOE devant se raccourcir et devenir à terme au sein de CPI : chef de projet MOE.

Pour la direction, cette simplification s'explique par les difficultés que rencontrent les RMOE qui ne sont pas en responsabilité sur la bonne réalisation des projets. Cette responsabilité est portée par le chef de projet qui pourtant n'a aucun levier. Aujourd'hui, le RMOE au sein de la maîtrise d'ouvrage ne fonctionne pas. Le CDP et le RMOE se marchent sur les pieds. Il y a donc une forte inquiétude émanant des personnels concernés et en particulier des RMOE qui se demandent ce qu'ils vont devenir.

Le projet voit aussi le transfert d'une partie des effectifs (celle concernant la sécurité) de l'unité RMS alors que les personnes restantes se verront confier les missions transverses sur les méthodes et gestion des risques au sein de l'entité PMO. La nouvelle unité portera l'évolution du référentiel de management de projet, référentiel transversal à l'entreprise.

Autre création : l'unité CSC Contrôle de la sécurité et de la Conformité. Parmi leurs remarques, les experts soulignent l'importance de l'expérience terrain qui permet de légitimer les inspections techniques. Le recrutement devra s'appuyer sur les unités opérationnelles.

Le projet de transformation des ingénieries va certainement s'accompagner d'une charge de travail supplémentaire pour les équipes RH en poste. La charge de travail actuelle est visiblement sous-estimée par la direction et il sera difficile aux équipes d'absorber un surcroît de travail. Et ce, même si la montée en puissance de la prise en charge par le CSRH d'une partie de la gestion administrative peut apparaître comme un élément rassurant. Les évolutions de process RH nécessiteront des renforts temporaires et sur une période suffisante pour être efficiente.

Comme leurs collègues RH, le contrôle de gestion va fortement évoluer avec entre autres la création d'un poste de directeur financier et une équipe qui sera renforcée. Aujourd'hui, le contrôle de gestion de GDI, c'est 20 ETP et aucun externe, demain avec les arrivées des équipes issues de MOP et ING, c'est un total de 51 ETP internes et 14 ETP externes qui cohabiteront. Ce volume d'externes servant de matelas pour absorber les fluctuations des besoins liés aux projets. Les experts nous ont alertés sur des niveaux de stress importants au sein du personnel. Pour exemple : que vont devenir les chargés d'affaires avec la disparition des RMOE ? L'absence de visibilité met les agents en situation d'attente et de précarité.

Autre nouveauté du projet, la création des IBC en charge au sein des départements de l'exploitation de la bonne définition des besoins des clients. Ils n'auront pas de responsabilités en termes de suivi financier ou de maîtrise d'ouvrage. Ils devront aussi sensibiliser les clients aux coûts induits par les projets. Question sur le nombre d'IBC : seront-ils assez nombreux au regard des projets à venir ? La charge de travail et les enjeux ne seront-ils pas trop lourds à supporter ?

Pour terminer, les experts ont élargi leurs missions au département SIT qui travaille au quotidien en proximité avec ING, MOP et GDI. Il sera demandé à ce département de se positionner dans les process avec la même vision de performance Coût, Qualité, Délai. Les agents de l'unité ING/SVM qui intègre SIT en fusionnant avec d'autres services s'inquiètent. Aujourd'hui, le fonctionnement de cette unité est pertinent et efficace. Qu'en sera-t-il demain ? Les collectifs de travail vont être modifiés, le principe de transfert par bloc n'y est pas applicable. La direction minimise visiblement les impacts alors que les chefs de projet craignent de perdre leurs interlocuteurs habituels et que les parcours pro et les évolutions de compétences ne sont pas, suffisamment pris en compte.

Les agents interrogés lors des entretiens ont dans leur majorité pointé les problèmes de communication autour du projet. En fonction de l'impact sur leurs services, les informations étaient plus ou moins précises. Le discours « rassurant » de la direction sur l'absence d'impact a plutôt eu l'effet inverse car il faisait l'impasse sur les difficultés actuelles.

Dernier point : l'avenir de MOP. Il est clair que le destin de MOP est lié à celui de ses clients internes. Si RATP Infra se verra confier les projets patrimoniaux, OP conservera les projets liés à l'amélioration du service. L'OT étant mis en concurrence, à commencer par BUS début 2025, MOP va commencer à perdre une partie de ses clients au fur et à mesure des appels d'offres. Malgré tout, un certain nombre de projets doivent perdurer et, là encore, la réponse de la direction se veut rassurante sur les 15 ans à venir.

Pour conclure, si l'objectif de performance visé par le projet est partagé, la conduite du projet et du changement semble beaucoup plus aléatoire. La prise en compte de l'existant, la communication, la prévention des risques psychosociaux sont autant de points sensibles qu'il ne faut pas minimiser. Le dialogue social avec les organisations syndicales représentatives n'ayant pas permis d'obtenir un accord aurait dû alerter la direction sur l'état du dossier. Il faut aujourd'hui s'en servir comme modèle pour améliorer le dialogue social autour des enjeux et des évolutions que l'entreprise s'apprête à connaître.

Dans l'avis que les élus vont émettre, des préconisations devraient permettre d'apporter certaines garanties aux agents et permettre aux élus de

suivre ce projet dans sa mise place.

SIT a fait une expertise, mais post-avis. Elle ne sera donc pas prise en compte. Elle fera l'objet d'une déclaration que les élus de ce CSE nous ont transmise. Un certain nombre de remarques me semblent pertinentes et pourraient compléter notre expertise. Je me fais le porte-parole des élus du CSE SIT, en incitant la prise en compte de cette expertise dans le cadre du projet de transformation des ingénieries.

Les agents disent que certains aspects fonctionnent bien et qu'il ne faudrait pas les remettre en cause par des réorganisations trop brutales. Quand on est performant, on veut toujours faire mieux, il serait dommage de régresser.

Mme GHEDIFA.- Bonjour à tous. Merci pour votre confiance. C'est une expertise particulière, puisqu'elle porte sur un projet qui peut paraître complexe à ceux qui ne sont pas du service ou ne connaissent pas les services concernés.

Nous avons constitué une équipe dédiée, pilotée par Mme BRUNA-ROSSO. Un glossaire se trouve en fin du document. Il ne faut pas hésiter. Le document, même si c'est une synthèse, peut paraître un peu roboratif. Je propose que Mme BRUNA-ROSSO s'interrompe pour demander s'il y a des questions ou des remarques sur le contenu. Je fais bien la différence entre vos avis et déclarations et les questions sur des sujets techniques.

Le sujet est complexe, mais certains d'entre vous connaissent bien ces services. C'est le quotidien de beaucoup de salariés, d'agents. Il faut se mettre à la portée de tout le monde quand on travaille ces sujets, car c'est le quotidien de la vie de chacun qui va évoluer.

Quand on travaille sur un tel projet, on fait un arrêt sur image. Le document d'information consultation qui vous a été remis et le rapport de Sécafi sont aussi un arrêt sur image. C'est obligatoire avec l'exercice de l'information consultation, mais il faut avoir en tête que le projet est vivant. Certains aspects ont évolué. Il ne faut pas hésiter à le faire remarquer, parce que c'est la vie de l'entreprise. Elle vit, cela ne veut pas dire pour autant que l'arrêt sur image n'a pas de sens. Il faut le relativiser dans l'histoire d'un projet ou l'évolution d'une entreprise comme la vôtre.

L'information consultation est un processus, qui a cours dans les instances en France depuis des décennies, or ce n'est pas le même dans d'autres pays européens. Nous ne sommes ni meilleurs ni moins bien. Notre histoire est différente. En Finlande, par exemple, les représentants du personnel ont un droit de veto sur certains projets. Il faut s'habituer quand on travaille sur un projet à bien reconnaître le statut.

Comme je l'ai dit lors des formations dispensées aux élus, il s'est passé des semaines voire des mois depuis que le Comex et le Conseil d'administration ont commencé à travailler sur ce sujet. Plus vous serez informés en amont des projets, plus vous pourrez infléchir des points grâce à vos expériences qui remontent du terrain. Écoutez les signaux faibles et la base, parce que vous aurez des remontées sur des points en discussion. Vous le savez tous, quand la cuisine est terminée, il est trop tard pour se demander où placer le réfrigérateur.

Le projet vit, de même que sa conception et sa mise en œuvre, après la séance d'aujourd'hui. Je vous enjoins à trouver la meilleure forme pour faire un suivi et savoir comment se passe la mise en œuvre, si cela diffère, s'il y a des points auxquels on n'avait pas

pensé alors qu'ils sont importants. Il y a l'avis, mais aussi la vie de l'entreprise.

Nous sommes là pour l'instance, mais aussi pour chacun d'entre vous sur les sujets sur lesquels nous avons travaillé avec vous ou sur d'autres de la vie de votre entreprise. Si certains d'entre vous souhaitent un échange sur la façon dont nous avons travaillé ou sur des éléments qui n'ont pas été développés, n'hésitez-pas à nous solliciter.

M. Le PRÉSIDENT.- Je donne la parole à Mme BRUNA-ROSSO.

M. SARRASSAT.- Sur les dossiers structurants, il faudra travailler autrement entre les instances et les organisations syndicales, qui doivent mener des réflexions en la matière. Nous l'avons constaté hier avec les BU, le dossier sera suivi sur le long terme. La plupart de ces dossiers entrant dans le cadre de la mise en concurrence de 2025, nous devons suivre leur évolution au plus près et en permanence. Les organisations syndicales doivent donc aussi se saisir de ce dossier.

Mme BRUNA-ROSSO.- Comme l'indiquait Mme GHEDIFA, la présentation aura lieu en deux temps pour permettre d'introduire des échanges. Un volet sera consacré aux impacts sur le management de projet et un second aux fonctions supports, à la conduite du changement et à l'accompagnement du projet.

En guise d'introduction, je souhaitais remercier l'ensemble des personnes qui ont participé à cette mission, les instances, le CSEC, le CSE ING MOP que nous avons rencontré, Mme NOUZARÈDE et M. CONDÉ qui ont été très efficaces dans l'organisation de notre mission, les 24 personnes de la direction rencontrées en entretien et les 49 agents reçus en entretiens individuels et collectifs.

Page 7, le rapport de la commission Économique a rappelé la phase 1 de ce projet de transformation des ingénieries avec quatre piliers de principe, qui n'étaient pas complètement déclinés, ni en organisation du travail, ni en procédure, ni en processus de travail, avec des aspects qui relèvent de la gouvernance de la RATP tels que décider des meilleurs investissements pour l'entreprise et renforcer le rôle des clients, des aspects qui relèvent de la gestion opérationnelle tels qu'être performant dans le pilotage et la réalisation des projets, des aspects RH tels que développer les compétences et les pratiques des collaborateurs et des aspects réglementaires avec l'autonomie du GI et la préparation de l'OT à la concurrence. Ce projet de transformation s'insère autour de quatre piliers.

Nous entrons ensuite dans la phase 2 organisationnelle. Le parti pris des concepteurs du projet a été de décliner les grandes orientations définies en organisations du travail permettant d'atteindre les objectifs fixés au travers des grandes orientations.

Comme le soulignait le rapport de la commission Économique, ce projet pourrait avoir une phase 3 pour savoir comment mettre en œuvre ces nouvelles organisations, définir les collectifs de travail, les faire travailler ensemble, définir des procédures, des modes de fonctionnement, une comitologie, etc. À ce stade, une organisation sera définie et devra vivre. C'est l'enjeu des années 2020-2021-2022, car c'est un projet qui s'étalera sur le long terme pour atteindre ses objectifs.

En page 8, nous rappelons qu'il faut distinguer la séparation comptable du GI et de l'OT, effective depuis janvier 2012, de cette nouvelle organisation du travail, de la prise de décision et des activités. La séparation comptable existait avec le GI et l'OT ; la nouvelle

organisation maintien les principes de la séparation comptable. Il y aura encore des flux, comme actuellement entre le GI et l'OT, la différence étant la création de RATP Infrastructures, nouvel établissement qui, de façon simplifiée, regroupera les activités actuelles et les agents de GDI, et reprendra une partie de l'ingénierie d'ING. Le but est de donner son autonomie fonctionnelle au gestionnaire d'infrastructures, c'est-à-dire de le doter de ressources d'ingénierie propres pour lui permettre d'être autonome dans la conduite et la réalisation de ses projets.

Cela se fera avec le transfert des équipes ING, qui continueront à travailler pour l'OT. On n'est pas en train de couper en deux, il y aura encore beaucoup d'imbrications entre les équipes de RATP Infrastructures et les équipes de l'OT au travers de travaux sur des projets qu'ils feront ensemble et des flux comptables qui perdureront.

Je passe du temps sur ces sujets qui cadrent le projet, des sujets d'ordre économique et de gouvernance.

Une note est importante : la note générale 6066, qui précise l'IG 536 sur la gouvernance des investissements et les règles concernant les décisions *(cf. page 9)*. Cette note fait ressortir la nécessité de renforcer la justification économique des projets et de promouvoir une prise de décision plus en amont des projets en instaurant une redéfinition des rôles et des responsabilités dans la décision d'investir, un objectif d'amélioration de la performance opérationnelle économique et extra-financière de l'entreprise au travers des investissements, la notion de rentabilité interne des projets d'investissement, un repositionnement du client à chaque jalon structurant le rapport, ce sont les intégrateurs des besoins clients, et la révision des seuils de décisions.

Plusieurs notions sont nouvelles dans cette note dont celle de business, « combien coûtera le projet et combien il rapportera ». Le business case doit être établi très en amont du projet au niveau du jalon D1 (engagement de la conception générale) et finalisé au niveau du jalon D2 (décision du lancement de l'investissement et du projet avec la nomination du chef de projet). Des scénarios doivent démontrer la pertinence du projet : combien coûte le projet, combien il rapporte par rapport à ce que coûterait l'exploitation si on ne faisait rien. À cela s'ajoute la notion d'intégrateur des besoins clients.

Des choses avaient été écrites en janvier 2011 sur le sujet. Il a été nécessaire de les préciser et de les compléter. Ce n'est pas complètement nouveau, mais il y a un renforcement et une formalisation plus importante des décisions d'investissement.

Page 10, il s'agit d'une synthèse du benchmark réalisé par le cabinet Oliver WYMAN. Il est intéressant. Il a servi à bâtir la feuille de route de la transformation des ingénieries. Ce benchmark avait pour objet de réaliser un diagnostic du pilotage et de la performance de l'ingénierie par rapport à l'état de l'art de l'ingénierie moderne, et de construire la feuille de route d'amélioration pour permettre d'absorber la forte croissance du plan d'investissement. Tous les mots sont importants. Ce benchmark a mis en évidence un fort potentiel d'amélioration de la RATP sur plusieurs thématiques présentées dans le tableau de la page 10.

Ces thématiques touchent à la conception des projets, aux outils et processus, au management de projet, au management de la performance, à celui des ressources, à l'organisation et la gouvernance.

Je ne vais pas détailler tous les leviers d'amélioration, nous les découvrirons au fur et à mesure. Le projet de transformation des ingénieries répond à tout ou partie de ces enjeux d'amélioration, qui ont été identifiés. Il y a une certaine cohérence entre le benchmark et les projets de transformation mis en œuvre. Le projet de transformation des ingénieries regroupe beaucoup de petites actions et de petits chantiers. Des sous-chantiers portent sur différents sujets, que ce soit la conception, les outils, le management de projet, la performance économique, le plan de charge, l'organisation et la gouvernance.

Nous n'en sommes qu'au début. Il est important pour le CSEC de suivre l'évolution de ce projet sous l'angle des impacts que cela peut avoir sur le travail, la performance de l'EPIC, les compétences et les évolutions de l'emploi.

Page 11, les objectifs attendus par ce projet ne sont pas encore chiffrés. Ils consistent dans une performance opérationnelle accrue qui serait obtenue grâce à une réduction des interfaces, cela a été évoqué. On met ensemble les chefs de projets, les RMOE, pour que les projets fonctionnent de façon plus fluide. Ils seraient obtenus également par une optimisation des processus et plus grande stabilité des programmes des projets d'investissement.

En termes de productivité de type Diapason, sept postes sont concernés. C'est relativement peu par rapport aux effectifs. L'économie serait de 700 000 € par an.

Il n'y a pas d'objectif annoncé à ce stade. On peut toutefois penser que ce projet devrait permettre d'atteindre une meilleure performance dans la gestion des projets, qui se traduira dans les indicateurs coût qualité délai. Ces indicateurs devraient s'améliorer dans la tenue des budgets, dans la tenue des délais.

Il devrait permettre de bénéficier de marges de manœuvre productives qui permettent d'absorber les évolutions du futur plan quadriennal, en faisant plus avec les mêmes ressources internes et externes. A priori, l'évolution du plan quadriennal correspond à une croissance d'activité. Vous aurez une version 2 du budget 2020, qui devrait intégrer de nouveaux périmètres et les effets de ce projet de transformation des ingénieries. C'est pourquoi, au regard des quatre axes de la transformation, nous préconisons la définition d'indicateurs spécifiques pour mesurer l'efficacité et les impacts des actions engagées.

La page 12 porte sur l'impact pressenti du prochain contrat Île-de-France Mobilités avec :

- Une montée en charge attendue du futur PQI 2020-2024.

- Une contrainte économique plus forte des financements publics, qui devrait se traduire par une diminution des projets subventionnés et un accroissement de la part en fonds propres de l'EPIC.

- Une pression à la hausse sur le niveau de contribution attendue de la part d'Île-de-France Mobilités qui devrait le conduire à demander à l'EPIC plus de performance sur ses coûts d'investissements.

- Une nouvelle structuration des schémas directeurs d'investissement qui sont organisés aujourd'hui à travers une vision métier et qui le seront demain sur une vision produit ou business unit. C'est aussi une façon de responsabiliser davantage les clients sur

l'affectation de leur budget d'investissement et la maîtrise des coûts des projets.

Je poursuis sur le projet en lui-même avec la page 14.

Je ne vais pas commenter le schéma, qui figure dans le document d'information consultation. Il indique les grands flux. Il y a un déploiement simultané des nouvelles organisations et des nouveaux espaces de travail à Val-Bienvenüe et Val-de-Fontenay. Faire les choses simultanément peut avoir un intérêt, cela rend aussi les choses plus complexes, notamment le déménagement. Le fait que le projet soit déployé en même temps que le déménagement a amené à modifier les locaux au dernier moment.

MOP va changer de périmètre et sera concentré sur la maîtrise d'ouvrage et de management des grands projets complexes et stratégiques organisés en plateau projet. Il y a donc deux volets chez MOP : le management des grands projets complexes en plateau et la maîtrise d'ouvrage, qui reste chez MOP. Pour ce qui est d'ING, l'essentiel des effectifs, à l'exception de SVM qui va chez SIT, rejoint les équipes de gestion des infrastructures dans la perspective de l'autonomie fonctionnelle du GI.

Les flux sont représentés dans le schéma. Des flux externes sont aussi concernés par ces transferts. Il faut compter à la fois les internes et les externes dans les mouvements et dans les futurs locaux.

Page 16, MOP reste à l'OT avec une fonction de pilotage des grands projets stratégiques. Le choix de la RATP est de conserver à l'opérateur de transport une fonction de maîtrise d'ouvrage et de conduite de grands projets, pour lui donner un avantage concurrentiel. Le choix a été fait de garder cette fonction considérant que bénéficier d'équipes qui ont un savoir-faire particulier en termes de pilotage, de conception, de maîtrise d'ouvrage de grands projets complexes, est une valeur ajoutée substantielle dans les appels d'offres.

Pour autant, la majorité des grands projets est à la croisée du GI et de l'OT. Les missions exercées par le département MOP le sont aussi pour le compte du GI. C'est compliqué à saisir : MOP est à l'OT mais travaille pour le GI et l'OT, les projets étant souvent pour l'OT et le GI.

Ce choix structurant consiste à rapprocher chefs de projet et RMOE pour une meilleure efficacité. Cela se fera au travers de deux leviers, le premier étant le rapprochement géographique des chefs de projet, des RMOE et des MOE sur les plateaux projets chez MOP pour les très gros projets, quand les MOE sont affectés à 100 % à un projet. Le second est le rapprochement organisationnel par transfert dans l'unité CPI des chefs de projet en charge des projets d'infrastructure. Ces chefs de projet seront avec les RMOE situés chez ING. On sépare les grands projets stratégiques et les petits projets d'infrastructures. Les chefs de projet en charge de la gestion du patrimoine seront rattachés aux gestionnaires d'infrastructures. Cela implique beaucoup de flux entre GDI et MOP, et des mouvements de personnes de l'OT vers le GI.

Page 17, l'organisation est présentée de façon schématique. Il n'y a pas de transformation des rôles. L'organisation comporte toujours des MOA, des chefs de projets qui ont une équipe rapprochée, un contrôleur de gestion, un assistant chef de projet, des PMO et une maîtrise d'œuvre. Il y a deux niveaux de maîtrise d'œuvre : le RMOE, responsable de la maîtrise d'œuvre, et des MOE par métier. Ce rôle n'est pas modifié.

En revanche, en réponse au pilier 2 « être performant dans le pilotage et la réalisation des projets », qui est le pilier majeur mis en œuvre à travers cette réorganisation, le projet rapproche les chefs de projet et les RMOE en deux modes d'organisation : les plateaux projets pour les très gros projets, toutes les équipes étant organisées verticalement sur le plateau projet, et les autres projets pilotés en fonction de leur taille par un chef de projet RMOE ou un chef de projet seul. Ces équipes sont rassemblées dans l'équipe CPI pour les projets d'infrastructures.

Au fur et à mesure des échanges que nous avons eus, il a été précisé que le chef de projet devrait à terme porter la responsabilité unique, y compris d'intégration avec son équipe. Les RMOE devraient donc disparaître progressivement des projets qui sont chez CPI.

Page 18, on s'interroge sur les conséquences du rapprochement de ces deux fonctions. On se pose la question de l'influence du RMOE et demain du chef de projet sur les équipes maîtrise d'œuvre, si toutes les décisions d'arbitrage remontent au CDP. Aujourd'hui, les chefs de projet, les RMOE ont du mal à piloter les maîtrises d'œuvre. La nouvelle organisation facilitera-t-elle le pilotage des maîtrises d'œuvre ? Ce n'est pas certain. Certes, le chef de projet a un pouvoir plus important, néanmoins le fait d'isoler dans des équipes différentes avec deux managements différents permettra-t-il aux chefs de projet RMOE d'être plus efficaces dans le management des projets ? C'est un vrai challenge pour le déploiement de la nouvelle organisation.

Par ailleurs, l'organisation est encore dans un mouvement brownien. Des points sont à clarifier sur le plan de la mise en œuvre. Nous avons rencontré de nombreux chefs de projet. Des points devront être précisés avant le déploiement sur cette nouvelle organisation.

En page 19, les conditions de travail des chefs de projet RMOE ne sont pas faciles aujourd'hui. Ce projet les inquiète pour plusieurs raisons. Les chefs de projet MOP craignent que la nouvelle organisation mette de la distance avec la MOE et que les projets transférés à la RATP soient prioritaires. Auparavant, ils travaillaient avec des ressources ING et il y avait un pilotage des ressources à ce niveau.

Demain, les projets de RATP I disposeront aussi des ressources d'ingénierie. Les projets de RATP I ne risquent-ils pas d'être prioritaires pour capter les ressources versus les projets pilotés à MOP ? Cela peut continuer comme cela fonctionne aujourd'hui, mais c'est une question que se posent les chefs de projets.

En termes de plateaux projets, il y a la théorie : on met tout le monde sur le plateau projet, ce qui permet aux équipes de travailler de façon plus efficace. À MOP, il y a des plateaux projets, avec des projets « assiette » ou des projets « soucoupe », c'est-à-dire des petits projets pour lesquels les chefs de projet sont seuls. Ils ne bénéficient pas des avantages des plateaux projets.

La sortie de SVM est un facteur d'inquiétude. Aujourd'hui, cela fonctionne plutôt bien. L'envoi des équipes de SVM à SIT et la réorganisation de ces équipes à SIT inquiètent les chefs de projet qui se disent qu'ils vont changer d'interlocuteur alors que cela fonctionnait bien, que c'était vertical. Ils ne savent pas s'ils vont s'y retrouver et si la réactivité sera la même qu'aujourd'hui. Cette question est légitime, parce que la réorganisation de SIT est complexe.

Les exigences en matière de suivi budgétaire et d'explications des écarts par rapport au budget sont le quotidien des chefs de projets, qui disent ne pas en avoir la responsabilité. Bien qu'ayant un titre qui leur confère une certaine autorité, les chefs de projet disent qu'ils n'arrivent à responsabiliser les maîtrises d'œuvre sur la tenue des budgets, ni à contrôler les pointages sur les projets.

Un sujet a été cité : le fléau des changements de programme. Il y a beaucoup de changements pendant la vie des projets, qui sont inflationnistes en matière de coûts et sur lesquels les chefs de projet n'ont pas la main. La mise en place d'une responsabilité accrue des demandeurs devrait permettre de réguler davantage ces demandes.

Nous voulons faire porter un message. Il est normal que des améliorations soient attendues, puisque c'est l'un des objectifs du projet. Nous attirons l'attention, ce projet doit résoudre ce qui fait le quotidien des chefs de projet aujourd'hui. Leurs conditions de travail ne sont pas faciles tous les jours. Il ne faudrait pas que le projet les complique. Pour éviter cela, il faut les prendre en compte dans la conception du projet. La phase 3 consiste ainsi à travailler en parallèle sur les impacts des conditions de travail des agents concernés par le changement. C'est ce que l'on appelle la prévention primaire.

Le schéma de la page 20 n'est pas de Sécafi, mais provient d'une documentation construite en 2019 par les différents intervenants sur le projet. Il montre tout le cycle de vie d'un projet. Deux acteurs accompagnent la vie d'un projet du début jusqu'à la fin, l'IBC et la maîtrise d'ouvrage. À partir du jalon D1, lancement de la conception générale, la maîtrise d'ouvrage est très présente, ainsi que le chef de projet. Le schéma est illustratif et ne rentre pas dans le détail.

Il y a une première zone de friction, en cas de dépassement du budget hors des tolérances ou du délai, portée par l'équipe projet, réduction du nombre de modifications de programme ou rémunération des modifications. Aujourd'hui, on nous dit que le client ne paie pas. Il a beau jeu de vous demander des modifications. Les projets étant très longs, ce qui est voulu à l'instant t n'est plus d'actualité un ou deux ans plus tard. Il y a un sujet. Il faut qu'il soit instruit. Je n'ai pas encore vu comment il l'était, mais cela fait partie des sujets instruits.

Un deuxième sujet est la culture go/no go. On y va ou pas ? S'il est demandé 10 M€ supplémentaires, cela vaut-il la peine d'y aller ? Combien cela rapporte-t-il ? À chaque jalon, il faut se poser la question, sachant qu'il est parfois difficile de revenir en arrière.

Nos préconisations en termes d'organisation et de prévention sont en pages 21 et 22.

En termes d'organisation, les managers ont un rôle dans cette transformation. Il est important que les managers soient proches de leurs équipes pour conduire cette évolution des rôles, la disparition programmée chez CPI RMOE. Il faut donner de la visibilité aux agents sur cette nouvelle organisation.

Nous avons noté un deuxième sujet. Finalement, un certain nombre d'unités de la maintenance, de l'ingénierie sont peu concernées par le projet. Elles perdent quelques équipes, mais ne changent pas. Ce n'est pas parce qu'elles ne changent pas en termes d'organisation, qu'elles ne vont pas travailler différemment demain. Il nous paraît important de refaire un travail d'explication auprès de ces équipes pour les embarquer. Elles ont un peu été les oubliées. On est rapidement passé aux équipes dont les process et les organisations

changeaient.

Le dernier sujet est plus RH. Une filière conduite de projet intégration technique a été créée avec des formations et une animation de filière, une note de gouvernance politique RH. Il nous semblait que cette filière était limitée aux RMOE, chefs de projet qui étaient sur les plateaux. Dans la filière, il y a l'évolution des comportements de la mesure de la performance, etc., il est important qu'elle soit la plus large possible en embarquant les RMOE qui ne sont pas bien. Nous en avons vu quelques-uns. Les chefs de projet ne sont pas bien, parce qu'ils sont stressés à force de conduire des projets avec des demandes sans arrêt, ce n'est pas simple. Les RMOE sont entre les deux, et se demandent ce qu'ils deviendront demain et s'ils auront les moyens de travailler.

En termes de prévention, nous préconisons que le groupe de travail mis en place en 2019-2020 intègre les impacts sur les conditions de travail. Un autre aspect est lié aux instances représentatives. Du fait du rapprochement d'ING et de RATP I, les salariés transférés vont perdre leur représentation. Nous préconisons la mise en place d'une forme de représentation des salariés ex-ING en Commission SSCT RATP I, afin que la représentation puisse porter les sujets de conditions de travail de ses agents. La continuité de la Commission SSCT doit être assurée sous une forme qu'il faut trouver. Ils perdent toute représentation dès lors qu'ils sont transférés au 1er janvier.

Si la prévention primaire ne suffisait pas, nous pouvons réfléchir à des dispositifs d'écoute en prévention secondaire ou tertiaire, qui pourront intégrer les conséquences du déménagement.

Je propose de prendre les premières questions.

M. Le PRÉSIDENT.- Y a-t-il des remarques ou des questions de compréhension ? Tout le monde suit ?

C'est un hommage à la qualité de votre travail.

M. SARRASSAT.- Je pense que tout le monde suit. Même si les explications sont claires, certains schémas sont incompréhensibles pour nous. Cela dit, les explications et les préconisations ont le mérite de nous éclairer.

M. Le PRÉSIDENT.- Je propose de continuer.

Mme BRUNA-ROSSO.- Je vais vous parler des IBC. Le titre est provocateur : *« la femme ou l'homme providentiel (le) ? ».*

La création de l'IBC intégrateur des besoins clients est fondée sur le constat partagé par les clients, que les clients demandeurs de projet et de modifications ne sont pas responsabilisés sur une expression formalisée du besoin et des résultats de performances attendus. Il y a deux aspects : d'une part le besoin, ce que l'on veut, et d'autre part le niveau de performance attendu, ce que l'on attend en termes de performances économiques et de services.

Aujourd'hui, les MOA de MOP jouent ce rôle. Ils sont exécutants et n'ont pas de pouvoir de décision vis-à-vis des clients qui ne sont pas les payeurs. Le but est d'inverser les rôles et de responsabiliser les demandeurs sur leur expression de besoins. Sept postes

d'IBC sont créés par transfert de sept postes vides de MOP. Chaque département est amené à créer un ou deux postes d'IBC.

L'IBC a le rôle d'exprimer le besoin et de construire le business case. Il est associé aux étapes clés du projet. L'IBC est censé être là à certains moments clés. En cas de transformation ou de modification fonctionnelle importante, on doit pouvoir se référer à un IBC, qui exprime de nouveau le besoin s'il y a un changement. C'est une personne présente tout au long de la vie du projet, qui peut durer longtemps. Cela interroge quand même sur ce rôle.

En page 25, nous l'écrivons, l'IBC a une responsabilité importante. Il est censé fédérer tous les besoins au sein de son département et accorder les différents acteurs du département sur l'expression du besoin. C'est une responsabilité lourde. Si un projet est commun au département Métro et qu'il y a 14 lignes, il a 14 besoins à fédérer. Il doit élaborer et s'engager sur la formalisation de scénarios et sur un business case. Il porte la responsabilité du business case, de ce que le projet va coûter et rapporter, et de l'amélioration de la qualité de services. Il a force de loi pendant toute la durée du projet. Il est présent toute la durée du projet, même si son engagement est initialement plus fort, pour réaliser l'interface entre les équipes de réalisation et le client.

Nous avons plusieurs points de vigilance cruciaux. IBC est une pièce maîtresse dans un système qui suppose que les clients soient alignés avec la démarche de la maîtrise de la performance économique portée par le projet de transformation des ingénieries. Ce projet ne sera pas porté uniquement par les équipes d'ingénierie, mais par les équipes avec leurs clients, c'est fondamental. Si les clients ne sont pas associés, ne sont pas mis dans cette boucle de mesures de la performance, cela ne fonctionnera pas.

D'un point de vue organisationnel, il faut que l'IBC et son équipe soient présents tout au long de la vie du programme, que la vie du programme soit suivie en continu mais pas seulement par les équipes projets et les MOA.

Il est un peu fragile de faire porter tout l'équilibre du système sur une personne. On nous a expliqué qu'il y avait des équipes, que l'IBC n'était pas seul, mais qui représente ces équipes ? Est-ce la direction du département ? Il y a une question de gouvernance globale sur ce sujet.

Une transformation culturelle très forte se trouve derrière ce projet de transformation des ingénieries.

Nous allons changer de sujet. Nous avons traité ce qui est au cœur. Un certain nombre d'impacts sur des fonctions transverses nous amènent à plus long terme. La page 27 concerne RATP Infrastructures et la direction technique et industrielle, direction importante. Elle est aussi censée conduire une transformation. Cette direction est garante d'une vision temps différée à RATP I. À RATP I, il y a les équipes d'ingénierie qui travaillent sur les projets au quotidien, les équipes de maintenance, de GDI qui travaillent au quotidien sur des programmes annuels, et la DTI qui travaillera sur une transformation à long terme des métiers industriels. 75 % des coûts de RATP I relevant de la maintenance, ce domaine sera un axe prioritaire de cette direction industrielle.

Sur quoi travaillera DTI ? Sur la gestion des actifs, l'innovation et le digital, le SI métier, le gros projet de transformation de la GMAO, les données référentielles et les

méthodes, et sur l'amélioration continue.

La deuxième grande direction transverse créée à MOP est PMO *(cf. page 28)*. Le rôle de PMO est doublement important. PMO signifiant Project management office, il a toutes les activités autour de la gestion des projets délivrés. Il s'agit de l'équipe qui s'occupe d'Opteam, qui réunit l'ensemble des ordonnanceurs qui travaillent sur les projets. Il y a une dimension autour des outils de gestion projet. Cette équipe a un rôle transverse, en appui au département MOP, puisque celui-ci porte l'évolution du référentiel de management de projet de la RATP. MOP diffuse sur tout l'EPIC les meilleures pratiques en termes de management de projet. Un ensemble d'évolutions est conduit en ce moment sur la classification des projets, les rôles et responsabilités en termes de gestion de projet selon leur taille (petit, moyen, très important). Toutes ces déclinaisons sont orchestrées par PMO.

Page 29, une autre direction transverse est créée. Elle touche à la sécurité et la conformité (CSC). Je ne vais pas rentrer dans le détail de ses missions. Dans le projet, on rebat les cartes en termes d'organisation de la sécurité au sein de l'EPIC. Certaines fonctions remontent au niveau des fonctions régaliennes, des fonctions sont regroupées à CSC, certaines liées à la sécurité vont dans la maîtrise d'ouvrage. Toutes ces fonctions ont été validées par les instances en charge du contrôle de la sécurité à l'EPIC. En revanche, les agents qui sont dans ces fonctions doivent être perdus quant à leur affectation future, à leur manager futur, à leur futur rattachement.

De plus, de nombreux sigles sont impliqués dans cette réorganisation. Il me paraît important d'informer chaque personne concernée de la structure dans laquelle elle sera demain, du nom de son n + 1 et de la vision d'ensemble de l'organisation de la sécurité. C'est expliqué page 30 : *« Il est indispensable de produire une matrice de correspondance établissant clairement la destination des missions et des équipes en précisant les évolutions d'acronymes pour assurer une parfaite continuité des missions. »* Si on n'explique pas clairement, chacun risque d'être perdu dans l'évolution ou non de ses missions.

En page 31, les fonctions RH et contrôle de gestion sont très mobilisées et structurantes dans cette transformation. Les fonctions RH ont, à très court terme, un rôle d'accompagnement des changements d'organigramme dans les outils RH. Par ailleurs, derrière ce projet, il y a un ensemble d'évolutions des compétences, de programmes de formation ambitieux sur la filière conduite de projet, intégration technique, et sur les filières support également.

Le regroupement de GDI à ING entraîne la suppression d'un poste de RH de département et d'un poste d'assistante en doublon. C'est Diapason. L'organisation RH est relativement classique, elle ne change pas énormément. Néanmoins, un certain nombre de chantiers seront conduits *(cf. page 32)*. Nous avons eu un entretien collectif avec des RH, ils sont relativement inquiets de l'impact sur leur charge de travail car il y a la mise à jour des dossiers agents, le transfert des dossiers vers le CSRH chez RATP Infrastructures, les harmonisations de statut à RATP Infrastructures, une éventuelle harmonisation des organisations et des pratiques RH et des postes vacants. Tout cela contribue à faire porter des responsabilités sur peu de monde, à la fois sur des transformations opérationnelles à court terme et sur la conduite de projet de transformation de la fonction.

C'est la raison pour laquelle nous proposons sur une certaine durée la mise à disposition de moyens temporaires de renfort aux équipes RH qui le demandent, pour que la ressource puisse se familiariser avec l'environnement RATP *(cf. page 33)*. Une question est

liée au transfert de certaines tâches vers le CSRH. Cela libère des ressources dans les équipes RH, mais ces ressources ont-elles les compétences pour évoluer vers des postes RH qui vont davantage vers l'accompagnement des managers ? Des inquiétudes sont exprimées quant à l'évolution du contenu des fonctions RH vers moins d'administratif et plus d'accompagnement. La fonction RH devrait conduire elle-même sa propre GPEC.

Page 34, le contrôle de gestion. Vous l'avez rappelé dans le rapport de la Commission économique, la direction financière de RATP I se restructure profondément avec la création d'un poste de directeur financier, une équipe de 21 contrôleurs de gestion projets et affaires qui viennent de différents univers. Une équipe appro réorganisée, va devoir s'organiser différemment, parce qu'il y a deux organisations différentes entre les équipes appro d'ex-GDI et celles d'ING. Pour certaines unités, les contrôleurs de gestion sont rattachés directement au directeur d'unité, alors que d'autres le sont au directeur du département contrôle de gestion. Un certain nombre de chantiers vont bousculer les organisations du contrôle de gestion, notamment à RATP I.

D'autres chantiers sont liés à l'harmonisation des outils avec la migration vers Opteam, l'harmonisation des systèmes de suivi des temps puisqu'il existe au moins trois systèmes différents selon les unités qui rejoignent RATP I. Il faudra définir le rôle respectif des contrôleurs de gestion projets et contrôleurs de gestion affaires. C'est aussi un sujet, puisque les RMOE ont un contrôle de gestion affaires. Comment les contrôleurs de gestion affaires évolueront-ils dans cette organisation ? Parmi les chantiers, la mise en place des approvisionneurs et des nouveaux reportings, tableaux de bord, modèles de gestion. Ce sont les contrôleurs de gestion qui sont à la manœuvre sur ces questions.

En page 36, nous préconisons le renforcement de la fonction contrôle de gestion pendant cette période de transition. Je ne l'ai pas dit, mais il y a également des changements de personnes, beaucoup de mobilités dans ces fonctions, avec des personnes qui prennent des nouveaux rôles, des équipes plus grandes. À RATP I, on assiste à un changement de dimension au niveau de la fonction contrôle de gestion.

Y a-t-il des questions ?

En page 38, SIT. Il suffit de lire le cadre en bas : *« Dans le cadre de la transformation des ingénieries et du travail sur la performance opérationnelle, les deux éléments structurants de la transformation de SIT sont le rattachement de SVM (Système voyageurs et mobilité) à SIT et sa réorganisation dans TSI (Télécom et systèmes industriels) et MSP, et la réorganisation de S2IP (Système d'infrastructure et de production) pour le rendre plus efficient »*. Il y a un changement d'interface entre les MOP et SVM lié à une réorganisation de SVM et à l'intégration de SVM dans SIT. Il y a des réorganisations internes à SIT. Il se réorganise complètement.

Page 39, SVM va rejoindre les équipes OSC (Opérations et services de communication) de SIT. Ce sera fusionné et réorganisé dans de nouvelles entités. La direction MSP gérera les projets phares. À MOP, ils avaient auparavant SVM, ils auront SIT TSI demain, avec des personnes qui auront la double compétence télécoms et systèmes voyageurs et mobilité, et il y aura peut-être MSP sur d'autres projets. On comprend qu'ils soient inquiets sur la permanence de leurs interlocuteurs.

En interne de SIT, il est attendu de cette réorganisation la double compétence, que les personnes SVM aillent vers une compétence télécom et que celles qui ont davantage

une compétence télécom aillent plutôt vers des compétences de systèmes voyageurs et systèmes industriels. C'est une transformation interne très lourde. Pour ce qui est de MSP, l'entité en charge des grands projets, le périmètre n'est pas encore défini. Elle est encore embryonnaire, nous l'avons constaté lors de l'expertise pour SIT.

Le système n'est pas encore complètement stable. Hormis les questions de compétence interne, il y a aussi celle de maintenir la permanence des interlocuteurs actuels de SVM et de mettre en œuvre la réorganisation de façon progressive au fur et à mesure de l'arrivée de nouveaux projets *(cf. page 41)*.

En page 43, on a positionné le projet immobilier à la fin, parce que ce n'est pas le cœur de notre mission. Les agents parlent beaucoup du projet immobilier, de leur travail. Ils se projettent dans un avenir proche, le déménagement. Le rapport de la commission Économique l'a mentionné, le vrai sujet est qu'après le déménagement, les locaux seront occupés à leur maximum. 2 200 personnes déménageront. La capacité maximale de l'immeuble est de 2 400. S'il y a quelques visiteurs, les bâtiments seront saturés.

Cet immeuble a de bons côtés, les personnes qui l'ont visité sont plutôt satisfaites. Beaucoup de visites ont été organisées. Il est agréable, moderne, qualitatif. Il peut incarner d'une certaine façon le projet de transformation des ingénieries. On se transforme et en même temps on change, on va dans un bâtiment plus moderne, plus ouvert que les locaux de Val-de-Fontenay.

Concernant le plan des collectifs de travail, le parti pris consiste à dire que pour un espace individuel, il y a un poste en espace collaboratif (salle de réunion, alcôve, petite salle pour se réunir à deux ou trois). C'est un parti pris. Cela veut dire qu'une personne peut travailler seule 50 % de son temps et travailler avec d'autres 50 % de son temps. Un bureau est attribué, chacun a une position de travail et peut laisser un dossier sur la table avant de partir. Des positions de travail sont prévues pour des agents qui sont en base vie également.

Quand on est à Val-de-Fontenay, le passage en open space est une rupture majeure par rapport aux organisations du travail actuelles. Des demandes n'ont pas été prises en compte pour les EPI et les parkings. Cela crée des interrogations, voire des frustrations pour ceux qui viennent en voiture.

Le point important est que les changements liés à la nouvelle organisation de transformation des ingénieries ont été faits rapidement. Au dernier moment, il faut s'approprier des espaces de travail qui n'ont pas été faits pour eux, avec « les moyens du bord ». On a fait vite, on a essayé de trouver une place à tout le monde, mais cela ne répond pas forcément aux besoins d'origine. Il y a une part d'inconnu. C'est la raison pour laquelle nous préconisons en page 45 de prévoir un budget pour des adaptations et des évolutions, et un retour d'expérience rapide pour faire tomber des cloisons ou en créer de nouvelles. D'autant plus qu'il y a un vrai sujet de bruit. Je parlais des équipes projet, si une équipe est intégrée en plateau, toute l'équipe est présente. Les salariés travaillent ensemble, parlent entre eux, c'est normal. Le projet « soucoupe » ou « assiette » communique par téléphone, puisque les équipes ne seront pas regroupées. Il passera beaucoup d'appels téléphoniques, il se disputera avec des fournisseurs, avec des maîtres d'œuvre. Ces sujets font l'objet de réelles interrogations de la part des agents.

Je passe à l'accompagnement du changement. Un vrai accompagnement du changement a été mis en place autour de ce projet, en s'appuyant sur les managers d'unité. Des

supports de communication ont été mis à la disposition des managers d'unité, qui ont été formés et sont censés informer leurs équipes. La communication a été très orale, peu de documents écrits ont été transmis. Les agents étant dans des unités qui changent peu ont eu une information sommaire. Les unités de maintenance, les unités d'ING qui ne changent pas, les métiers ont eu une information assez sommaire. Les salariés ne s'y retrouvent pas forcément et ne voient pas en quoi ce projet changera quelque chose pour eux, or ils sont entraînés dans un processus de transformation du pilotage des projets qui va les concerner. En fonction du bon vouloir du responsable d'unité à diffuser une information, certains agents sont plus ou moins bien informés.

Par ailleurs, des postes de managers étant vacants, l'information n'est pas toujours redescendue jusqu'aux agents. Il y a aussi une certaine frilosité de certains dans la communication de l'information au motif qu'une procédure d'information consultation était en cours. C'était peut-être parfois une façon d'être réservé en termes de communication. Beaucoup de managers ont communiqué, cela a été plutôt favorable à la bonne appropriation du projet.

Nous préconisons qu'un point de situation soit fait avant le déménagement pour s'assurer que chacun a eu communication du nom de son n + 1, de l'unité dans laquelle il sera, de l'organigramme, de la teneur de sa fiche de poste, et pour donner de la visibilité sur les prochaines étapes : ce qui sera fait en 2020 dans chaque unité, les projets internes importants, les groupes de travail, les livrables envisagés, etc. Cela montrera que cette réorganisation et ce déménagement ne sont que le début.

Nous préconisons que des questions soient ajoutées au baromètre Supermood. Quelques questions ont été posées en 2019 sur le baromètre. Elles permettent de mesurer la qualité de la conduite du changement, de l'accompagnement, du déploiement, et de relever les questions que les agents peuvent se poser. L'idée est d'associer les représentants du personnel à l'élaboration de ces questions.

La page 49 porte sur le devenir de MOP, nous en avons un peu parlé. On se pose des questions à MOP. Certains disent qu'ils deviennent optionnels. Le carnet de commandes est significatif mais la prérogative de MOP s'arrête aux projets qui sont dans son portefeuille aujourd'hui. Elle ne concerne pas les futurs projets soumis aux appels d'offres. Il y a un questionnement des agents sur le sujet. Les effectifs de MOP diminuent.

Sur RATP ingénierie, ex-ING, il y a aussi des questions car beaucoup d'agents travaillent sur des projets de l'OT. Ils se demandent ce qu'ils deviendront quand les futures lignes seront mises en service. Cela évolue vers une ingénierie de maintenance, il y a la création de GIGP, mais les choix d'organisation seront-ils les mêmes ? Que sera-t-il gardé en interne ? Beaucoup de questions portent sur l'évolution des métiers et la stratégie de sous-traitance chez ING.

On a beaucoup parlé des work packages, de leur impact sur l'emploi et le contenu des activités qui seront conduites demain à ING.

Page 51, beaucoup de groupes de travail se sont réunis et ont commencé à produire des documents assez aboutis. Beaucoup de travail a été réalisé à CPI, mais pas seulement. Ils vont continuer à travailler en 2020. Les préfigurateurs qui deviendront responsables d'unité auront toute latitude pour continuer ce travail. Après ce transfert organisationnel, on bascule vers une réappropriation de l'organisation par chaque

département. On peut se demander quel niveau de transversalité il faudra continuer à assurer entre ces différents chantiers.

Un certain nombre de sujets doivent continuer à être posés de façon transversale dont les questions de déménagement. Il faudra peut-être réaménager à la marge ou de façon plus importante tous les espaces de travail. Cela se traite transversalement. Il nous semble important qu'il y ait une réflexion transverse sur toute l'organisation, les outils des fonctions support, les outils de pointage, etc.

La transformation SIT ne devra pas être conduite dans son coin, parce que cela risque d'impacter la chaîne de conduite des projets. Il y a l'appui des managers, l'accompagnement coordonné de la transformation. Il faut gérer des projets très complexes d'infrastructure ou d'extension de ligne, la transformation des ingénieries est aussi un projet complexe avec des jalons, des interdépendances, des interfaces à organiser entre différents lots et plusieurs équipes.

Nous proposons en page 53 l'identification d'un sponsor Comex, qui serait le porteur de projet, et la mise en place d'une coordination sur un certain nombre de travaux :

- assurer la cohérence entre les différents chantiers,

- fédérer les acteurs dans le traitement des sujets transverses,

- réaliser les retours d'expérience pour les agents et les instances représentatives,

- mettre en place les outils de mesure de l'avancement et des résultats. Ce projet se traduit-il dans les résultats, dans les indicateurs QCD ?

- les impacts sur les conditions de travail,

- apporter un appui méthodologie aux départements et aux managers,

- le déploiement des quatre orientations.

C'est la dimension transverse. La dimension locale est de donner de la visibilité aux salariés sur la feuille de route de la transformation. Si on leur demande tout cela, c'est aussi pour qu'il y ait des suites.

J'ai terminé.

M. Le PRÉSIDENT.- Cela a été clair.

M. SARRASSAT.- J'ai quelques demandes pour une pause de 5 ou 10 minutes.

M. Le PRÉSIDENT.- Très bien.

La séance, suspendue à 11 heures 25, est reprise à 11 heures 33.

M. Le PRÉSIDENT.- Après avoir entendu le rapport de la commission Économique par M. SARDANO, le compte rendu de l'expertise par Mme BRUNA-ROSSO, je vous propose de recueillir les déclarations. Cela permettra de poser une première série de réponses. S'il y a des questions complémentaires, nous les prendrons.

Qui souhaite s'exprimer ?

M. KHELLAF.- Le moins que l'on puisse dire, c'est que le projet de transformation reste laborieux. À l'annonce de ce projet de réorganisation, en septembre 2018, c'est d'abord l'incompréhension qui a dominé, donnant un sentiment d'impréparation.

En effet, la réflexion autour des conditions d'occupation du futur immeuble Val-Bienvenüe, future maison commune d'ING et de MOP, battait son plein. Parallèlement, le regroupement de MOP et ING allait se matérialiser davantage avec un CSE ad hoc. Alors que les élections professionnelles restaient à faire et que Val-Bienvenüe n'était pas livré, le démantèlement d'ING était annoncé.

Bilan : une impression de pilotage à vue, des élus « mort-nés » et une opération Val-Bienvenüe encore moins lisible.

Une incompréhension d'autant plus légitime que la transformation des ingénieries procède de la volonté de trier davantage les activités entre GI et OT, estimant que l'exercice de la concurrence ne s'accommodera pas d'une séparation comptable des activités toujours contestable par un concurrent.

Ainsi RATP Infrastructures sera créé à partir de l'actuel GDI et de l'essentiel d'ING (plus de 3 300 agents, contractuels ou prestataires). Autant dire que le mouvement aurait pu être anticipé… Le reste d'ING rejoindra SIT, lequel réalise opportunément une réorganisation de ses activités sans s'en expliquer directement devant les représentants du personnel.

À cette désorientation, sont venus s'ajouter, la remise en cause brutale des tableaux de retraite et l'évincement du directeur d'ING, autant d'éléments de déstabilisation du collectif.

Quoiqu'opposée à l'ouverture à la concurrence, laquelle conduit à des restructurations sévères de l'entreprise, la CGT n'a de cesse, depuis plus d'un an, d'interpeller la direction sur ce projet dans un souci de défense de l'intérêt des agents, que cela concerne : les aspects organisationnels de la réorganisation et les aspects pratiques.

Les dernières étapes ont consisté en juin et en septembre 2019 à voter des expertises au CSE MOP/ING et au CSE Central afin que la lumière soit faite sur toutes les zones d'ombre et qu'un accompagnement sérieux soit proposé aux salariés.

La CGT restera vigilante après la mise en place, afin que chacun et chacune trouvent sa place dans le respect de sa qualification et sans dégradation des conditions de travail. Soyez-en assurés (ées) !

Je tiens à remercier le cabinet Sécafi pour cette expertise très fine.

M. HONORÉ.- Afin d'éclairer et d'approfondir l'ensemble des conséquences liées à la transformation des ingénieries, les élus du CSEC ont souhaité lors de la séance du 20 septembre dernier déclencher une expertise, et la confier au cabinet Sécafi.

Le retour d'expertise récemment effectué par le cabinet Sécafi vient conforter et compléter l'analyse que l'UNSA-RATP pouvait faire sur ce dossier structurant pour l'avenir, tant pour celui du GI (futur RATP infrastructures) que de l'OT et se voit complété d'un certain nombre de préconisations.

Celles-ci concernent essentiellement le suivi et l'évaluation du projet, le bon dimensionnement des moyens nécessaires notamment « durant la phase de transformation », la pédagogie et la communication sur le projet et ses conséquences humaines et organisationnelles, les aspects relatifs à GPEC dans toutes « leurs diversités » ou encore la clarification de « process » futurs « le qui fait quoi, comment et en interaction avec qui ? »

Nous pourrions détailler bien plus en profondeur ces recommandations, mais dans un souci d'efficacité, « de gain de temps » et afin de ne pas amplifier un phénomène de redite qui conduit à lasser l'auditeur et à le désintéresser des propos tenus, l'UNSA-RATP fait le choix de procéder différemment.

L'UNSA-RATP demande à l'entreprise d'appréhender cette expertise et ses préconisations non pas, comme elle le fait parfois en considérant que celles-ci représenteraient peu ou prou une perte de temps et d'argent, mais comme, un éclairage complémentaire au dossier, bénéfique à la réussite de celui-ci, favorisant l'atteinte des objectifs visés en préservant ce que l'entreprise considérait fut un temps comme sa première ressource, « l'humain ».

Une telle approche, si elle avait été adoptée par l'entreprise à l'issue de l'expertise commandée par le CSE ING/MOP, aurait permis la prise en considération de certains éléments, notamment ceux relatifs à la « communication avec les agents concernés » ou les surfaces de travail pour ne citer que ceux-ci…

Faute d'avoir su suffisamment entendre et prendre en considération ces éléments dès l'été dernier, ils sont à nouveau présents dans l'expertise sur la « transformation des ingénieries » dont il est question ce jour… « C'est ballot ! »

C'est pourquoi, afin de ne pas réitérer le même phénomène, « celui qui n'écoute pas ce qu'il devrait, finissant par entendre ce qu'il ne veut pas entendre », l'UNSA-RATP demande à l'entreprise de prendre en considération l'ensemble des questionnements portés par l'avis à venir sur « le projet de transformation des ingénieries » et de faire sien l'ensemble des préconisations émises dans celui-ci.

M. Le PRÉSIDENT.- Je donne la parole à M. CONDÉ et Mme NOUZARÈDE, qui peuvent apporter les premières réponses.

M. CONDÉ.- Il est important de rappeler quelques points essentiels du projet. Ce sera autant d'éléments de réponse.

Je reviens sur le fait que ce projet a démarré il y a environ deux ans, sur la base d'un diagnostic qui a été évoqué dans le rapport de la commission Économique. C'est un projet d'ampleur, nous en sommes conscients, car cela touche notre politique d'investissement, c'est-à-dire nos choix d'investissement qui préfigurent notre avenir en tant qu'opérateur de transport, nos process, nos métiers et nos organisations. On est vraiment sur un projet d'ampleur, qui vise à répondre à deux objectifs simples qui ont été rappelés, la performance de l'ingénierie et l'autonomie du GI, tous deux étant liés à la mise en concurrence prochaine de l'EPIC.

Nous avons souhaité faire ces évolutions de façon progressive et de la manière la plus transparente possible. Une première phase a donné lieu à une première restitution au sein de l'instance en présentant les orientations, c'est-à-dire toute l'ambition de la RATP pour moderniser son ingénierie et avoir une ingénierie de référence, qui en fasse un acteur désirable pour nos autorités organisatrices. Cette phase 1 est importante parce qu'elle précise ce vers quoi l'on va.

La phase 2, qui est l'objet de cette instance, est vraiment centrée sur les organisations. Pourquoi commencer par les organisations ? C'est un point majeur qui intéresse beaucoup les agents, avec raison, vous l'avez souligné dans les dernières déclarations. Les nouveaux processus à mettre en œuvre dépendent également des évolutions d'organisation que nous allons mettre en place.

Je voudrais, dans un premier temps, vous indiquer que nous en sommes à une étape clé du projet, dans un débat avec des informations, des consultations, c'est le fonctionnement de nos instances. Je précise que ce que nous sommes en train de faire n'est pas un aboutissement, c'est plutôt un démarrage, une étape clé pour nous permettre d'avancer. Dans les prochaines années, l'enjeu sera de modifier nos process et nos méthodes de travail pour que l'ingénierie de la RATP, globalement, soit clairement reconnue et performante pour être choisie dans les années à venir.

Ce projet va continuer, nous allons conserver une coordination sous la responsabilité d'un membre du Comex, M. GALIVEL, responsable du pôle investissement ingénierie, avec les mêmes acteurs, ici présents, qui poursuivront la démarche. Il y aura néanmoins une évolution. Avec la création de nouvelles organisations, les périmètres des départements ont évolué. Certains comme ceux de SIT et RATP Infrastructures ont été élargis. Au sein des départements, un certain nombre d'actions sont prises en charge pour changer les méthodes et les process des acteurs de l'ingénierie.

Ce projet va continuer, s'amplifier à travers les changements de process et de méthodes, et comprendra toujours une coordination de ces changements à venir pour rechercher une meilleure performance.

Il a été évoqué dans la synthèse de cette expertise le fait que des objectifs étaient à ce stade non chiffrés. Les objectifs sur les projets seront complétés au premier semestre 2020. J'attire votre attention sur les frais de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre que l'on appelle les frais d'études et de surveillance des projets (FES), qui représentent un indicateur de notre performance. C'est le coût de réalisation des projets, pas le coût des travaux mais le coût de pilotage des études, de leur réalisation et de supervision des travaux. Ces FES sont challengés par notre autorité organisatrice (IDFM) et les financeurs extérieurs que sont l'État et la Région dans un certain nombre de projets que nous réalisons. Nous le préciserons au premier semestre, l'un des indicateurs pourrait être les taux de FES de nos

projets, même si tout n'est pas forcément comparable. Les taux de FES sont très différents quand les projets le sont. Il faut travailler sur ces objectifs. Il n'y a pas eu le souhait de préempter les objectifs, parce que les projets sont très différents entre eux.

Je ne reviens pas sur l'implantation du département MOP. L'enjeu est de professionnaliser, d'être reconnu comme le meilleur dans le pilotage des grands projets. L'entreprise est convaincue que cela peut être un plus pour les appels d'offres à venir, pour se distinguer d'autres Groupes qui n'ont pas cette capacité de piloter. L'ingénierie est l'une des forces de la RATP, ce projet vise à tirer parti de cette force, à la renforcer encore et à en tirer des bénéfices dans les échéances importantes qui attendent notre Groupe.

Vous avez parlé des difficultés entre des chefs de projet et des RMOE à différents moments. Ce projet a été élaboré en ayant une claire conscience des difficultés de ces acteurs, qui sont très importants dans nos structures et pour la bonne réalisation des projets. Ce changement d'organisation vise à apporter des modifications pour améliorer les conditions d'exercice de ces métiers. Je citerai deux exemples pour les chefs de projet.

Les chefs de projets sont dans un département et portent une responsabilité de projet alors même que toutes les ressources de réalisation sont dans un autre département et les leviers assez faibles. Nous cherchons une plus grande proximité entre les chefs de projet et les maîtrises d'ouvrage à travers les plateaux ou à travers CPI. À travers CPI, les responsabilités de RATP Infrastructures vont changer. Il sera responsable de la réalisation du projet et aura en son sein le chef de projet et les principales ressources de maîtrise d'œuvre. Il pourra donc coordonner ces acteurs avec un certain nombre de leviers pour renforcer la bonne réalisation des projets. Nous devons ainsi atteindre une plus grande proximité avec la maîtrise d'œuvre, qu'elle soit géographique et organisationnelle, donner des leviers au chef de projet et lui permettre de mieux réaliser les responsabilités qui sont les siennes.

Vous avez parlé du fléau des changements de programmes. Le terme est un peu fort. Il est vrai qu'il y a un certain nombre de changements de programme dans les projets et que les chefs de projet sont parfois démunis devant ces modifications, qui peuvent être tardives et remettre complètement en cause ce qui avait été imaginé. Deux évolutions importantes entrent dans le cadre de cette transformation. Le client devra justifier les demandes de changement de programme importantes, en exprimant le besoin et les justifications.

Par ailleurs, nous avons bien dissocié les rôles de chef de projet et de maîtrise d'ouvrage, les deux étant au sein de MOP et n'étant pas clairement clarifiés. Le maître d'ouvrage sera demain chargé d'instruire toutes les conséquences de changement programmatique, avec le soutien du chef de projet et de la maîtrise d'œuvre pour permettre à l'entreprise de décider. Les changements de programme qui bouleversent parfois les projets seront mis en lumière, pour être en capacité de statuer et ne pas laisser les acteurs seuls devant de telles demandes. L'organisation vise à simplifier l'action de chacun en précisant bien les rôles, ce qui nous fait parfois défaut.

Pour revenir sur les IBC, je suis d'accord avec le fait que la réussite du projet de transformation des ingénieries sera celle de tous les départements. Cela ne concerne pas seulement trois ou quatre départements de l'ingénierie, mais tous les départements clients. Ces départements clients ont déjà des acteurs en charge du suivi des projets. Généralement, ces acteurs sont mobilisés une fois que le projet démarre, que les premières réalisations sont effectuées, donc a posteriori des phases d'études, de programmation.

Avec les IBC, l'idée est d'identifier les besoins du client en amont des projets. Le renfort des sept postes du département clients vise à renforcer l'amont des projets, la définition et la justification des besoins. Dans la mesure où des personnes suivent déjà les projets, toutes les équipes actuelles du département seront renforcées et suivront les projets de l'amont à l'aval. Aucun acteur seul ne porte cette justification, c'est plutôt tout un département avec des acteurs qui seront formés, outillés, que nous animerons à travers une communauté pour qu'ils soient en capacité de travailler sur ces sujets. Quand les projets devront passer en comité d'engagement, que la décision devra être prise par l'entreprise, la position des IBC sera portée par le directeur de département. Celui qui portera la responsabilité du département pour démarrer un projet et définir son périmètre sera essentiellement le directeur du département, lui-même étant conseillé par les IBC, qui seront auprès de lui.

Pour revenir sur les RH, on a parlé des fonctions support. On est face à de profondes évolutions de nos métiers. Les RH sont parties prenantes de ces évolutions et de l'accompagnement des agents. Nous sommes conscients de l'accroissement de la charge de travail. Je vous informe que cela a été anticipé par RATP Infrastructures et qu'une ressource supplémentaire est recherchée à ce stade.

Deux points d'éclairage sur SIT pour revenir sur ce qu'il se passe, notamment avec la création de TSI et de MSP. À l'heure actuelle, les chefs de projets ont souvent deux interlocuteurs, à SIT et à SVM, alors même qu'ils travaillent sur les mêmes types d'actifs, de télécoms ou de systèmes d'information industriels. L'objectif recherché est d'avoir plutôt un bureau d'études de maîtrise d'œuvre unique sur tous les sujets de télécommunication et de systèmes d'information industriels afin qu'il n'y ait qu'un interlocuteur pour le pilotage de tout ce pan important des projets. L'idée est de simplifier le jeu des acteurs en ayant recours à une unité de maîtrise d'œuvre plus importante, qui intégrera toute la dimension métier sur les télécoms et les systèmes d'information.

Ensuite, MSP réunira en son sein des personnes en charge de la stratégie, de la maîtrise d'ouvrage et de la conduite des projets. Les chefs de projet de MOP n'auront que peu de relations avec MSP, puisqu'ils ont des relations privilégiées avec TSI, la maîtrise d'œuvre. MSP portera en son sein les chefs de projets, il pilotera les projets sous responsabilité de SIT en conduite de projet. C'est distinct des projets pilotés en conduite de projet par MOP ou par RATP Infrastructures. La volonté au sein de SIT est de simplifier l'organisation globale du projet, en plus de la recherche d'une nouvelle organisation au sein de SIT pour y améliorer la performance.

L'éclairage sur les projets est important. Les transformations au sein de SIT doivent simplifier les relations entre acteurs au sein même d'un projet.

J'ai entendu des inquiétudes sur l'ingénierie voire sur MOP. Je suis incapable de m'engager sur l'avenir. En revanche, je peux vous dire qu'il n'y a jamais eu un aussi fort plan de charge d'ingénierie à la RATP qu'aujourd'hui. Un tiers des effectifs de l'ingénierie est des prestataires. À mon avis, nous avons beaucoup à faire. Malgré notre recherche d'efficacité, il y aura de quoi faire pour tout le monde. Je pense que l'ingénierie a de beaux jours devant elle à la RATP. Si on veut que cela perdure et que ce soit compétitif, il faut être au meilleur niveau parce que nous sommes en concurrence avec d'autres ingénieries.

Ce sont les points que je voulais reprendre à l'occasion de premières réponses. J'ai entendu vos propos sur les recommandations de l'expertise. En première approche, même si j'ai répondu rapidement à quelques-unes des préconisations, cette expertise nous paraît

intéressante. Elle soulève des points dont certains n'étaient pas des surprises. Nous les avions déjà notifiés et certains avaient été évoqués dans les précédentes expertises. Comme c'est un projet qui continue, nous avons l'ambition d'en tenir compte et de vous dire par la suite où nous en sommes de ces sujets.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur SAUTEL ?

M. SAUTEL.- Avant que le Comité ne statue, puisque nous sommes amenés à nous prononcer aujourd'hui sur le projet de transformation des ingénieries, je voudrais rappeler un point de fond.

La CGT est particulièrement en phase avec le fond du dossier, à savoir le transfert d'activité proprement dit et le fait d'exfiltrer le département ING de l'opérateur de transport afin de le rattacher au gestionnaire d'infrastructures. Nous en faisons une lecture, qui tend ainsi à pérenniser l'activité et c'est bien ce à quoi nous aspirons.

Sur la forme, quelques points de crispation ont été soulevés en CSSCT Centrale. La communication dans les équipes a été très en deçà de ce qu'elle aurait dû être sur ce projet de transfert d'activité. C'est une vraie carence, un manque qui a été remonté par plusieurs équipes d'ING. Certaines sont toujours en attente d'informations de la part de leur département, de leur direction, pour savoir avec qui elles vont travailler, de quelle façon, etc.

Si nous ne sommes pas ici en présence d'un projet de productivité, de performance, puisque ce n'est pas le but premier du dossier, nous vous alertons quand même sur un point fondamental ; hier par le biais du programme d'investissement du budget 2020, nous avons eu confirmation que ce programme de 2 Md€ serait supérieur d'un quart de milliard au PQI initial, ce qui n'est pas rien. Avec ce projet de transformation des ingénieries, de déménagement des équipes sur Val-Bienvenüe, nous sommes amenés à penser qu'il va être très compliqué pour les salariés de ces secteurs qui travaillent au quotidien afin de « tenir » ces programmes d'investissement, de pouvoir réaliser leurs activités -des dizaines de projets gravitent au sein de MOP- et de se préparer à un déménagement physique sur leur nouveau site.

Je vous dis cela, car dans un an je ne souhaite pas faire le constat que l'entreprise n'a pas réussi à tenir son programme et son budget d'investissement.

M. NIVERT.- Je vais revenir sur la partie SIT, qui me concerne plus particulièrement. Cela a déjà été discuté au sein du CSE de SIT. La particularité pour SIT est qu'il y a deux projets dans le projet. L'un est embarqué dans la transformation des ingénieries en tant que telle, j'y reviendrai, et l'autre consiste en une réorganisation interne de SIT.

On a voulu que le timing corresponde avec le reste de la transformation, or il y a peu d'adhérences entre les sujets, il n'y en a pas entre les équipes en tout cas. Selon les salariés, cela va plutôt déstabiliser ou désorganiser les projets de SI qui sont déjà embarqués, plutôt que les améliorer. C'est ce que constatent les équipes aujourd'hui. On est en train d'éclater une entité vers plusieurs structures nouvelles ou existantes. Les personnes se retrouvent avec des métiers éclatés dans différentes structures.

Concernant la transformation des ingénieries et la partie de SVM qui rejoint SIT, le contexte n'est pas le même que pour le reste du projet. Les agents qui seront intégrés à SIT verront leur méthodologie et leurs outils de travail changer, puisque SIT n'utilise pas les

mêmes outils qu'ING. Ils seront dans un bâtiment excentré par rapport au reste des agents de SIT. Il n'y a pas de projet de regroupement. D'après l'expertise de Sécafi, il est fédérateur de se rassembler dans un même bâtiment à Val-Bienvenüe. Or, ce sera le contraire. Les perspectives étaient de rassembler tous les agents d'ING à Val-Bienvenüe, or certains iront à Shamrock, qui se trouve à 800 mètres du bâtiment de SIT. Ils déjeuneront dans un autre restaurant d'entreprise. Il n'y aura pas cette synergie.

Par ailleurs, les projets de télécoms se faisaient déjà à SIT. Pour ces agents, il y a peu de changements.

Pour le projet qui concerne l'informatique industrielle embarquée ou des systèmes notamment pour l'opérateur de surface ou les prolongements de lignes, il y avait cette cohabitation entre les personnes de SIT projet et celles d'ING projet. Celles de SIT projet étaient là en tant que futur mainteneur principal. ING faisait le projet, mais pas la maintenance des systèmes. À ce titre, des personnes de SIT étaient embarquées dans les projets afin qu'elles puissent appréhender les systèmes qu'elles allaient devoir maintenir. J'ai, par exemple, piloté mes équipes sur le projet MAV L1 (Moyens AudioVisuels Ligne 1), projet initialement piloté par ING, mais dont la maintenance allait être assurée par SIT/OSC. Il était normal pour SIT de participer à ces projets.

Peut-être que l'intégration de toutes ces personnes au sein d'une même structure et d'un même bâtiment aurait été profitable. Mais en fait, on ne va pas construire des nouveaux bâtiments ! Les équipes vont rester séparées, l'éloignement géographique des personnes par rapport aux autres va rester de mise

Je me doute que la volonté n'est pas d'excentrer les personnes à Shamrock au lieu de les rapprocher, mais dans les faits cela va plutôt complexifier l'histoire. Il n'y a d'ailleurs pas de moyens de transport entre les deux bâtiments. Il faut traverser toute la route. Il ne sera pas simple de trouver des convergences entre les équipes.

M. KHELLAF.- Par rapport à l'expertise, il y a beaucoup de craintes essentiellement chez les chefs de projet, les RMOE, les RH et les contrôleurs de gestion, très peu chez les maîtres d'œuvre qui ont l'impression d'être peu impactés. Ils ont eu l'impression d'avoir été peu informés, mais nous verrons cela par la suite. Il faudra être vigilant et surveiller les contrôleurs de gestion, parce que toute la charge reposera sur leurs épaules dès le départ.

On a très peu, voire pas du tout, parlé de GDI. On dit qu'ING rejoint GDI. Je pense que M. TURBAN développera la partie GDI.

S'agissant du projet immobilier Val-Bienvenüe, il a été dit qu'un budget serait alloué pour des futurs réajustements si besoin. On peut se le dire aujourd'hui, c'est trop serré ! On propose de casser des cloisons mais il n'y en a pas, je ne sais pas quels réajustements pourraient être réalisés. Je n'y crois pas trop.

Des parkings ont été loués, les agents craignent de ne pas avoir de place car ils sont plus de 8 000 dans ce bâtiment pour 190 places allouées. Un certain nombre d'agents n'auront pas de place. C'est une problématique à régler rapidement.

On a dit qu'il y avait un tiers de prestataires à ING mais depuis le départ on apprend que l'on s'en séparerait pour faire du work packages. Ce n'est pas écrit, mais il

faudrait en discuter.

Lors de la commission Économique, il était question d'une productivité de 2 % - voire plus, si tout va bien – sur le GI. J'aimerais qu'on en discute en séance. Je ne vois pas où pourra se faire une productivité de 2 % sur le GI, sachant que la charge de travail sera importante dans l'avenir. On peut se séparer des prestataires, mais je pense qu'il y aura de la productivité ailleurs, il faudra nous dire où elle sera faite.

M. TURBAN.- Vous avez dit que c'était un projet d'ampleur. En revanche, le volet social pour l'accompagner ne l'est pas, il est plutôt au minimum du minimum. Il est assez étonnant d'avoir un volet social aussi mince pour un projet d'ampleur.

Je partage, on ne parle pas de GDI. On en parlera au 1er janvier 2020. C'est ING, dont acte, c'est vrai que c'est Val-Bienvenüe, mais c'est aussi GDI et VDF. On le constate lors des réunions ou des commissions ad hoc, ce sont les oubliés. On a l'impression que l'on ne parle que d'ING. On parlera de GDI le 1er janvier 2020, ne vous inquiétez pas, parce qu'il a toute sa place et qu'il y a aussi des inquiétudes à GDI. Ce sont les oubliés, personne ne les a rencontrés, ils sont prévenus au dernier moment pour participer à certaines réunions mais c'est un peu tard, malgré toutes les alertes que nous vous avons envoyées.

Sécafi dit que l'organisation doit vivre. Elle ne vivra pas sans les instances et les organisations syndicales. C'est une photo, mais comme pour d'autres projets et d'autres réorganisations que l'on peut vivre dans nos différents départements, s'il y a évolution, il y aura un passage devant les instances et les organisations syndicales. Un certain nombre d'éléments reviennent à nos oreilles. Les règles d'entreprise s'appliquent même si demain c'est RATP Infrastructures. On ne parlait pas de filialisation hier pour RATP Infrastructures, bien que nous soyons en BU.

Les effectifs sont à moins sept, c'est déjà de la productivité, ce n'est pas anodin. Il est bien indiqué dans le document qu'il y aura très rapidement des rapprochements d'activités, qu'il y aura sûrement fusion. Or quand on parle de fusion, on parle souvent d'effectifs en moins. L'inquiétude est forte dans les unités opérationnelles : quid de l'ingénierie de maintenance demain ? L'ingénierie de projet arrive. On entend souvent dire qu'avec l'arrivée d'ING, il y aura une réorganisation de l'ingénierie de maintenance. Les unités opérationnelles seront aussi impactées demain sur le sujet. Ces agents, qui n'ont pas été consultés, sont inquiets. Ils sont très inquiets pour leur avenir.

Sur le bâtiment Val-Bienvenüe, il y a beaucoup à dire, ce que nous ferons en temps et en heure. Nous passerons par la CSSCT, certains aspects sont à revoir. Nous avons eu une réunion dernièrement, c'est une catastrophe. A priori, on ne doit pas appliquer les mêmes règles. Il existe un livre rouge, qui est le Code du travail. J'avoue que nous sommes interloqués en lisant les retours. Pour autant, les règles s'appliquent là aussi. Les casiers EPI doivent respecter une règle, qui doit être appliquée. Nous ferons le nécessaire dès le 1er janvier 2020 pour que ce soit en conformité, parce que c'est étonnant.

On n'est pas allé voir les agents de GDI et peut-être d'ING, voire d'autres. Il reste des questions sur les documents confidentiels. Qu'en fait-on ? Nous n'avons pas la réponse.

Il n'y a pas de communication, vous vous étiez pourtant engagés. Chaque département s'était engagé à communiquer auprès de leurs agents. L'engagement n'a pas été

tenu, puisque certains agents ne savent pas où ils seront demain. Cela pose des problèmes.

En effet, cela va vivre mais je ne suis pas certain que l'on parte sur de bonnes bases. C'est ce qui m'inquiète le plus. On nous dit que l'on travaille sur le sujet depuis deux ans, et qu'il faut vous faire confiance parce que vous savez de quoi vous parler. Je vous réponds qu'il y a des inquiétudes sur un certain nombre de points, sur les bâtiments et les activités, parce que les agents ne savent pas encore ce qu'ils feront. Je ne suis pas certain que vous serez capables de dire le 2 janvier prochain aux agents où ils seront affectés et ce qu'ils feront.

Concernant les bâtiments, c'est encore le flou malgré des premiers déménagements annoncés début décembre. Il risque d'y avoir nécessité de se revoir avant, même si le temps est très court pour pouvoir bien l'appréhender des deux côtés de la table.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci. Madame FONTAINE ?

Mme FONTAINE.- Le dossier de rapprochement des ingénieries est dans le sens de l'histoire, une histoire qui se construit encore, nous l'avons entendu.

La CFE-CGC note la volonté de la direction de s'engager à suivre les préconisations de l'expert, notamment sur les charges d'activité, la nécessaire coordination pour maintenir un sens commun. Il est important pour nous que toutes ces actions et évolutions ne se fassent pas au détriment de la qualité de vie au travail de nos collègues, et que les futures évolutions et prises de vue -puisque l'image est un peu arrêtée- aient lieu en présence des organisations syndicales.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci.

Voulez-vous apporter des compléments de réponse ?

Mme NOUZARÈDE.- Je vais parler de l'accompagnement. Le rapport le souligne et cela revient dans vos propos, une communication de clarification est nécessaire, pour que chacun sache où il sera demain. 98 % des agents savent aujourd'hui dans quelle unité ou entité ils seront.

Il y a aussi des responsables de groupes. Un niveau de détail n'a pas été diffusé largement, c'est une priorité en décembre.

En termes de communication et de lien managérial, les informations passaient par la ligne managériale actuelle avant l'été. Depuis la rentrée, il y a un accompagnement des préfigurateurs, notamment à CPI qui est l'unité la plus nouvelle et la plus mixte. Cela permet une meilleure protection des agents, une meilleure appropriation du dossier. Les préfigurateurs ont rencontré leurs équipes, voire les équipes ensemble quand c'était possible. Il faut poursuivre l'accompagnement. Cela permet de progresser chaque jour à la fois en termes de communication, d'accompagnement et de clarification.

Je répète ce qu'a dit M. CONDÉ, l'accompagnement ne s'arrêtera pas le 28 novembre ni le 1er janvier. Il est nécessaire qu'il se fasse dans le temps. Il y aura une ressource dédiée. Depuis septembre, est arrivée une responsable de la conduite du changement auprès du directeur du département à RATP Infrastructures. Elle coordonne toutes les actions qui concernent RATP Infrastructures.

Je reviens sur GDI aujourd'hui, qui sera une branche de RATP Infrastructures demain. Vous ne les avez pas oubliés, moi non plus. Nous avons mesuré la communication et les échanges par rapport aux enjeux. Il y a tout le sujet de l'agencement de Val-de-Fontenay où il y a peu de mouvements organisationnels aujourd'hui, seules quelques personnes sont concernées. Il faut se projeter dans RATP Infrastructures avec des notions de transformation industrielle à venir dans cette nouvelle structure.

Nous ferons comme toujours, s'il y a des évolutions organisationnelles qui doivent être présentées dans les instances, elles le seront.

Je reviens sur le taux de 2 % « plus si affinités ». Je précise de nouveau que la performance de RATP Infrastructures à laquelle on doit s'attendre à terme est de 2 %. C'est le chiffre demandé par ART à SNCF Réseau.

M. Le PRÉSIDENT.- M. LECLERCQ a même indiqué 2,3 % hier.

Mme NOUZARÈDE.- Le directeur financier a des chiffres plus précis que les miens. C'est la demande de performance à laquelle nous devons nous attendre à terme pour RATP Infrastructures.

M. SAUTEL.- Admettons que ce soit ce qui est demandé à la SNCF sans que l'on sache cependant quelle est la performance qui lui a été demandée les années antérieures. En revanche, ce que je sais c'est que la performance (donc la productivité) se cumule. Quand on parle de - 1 %, de - 1,5 % ou de - 2 % par an, cette productivité se cumule aussi l'année suivante. Je sais donc ce qu'a cumulé l'EPIC RATP en termes de performance et de productivité. Sur ce plan, l'EPIC RATP n'est pas à la traîne, loin s'en faut.

M. Le PRÉSIDENT.- Monsieur CONDÉ, voulez-vous apporter un dernier point de conclusion ou passons-nous à la lecture de l'avis ?

M. CONDÉ.- Je rebondis sur ce dernier point. Nous sommes tous conscients des enjeux de productivité qui nous seront peut-être imposés, notamment avec l'arrivée de l'ART dans le jeu à trois avec Île-de-France Mobilités et le gestionnaire d'infrastructures. Au travers ce projet de transformation, notre ambition est de trouver les méthodes de travail et les process pour réaliser cette productivité dans le respect du travail de chacun des agents et de leur qualité.

L'enjeu n'est pas simple, parce que cela évolue assez vite. Nous avons besoin d'associer tous les acteurs de l'ingénierie. Il n'est pas possible que quelques personnes se démènent et que les autres soient à la traîne. C'est la meilleure garantie qu'il faut associer tout le monde dans les prochains mois aux évolutions qui seront mises en place pour atteindre les objectifs d'ingénierie et répondre aux attentes de nos partenaires extérieurs.

Ce projet est une ambition, une volonté de réussir et de positionner l'ingénierie au meilleur niveau pour l'intérêt de la RATP et de ses agents. C'est ce qui nous anime avec ce projet. Si l'accompagnement a été jugé insuffisant, je le regrette. Je considère que l'information n'a pas été partagée suffisamment avec tout le monde. Il faut corriger cela. Ce sera plus facile de le faire quand les organisations seront stabilisées et que tout le monde sera responsable de son collectif. Nous en avons pâti l'an passé.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Avis sur le projet de transformation des ingénieries

Cyril CONDÉ, directeur de département à MOP/DIR
Caroline NOUZARÈDE, directrice de département à GDI/DGOA
Nadia GHEDIFA du cabinet Sécafi
Bérénice FERRIER du cabinet Sécafi

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons besoin d'un avis aujourd'hui, raison pour laquelle j'ai maintenu la séance.

M. SARDANO.- Je vous prie de m'excuser, parce que l'avis est assez long.

Le CSEC de l'EPIC RATP a décidé lors de sa réunion du 20 septembre 2019 de se faire assister par le cabinet Sécafi pour une expertise sur le projet de transformation des ingénieries phase 2.

Aujourd'hui, 28 novembre 2019, le cabinet d'expertise a restitué ses travaux en séance plénière du CSEC. Nous comprenons mieux aujourd'hui les objectifs de ce projet, ses modalités de déploiement mais aussi ses risques et ses lacunes.

Il s'agit d'un projet très lourd qui touche près de 4 500 agents et 1 200 prestataires de plusieurs départements de l'EPIC RATP, dont ING, MOP, SIT, et qui intervient en même temps qu'un déménagement de grande ampleur vers le site de Val-Bienvenüe.

L'analyse du document et des préconisations proposées par l'expert nous amènent à formuler des remarques et préconisations (en italique dans le texte) sur 5 principaux sujets.

Les objectifs du projet :

Un objectif de performance opérationnelle est clairement visé par ce projet, qui s'inscrit dans une gouvernance des investissements renforcée et économiquement contrainte et fait l'objet d'une décision de renforcer le contrôle des investissements.

Cette contrainte était déjà présente dans l'Instruction Générale 536, datant de janvier 2011, dont les intentions étaient identiques, à savoir, qu'elles actaient les principes et les modalités de gouvernance des investissements, le pilotage stratégique de ces derniers afin d'améliorer et fiabiliser le processus de décision, en engagement fort de la MOA dans l'atteinte du résultat.

Si les objectifs de cette note de 2011 sont répétés dans celle de 2019, est-ce à dire que l'EPIC n'a pas réussi dans la maîtrise de la gouvernance de ses investissements ? En quoi le nouveau contexte renforcera-t-il les objectifs de performance et les instruments de mesure ?

La direction ne communique pas d'objectifs chiffrés liés à cette transformation mais il n'en demeure pas moins qu'elle transforme profondément l'organisation. Cela signifie qu'elle passe aussi par l'humain pour atteindre ses objectifs de performance.

C'est pourquoi nous préconisons la définition d'indicateurs spécifiques de mesure de la performance des actions engagées par le projet, permettant de s'assurer que cette transformation est utile et ne se fait pas au détriment des conditions de travail des agents, alors que le prochain contrat avec IDFM renforcera la contrainte pesant sur l'EPIC RATP.

Les impacts sur l'organisation du travail :

L'un des effets les plus importants est le rapprochement organisationnel et en plateaux projet des chefs de projet et des RMOE. La direction attend de ce rapprochement un gain en efficacité et en fluidité du mode de fonctionnement des projets et une meilleure maîtrise des coûts de projets grâce à des chefs de projet plus en prise avec la maîtrise d'œuvre.

Sécafi dans son rapport souligne que le métier RMOE risque d'être fragilisé par sa sortie de l'organigramme MOE, en ayant ni le pouvoir du chef de projet ni le rôle hiérarchique sur les MOE.

Demain le rapprochement CDP / RMOE chez CPI pourra poser à terme la question de la réelle influence du RMOE sur les équipes MOE si toutes les décisions d'arbitrage remontent au CDP. Sur les gros projets le RMOE pourrait glisser vers un rôle d'assistant chef de projet. Point que la direction lors de la commission Économique a d'ailleurs confirmé en indiquant qu'à terme le rôle de RMOE pourrait disparaître chez CPI.

Les personnes qui rejoignent CPI sont connues aujourd'hui : les rôles et responsabilités évolueront à l'avenir et ces aspects de périmètre respectifs vont faire peser une responsabilité importante sur le N + 1 « chef de groupe » qui aura à faire travailler ensemble des personnes issues de différents horizons.

Nous demandons concernant cette évolution de l'organisation :

– Concernant CPI, qu'il y ait la diffusion rapide d'un organigramme nominatif et la prise de contact entre le chef de groupe et son équipe pour sécuriser les agents et la préparation des organisations futures ;

– Que la trajectoire de transformation des outils et des méthodes de management de projet soit précisée pour les chefs de projet et RMOE rejoignant CPI ;

– Que les MOE, moins impactées par le projet, soient mieux informées car les MOE sont parties prenantes dans l'atteinte des objectifs du pilier 2 ;

– Associer l'ensemble des RMOE de CPI, à la filière métier « Conduite de Projet et Intégration Technique ». La gestion de projet est au cœur de la performance industrielle que souhaite développer RATP-I, c'est pourquoi il nous semble cohérent d'associer l'ensemble des RMOE de CPI, et pas seulement ceux sur plateau, à la filière métier.

Le projet prévoit la mise en place des IBC (Intégrateurs des Besoins Client) dans le but de responsabiliser le demandeur (« client ») sur sa demande en lui confiant un rôle d'expression du besoin, de construction du business case et en l'associant aux étapes clés du projet (jalons).

Ce rôle apparaît indispensable. Toutefois, nous exprimons des doutes sur la possibilité pour l'IBC de jouer pleinement son rôle.

En effet :

– IBC suppose un alignement des clients avec la démarche de maîtrise de la performance économique portée par le projet de transformation

des ingénieries : est-ce que cela sera le cas ?

– L'IBC et son équipe doivent être présents tout au long de la vie du programme pour demander aux MOA les évolutions de programme, celles-ci pouvant être à l'origine de modifications sur le budget du projet : comment cette continuité sera-t-elle assurée ?

– Le schéma présenté fait porter l'équilibre du système sur une personne unique avec la fragilité que cela implique : comment ce point de la responsabilisation des clients sera-t-il étendu de façon systémique dans la gouvernance du client et globale de l'EPIC ?

C'est pourquoi, nous préconisons :

– D'associer les clients à la validation du schéma prévu pour l'IBC (rôles et responsabilités, capacités à exercer le rôle) ;

– Éviter de laisser une personne seule dans cette organisation et réfléchir à son articulation avec les équipes existantes chez le client (MOA, etc.) ;

– La réalisation d'un bilan régulier pour ajuster le dispositif.

Les fonctions transverses sont affectées par le projet, et le rapport de l'expert nous alerte particulièrement sur la réorganisation complète de la fonction sécurité et sur la situation des fonctions RH et contrôle de gestion qui sont réorganisées et dont les effectifs sont réduits.

Concernant la fonction sécurité :

– L'éclatement des missions sécurité sur plusieurs nouvelles entités nécessite une explication individuelle auprès des agents concernés dans les services et une rencontre avec leurs managers futurs quand cela n'a pas été fait.

– Il est indispensable de produire une matrice de correspondances établissant clairement la destination des missions et des équipes en précisant les évolutions d'acronymes pour assurer une parfaite continuité des missions de sécurité.

– Il convient également d'expliquer aux agents et aux acteurs de la sécurité en quoi ces mouvements permettent une meilleure prise en charge des questions de sécurité.

Concernant les fonctions RH, l'expert explique avoir rencontré des fonctions RH très tendues sous la charge de travail ; le dossier d'information/consultation qui établit que les ressources sont suffisantes pour la charge semble sous-estimer la situation réelle vécue par les agents de ces services.

– Pour tenir compte a minima de la charge en transition pour le projet TING, il nous semble indispensable que des moyens temporaires de renfort puissent être fournis aux équipes RH qui le demandent ;

– De gros travaux vont probablement concerner les RH centraux de RATP-I et doivent être pris en compte dans la trajectoire des moyens à mettre en place sur 2020 ;

– Le transfert de tâches vers le CSRH peut être un moyen de libérer des ressources pour les RH de RATP-I mais posera peut-être le sujet de l'adéquation des compétences RH existantes alors que le rôle des RH évolue vers davantage d'accompagnement, de conseil, et vers moins d'administratif : est-ce que tous les agents en poste s'y retrouveront ?

– L'appui de la filière RH sur un process GPEC allégé aux RH RATP-I pourrait être utile dans ces moments forts d'évolutions pour apporter les meilleures réponses.

De même pour le contrôle de gestion : les agents de cette fonction seront très sollicités par les transitions organisationnelles et le changement des modèles de gestion.

Nous préconisons :

– De donner de la visibilité sur les étapes de transition et évaluer s'il est nécessaire de doter l'équipe de moyens supplémentaires transitoires afin de préserver les conditions de travail des agents du métier contrôle de gestion.

– De stabiliser les affectations de contrôleurs de gestion sur les projets : en effet, les chefs de projet font état d'une rotation importante des contrôleurs de gestion projet, entraînant des pertes de temps et risques d'erreurs.

Concernant la réorganisation de SIT, le rattachement de l'unité à SVM risque de faire perdre aux chefs de projet leurs interlocuteurs habituels et de provoquer des difficultés, sur leurs projets, liées à des interfaces moins fluides avec SIT.

Nous préconisons :

– De garantir aux chefs de projet MOP la permanence des interlocuteurs actuels de SVM et mettre en œuvre la réorganisation de façon progressive au fur et à mesure des nouveaux projets ;

– De créer un rôle de « responsable de la relation clients » chargé de fluidifier et régler d'éventuelles zones de friction avec MOP et les chefs de projet.

Le projet immobilier :

Nous regrettons que le projet immobilier de transfert à Val-Bienvenüe n'ait pas bien pris en compte les effets de la réorganisation et que les adaptations de micro-zoning aient été faites dans l'urgence pour s'adapter aux nouveaux organigrammes.

Nous craignons que ceci vienne amplifier les risques déjà analysés sur le projet : bruit, espaces de travail non adaptés en besoin (en termes de rangement, d'affichage), manque d'espaces de réunion ou pour s'isoler…

Dans ce contexte, nous préconisons que le projet immobilier prenne en compte les évolutions liées au projet de transformation des ingénieries et prévoie :

– Un budget permettant une adaptation du bâtiment aux contraintes (changement du cloisonnement/taille des espaces pour tenir compte de la répartition des collectifs, gestion du bruit interne…) ;

– Un retour d'expérience sur la praticité d'utilisation des espaces pour s'isoler et sur le bruit.

Impact du projet sur les conditions de travail :

Le rapport de l'expert fait état des difficultés que connaissent aujourd'hui chefs de projet et RMOE dans leur travail au quotidien et leur état d'esprit vis-à-vis du projet de réorganisation :

– Crainte que la nouvelle organisation mette de la distance vis-à-vis de la MOE et que les projets transférés à RATP-1 soient prioritaires pour capter les ressources de MOE,

– Impact de la sortie de SVM du périmètre ING sur la qualité de service de SIT ;

– Inquiétude quant aux process internes SIT et conséquences sur l'allongement des délais ;

– Poids trop important d'externes n'ayant pas une connaissance suffisamment fine de l'entreprise et des procédures RATP, rotation importante des contrôleurs de gestion projet ;

– Exigences en matière de suivi budgétaire et d'explication des écarts au budget, avec une responsabilité sur des domaines qui ne sont pas les leurs et sur lesquels ils n'ont pas de prise, pas de responsabilisation suffisante des clients sur les projets ;

– Pointage sur des projets non contrôlés et attente d'une gouvernance sur ces sujets ;

– Fréquence des changements de programme et impacts sur la tenue des objectifs QCD ;

– Alourdissement régulier de la charge de travail et aucun allègement en perspective du fait du projet (process digitaux incomplets, circuits de signature alourdis…).

Pour atteindre les objectifs du pilier 2 *« maîtrise de la performance économique »* il faudrait, pour transformer les pratiques, traiter les difficultés que rencontrent aujourd'hui les équipes projet, ce qui relève de la prévention primaire.

Or nous notons que le plan de prévention RPS *(chapitre 10.11 page 87)* du document d'information/consultation est très orienté prévention secondaire ou tertiaire.

Afin de prévenir les risques psychosociaux qui pourraient provenir du projet, nous préconisons :

– que les groupes de travail qui vont être mis en place en 2019 et 2020 intègrent la prévention primaire concernant les métiers concernés ;

– Qu'une forme de représentation des salariés de ex-ING en commission SSCT RATP-I soit mise en place afin que celle-ci puisse porter les sujets de conditions de travail des agents transférés ;

– En secours, si la prévention primaire ne suffisait pas, que puissent être mis en place des dispositifs d'écoute en prévention secondaire et tertiaire. Ces dispositifs pourront également intégrer les conséquences du déménagement.

Communication et conduite du changement :

La communication sur le projet est inégale, et n'a pas été suffisante ni suffisamment précise.

– La communication a été essentiellement orale avec peu d'écrits transmis ;

– Les agents qui sont dans des unités qui changent peu ont eu une information très générale sur les enjeux politiques du projet et ne sont entrés que récemment dans les aspects pratiques et uniquement sur les questions de déménagement ;

– La communication n'a pas été toujours réactualisée en fonction des nouvelles informations (nominations, précisions organisationnelles etc.), ce qui a pu donner l'impression que celle-ci était insuffisante et laisser la place à « Radio moquette » ;

– Les agents n'ont pas tous reçu le même niveau d'information selon les unités ;

– Mais il demeure une demande récurrente des agents de savoir : *« qui est mon N + 1 ? »*, information qui n'est pas toujours communiquée ou connue.

Nous recommandons une accentuation de la communication :

– Communiquer sur la situation avant le déménagement permettant de clarifier certains aspects « pratico-pratiques » pour les agents :

Le nom de leur N + 1,

Leur entité d'atterrissage,

L'organigramme cible nominatif quand il est défini,

Leur fiche de poste si elle est changée,

Donner de la visibilité sur le planning des prochaines étapes : jalons 2020 de chaque unité, projets internes importants ou groupes de travail, livrables envisagés.

– Courant 2020 : de communiquer des bilans permettant de mesurer si les objectifs fonctionnels ont été atteints ;

– Ajouter des questions au baromètre Supermood en 2020 afin d'évoluer les impacts de la mise en œuvre du projet, et que les questions soient

élaborées avec les représentants du personnel.

Dans sa note sur le pilotage du projet et l'accompagnement, il est précisé qu' *« à partir de la mise en place (voire en préparation) et dans la durée, chaque département se dote d'une organisation et d'une feuille de route de conduite du changement qui lui sont propres* ».

Il nous semble que certains chantiers, de méthode et de fond, gagneraient à être traités de façon transversale aux différents départements pour gagner en efficacité.

C'est pourquoi nous demandons :

– L'identification d'un sponsor Comex et la mise en place d'une coordination qui permettrait notamment :

D'apporter un appui méthodologique aux départements et aux managers,

De s'assurer que la conduite du changement auprès des agents permet une bonne appropriation du projet et la préservation des conditions de travail.

– Localement, il sera important de donner de la visibilité aux salariés sur la feuille de route de transformation de leur déportement et leur unité.

Dans l'intérêt du projet et des agents, nous demandons que la direction prenne en considération les préconisations du CSEC et s'engage à leurs mises en œuvre.

Nous demandons la mise en place d'une commission de suivi du projet qui informe le CSEC tant sur le déploiement du projet, que sur la mise en place et la fourniture d'indicateurs permettant de :

– Mesurer en quoi le projet fait progresser les pratiques et la performance ;

– Mesurer les impacts sur les conditions de travail et la productivité.

Le CSEC souhaitera être associé à la définition des indicateurs et contenus présentés en commission de suivi.

Dans l'attente de réponses à ces préconisations, les élus émettent un avis réservé.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous avons tous entendu des réponses concrètes sur la gouvernance, le sponsoring, etc. Un certain nombre de principes, qui vont dans le sens de la prise en compte des éléments, ont été réaffirmés par Mme NOUZARÈDE et M. CONDÉ.

Sur le dernier point relatif à la commission de suivi, qui rejoint une partie du débat que nous avons eu hier, je ne suis pas sûr d'être en capacité de répondre tout de suite et spécifiquement à ce projet. Il est nécessaire, comme le rappelait le Secrétaire de l'instance, d'associer les organisations syndicales à cette réponse. Nous aurons besoin d'un peu de dialogue social particulier pour les modalités de la réponse à cette question.

M. SARRASSAT.- Cet avis est très étayé, il appelle de votre part un certain nombre de réponses. Je sais que vous vous êtes engagé à répondre rapidement à ces demandes. En revanche, la commission de suivi est dans le cadre du dialogue social. Je pense que nous nous reverrons régulièrement dans cette instance sur l'évolution de ce projet, qui n'a rien à voir avec la commission de suivi. Nous pouvons déjà en convenir.

M. Le PRÉSIDENT.- Je répondais juste au point sur la commission de suivi. Je n'ai pas entendu que la proposition de l'avis lue par M. SARDANO consistait à déposséder l'instance de son rôle de suivi du projet.

Mme LÉQUIPÉ.- Un point sur les présents et les absents. M. DJEBALI est remplacé par M. PIGEARD, M. ABOUTAÏB par M. BEN ROUAG. M. CHEVILLARD remplace M. BOYER et M. DUIGOU remplace M. ORIEUX. M. TURBAN remplacera M. BAZIN.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – JÉRÔME CRUCHET
LOÏC FAUCHEUX – JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO
FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – FABIEN LONGET
CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT – PATRICK RISPAL
THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN – MICHEL VENON

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS RÉSERVÉ EST ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. Le PRÉSIDENT.- Je remercie à nouveau le cabinet Sécafi pour la qualité de l'expertise soulignée par différents intervenants, M. CONDÉ et Mme NOUZARÈDE pour nous avoir accompagnés cette matinée. Cela clôt ces deux points de l'ordre du jour. Je vous propose de faire maintenant la pause repas et de reprendre à 13 heures 45.

La séance est suspendue à 12 heures 40.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information sur la réorganisation du service de santé au travail de la RATP

Grégory CARILLO, responsable d'unité spécialisée à GIS/PST/DIR
Valérie JOUANNIQUE, médecin du travail à GIS/PST/SST/SMT

participent à ce point de l'ordre du jour.

La séance est reprise à 13 heures 55.

M. Le PRÉSIDENT.- Le dossier a été examiné en CSSCT. La parole est à M. SAUTEL.

M. SAUTEL.- Cette information, après celle du jeudi 13 juin, a de nouveau été abordée en CSSCT Centrale, le lundi 18 novembre. Mme Valérie JOUANNIQUE, médecin coordonnateur, MM. Grégory CARILLO et David GUYOT, respectivement responsable de l'unité et délégué « Méthodes et Performances » à GIS/PST se sont chargés de sa présentation, nous les en remercions.

Le cadrage, les grands principes de ce dossier ont été abordés en juin dernier. Nous traitons aujourd'hui du dossier dans son ensemble. Dans son préambule, la direction précise que nous sommes en présence d'un projet qui s'inscrit dans le plan Défis 2025, le projet ayant justement vocation à développer la *« performance économique »* de la RATP, à présenter le *« meilleur rapport qualité prix »* et à poursuivre les *« gains de productivité »*.

La dernière phrase au sein de ce paragraphe s'inscrivant dans les ambitions définies pour l'avenir du Groupe RATP, précise que l'entreprise se veut *« porter une attention soutenue à la préservation de la santé des salariés ainsi qu'au respect de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ».* Sans doute cette phrase est-elle la caution éthique de ce projet.

La dimension économique du projet est confortée par la posture de GIS, le département devant apporter sa pierre à l'édifice de la performance de l'entreprise, par les prestations RH qu'il assure mais aussi par celles effectuées au sein des autres départements. Le Service de Santé au Travail est ainsi amené à réadapter son organisation et son mode de fonctionnement. S'il le doit pour partie aux nouvelles orientations de la DIRECCTE, il le doit aussi à la volonté propre de l'entreprise voulant refaçonner son SST.

Qu'il semble alors difficile de faire cohabiter ces deux logiques qui président à la réussite du projet ; celles des contraintes économiques d'une part, axées sur la poursuite des efforts de productivité dans un environnement on ne peut plus concurrentiel, celles de la performance sociale de l'autre prenant en exemple l'axe 3 de la politique RH du Groupe RATP qui tend à *« proposer des environnements de travail stimulants visant à garantir la santé, la sécurité et des conditions de travail motivantes pour tous »*.

De là à penser qu'il s'agisse d'une simple déclaration d'intention, est un pas que nous saurions, il est vrai, facilement tentés de sauter. Ce projet issu d'une démarche que la direction a voulu participative, a surtout été réfléchi via les contributions d'un cabinet de conseil extérieur, le cabinet PWC pour ne pas le nommer.

Comme précisé un peu plus haut, ce projet s'appuie sur les nouvelles orientations de la DIRECCTE aspirant à développer la prévention primaire. À travers ce projet, la direction tend à vouloir mettre en place une organisation plus réactive, plus performante et caractérisée par :

– une meilleure exécution des visites d'information de prévention,

– une résolution des retards liés à ces visites obligatoires,

– une constance de l'activité en limitant les absences à ces visites,

– une harmonisation des pratiques du SST tout en respectant l'indépendance des médecins,

– un projet de service agrégeant toutes les activités du SST,

– une nouvelle sectorisation concentrant les médecins et les infirmiers par secteurs de domaine d'activité,

– une pluridisciplinarité élargie aux autres entités de l'unité PST,

– l'évolution de l'emploi du métier d'infirmier avec la prise en charge d'une partie de la VIP.

Enfin la direction souhaite développer davantage les cellules de prévention relatives aux différents risques. C'est là un point de convergence majeur entre les commissaires et la direction, ces cellules ayant largement prouvé leur utilité. En témoignent les bénéfices de la Cellule Toxicologie qui, en lien avec le Laboratoire Essais Mesures de Boissy (LEM) teste tous les aérosols, solvants et autres produits de nettoyage mis à disposition des salariés et dont la valeur ajoutée n'est plus à prouver.

De même que la principale orientation de la direction de l'entreprise, dans ce dossier, fait largement consensus avec l'ensemble des élus. Il est fait allusion ici, à la volonté de conserver un Service de Santé au Travail autonome plutôt qu'un service interentreprises.

Et si cela va sans dire, cela va encore mieux en le disant. Entendons par là qu'au-delà du département GIS, tous les corps de l'entreprise ne sont pas forcément axés sur le maintien d'un SST autonome… principalement pour des raisons de coûts !

Ce projet, cette réorganisation, s'inscrit dans un contexte historique de tensions internes au SST. Cela tient à des dysfonctionnements concernant certains binômes médecin/infirmier ainsi qu'à un climat de défiance global. Pour la direction, il apparaît plus que nécessaire de redonner de la cohésion à l'ensemble de l'équipe SST. De fait, les équipes du service ont été spécifiquement concertées. Cela a permis de :

– Mobiliser le personnel concerné en donnant du sens à la démarche.

– Solliciter le point de vue des Directions Opérationnelles clientes du SST.

– Donner l'aptitude au personnel à se projeter dans la future organisation de travail.

Ce diagnostic, cet état des lieux s'est déroulé sur une période de 7 mois, de septembre 2017 à janvier 2018.

Malgré tout, les différentes Directions Opérationnelles de l'entreprise se sont peu approprié le sujet, preuve s'il en était du peu d'appétence de leur part vis-à-vis de notre SST autonome (23 % de taux de réponses pour les

DO contre 80 % pour le personnel SST).

Ce point est aussi révélateur de fortes disparités de perception de l'activité, entre les salariés du SST et les Directions Opérationnelles de l'entreprise. L'importance, la priorité des missions du SST n'apparaît pas être la même suivant que l'on se place côté SST ou côté DO. De part et d'autre, il est néanmoins constaté une insuffisance du dispositif de pilotage et de coordination du service afin de répondre aux enjeux de la santé au travail.

Par contre, bien que parfois source de difficultés de fonctionnement, la relation du binôme médecin/infirmier est, d'une façon générale, bien appréciée. Sinon inter centre, il existe une vraie solidarité intra centre entre le personnel du SST.

Et si les Directions Opérationnelles ne portent pas le même regard quant au fonctionnement des binômes, elles perçoivent néanmoins de façon positive sectorisation et proximité géographique.

Dans son ensemble la cohésion du service n'apparaît pas très bonne, largement impactée par la confiance perdue des acteurs du SST. La qualité de vie au travail en pâtie, accentuée par des décisions de service jugées peu efficaces. Les diverses sectorisations du service demeurent le point noir du SST. Au vu de la répartition des effectifs, elles sont perçues comme inégales pour certains, au même titre que les critères d'attribution des secteurs.

La dispersion des métiers et des départements nuit aussi à une vision d'ensemble du service. La diversité des pratiques d'un centre à l'autre, voire d'un médecin à l'autre, apparaît bien trop hétérogène. Cela peut parfois mettre en tension le personnel infirmier qui, lors de remplacement(s), doit constamment se réadapter.

La gestion des restrictions est perçue elle aussi de façon bien différente selon que l'on se place côté SST ou côté DO. Les actions de prévention par contre, notamment celles des cellules, sont de part et d'autre perçues de façon très positive.

Enfin, les priorités organisationnelles pour le SST sont donc d'améliorer la visibilité du service et son support fonctionnel et administratif, quand les DO veulent, elles, plus de souplesse du service.

Aujourd'hui, les effectifs du SST comprennent - ou devraient comprendre - 34 médecins pour 41 infirmiers. Ces effectifs sont complétés par une activité des médecins sapiteurs (médecins spécialistes) dont l'ensemble de toutes leurs activités représente un peu moins d'1 ETP.

Ils sont répartis au sein de 12 centres médicaux répartis sur 3 pôles et 1 médecin en moyenne suit un peu moins de 1 400 agents pour 4 départements avec cependant de fortes disparités à la clef.

La trentaine de secteurs allant de 800 à 2 100 agents, beaucoup de retard subsiste en matière de visites périodiques (2 500 sont en attente). 1/5ème d'entre elles est dû à l'agent qui ne se présente pas.

L'organisation attendue s'articulera autour de 4 domaines (BUS/MRB, exploitation hors BUS, Ingénierie/Tertiaire et Maintenance). Les

binômes sont appelés à être supprimés à l'exception de ceux des médecins et infirmiers référents de domaine.

2 centres médicaux sont amenés à disparaître (Picpus et Noisiel) et 3 à ouvrir : Davout, Porte d'Italie (MRF Choisy) et Val de Fontenay (Val-Bienvenüe)). Ces nouveaux centres disposeront de toute l'infrastructure nécessaire à leur activité médicale.

Les bases horaires des médecins et des infirmiers (ères) de santé au travail sont inchangées, avec la particularité que pour le même volume d'heures mensuelles, les médecins travaillent sur un cycle de 4 jours de travail par semaine, les infirmiers (ères) sur 5 jours.

Dans la future organisation il est prévu de faire évoluer 2 postes maîtrise en postes de cadre, évolution rendue nécessaire par la création des 4 nouveaux domaines avec un médecin et infirmier référent par domaine. La future organisation s'appuiera toujours sur un médecin coordonnateur et la cellule d'appui technique et logistique est renforcée.

Demain, chacun des 13 centres sera affecté à l'un des 4 domaines, à l'image des médecins et infirmiers opérant dans chaque centre. Bien que cela tende à satisfaire aux orientations de la DIRECCTE de septembre 2013 (préconisations d'un nombre de départements suivis plus réduits par secteur), certains médecins redoutent une monotonie de leur activité.

L'attribution des secteurs médecins et infirmiers en a été d'autant plus difficile. Et si la direction a mis en avant une huitaine de critères de choix pour les médecins infirmiers, ces éléments ne semblent pas avoir été pondérés, laissant une large part de subjectivité quant à l'appréciation portée par la direction du SST à l'égard de chaque médecin infirmier.

De plus, des critères d'importance comme l'âge et l'ancienneté ne semblent pas avoir été pris en compte. Pour la commission, c'est là un vrai manque, une vraie carence que nous dénonçons.

Pour ce qui est de leur organisation de travail, les visites de nuit devraient être étendues à tous les domaines. Cela va nécessiter des études, accompagnées d'un mode de fonctionnement bien spécifique pour des personnels amenés à se déplacer sur des services nocturnes.

Le futur mode de fonctionnement mettra l'accent sur l'harmonisation des pratiques. Ces pratiques font d'ailleurs l'objet du projet de service du SST sur lequel certains médecins ont travaillé et que la DIRECCTE appelait de ses vœux en 2013. Il se décline en 9 axes :

– adaptation du suivi médical individualisé

– accompagnement des transformations d'entreprise

– prévention des conduites à risque

– surveillance épidémiologique

– maintien dans l'emploi

– prévention de l'exposition aux produits chimiques

– qualité de vie au travail, prévention des RPS

– promotion de la santé au travail

– gestion des situations de crise

À côté de cela et comme précisé au début de ce rapport, ce projet de réorganisation du SST de la RATP demeure avant tout un projet de performance économique (cf. chapitres 1 et 2 du dossier de concertation). Cette performance va se traduire d'ici à 2024, par la suppression de 4 postes de médecins du travail. Le gain estimé, de 700 k€, représente une performance de 8 % sur les effectifs.

La performance économique devrait cependant se limiter aux frais de personnel et non aux frais immobiliers, le SST se séparant de 2 centres médicaux mais en acquérant 3 nouveaux.

Tout cela procède à une volonté de baisser le coût annuel de la visite du SST, qui est de 246 €/salarié à ce jour. Il apparaît cependant assez réducteur de se limiter à ce seul montant, personne n'ayant l'information au sein de l'EPIC RATP de ce qui relève de l'absentéisme pour cause de santé au travail vs l'absentéisme pour cause de santé au travail dans les autres entreprises.

En clair, l'EPIC RATP qui bénéficie d'un Service de Santé au Travail autonome, performant, ainsi que d'une médecine de soins internes, amène à ce que le taux d'absentéisme des salariés de l'entreprise soit inférieur aux autres entreprises de transport du pays.

Pour finir, le protocole d'accompagnement de la mise en œuvre du projet de réorganisation du SST de la RATP, dont l'ouverture à signature a été close mardi 26 novembre 2019 au soir, n'a pas retenu l'assentiment d'une quelconque des 5 OS représentatives sur le périmètre GIS.

Finalement, ce protocole n'est que le reflet du peu d'engouement que la direction a mis pour accompagner ses salariés à travers ce projet.

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

M. PATRAVE.- Pour l'UNSA-RATP, le Service de la Santé au Travail est, et demeurera, d'une importance capitale car il en va de la santé des agents qui sont confrontés à des métiers dont les conditions de travail sont de plus en plus difficiles.

Horaires décalés, mauvaise alimentation, temps de repos réduits, sommeil perturbé, durée de vie moindre, stress au travail, allongement du temps de trajet… À ceci s'ajoute les projets d'entreprises tel que Diapason et LYBY + qui sont porteurs de risques psychosociaux élevés et dénoncés par certains médecins du travail qui, aujourd'hui, entreront dans la même catégorie.

Pour preuve, au niveau des médecins : une Déclaration d'Accident du Travail effectuée, des refus de la nouvelle affectation programmée et pour certains de leur démission.

Cette réorganisation a nécessité une expertise votée par les élus du CSE DSC qui a mis en exergue une liste non exhaustive de problèmes existants ou à venir de ce service comme l'évolution de la charge de travail, le travail de nuit au volontariat ou par tirage au sort, la suppression des binômes médecin-infirmiers, la diminution des médecins du travail, entre-autres…

Dans ce dossier, il faut souligner que 2 postes « cadres » seront créés plus 4 postes de « médecins référents » en lien avec la mise en place des domaines, qu'un plan pour réduire l'absentéisme aux visites médicales verra le jour.

Rappelons que les médecins du travail ne suivent que les salariés de l'EPIC RATP et que l'UNSA-RATP et les médecins sont attachés au tiers-temps car celui-ci favorise la liberté et l'émergence des thématiques/cellules.

En parallèle, un projet de service a été écrit, il y a 18 mois, pour le Service de Santé au Travail, période 2019-2024. Il reste modifiable et évolutif mais constitue une base de travail et pourrait sur demande du médecin inspecteur être joint au dossier d'agrément.

Il prend en compte les évolutions législatives et réglementaires de l'organisation du Service de Santé au Travail. Ce projet se décline en 9 axes puis en thèmes et actions. Il aura une triple dimension en structurant l'action du Service de Santé au Travail autour des politiques de prévention et de sécurité déployées à la RATP.

L'UNSA-RATP s'interroge sur l'indépendance et la neutralité des médecins dans les décisions prises en commissions si les référents ont été nommés par la direction. La loi prévoit pourtant que les médecins doivent être élus par leurs pairs (article D.4622-29 du Code du travail).

En complément, l'UNSA-RATP fait l'analyse du courrier reçu de certains médecins qui apporte des précisions quant aux questionnements de nombreux élus et salariés sur le projet du dossier, en 8 points :

1 – Ils rappellent leur indépendance et le respect de l'indépendance technique des confrères. Conformément à la réglementation et à la déontologie, ils n'accepteront pas de lien hiérarchique avec la direction et n'en auront pas avec leurs confrères.

2 – Ils rappellent également concernant les cellules et leurs activités que chaque médecin peut y participer et qu'il n'y aurait pas de sujet sur lequel un confrère ne pourrait pas s'investir.

3 – Concernant l'harmonisation des pratiques, il ne s'agirait pas d'imposer des pratiques mais de pouvoir éventuellement s'appuyer et d'utiliser des guides « d'orientation nationale », tel que le plan cancer par exemple. Mais que le médecin reste libre d'y recourir ou non. Et sur le plan collectif et actions de terrain de prévention, le médecin pourra encore avoir le choix d'y participer ou pas.

4 – Concernant les changements de secteurs, le dossier médical et le droit des patients, la lettre précise que tout est conforme aux règles en vigueur.

5 – Concernant les protocoles infirmiers, il n'est nullement question de réduire l'entretien infirmier à des QCM. Un appel à volontariat a été effectué. Cette mise en place est évolutive et ouverte aux suggestions.

6 – Concernant l'éventuelle monotonie de cette sectorisation, il est rappelé dans cette lettre que les médecins peuvent avoir d'autres activités sur des thèmes variés et précise que la mobilité existe.

7 – Concernant le mode de fonctionnement en équipe médicale au sein des domaines certes le binôme n'existera plus mais le médecin pourra déléguer à 3 infirmiers au maximum pour les entretiens infirmiers concernant seulement les grands centres médicaux.

8 – Concernant le climat actuel, la lettre souligne une lassitude et une démotivation du personnel et ces mêmes médecins regrettent certains propos qui pourraient être considérés comme diffamatoires.

Cependant, l'UNSA-RATP vous demande d'appliquer toutes les recommandations du cabinet d'expertise, notamment le recours à des secrétaires médicaux, la compensation financière pour le travail de nuit, de réaliser une étude sur le logiciel ESMEIST qui ralentit le travail des infirmières et des médecins par son manque de performance et ses « bugs » à répétition et de préciser les modalités de l'harmonisation des pratiques entre autres.

Pour conclure, l'UNSA-RATP reste très perplexe sur les choix des domaines uniques par médecin qui ne balayent pas l'ensemble des différents métiers sur l'ensemble du Groupe RATP, ce qui peut engendrer une méconnaissance des autres métiers dans les autres départements pour proposer un autre poste à l'agent inapte.

M. Le PRÉSIDENT.- Vous avez noté que nous avons ce matin porté à votre connaissance la carence sur les élections de délégués.

M. CHEVILLARD.- Les réformes légales successives passées et à venir de la Santé au Travail ont rendu obligatoire la réorganisation du Service de Santé au Travail. Cependant, même si ce type de dispositions est imposé par la loi, la CGT-RATP ne peut accepter que la direction sacrifie la santé de ses salariés au nom de la poursuite de son plan stratégique de productivité et de performance économique.

Malgré la démarche participative engagée par la direction avec les acteurs du Service de Santé au Travail, force est de constater que les objectifs et missions ne sont pas partagés. La direction a une ligne de conduite politique basée sur la réduction des coûts alors que le SST favorise la santé des salariés et leur bien-être au travail. La place donnée au maintien dans l'emploi par chacune des parties est notamment un exemple criant de cette différence de positionnement. Pour la CGT-RATP, la gestion des restrictions est significative de cette divergence. Alors même que les médecins réclament des « interlocuteurs plus formés et fiables sur les enjeux de sécurité et de santé au travail, plus respectueux de leur indépendance… », la direction leur oppose un manque de courage dans leurs diagnostics, en les poussant notamment à déclarer plus facilement les salariés inaptes à leur poste.

La CGT-RATP s'inquiète…

Parmi l'ensemble des principes directeurs retenus dans le cadre de cette réorganisation, aucun n'est en lien avec la santé des salariés, privilégiant notamment une *« amélioration de l'offre de service »* ou encore une *« meilleure convergence des pratiques »* qui pourrait laisser penser que chaque praticien devrait forcément avoir le même diagnostic.

Cette réorganisation aura aussi pour effet une augmentation globale de l'activité de chaque praticien par le redimensionnement de la clé de répartition des effectifs RATP et SST, hors activités transverses. Elle pourrait notamment avoir pour conséquence la diminution des actions préventives en milieu de travail.

Pour la CGT-RATP, cette réorganisation est principalement une énième opération de productivité avec la suppression de quatre postes de médecins du travail d'ici 2024, engendrant une économie de 700 k€ sur la masse salariale du SST. Elle a aussi pour objectifs cibles une économie de 30 % sur le coût global des locaux, une baisse du coût de la visite à moins de 200 € par agents d'ici 2024, soit une économie de près de 50 € par visite. La mise en place de visites sur site en horaires décalés ou de nuit a, elle aussi, pour objectif d'augmenter la production notamment en réduisant le coût des relèves agents et en augmentant le temps de présence des salariés sur le terrain. L'expérimentation menée au département SUR a, de fait, permis à l'entreprise d'enregistrer une productivité indirecte de 17 k€. Le transfert d'activité des médecins du travail vers les infirmiers(e) s s'inscrit aussi dans la politique de réduction des coûts et de performance économique engagée par la direction générale de l'entreprise dans le cadre de la préparation de l'ouverture à la concurrence.

La CGT-RATP est attachée au maintien du SST au sein même de l'entreprise. Elle rappelle l'importance de pérenniser les cellules sur différentes thématiques (RPS, addictologie…) visant à apporter un appui méthodologique et scientifique aux médecins, notamment. Cependant la CGT-RATP ne peut que regretter que cette réorganisation du SST n'ait pour but qu'une opération financière et non la préservation de la santé des salariés et le bien-être au travail des personnels de santé. Le résultat des consultations des médecins du travail sur leurs futures affectations inquiète fortement les élus CGT. Ce changement qui leur est imposé semble être lui-même générateur de TRPS (Troubles et Risques Psycho-Sociaux) pour les médecins eux-mêmes, qui ne sont que des salariés, des femmes et des hommes, comme chacun d'entre nous.

Pour la CGT-RATP, la santé des salariés n'a pas de prix et jamais elle n'aurait dû être un des moyens utilisés par la direction afin d'améliorer la performance économique de l'entreprise engagée dans tous les secteurs de l'entreprise.

M. Le PRÉSIDENT.- L'activité dont nous parlons aujourd'hui étant dans mon domaine de responsabilité, je voudrais dire deux mots. Il a été souligné à plusieurs reprises, dans les éléments de diagnostic, deux points qui m'interpellent depuis mon arrivée à la RATP : la défiance à l'intérieur, et celle de l'intérieur vers l'extérieur et inversement. Dès lors, nous avions le choix.

Le premier consistait à externaliser la médecine du travail, beaucoup d'entreprises le font. Nombreuses sont les personnes de l'entreprise qui nous y poussent. Le second consistait à mettre en œuvre un projet, parce que nous sommes convaincus avec

M. CARILLO et le Dr JOUANNIQUE, pour les raisons que vous avez évoquées et que l'on partage, qu'un service autonome qui fonctionne bien est un atout pour le personnel, pour sa santé et pour l'entreprise, à condition de réduire la défiance à l'intérieur, et entre ce service et le reste de l'entreprise. C'est ce qui nous a animés depuis le lancement du projet, sinon nous aurions laissé la nature conduire à la décision que beaucoup de personnes de l'entreprise appellent de leurs vœux.

Je constate, comme vous, à l'issue d'un dispositif intense et large d'association du personnel car il y a eu beaucoup de réunions, que nous n'arrivons pas à l'unanimité. Nous considérons qu'il y a néanmoins un consensus minimum pour vous présenter le dossier. À la fin, il est de notre responsabilité de fixer des orientations et de mettre en œuvre les dispositions qui changent la réalité posée dans le diagnostic. Cela fait trente ans que je gère des médecins de près ou de loin. Comme beaucoup d'experts, ils sont très soucieux de leur indépendance professionnelle pour des raisons que je comprends, vis-à-vis de l'employeur, des syndicats mais aussi vis-à-vis les uns et des autres, ce que je peux comprendre. Il n'est pas toujours facile d'aboutir à ce degré de consensus.

Je considère néanmoins que la lettre que vous avez mentionnée dans votre déclaration met en évidence un début de consensus au sein des équipes de médecins, pour aller vers cette évolution. Je soutiens ce début de consensus. J'espère qu'il s'élargira au fur et à mesure de sa mise en place. Le pire serait de continuer à ne rien faire, il faut avancer avec détermination.

M. CARILLO.- Merci Monsieur SAUTEL pour votre rapport qui était très précis, et pour les déclarations très éclairantes.

J'ai beaucoup entendu parler de performance économique sur ce dossier. Je voudrais poser de nouveau le contexte. Ce n'est pas qu'un projet de performance économique ou d'efficacité, il nous a amenés à apporter un certain nombre d'améliorations au service qui n'avait pas évolué depuis une vingtaine d'années. Nous sommes d'accord, nous partageons l'idée que l'objectif est d'améliorer l'efficacité du service. Pour le moment, nous ne remettons pas en cause le service de santé au travail, qui est au service de la préservation de la santé des salariés.

Pour autant, nous devions nous pencher sur trois grands axes. Il fallait nous remettre en conformité réglementaire. La réglementation de la médecine du travail a évolué depuis 20 ans, basculant d'une médecine clinique vers une médecine de prévention, mais notre organisation n'avait pas suivi. Il était important de se mettre en ordre de marche. Considérez que cette évolution va se poursuivre et qu'il faut une organisation agile capable de l'absorber.

On parle d'efficacité ou de performance économique, mais également d'assurer les visites, d'éviter les retards. Vous avez cité 2 500 €, il y a des métiers de sécurité dans ces 2 500 €. C'est problématique pour l'entreprise et pour les machinistes. Il y a aussi la continuité de service. Si un agent est en souffrance ou doit être pris en charge rapidement, il faut être capable de l'accueillir et de donner, à lui ou à son management, les réponses attendues. Vous signalez la proximité terrain. Nous partageons ce sujet mais pour pouvoir en faire, notre organisation et nos modes de fonctionnement doivent nous le permettre.

L'homogénéité des pratiques est un point qui fait beaucoup débat, mais qui est toute la force ou la vocation d'un service autonome comparativement à un service

interentreprises. Je pourrais appeler cela l'harmonisation des chances ou l'équité des chances entre les agents suivis. On ne peut pas suivre un conducteur de métro différemment d'un autre ou sensibiliser les mêmes métiers d'une façon différente d'un secteur à l'autre. L'homogénéisation des pratiques est importante.

Nous allons devoir travailler sur le troisième axe, nous avons d'ailleurs commencé. Il faut essayer de mettre en place une organisation le plus en lien possible avec les modes de fonctionnement de l'entreprise, d'où l'importance d'intégrer les départements dans la construction de cette nouvelle organisation. Vous faites référence aux horaires décalés, aux visites de nuit, aux retards de visite et à l'absence d'agents en visite. Il faut se demander si on est mal dimensionné ou si notre mode de fonctionnement devrait être plus en lien avec les départements.

Nous nous sommes attachés à cela pour deux raisons. D'une part, parce que l'entreprise a évolué depuis 20 ans, mais pas le service. D'autre part, parce qu'il faut être capable d'accompagner cette évolution et être au même niveau de fonctionnement pour tous les chantiers à mener dans les prochaines années. C'était le premier point.

La partie financière fait débat. À la SNCF, c'est 180 € la visite périodique, chez Safran 200 €. La visite tourne autour de 200 €. Le sujet n'est pas seulement le coût de la visite. Pour autant, cet élément doit être pris en compte et doit être considéré dans tout dossier, y compris quand ce n'est pas un dossier de performance.

En termes de méthodologie, nous avons commencé le chantier en juillet 2017 et nous sommes en novembre 2019. Nous travaillons sur le sujet depuis deux ans. Je ne sais pas si des projets de réorganisation sont si longs. Travailler en co-construction est un parti pris depuis le début. Certes, nous nous sommes fait accompagner par le cabinet PWC mais sur la méthodologie. Ce cabinet a ensuite travaillé avec les départements, les médecins, les infirmières. Nous avons co-construit cette organisation. Il y a eu des arbitrages, mais la possibilité a été donnée à tous les représentants du service de santé et à tous les représentants de l'employeur de s'exprimer et de participer aux groupes de travail, qui ont été nombreux. Je pourrais parler de la même façon des séminaires, des réunions mensuelles, de tous les moments de partage et d'avancées sur ce projet. Tous les médecins et infirmières n'ont pas souhaité y participer, mais ils ont eu l'occasion de le faire.

M. SAUTEL a cité le taux de 23 % de participation de l'employeur, qui pouvait laisser penser que le sujet n'intéressait pas. Il faut savoir qu'un questionnaire est envoyé à l'ensemble d'une population. Lors des entretiens et de l'établissement du questionnaire, nous avons rencontré beaucoup de RHD et de directeurs -voire tous-, des DGA. Nous avons ensuite voulu compléter ces entretiens par un questionnaire envoyé à l'ensemble des représentants de l'employeur, soit 800 gestionnaires. Il s'agit des personnes qui planifient les visites. Sur un volume de 850 personnes, le taux de 23 % peut paraître faible mais au vu de la représentation des réponses, on peut dire que les personnes concernées, RHU, RHD, directeurs et quelques gestionnaires s'y sont intéressés et ont répondu.

Tout au long de la construction du projet, il y a eu un comité stratégique, un comité de pilotage composé de RHU et de RHD des départements qui se sont vraiment impliqués dans la construction, pas seulement pour critiquer. Ils nous ont aidés à construire une organisation qui leur semblait cohérente par rapport à leurs attentes en termes de conseil, d'assistance, de soutien que les médecins apportent au quotidien pour essayer de l'améliorer.

Je vais insister sur un point dont on parle chaque fois que l'on évoque la sectorisation : la subjectivité des critères. Ce chantier a été ouvert à tout le monde, on a laissé à tout le monde le temps de participer. On a ajusté les calendriers, les plannings, mais force est de constater que tout le monde n'a pas participé. Aujourd'hui, ceux qui contredisent le système ou ce qui a été mis en place, qui se plaignent de ne pas avoir d'informations sont ceux qui n'ont pas participé à la construction de ce dossier.

Les grands changements de ce projet sont la création des domaines et la départementalisation, avec en fond l'amélioration et l'efficacité de fonctionnement du service. C'est ce qui avait été préconisé dans le courrier d'agrément de 2013, cela l'était déjà avant. Si vous regardez les plans de santé au travail et les évolutions de la médecine du travail, c'est ce qui est fait dans toutes les entreprises. Il n'y a pas de raison que ce soit différent à la RATP.

Il est intelligent de réfléchir au regroupement des métiers pour essayer de créer des groupes homogènes d'exposition. Nous avons donc créé des domaines pour travailler sur la continuité de service et l'homogénéité des pratiques dont j'ai parlé en préambule. Cela doit permettre de laisser de la place à la réactivité nécessaire dans notre fonctionnement quotidien. Nous avons nommé des médecins référents par domaine. Ce sont des coordonnateurs administratifs au même titre qu'il existe un médecin coordonnateur de l'ensemble des médecins de l'entreprise, qui n'est pas le responsable. Il ne fait pas d'ingérence, ne rentre pas dans l'indépendance d'un médecin de secteur, il assure pour autant une forme de fonctionnement du service dans toutes ses dimensions administratives et logistiques. Il réunit tous les médecins autour d'une table pour travailler sur les pratiques, les protocoles nécessaires par rapport à tout ce que nous disons depuis toujours.

Il faut faire la différence entre des médecins référents et des médecins délégués. Dans la loi que vous citez, il est question de médecins délégués. Comme le disait M. AGULHON, il y a un PV de carence, il n'y a pas de médecin délégué suite à l'appel. On est dans notre droit. Aucune réglementation ne nous oblige à faire appel au collectif pour nommer des médecins référents.

Parmi les points que je trouve importants, il y a aussi la mise en place des entretiens infirmiers. Nous allons remettre en cause les binômes pour garantir à toutes les infirmières qu'elles pourront assurer les entretiens infirmiers demain. Il était nécessaire de supprimer les binômes pour que les médecins puissent s'appuyer sur plusieurs infirmières pour procéder à ces entretiens. Dans les rapports annuels, vous verrez que certains médecins écrivent très clairement dans leur rapport qu'ils ne délégueront pas les entretiens infirmiers. Par équité et par obligation vis-à-vis de la DIRECCTE, nous étions obligés de trouver une solution pour éviter que des infirmières ne puissent pas réaliser des entretiens infirmiers. Le débinômage peut créer un peu d'agitation mais il a du sens, il existe dans plusieurs autres entreprises où il fonctionne très bien. À nous de l'accompagner.

Le dernier point sur lequel nous nous rejoignons est un axe fort. J'ai envie de vous dire que nous vous avons entendus, même si nous en sommes déjà convaincus et que nous partageons ce sujet. Je fais à nouveau la comparaison entre un service interentreprises et un service autonome. Nous avons considéré que les activités cellules et transversales étaient indispensables dans l'entreprise parce qu'elles traitent de sujets majeurs et importants pour la santé de nos salariés. Elles sont indispensables en termes d'harmonisation des pratiques et d'homogénéité d'actions. Elles servent à donner des outils, de la matière et des moyens aux médecins de secteur, qui n'ont pas le temps de prendre de recul sur ces questions de fond. Ils

ont ainsi la matière pour pouvoir traiter le sujet. Encore une fois, ce ne sont pas des médecins qui font de l'ingérence, ils travaillent sur des projets transversaux.

Je ne vais pas faire le laïus sur la qualité de l'air, puisque nous avons partagé sur le sujet il y a peu. Nous voulions les confirmer en nommant officiellement ces médecins référents et en leur donnant des moyens pour agir.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur SAUTEL ?

M. SAUTEL.- De façon pragmatique, on traite souvent le fond et la forme des dossiers structurants de l'entreprise. Nous ne sommes pas toujours d'accord avec l'un ou l'autre, parfois on ne l'est pas avec les deux. En préalable, je reviendrai donc sur le fond, où nous avons des points de convergence avec la direction notamment avec ce que j'ai entendu ce que vous avez dit, Monsieur le Président car effectivement nous souhaitons tous autour de la table, y compris la direction en face de nous, le maintien d'un service de santé autonome du travail.

En France, chaque salarié est couvert, au niveau de sa santé, de son intégrité physique et morale, par un service de santé au travail. Et pour cela il n'y a pas 50 voies mais 2 : un service de santé autonome comme le nôtre ou un service de santé au travail interentreprises. L'Île-de-France compte plus de 4 millions de salariés pour 1 500 médecins de service de santé au travail et un tiers de ces médecins est affecté à des services de santé au travail autonomes. En volume, ces derniers couvrent moins d'effectifs que les services de santé au travail interentreprises, et la DIRECCTE considère qu'il y a là une iniquité de traitement. Précisons donc que nous, élus, sommes attachés à un service de santé au travail autonome, parce que nous pensons mieux protéger les salariés avec des médecins au sein de l'entreprise.

Nous sommes également attachés aux cellules de prévention pour la simple raison qu'il n'en existe pas ailleurs. Seul un service de santé au travail comme celui de la RATP a les moyens de mettre en place des cellules de prévention. Par exemple, étant issu d'un métier de la logistique je me réjouis de savoir qu'à la RATP une cellule toxicologie teste les produits utilisés dans mon centre de maintenance, afin de vérifier s'ils sont nocifs ou pas. C'est bien là une valeur ajoutée, nous pensons même qu'il faudrait aller au-delà du fonctionnement des 5 cellules mises en place.

Concernant la qualité de l'air, les usagers, les salariés de l'entreprise, les tutelles comme les élus politiques ont des demandes fortes. Nous préférerions que l'entreprise flèche certains de ses flux financiers vers la prévention et la santé au travail, notamment avec le développement des cellules dont celle sur la qualité de l'air, plutôt que vers des filiales pour un montant atteignant une centaine de millions d'euros comme nous l'avons vu hier. Ce serait là un vrai choix politique, une réelle orientation stratégique. En tout cas, c'est la nôtre et le point de vue de nombreux élus réunis autour de la table.

Pour en finir avec le fond, de nombreuses orientations du projet de réorganisation du service de santé au travail sont issues du dossier d'agrément de septembre 2013. Certaines préconisations de la DIRECCTE d'alors sont d'ailleurs portées dans le projet. J'anticipe un peu sur le point concernant le dépôt du dossier d'agrément du SST de la RATP mais la DIRECCTE précise désormais qu'elle se refuse le droit d'accorder l'agrément à des services de santé au travail autonomes petitement dimensionnés et qui souhaiteraient toutefois poursuivre ce mode de fonctionnement. Depuis la loi de 2016, un

virage est pris par le ministère du Travail, il tend à niveler par le bas les activités des divers services de santé au travail, autonomes et interentreprises, en élargissant le volume de salariés suivis par des médecins du travail, en particulier pour le nôtre. La DIRECCTE demande donc implicitement d'aller au-delà de ce que couvraient aujourd'hui les médecins du travail du SSA de la RATP. Nous préférerions que le temps dégagé soit affecté à d'autres tâches telles celles concernant les cellules de prévention. Malheureusement ce n'est pas ce que porte la loi Travail de Mme EL KHOMRI. Le virage qui est pris depuis 2016 ne nous convient pas. Il est cependant porté par le gouvernement.

Sur la forme, le protocole d'accompagnement proposé n'a pas été à la hauteur du dossier, aucune des cinq organisations syndicales représentatives sur le périmètre du département GIS n'a d'ailleurs souhaité le valider. Je l'ai lu et je les comprends, ce protocole n'était pas au niveau d'un projet de restructuration qui concerne quand même une trentaine de médecins et une quarantaine d'infirmiers et infirmières. Dont acte.

Enfin, il y a un point de dissension entre vous et nous sur les refus de secteur des médecins. Les critères d'affectation de choix ne sont pas pondérés. En tant qu'élus, on a du mal à lire que l'ancienneté et l'âge ne sont pas pris en compte dans les critères d'affectation. Beaucoup d'entre nous ayant connu au moins une réaffectation, nous n'avons pas perçu les médecins et infirmiers pour ce qu'ils sont mais comme de simples salariés. Aussi dans le cadre d'une réorganisation majeure telle que celle du service de santé au travail, l'âge et l'ancienneté des salariés doivent être pris en compte dans les critères de choix des agents. C'est un concept qui probablement va vous paraître suranné, mais c'est la réflexion que nous avons eu en commission et c'est un vrai manque dans le dossier.

M. Le PRÉSIDENT.- Nous allons revenir sur le sujet de la sectorisation dans le troisième point. Je propose d'en rester là sur le sujet. Nous aurons l'occasion de nous revoir lors de prochaines séances pour recueillir formellement votre avis. Merci pour ce premier échange, qui nous a permis d'avoir des éclaircissements sur le projet.

Je redonne la parole à M. SAUTEL pour le point suivant : l'information sur le dépôt du dossier d'agrément du service de santé au travail de la RATP. Ce dossier a été examiné en commission SSCT.

Madame MEUNIER ?

Mme MEUNIER.- J'avais des questions à poser, j'attendais votre sollicitation.

M. Le PRÉSIDENT.- Allez-y.

Mme MEUNIER.- Je voulais faire une observation parce qu'un point m'a dérangée au début de votre intervention. Vous avez dit que l'une des grandes problématiques était notamment les retards dans les visites obligatoires, que cela posait un problème à l'entreprise et aux salariés. J'ai été élue au CHSCT pendant deux mandatures. Les rapports des médecins y étaient présentés. Je suis au département BUS.

Tous les ans, il nous était présenté les créneaux qui n'avaient pas été retenus par l'employeur, c'est-à-dire les créneaux perdus en raison d'une non-inscription de l'entreprise. Les créneaux existaient. C'est l'organisation du travail, et pas celle du service de santé au travail, qui posait problème sur le retard des visites. Aujourd'hui encore, les agents sont sollicités pour passer leur visite médicale en dehors de leurs heures conventionnées, c'est-

à-dire en temps supplémentaire voire sur repos. Vous citez en début de présentation le retard de visite médicale comme l'un des arguments, je n'ai pas du tout la même analyse que vous.

Je me suis interrogée quand j'ai lu le dossier sur le choix fait, par exemple, dans l'affectation de la sectorisation. Des médecins, qui ont une expérience de pratiques et une maîtrise totale de certains métiers, sont sur d'autres métiers. Pourquoi se priver de la connaissance et de la maîtrise d'une expertise spécifique de ces métiers ? C'est une question que je me suis posée.

Dans le cas d'appel à une mobilité, le critère de l'ancienneté est pris en compte pour tous les salariés de l'entreprise, mais pas à la médecine du travail aujourd'hui. Je n'ai pas compris pourquoi.

Par ailleurs, j'aimerais savoir si le médecin coordonnateur participe à l'embauche des nouveaux médecins du travail par la RATP. Quel rôle auront les médecins référents dans ce cas ?

M. CARILLO.- J'assume les propos de mon argumentaire sur les retards de visites. Les retards de visites ne sont pas seulement expliqués par le fait que des agents n'y vont pas, mais à la raison de leur absence. On peut penser que c'est parce qu'on ne leur donne pas la possibilité de s'y rendre. Au regard du fonctionnement de la planification des visites et des offres proposées, on peut aussi se demander si on est bien en lien avec le fonctionnement de l'entreprise.

Je ne vais pas parler de Bus, mais du département SEM. Ce qui l'arrange par rapport au service est d'avoir des créneaux de visites dans l'après-midi. S'il n'a que des créneaux de visites le matin, il sera plus compliqué de relever les agents. Le sujet des retards de visite et de l'absentéisme va se régler des deux côtés. Il faut pouvoir proposer des places par rapport aux contraintes de service.

Je vais citer un exemple qui nous conduit à penser qu'en allant plus loin dans l'organisation, nous pourrons résoudre plus facilement ces problèmes de proximité de visite. Nous menons une expérimentation sur le centre bus de Thiais où il y a aujourd'hui des visites sur centre. Le médecin et l'infirmière se déplacent. Le temps de mobilisation d'un machiniste qui passe sa visite est d'une heure. Il est plus facile dans un service de détacher les agents hors temps de repos et hors temps supplémentaire, pour faire la visite.

Je pense qu'il faut travailler de cette façon. Considérer que c'est parce qu'il n'y a pas suffisamment de propositions de visites ou que c'est uniquement la faute de l'employeur, c'est se voiler la face sur beaucoup d'autres sujets liés à l'organisation d'un service autonome. Si on veut faire de l'interentreprises, il n'y aura pas de problème. On contractualisera et on aura les créneaux souhaités, de nuit comme de jour. Il faudra juste payer une facture. Ce n'est pas ce que nous voulons. Il faut améliorer notre capacité à proposer des places dans une organisation contraignante.

Je vais parler des critères de choix, j'empiète un peu sur le sujet de la sectorisation. Les critères de choix ont été co-construits, ce n'est pas la direction qui les a choisis. Ils ont été balayés lors d'un groupe de travail avec des médecins, des infirmières, et nous les avons partagés. Nous sommes tombés d'accord. Dans une organisation où l'on a besoin d'expertise, de travailler sur des sujets de fond, où l'on a besoin d'implication dans un projet de service, le critère de l'âge ou de l'ancienneté n'était pas prépondérant. Nous avons

considéré d'autres critères qui nous paraissent professionnels et objectifs. Le critère d'âge ou d'ancienneté est pris en compte en cas d'arbitrage.

Je ne vous demande pas d'adouber ce que je viens de vous dire, ni d'être d'accord avec moi, je vous explique la façon dont cela s'est passé. Encore une fois, ces critères ont été construits et partagés avec le collectif. Ce n'est pas la direction qui a décidé qu'elle allait appliquer ces critères. Ils ont été partagés sur une idée que l'on se faisait de la répartition des secteurs et de l'implication des médecins dans des actions transversales, dans des activités spécifiques à certains secteurs. Des médecins s'impliquent sur la qualité de l'air, il était normal qu'ils soient la représentation des départements qui traitent ces problématiques.

Concernant le recrutement des médecins, je parle sous le contrôle du Dr JOUANNIQUE, cela passe systématiquement par le médecin coordonnateur.

Dr JOUANNIQUE.- En effet, je reçois les candidats qui sont recrutés par annonce ou par cooptation. Depuis une quinzaine d'années, nous sommes habilités par l'ARS (Agence régionale de la santé) en tant que service de formation. Ce poste a été créé dans les années 2000 pour la qualité de l'air, pour nous aider à travailler sur le sujet. L'ARS a maintenu ce choix. Notre service de santé au travail est bien coté par les internes. Nous avons souvent des internes en fin de formation. Un certain nombre d'entre eux ont été embauchés.

Je reçois le postulant, mais jamais seule. Je les ai toujours reçus avec un médecin délégué. Je vais recevoir un autre candidat prochainement. Je ne sais pas qui se joindra à moi, puisqu'il n'y a plus de médecin délégué. Les médecins de domaine ne sont pas encore dans leur fonction.

À l'issue du premier entretien, lorsqu'on se met d'accord collégialement avec mon confrère, le médecin est adressé à un représentant de PST. C'est ensuite qu'il passe un certain nombre de tests.

Il est arrivé par le passé que je donne un avis favorable et que le candidat ne soit pas retenu par PST et le recrutement. Nous avons un certain poids, mais l'employeur reste maître de cette embauche.

Mme MEUNIER.- On peut donc estimer que vous avez un lien de subordination vis-à-vis des médecins ?

Dr JOUANNIQUE.- Ce n'est pas un lien de subordination, il s'agit de vérifier que le médecin s'insère bien dans les pratiques du service. Il y a d'ailleurs rarement de sujet, parce que le service médical est assez actif, on communique régulièrement dans les différentes sociétés. Nos confrères qui postulent savent à quoi s'en tenir.

Pour vous donner un exemple, nous étions réunis hier au sujet de la procédure de dépistage des drogues dans les urines. Certains confrères ne souhaitent pas s'inscrire dans ce processus. Ce n'est pas un critère de refus, parce que cela touche à l'indépendance du médecin mais il est évident que cela entraînerait des pratiques difficiles. On a eu le cas récemment d'un agent machiniste, qui n'a pas été dépisté à l'embauche. Il a été détecté positif au commissionnement. Il a été mis en inaptitude non commissionnée, il n'avait pas le statut, il a donc été licencié. Il porte plainte contre notre premier confrère pour perte de chance. On explique ce genre de pratiques. Ensuite, les médecins prennent leur décision.

M. Le PRÉSIDENT.- Je complète la réponse par deux éléments. Recruter les médecins relève de la responsabilité de l'employeur. Bien qu'on les recrute, tout le monde est soucieux de l'indépendance du médecin du travail. On ne peut pas établir une relation aussi directe que votre question le supposerait, entre qui décide et le lien de subordination. À la fin, c'est la loi qui organise l'indépendance ou pas.

Par ailleurs, pour des recrutements aussi techniques, d'expertise, avec la maîtrise du secret professionnel, il nous paraît évident que sans l'avis de l'expert des experts, les recrutements ne seraient pas appropriés. Cela s'articule de cette façon : responsabilité de l'employeur, prendre conseil auprès du médecin coordonnateur et décision.

Mme MEUNIER.- Excusez-moi d'insister, c'est mon côté un peu buté. J'assume. Le médecin coordonnateur est désigné par la direction pour être le premier filtre pour une embauche. Si le médecin coordonnateur a un sentiment d'incompatibilité de l'un de ses confrères au métier, ce dernier n'aura aucune chance d'être embauché. Il y a bien un lien de subordination, en tout cas un jugement de valeur sur les candidatures présentées par rapport à la dimension d'un poste. On peut quand même se poser la question.

Je suis très attaché à la personne qui m'a embauchée à la RATP. J'ai un sentiment de loyauté vis-à-vis d'elle.

M. Le PRÉSIDENT.- Personne n'a l'intention de modifier votre représentation du sujet. Je n'ai pas entendu que l'exclusivité de la présentation des candidats était du ressort du médecin coordonnateur. On ne l'a pas dit, et je vous dis que ce n'est pas le cas.

Dr JOUANNIQUE.- Des candidats postulent aussi sur le site RATP. Ils passent alors les tests avant d'être reçus, pour que leur soient présentées les procédures de service.

M. SARRASSAT.- Je voudrais commencer par réagir à ce qui a été dit sur les visites périodiques à SEM et Bus. J'entends, mais il faut être en cohérence avec ce qui se passe dans l'entreprise. Les agents travaillent toujours le matin, on ne va pas les mettre en mix pour leur faire passer leur visite périodique. Il y a des problèmes de sous-effectif à Bus et SEM, et des contraintes d'exploitation et de sous-effectif à métro sur certaines lignes.

En 2011, j'étais président de la Commission santé au travail, les occurrences étaient les mêmes. Le problème de l'indépendance du Dr MATTEI était le même, c'était compliqué. C'est le sujet d'un service autonome. Dans un service autonome, les médecins sont embauchés par l'employeur, qu'on le veuille ou non. C'est un vrai sujet qui attise les réflexions de nos organisations syndicales, qui a fait grand débat chez nous, qui a positionné l'organisation syndicale défavorablement par rapport à la proposition présentée aujourd'hui. La position du syndicat UNSA est connue, des tracts sont parus. Cela fait partie des réflexions que l'on peut mener.

Après s'être posé ces questions qui sont légitimes humainement parlant, se pose celle du besoin d'un service autonome qui propose un meilleur suivi médical des agents par rapport à un médecin qui reçoit dans une camionnette 5 000 salariés par secteur. Tout le débat sur le service autonome tourne autour de la question du bon suivi de nos agents par la médecine du travail. Le service autonome de la RATP suit-il correctement nos agents ? Ce sera toujours la position de l'UNSA. Ce qui nous intéresse, c'est le suivi de nos agents.

En consultant les études de mortalité, on constate que la médecine du travail ou de soins qui est aussi un avantage pour nos agents permet parfois de détecter des maladies graves et de s'en sortir. Il ne faut pas sous-estimer tout cet encadrement médical, qui est aujourd'hui disponible pour les agents. Les réflexions sont difficiles, l'indépendance est un vrai sujet. Nous, élus, devons être très vigilants. J'espère que la loi permettra de clarifier toutes ces choses.

M. Le PRÉSIDENT.- C'est de la pure provocation. Le meilleur moyen de s'abriter du débat sur l'indépendance du médecin en cas d'embauche par l'employeur est d'avoir un service interentreprises, car ce n'est plus nous qui les embaucherons.

Monsieur SAUTEL, pour le point suivant de l'ordre du jour ?

M. SAUTEL.- Je voudrais rebondir sur les propos de M. SARRASSAT, car je suis d'accord avec lui. J'avais retranscrit ce point dans le rapport mais peut-être pas de façon explicite.

Si les 246 € de visite par salarié représentent un coût pour l'entreprise, sachant que certaines directions de notre entreprise le pensent, je ne saurai pas chiffrer en revanche le coût de l'absentéisme pour cause de maladie et d'accident du travail. Vu qu'il est inférieur à ce qui se fait dans le reste des entreprises de transport, combien pèse ce gain ? Si on compare les coûts, il faut aussi comparer l'absentéisme des salariés de l'EPIC et je suis convaincu qu'ils sont moins absents pour cause d'accident du travail ou de maladie qu'ailleurs. Cela représente un gain mais vous ne le chiffrez !

M. Le PRÉSIDENT.- Il est difficilement chiffrable, parce qu'il n'y a pas qu'une seule cause à ce niveau d'absentéisme. C'est un « acte de foi » que de penser que c'est un gain d'avoir un service autonome, en partie pour cette raison. C'est pourquoi nous sommes déterminés à le conserver au prix d'une amélioration de l'efficience.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information sur le dépôt du dossier d'agrément du service de santé au travail de la RATP

Grégory CARILLO, responsable d'unité spécialisée à GIS/PST/DIR
Valérie JOUANNIQUE, médecin du travail à GIS/PST/SST/SMT

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. SAUTEL.- Cette information a été abordée en CSSCT Centrale, le mardi 19 novembre. Mme Valérie JOUANNIQUE et M. David GUYOT, respectivement médecin coordonnateur et conseiller Prévention « Méthodes et Performances » à GIS/PST, se sont chargés de sa présentation, nous les en remercions.

En préambule, il est nécessaire de rappeler que les Services de Santé au Travail ont vocation à conseiller les employeurs, les salariés mais aussi leurs représentants afin d'éviter toute dégradation de la santé des travailleurs du fait de leur activité professionnelle.

Deux types de Service de Santé au Travail coexistent, les SST interentreprises et les SST dits autonomes, à l'image de celui de l'EPIC-RATP. En Île-de-France, sur les 4,2 M de salariés suivis, 83 % le sont par les services interentreprises au sein desquels œuvrent à peu près 2/3 des 1 527 médecins du Travail franciliens. Les 495 médecins restant sont rattachés à des services autonomes.

Comme nous allons le voir, cette donnée-là pèse lourd dans les nouvelles orientations de la DIRECCTE, cette dernière entendant en effet poursuivre sa *« politique d'harmonisation des conditions de suivi des salariés entre services interentreprises et services autonomes »* !

En décodé, le ministère du Travail via sa Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi, entend augmenter, au sein des services autonomes, le volume de salariés suivis par médecin. La loi Travail du 8 août 2016 (loi El Khomri) étant passée par là, on nivelle… mais par le bas !

Toutefois, Rome ne s'étant pas faite en 1 jour, si la DIRECCTE précise bien vouloir *« augmenter l'effectif maximal suivi par un médecin dans un service autonome »*, elle indique aussi que cette orientation ne doit pas avoir *« pour but ni conséquence de licencier des médecins du travail »* ! Ouf… la loi Travail et le ministère du même nom ne vont donc pas inciter à mettre à la porte les médecins des services autonomes.

La DIRECCTE stipule toutefois, pour ce qui est des services autonomes, *« ne pas être obligé de renouveler tous les postes des médecins qui partent »*.

Au ministère du Travail, certes on ne cherche pas à congédier… mais on ne remplace pas ! Et là il y a de la marge, la DIRECCTE fixant dans ses décisions d'agrément 2019 *« un effectif maximal de 5 000 salariés par équipe pluridisciplinaire »*. Les bonnes intentions ne s'arrêtant pas là, la Direction Régionale cherche aussi, de par sa politique d'agrément et pour ce qui ressort des SST interentreprises, à donner *« accès aux ressources médicales les plus homogènes possible »*.

Elle précise aussi qu'en cas de fusion entre 2 services interentreprises *« cette fusion peut être l'occasion de rationaliser les compétences des services »*.

Et à la RATP, rationaliser on sait ce que cela veut dire !

Partant de ce postulat, la DIRECCTE a beau jeu de relever les écarts subsistants entre services interentreprises et services autonomes. Tout en continuant à pointer certains inconvénients (SST interentreprises et autonomes réunis) déjà listés dans son précédent document d'orientation, telle une forte proportion de médecins du Travail de plus de 60 ans (1 médecin sur 2 tous médecins confondus contre 1 sur 5 au SST de la RATP), la DIRECCTE va s'évertuer à vouloir réduire les écarts constatés entre SST autonomes et SST interentreprises.

Pour ce qui relève du SST autonome de l'EPIC-RATP, il convient de noter que le dernier agrément accordé en septembre 2013 et valable 5 années, est donc caduc depuis un peu plus d'un an.

Cela tient au fait qu'initialement, l'unité PST ne souhaitait pas se lancer trop tôt dans la dépose d'une demande d'agrément qui n'aurait pas coïncidé avec la nouvelle organisation du projet SST, projet aujourd'hui concomitant avec ce dossier de dépôt d'agrément.

À l'époque, plusieurs remarques avaient été notifiées par la DIRECCTE. Certaines ont été suivies d'effets, d'autres pas :

– La demande de rattacher le SST - afin de le rendre plus visible - directement au DRH Groupe et non au département GIS, n'a pas été retenue par la direction de l'entreprise… sans que l'on s'explique d'ailleurs très bien pourquoi.

À côté de ça le « projet de service » suggéré par le Directeur Régional a, lui, bel et bien, été élaboré. Amendable, évolutif, il est prévu d'être joint au dossier de demande d'agrément. Il inclura les éléments d'information et de prévention du SST, notamment les cellules de prévention.

– La sectorisation, visant à limiter le nombre de départements suivis par secteur, a eu l'écoute de la direction de l'entreprise. Elle fait d'ailleurs partie intégrante du projet de réorganisation du SST de la RATP.

– Comme il l'était demandé les infirmiers ont vu - pour partie - leurs moyens de fonctionnement s'améliorer, notamment de par la mise en place de bureaux individuels respectant les obligations de confidentialité.

– Enfin il était annoté que le nombre de médecins du Travail et d'infirmiers devait être lui *« impérativement maintenu sinon augmenté »* !

Sur ce dernier point la vérité d'hier ne semble plus être celle d'aujourd'hui. La DIRECCTE depuis a amorcé un virage à 180°, allant désormais jusqu'à menacer de refuser l'agrément des SST autonomes de taille réduite, si ceux-ci persistent à remplacer leur médecin du Travail au moment de son départ.

Alors concrètement, vers quoi se dirige-t-on ?

La Tutelle ministérielle ayant la volonté « *d'homogénéiser les exigences et les conditions de suivi des travailleurs entre services interentreprises et services autonomes* », les effets vont rapidement se faire sentir au sein du SST de la RATP. Ils vont l'être notamment par le biais du projet de réorganisation du Service de Santé au Travail de la RATP.

Les infirmiers, de par les préconisations de la DIRECCTE, vont

voir leurs prérogatives élargies en *« assurant au maximum le suivi des salariés soumis aux visites d'information et de Prévention (VIP) »*. Pour cela il y a nécessité de compléter leur formation en santé au travail. Par ricochet, mais c'est bien là ce que veut la politique régionale d'agrément des SST en Île-de-France, le temps médical nécessaire imparti aux médecins dans les services autonomes va être réduit.

Effet immédiat, pour chaque médecin le volume d'effectifs suivis va augmenter avec à terme la probable suppression de plusieurs postes de médecins du travail du SST autonome de l'EPIC-RATP. Assurément, la commission fait le constat qu'il n'y a pas de quoi se réjouir vis-à-vis de cette nouvelle donne, non pas eu égard à la montée en compétences des infirmiers mais plutôt de par les effets induits envers les médecins.

Gageons ainsi que le temps libéré pour ces médecins, hormis le fait de densifier une de leurs attributions principales - la prévention primaire - va amener à des destructions d'emplois. Le projet de réorganisation du SST de la RATP ne dit d'ailleurs pas autre chose, 4 postes de médecins étant appelés à être supprimés d'ici à 2024.

Pour autant les salariés, leurs élus, sont durablement attachés à un Service de Santé au Travail autonome au sein de l'entreprise. Depuis sa mise en place, celui-ci a largement fait ses preuves. Il a aussi évolué, en témoigne la mise en place des diverses cellules de prévention dont l'efficacité n'est plus à démontrer. La DIRECCTE n'hésite d'ailleurs pas à prendre en exemple la cellule Toxicologie dont l'efficacité n'est plus à démontrer.

Demain, c'est autour des champs de la qualité de l'air que les projecteurs vont se braquer. L'entreprise, son SST vont devoir s'emparer à bras-le-corps de cette thématique.

Force est de constater que l'entreprise - si tant est qu'elle veuille y mettre les moyens - et son SST autonome, sont les mieux placés pour cela.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci pour le compte rendu complet. Y a-t-il des déclarations ?

Y a-t-il des questions ?

Comme le point précédent, nous aurons l'occasion de le remettre à l'ordre du jour de la prochaine séance pour avis. Je vous propose de passer au point suivant.

M. SAUTEL.- La demande d'agrément n'a pas encore été déposée, c'est relevé dans le rapport. En 2013, la DIRECCTE préconisait un nombre de médecins impérativement maintenu, voire augmenté. Depuis, de l'eau a coulé sous les ponts, et on assiste à un virage à 180° de la DIRECCTE, puisque dorénavant elle demande que soit limité le nombre de médecins du travail et l'augmentation des effectifs qui leur sont impartis.

Il y a là un changement de cap du gouvernement via cette loi Travail sur le dimensionnement des services de santé, et au risque de me rrépéter des services de santé au travail autonomes.

M. Le PRÉSIDENT.- C'est un sujet qui concerne tout le paysage médical français. La spécialité de la médecine du travail n'est pas la seule concernée. On est en train

de créer des spécialités ou des métiers qui permettent de préserver le niveau d'expertise du médecin pour les examens les plus complexes et nécessitant la plus forte expertise, pour pouvoir confier les examens à moins fort contenu d'expertise à des orthoptistes, par exemple.

Dans un certain nombre de spécialités médicales, pour faire face à la pénurie des médecins, on invente de nouvelles qualifications ou des métiers intermédiaires. La notion de VIP, que les infirmières peuvent dorénavant assurer, a vocation à permettre de dédier le temps médical à la partie technique de leur activité.

Dr JOUANNIQUE.- Je rajouterai que dans ce dossier d'agrément, comme dans celui de la réorganisation, nous étions en contact tous les mois avec le médecin inspecteur, le Dr DUPRA. Nous avons fait état du statut particulier de la RATP, des visites de statut, de commissionnement, du régime particulier de l'inaptitude, qui impliquent de suivre les agents de manière régulière. Dans le privé, une inaptitude est prononcée en une fois et en huit jours. Nous suivons les agents pendant un an et essayons de les réinsérer dans l'emploi. Forts des spécificités de la RATP, nous avons pu conserver le nombre de postes, à défaut d'en augmenter le nombre.

Le médecin inspecteur a aussi indiqué ce que vous avez dit. Actuellement, les DIRECCTE de toute la France font fermer les services autonomes ayant moins de 500 salariés.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information et demande d'avis conforme sur les changements de secteurs contestés par les médecins du travail concernés

Grégory CARILLO, responsable d'unité spécialisée à GIS/PST/DIR
Valérie JOUANNIQUE, médecin du travail à GIS/PST/SST/SMT

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. Le PRÉSIDENT.- Des secteurs sont contestés par des médecins, il y a une absence de consensus sur la sectorisation. Selon l'avis rendu, nous pourrions être amenés à saisir l'inspection du travail pour prendre la décision sur la sectorisation. C'est dans ce cadre que le dossier a été examiné par la Commission SSCT.

M. SAUTEL.- Le Comité proposera six avis.

M. Le PRÉSIDENT.- Pour chacun des secteurs contestés.

M. SAUTEL.- Oui, le médecin inspecteur du travail a confirmé lors de la Commission qu'il était du ressort du Comité de se positionner sur chaque refus de secteur.

M. Le PRÉSIDENT.- D'accord.

M. SAUTEL.- Proposition d'avis du CSE Central RATP sur le « Changement de secteur contesté par le Dr Corinne BONNET, médecin du travail »

> Vendredi 11 octobre dernier, il a été proposé au Dr BONNET, dans le cadre du dossier de réorganisation du SST de la RATP, une modification de secteur consistant à passer du secteur n° 12, rattaché au Centre de Picpus, au futur secteur n° 25 qui, sera lui, rattaché au Centre de Lachambeaudie.
>
> Dès le lundi suivant (14 octobre), le Dr BONNET adressait à son employeur une demande de rupture conventionnelle de son contrat de travail avec la RATP. Dix jours plus tard, le jeudi 24 octobre, le Dr BONNET signait son « refus » de modification de secteur proposé par GIS/PST.
>
> Si l'on peut supposer que cette nouvelle donne a probablement joué dans la demande de rupture conventionnelle du médecin, la salariée n'a pas annoté d'autres commentaires venant étayer son refus de modification de secteur. Cela rend d'autant plus difficile pour le Comité le fait de se prononcer sur le refus de modification de secteur du Dr BONNET.
>
> En conséquence, les élus (es) du CSEC faisant le constat qu'ils n'ont pas en leur possession les éléments factuels leur permettant de comprendre le refus de changement de secteur du Dr Corinne BONNET décident de s'abstenir.

Mme LÉQUIPÉ.- Des élus nous ont quittés cet après-midi. M. ABOUTAÏB est remplacé par M. BEN ROUAG, M. DJEBALI par M. PIGEARD, M. FAUCHEUX par M. PATRAVE, Mme DROUAIRE votera à la place de M. CRUCHET. M. BOYER sera remplacé par M. CHEVILLARD, M. ORIEUX par M. DUIGOU et M. BAZIN par Mme MEUNIER. M. NIVERT sera remplacé par M. KHELLAF.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MMES CÉCILE AZEVEDO – CAROLINE DROUAIRE
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – FABIEN LONGET CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT – PATRICK RISPAL THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN – MICHEL VENON

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS EST ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. SAUTEL.- Proposition d'avis du CSE Central RATP sur le « Changement de secteur contesté par le Dr Catherine HUBERT, médecin du travail »

Le 11 octobre dernier, il a été proposé au Dr HUBERT, dans le cadre du dossier de réorganisation du SST de la RATP, une modification de secteur consistant à passer du secteur n° 9, rattaché au Centre de Pantin au futur secteur n° 21 qui sera lui rattaché au Centre de Championnet.

Le 28 octobre, le Dr HUBERT a notifié son refus de modification de secteur. Salariée depuis une quinzaine d'années au sein du SST de la RATP, le Dr HUBERT fait valoir - entre autres - que son choix de demeurer sur le Centre de Pantin n'a pas été retenu a contrario de 2 de ses consœurs qui avec 2 et 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise seront, elles, et dans le cadre du projet de réorganisation du SST, localisées sur le site de Pantin.

Relever ce point, c'est mettre l'accent sur l'article 6.2.7 du dossier SST, relatif aux *« Critères de choix et d'affectation des secteurs médecins et infirmiers »*.

Au nombre d'une huitaine, si chacun d'entre eux a sa pertinence, ils n'apparaissent cependant pas être « pondérés », de sorte qu'il est difficile de savoir si l'un priorise sur l'autre, voire sur les autres. De plus, ils sont *« non cumulatifs et leur appréciation laissée à la direction du SST »*. Si l'on rajoute à cela qu'au sein de ces données, l'âge et l'ancienneté ne sont pas des critères de choix, les notions de subjectivité deviennent alors bien trop prégnantes.

Une grille de classification, avec un volume de points attribués aux médecins suivant les critères auxquels ils satisferaient, aurait probablement été perçue comme plus impartiale. L'arrivée prochaine de la mise en concurrence du réseau de surface, l'incertitude qu'elle génère, est un élément qui pèse aussi sur les choix de certains médecins.

En conséquence, les élus (es) du CSEC émettent sur le refus de changement de secteur du Dr Catherine HUBERT, un avis positif.

Mme LÉQUIPÉ.- M. VENON est remplacé par le M. LE CLEACH.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 18 VOIX

9 UNSA : MMES CÉCILE AZEVEDO – CAROLINE DROUAIRE
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

ABSTENTIONS : 2 VOIX

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS EST ADOPTÉ À LA MAJORITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. SAUTEL.- Proposition d'Avis du CSE Central RATP sur le « Changement de secteur contesté par le Dr Mireille MUSIELAK, médecin du travail »

Le 11 octobre, il a été proposé au Dr MUSIELAK, dans le cadre du dossier de réorganisation du SST de la RATP, une modification de secteur consistant à passer du secteur n° 14, rattaché au Centre de Picpus, au futur secteur n° 30, rattaché lui, au Centre de Versailles.

Le 29 octobre, le Dr MUSIELAK a refusé sa proposition de modification de secteur, arguant dans ses motivations que les critères de positionnement des médecins étaient amenés par la direction de façon trop partiale, sans qu'ils soient maîtrisés par les médecins du travail.

Sur ce chantier d'ampleur qu'est la réorganisation du SST de la RATP, les *« critères de choix et d'affectation des secteurs médecins »,* pour nécessaires qu'ils soient, doivent être connus - voire reconnus - par les différents belligérants. À défaut de faire consensus, ils doivent au moins servir de guide pour les différentes parties.

Non pondérés, ne prenant pas en compte l'âge et l'ancienneté, ils laissent aujourd'hui libre cours à des interprétations diverses et variées. Ainsi, que pèsent par exemple la « localisation géographique » et les « contraintes spécifiques » comme celles liées au travail de nuit, 2 contraintes pointées pas le Dr MUSIELAK.

En l'état, les élus (es) du CSEC émettent sur le refus de changement de secteur du Dr Mireille MUSIELAK, un avis positif.

M. Le PRÉSIDENT.- Il est regretté qu'il n'y ait pas d'avis convergent. Entre belligérants, vous conviendrez qu'il est compliqué de les amener à se mettre d'accord sur les mêmes critères. Nous regrettons d'en arriver là.

M. SAUTEL.- Les belligérants ne sont pas les médecins entre eux.

M. Le PRÉSIDENT.- J'avais cru le comprendre. Cela étant, le fait de les qualifier de belligérants est intéressant. Je partage, ce n'est pas une critique.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 18 VOIX

9 UNSA : MMES CÉCILE AZEVEDO – CAROLINE DROUAIRE
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH
FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

ABSTENTIONS : 2 VOIX

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS EST ADOPTÉ À LA MAJORITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. SAUTEL.- Proposition d'Avis du CSE Central RATP sur le « Changement de secteur contesté par le Dr Sophie GAHIDE, médecin du travail »

L'unité GIS/PST a proposé au Dr GAHIDE, en date du 11 octobre 2019, un changement de secteur lié au projet de réorganisation du SST de la RATP. La modification consisterait à passer du secteur n° 15, rattaché au Centre de Picpus, au futur secteur n° 31, rattaché, lui, au Centre de Versailles.

Le 30 octobre 2019, le Dr GAHIDE a refusé cette proposition de modification de secteur. Dans ses commentaires, la salariée précise que ce secteur ne faisait pas partie de ses choix. Pire, il était même en tête de ceux qu'elle ne souhaitait pas. L'éloignement entre son domicile et son futur centre d'affectation, le nouveau domaine de compétence BUS/MRB qu'elle ne maîtrise pas, voire l'incertitude du devenir du réseau de surface à fin 2024, sont autant d'éléments qui ont motivé son refus.

Encore une fois, cela ramène aux *« critères de choix et d'affectation des secteurs médecins et infirmiers du projet SST »*. Non pondérés, méconnus, interprétés même de façon subjective par la direction pour bon nombre de médecins, ils ont aussi l'inconvénient de ne pas prendre en compte ni l'âge ni l'ancienneté de chacun des médecins devant procéder à son choix de secteur.

De fait, les élus (es) du CSEC émettent sur le refus de changement de secteur du Dr Sophie GAHIDE, un avis positif.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 18 VOIX

9 UNSA : MMES CÉCILE AZEVEDO – CAROLINE DROUAIRE
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

ABSTENTIONS : 2 VOIX

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS EST ADOPTÉ À LA MAJORITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. SAUTEL.- Proposition d'avis du CSE Central RATP sur le « Changement de secteur contesté par le Dr Laurent BEUGNET, médecin du travail »

Le Dr BEUGNET s'est vu proposer, en lien avec le projet de réorganisation du SST de la RATP, une modification de son secteur d'activité. En charge du secteur n° 6, rattaché au Centre de Lyon-Bercy, il aurait en charge le futur secteur n° 17, rattaché au nouveau Centre de Val-de-Fontenay.

Le 30 octobre dernier, le Dr BEUGNET a signifié son « refus » de modification de secteur. Pour justifier son refus, le salarié s'appuie principalement sur 2 éléments qui ne sont pas pris en compte dans les *« critères de choix et d'affectation des secteurs médecins et infirmiers »*, à savoir l'ancienneté et l'âge !

Dans le cadre d'une réorganisation d'activité, qui plus est comprenant des déplacements géographiques, il est évidemment regrettable que les critères d'âge et d'ancienneté ne soient pas pris en compte par l'employeur. De plus la direction, si elle a bien mis en place des critères de choix, n'a pas souhaité les pondérer.

Ainsi, il n'est pas donné la possibilité aux médecins de savoir ce que pèse chacun de ces critères, rendant d'autant plus difficile leur appréciation.

Enfin, si les salariés des Fonctions Supports seront dorénavant suivis sur le site de Val-de-Fontenay, on peut s'interroger sur la non-prise en compte du projet LYBY + et le maintien d'un seul médecin du travail (volontairement, nous occultons le médecin coordonnateur), sachant que la Maison de la RATP, siège de l'entreprise, va augmenter ses effectifs de plus de 50 %. À terme, les effectifs du site devraient passer de 2 175 à 3 305 salariés.

L'ensemble de ces éléments amène les élus (es) du CSEC à émettre sur le refus de changement de secteur du Dr Laurent BEUGNET un avis positif.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 18 VOIX

9 UNSA : MMES CÉCILE AZEVEDO – CAROLINE DROUAIRE
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH
FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

ABSTENTIONS : 2 VOIX

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS EST ADOPTÉ À LA MAJORITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. SAUTEL.- Proposition d'avis du CSE Central RATP sur le « Changement de secteur contesté par le Dr Marie-Hélène VIEILLE, médecin du travail »

Dans le cadre du projet de réorganisation du Service de Santé au Travail de la RATP, le Dr VIEILLE s'est vu proposer, en date du 11 octobre 2019, la modification de son secteur. Elle passerait ainsi du secteur n° 32, rattaché au Centre de Porte d'Orléans, au futur secteur n° 24, rattaché au centre de Lachambeaudie.

En date du 4 novembre 2019, le Dr VIEILLE a notifié son « refus » de modification de secteur. Elle le justifie par le fait que si le centre de Lachambeaudie n'était que son 3ème choix, personne surtout, n'a pu - ou su - lui objectiver les critères de choix !

Sur l'ensemble des médecins ayant refusé leur modification de secteur, les *« critères de choix et d'affectation des secteurs médecins et infirmiers »* restent perçus de façon trop tendancieuse, ils demeurent le fil conducteur qui motive leur opposition à un remaniement de leur secteur.

La salariée pointe aussi une mutation de l'organisation, certains secteurs étant déplacés d'un centre médical à un autre.

L'incertitude qui règne autour de ces critères de choix amène les élus (es) du CSEC à émettre sur le refus de changement de secteur du Dr Marie-Hélène VIEILLE, un avis positif.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 18 VOIX

9 UNSA : MMES CÉCILE AZEVEDO – CAROLINE DROUAIRE
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH
FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT

PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

ABSTENTIONS : 2 VOIX

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS EST ADOPTÉ À LA MAJORITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Information
– Avis sur le recrutement de deux médecins du travail

Grégory CARILLO, responsable d'unité spécialisée à GIS/PST/DIR
Valérie JOUANNIQUE, médecin du travail à GIS/PST/SST/SMT

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. Le PRÉSIDENT.- Le dossier a été examiné par la Commission SSCT.

M. SAUTEL.- Il y a deux propositions d'avis.

Le Dr Maria AMELTCHENKO, dit Dr AMEL, a 47 ans. La moyenne d'âge des 34 médecins du travail du SST de la RATP (cf. projet de réorganisation du SST de juillet 2019) est de 50 ans, la médiane de 49 ans. Remarquons que si ces moyennes peuvent apparaître élevées, elles le sont encore plus dans les SST interentreprises.

Diplômée en médecine en 1995 à Saint-Pétersbourg, le Dr AMEL n'a depuis cessé de se spécialiser, notamment en orthopédie en particulier quant à la chirurgie de la main. C'est une spécialité qui pourrait s'avérer fort utile à la RATP, où beaucoup d'accidents du travail sont liés à cette partie du corps (traumatologie chez les mainteneurs, problèmes de canal carpien chez les machinistes, etc.).

Depuis 2 ans, le Dr AMEL prépare un Diplôme d'Études Spécialisées (DES) en Médecine du Travail, elle a d'ailleurs effectué un stage d'interne au sein de notre entreprise en mai 2019. La « licence de remplacement » qui est jointe à son dossier est le sésame indispensable afin de pouvoir accéder aux remplacements d'autres médecins avant d'avoir passé sa thèse.

Le Dr AMEL, embauchée en CDD à compter du 4 novembre 2019 pour une période de 3 mois, est appelée à effectuer des remplacements, en suppléant les absences des Dr GAHIDE et HUBERT. Il est à noter que dans le cadre du projet de réorganisation du SST de la RATP, ces 2 médecins sont appelés à changer de centre et de secteur, passant du secteur n° 15 au Centre de Picpus au secteur n° 31 du centre de Versailles pour le Dr GAHIDE et du secteur n° 9 au Centre de Pantin au secteur n° 21 du Centre de Championnet pour le Dr HUBERT.

Pas facile dans ces conditions de prendre en charge les effectifs de ces médecins et de procéder à ce type de vacation...

Vis-à-vis du recrutement du Dr Maria AMELTCHENKO, les élus (es)° du CSEC émettent un avis positif.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MMES CÉCILE AZEVEDO – CAROLINE DROUAIRE
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH
FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS EST ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. SAUTEL.- Le Dr Ainanche YONIS a 31 ans. Il est ainsi le plus jeune des 34 médecins du travail du SST de la RATP. Il a tout récemment - il y a 1 mois - été nommé et inscrit au Tableau de l'ordre des médecins en tant que médecin spécialiste en médecine du travail.

Auparavant, en mai 2018, il avait effectué un stage d'interne au sein du SST de la RATP. Embauché en CDD, il y a 1 an, il a repris le secteur n° 13 du Dr Nathalie PENNEQUIN. Son contrat de 3 mois avait alors été prorogé en février et avril 2019 via 2 avenants, respectivement de 2 et 7 mois. Embauché en CDI à compter du 1er décembre prochain, il est appelé via la nouvelle sectorisation liée au projet SST, à quitter le Centre de Picpus et à prendre en charge le secteur n° 20 du Centre de Championnet.

Il y a 3 ans, le Dr YONIS a aussi entrepris un DES complémentaire en Addictologie clinique, l'addictologie étant l'une des 5 cellules de prévention du SST de la RATP. Ses notions sur les addictions et donc sur les comportements à risque, peuvent être utiles à la cellule de prévention.

En ce qui concerne le recrutement du Dr Ainanche YONIS les élus (es) du CSEC émettent un avis positif.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MMES CÉCILE AZEVEDO – CAROLINE DROUAIRE
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – LOÏC FAUCHEUX
JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD – STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH
FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

2 CFE-CGC : MM. JACQUES GRATUZE – SÉBASTIEN HUBERT

L'AVIS EST ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. Le PRÉSIDENT.- Merci. Je propose à l'issue de ces points de marquer une pause de 10 minutes.

La séance est suspendue à 15 heures 37.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Restitution de la première phase de l'expertise sur le programme LYBY +
par le cabinet Acante

Sarah GUILLOUËT, cheffe de projet Lieux à VAL/DIR/PTT/SECTEUR PARIS
Christelle DECKER, chargée de mission à VAL/DIR/PTT/SECTEUR PARIS
Stéphane SOREAU, chargé de méthode maintenance à RATP REAL ESTATE
Valérie BARCA du cabinet Acante
Selma LE DEVEHAT du cabinet Acante
Muriel ROGER du cabinet Acante

participent à ce point de l'ordre du jour.

La séance est reprise à 16 heures.

M. Le PRÉSIDENT.- À l'issue de la restitution de la première phase de l'expertise, nous aurons l'occasion de recueillir l'avis de l'instance sur le programme LYBY + dans l'état dans lequel il se trouve aujourd'hui.

Je vous propose de céder la parole au cabinet.

Mme BARCA.- Bonjour à tous. Je suis du cabinet Acante. Je vais vous faire une synthèse assez rapide du travail que nous avons effectué jusqu'à présent, à votre demande, et qui a déjà fait l'objet d'une présentation à la Commission SSCT il y a une dizaine de jours.

Comme vous le savez, l'expertise que vous nous avez confiée sera constituée de plusieurs étapes, avec différentes étapes de consultation, la première ayant lieu aujourd'hui et a pour périmètre les grands principes du projet LYBY + et son cadrage général.

Le but de la note d'étape que nous avons produite dans le cadre de ces travaux est de vous donner le plus d'éclairages possible sur ces grands principes qui sous-tendent le projet LYBY + dans la perspective d'une analyse des risques professionnels attenante à ce projet dans le cadre des prérogatives qui vous échoient en la matière.

Notre intervention s'est déroulée dans de bonnes conditions, mais a toutefois pâti de la période de congés. Nous avons eu un peu plus d'un mois pour travailler, mais les 15 jours de congé ont limité la disponibilité de nos interlocuteurs.

L'objectif de cette phase était à la fois de prendre en compte tous les documents importants qui avaient permis à l'équipe projet de travailler, de rencontrer les porteurs du projet, les préventeurs et les ambassadeurs qui ont leur rôle et qui sont la cheville ouvrière du projet dans les départements, mais également de commencer un travail de terrain avec les salariés sur différents métiers, puisque le principe de l'expertise est de déterminer en quoi les nouveaux espaces de travail prévus par le programme LYBY + correspondent ou pas aux déterminants de l'activité des différents métiers.

Le problème est que l'on a ici un hiatus. Un avis est donné sur des principes de cadrage du projet, alors que dans un projet de ce type, les conséquences concrètes en termes de conditions de travail et sur la santé physique et mentale des salariés ne sont pas liées aux principes mais à la déclinaison concrète de ces principes tels qu'ils seront déployés et définis tout au long du projet.

Malgré ces handicaps, nous avons réalisé une vingtaine d'entretiens individuels avec l'ensemble des porteurs du projet. Nous avons eu cinq entretiens collectifs regroupant 23 personnes environ de cinq métiers différents. Nous avons commencé la visite des locaux, principalement sur le bâtiment C de la Maison de la RATP. Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à cette démarche. C'est ce qui nous a permis de produire la note d'étape dont vous avez eu communication.

Le premier point sur lequel nous attirons votre attention, que vous aviez identifié, est que le projet LYBY + est loin d'être un projet uniquement mobilier. C'est un projet complet de transformation des fonctions tertiaires de la RATP, voire un choc organisationnel pour l'ensemble de l'entreprise. Ce programme LYBY + est un programme d'optimisation immobilière, qui s'inscrit dans une recherche de nouveaux gains de productivité sur les fonctions tertiaires. L'entreprise ne s'en cache pas et l'explicite clairement.

Il est aussi lié à des programmes, tels que Diapason, qui visent des gains de masse salariale et de postes de travail. Ce projet est interconnecté de façon très étroite à deux autres grands programmes de transformation de l'entreprise, à savoir le projet Excellence managériale censé transformer de façon profonde la culture managériale de l'entreprise et le positionnement du manager -ce qui implique une volonté de transformation de la culture d'entreprise-, et la transformation digitale.

Comme tout projet de transformation des espaces de travail, c'est de fait un projet de réorganisation globale du travail lui-même qui va toucher les modes opératoires, les relations de travail, les relations hiérarchiques et managériales. Il est important sur toute la période de consultation qui se profile pour vous sur ce projet d'avoir en tête ces composantes globales dans toute leur acceptation.

LYBY +, tel qu'il se présente, est un projet de transformation des espaces de travail de l'ensemble des fonctions tertiaires centrales de la Régie en espaces dits dynamiques. C'est du flex office, qui repose sur un principe d'espaces partagés sans poste de travail attitré, avec un taux de foisonnement inférieur à 1.

Ce projet s'appuie sur la charte d'aménagement des fonctions tertiaires, qui a abouti en juin 2019, après 18 mois de travaux, mais n'a pas encore fait l'objet d'un véritable partage au sein de l'entreprise. Cette charte vous a été présentée, le CSEC a rendu un avis réservé, mais elle n'a pas fait l'objet de communication au sein des équipes. Or elle est extrêmement structurante dans le cadre du projet LYBY +, qui se présente comme une déclinaison de cette charte d'aménagement dans le cadre de la Maison de la RATP.

Le premier point structurant du projet est l'application de la charte d'aménagement des fonctions tertiaires. Le deuxième point sur lequel s'appuie le projet LYBY + est l'expérimentation appelée projet C +, qui a touché des équipes des départements CGF et VAL SI, sur les étages 2 et 5 du bâtiment C.

Partant du fait que cette charte d'aménagement des fonctions tertiaires a fait l'objet d'un gros travail au sein des équipes, et que le projet C + est considéré comme réussi, le projet LYBY + peut se déployer.

Une question se pose à nous. C'est un espace de travail, qu'il soit flex office ou open office, environnement isolé ou autres, tout espace de travail n'est jamais ni bon ni mauvais en lui-même. Il est adapté ou non aux populations auxquelles il s'adresse et aux métiers. Le but du travail que nous menons est de déterminer en quoi les espaces de travail tels que définis dans LYBY + pourront s'adapter ou pas, à quels métiers, et les marges de manœuvre prévues par l'entreprise pour adapter son projet en fonction des déterminants de l'activité de certains métiers concernés par le projet.

Je vais en revenir aux principes de pilotage du projet tels qu'ils sont présentés dans votre dossier d'information et sur les différents échanges que nous avons eus avec les porteurs du projet. À ce stade du projet, l'approche basée sur une certaine standardisation des besoins des équipes et des fonctionnements des métiers tend à gommer les spécificités des pratiques de travail que nous n'avons pas fini d'explorer mais qui ont d'ores et déjà pu apparaître lors des entretiens que nous avons menés auprès des salariés.

Pour l'instant, les fonctions tertiaires sont envisagées comme un « grand tout » relativement homogène dans leurs pratiques, que ce soit dans l'évaluation du taux de

foisonnement qui ne traduit que partiellement la réalité de l'occupation des espaces, dans les mobiliers qui seront utilisés par les agents des différentes équipes, dans les types d'espaces, dans les matériels informatiques et la dotation informatique affectée à chaque salarié dans le cadre du flex office.

De la même façon, la charte d'aménagement définissait quatre profils fonctionnels (un profil concentration, un nomade, deux profils intermédiaires) qui, à notre sens, ne traduisent que très partiellement la réalité de ce qui est mis en œuvre dans le travail. On a une correspondance affichée entre un profil fonctionnel donné et un métier donné. Or souvent, un métier peut recouvrir différents profils fonctionnels. À titre d'exemple, un comptable peut être principalement en concentration sur des fichiers et des données brutes à traiter, et être en relation avec des Commissaires aux Comptes ou avec des partenaires extérieurs ou des prestataires, ce qui conduira à une occupation de l'espace et à des besoins spatiaux différents. De même, un juriste aura un profil différent selon qu'il fait beaucoup de contentieux ou du conseil.

Il faut bien comprendre que c'est dans la comptabilisation de ces différents profils au sein des départements que dépendra ensuite la proportion entre postes formels et postes informels au sein des nouveaux espaces de LYBY. C'est important dans les moyens dont pourront disposer les différentes unités en termes d'espace.

Nous en sommes encore au début de nos analyses. Il y a différents profils dans les métiers que nous avons rencontrés. Les activités de travail sont plus diverses et complexes que le cadrage par les profils de la charte. Des équipes, qui nous apparaissent comme étant en marge des fonctions tertiaires, sont aussi concernées par le projet LYBY + au sens global du terme. On en trouve notamment dans les départements MRF, M2E, MRB. Il s'agit d'équipes d'ingénierie avec des petits ateliers de construction, beaucoup de matériels en test, et une occupation de l'espace complètement différente de ce que l'on entend habituellement par un profil tertiaire plus classique.

Le premier point de vigilance est de sortir d'une vision réductrice du travail réel, c'est la seule voix permettant d'adapter au mieux les futurs espaces aux besoins de l'activité par la suite.

Pour l'instant, la conduite du projet apparaît essentiellement descendante. L'équipe projet a tenu, à raison, à impliquer le top management dans le programme LYBY +. Sans son assentiment, rien ne pouvait démarrer. Le problème est que pour le moment, la conduite du projet consiste principalement à descendre la ligne managériale pour sensibiliser les managers au projet.

L'équipe a aussi constitué, au sein des différents départements, un réseau d'ambassadeurs, qui sont chargés de la remontée de l'expression des besoins en termes d'évolution prévisible des effectifs, des besoins spécifiques en termes d'espace et de matériel et d'interaction avec les autres unités et départements. C'est une sorte de matrice de proximité les uns avec les autres. On s'aperçoit que cette communauté d'ambassadeurs à appliquer des méthodologies très différentes selon les cas. Une grille leur a été imposée pour homogénéiser l'expression des besoins remontés à l'équipe projet, mais sans méthodologie partagée.

Quand nous les avons rencontrés, certains ambassadeurs avaient des interrogations sur le type de profil, les notions et l'utilisation de flex office, mais aussi sur la charte d'aménagement qu'ils considéraient devoir encore s'approprier le mois dernier. Ils

avaient en plus des difficultés sur les prévisions d'effectifs, puisque -vous le savez pertinemment- les fonctions tertiaires de l'entreprise en particulier sont prises dans des réorganisations incessantes. Les ambassadeurs ont beaucoup de mal à se projeter, notamment ceux qui doivent le faire à deux ans. Pour certains départements, c'est l'horizon sur lequel il leur est demandé de se projeter.

Dans de très rares cas, les salariés ont été sollicités pour l'expression des besoins et la définition des profils fonctionnels. Les ambassadeurs, qui sont la plupart du temps le responsable RH ou le responsable communication des départements concernés, ont travaillé avec les managers, directeurs de département ou responsables d'unité selon la taille, mais il y a eu peu de travail collaboratif avec les équipes sur le terrain. Des salariés sont très peu informés du projet à l'heure actuelle. Nous nous en sommes expliqués avec l'équipe projet. Cela n'empêche pas les rumeurs de courir. Cela génère de l'inquiétude auprès des salariés qui ne savent pas où ils iront ni dans quelles conditions ils seront accueillis, puisque rien n'est tellement défini sur le fonctionnement du flex office.

Il était peut-être trop tôt pour faire cette démarche. Nous y reviendrons car pour nous, il était important de mener les deux de concert. Il est indispensable d'adopter cette démarche complémentaire de sollicitation des agents de terrain sur ce projet LYBY + à partir d'aujourd'hui, en complément de la sensibilisation de la ligne managériale, pour que les espaces de travail correspondent aux besoins des salariés, leur permettent de faire un travail de qualité et pour préserver leur santé tant physique que morale. Ce processus hyperactif entre la ligne managériale et l'expression des salariés est une condition de réussite indispensable de ce type de projet.

Cette double démarche est la seule qui permet véritablement d'anticiper sur les besoins à intégrer dans les nouveaux espaces. Pourquoi ? On a des contraintes architecturales et spatiales, on ne peut pas pousser les murs de la Maison de la RATP, même si toutes les cloisons ont été retirées. La conception des espaces de travail futurs doit être participative pour identifier les besoins liés à l'activité de travail, et itérative puisque des arbitrages devront être faits en continu en fonction de l'émergence des nouveaux besoins. Si on accorde trop de place à une équipe qui a des besoins spécifiques (affichage de plans, coffre-fort...), d'autres auront peut-être moins d'espaces, plus de positions informelles de travail, que sais-je. C'est incessant.

La plupart du temps, pour arriver à un micro-zoning définitif, il faut plusieurs versions du macro-zoning et du micro-zoning. Plus on anticipe ces besoins moins on sera obligé de faire des arbitrages qui pourront s'avérer cornéliens. C'est vrai en termes d'anticipation des besoins liés aux activités de travail, mais aussi par rapport à l'anticipation de besoins individuels qui peuvent être des situations de handicap. Je rappelle que ces dernières ne sont pas toujours visibles et qu'il ne s'agit pas forcément de personnes à mobilité réduite. Certains handicaps, tels que les malentendants, les malvoyants, posent des problèmes spécifiques dans le cadre d'espaces de travail ouverts. Il y a également toutes les restrictions médicales. Il est important d'anticiper ce type de situations et de partager la façon dont ces arbitrages seront faits.

À notre sens, il est impossible d'envisager de détacher le méga-zoning de ces besoins précis puisque le méga-zoning déterminera l'espace de chacun des départements par rapport aux autres, sa place étant liée à celle de chacune des unités et des équipes et aux besoins concrets.

Si une présentation du méga-zoning global de LYBY et du macro-zoning du bâtiment C est faite en janvier, il faudra avoir en-tête que le macro-zoning de A et B est dépendant de celui du bâtiment C puisque l'espace des uns sera partagé par les autres. C'est un autre point de vigilance, il faut bien organiser ce processus itératif, le partager avec les représentants du personnel, et que chacun soit informé de la façon dont seront réalisés les arbitrages inévitables dans ce type de projet.

Cette nécessité d'anticipation doit aussi porter sur les effectifs cibles qui doivent faire l'objet d'une attention particulière même s'il peut exister des marges de manœuvre, parce que sont concernés par le projet les habitants de la maison de la RATP, ceux de Gare de Lyon, de Championnet, de Vallès, de Philidor, mais aussi ceux de Chanzy, de Belliard, de Lachambeaudie et de Neuilly Plaisance où de petites équipes passeront de l'un à l'autre pendant deux ans, pour se retrouver finalement sur LYBY reconfiguré. Pendant deux ans, beaucoup de choses peuvent se passer. Il peut y avoir des effectifs en plus, en moins. Ce sera une question à suivre pour les partenaires sociaux, afin de ne laisser personne au bord de la route.

Tel qu'il est conçu à l'heure actuelle, l'espace prévu sur LYBY dépend aussi du capacitaire lié au système d'évacuation et de sécurité incendie, qui ne laisse pas énormément de marge de manœuvre. Le capacitaire est aujourd'hui évalué à 3 125 personnes pouvant être accueillies dans les espaces de travail de LYBY pour 3 500 personnes en cible environ.

C'est un nouveau point de vigilance, les indicateurs d'effectifs seront à suivre très attentivement et il faut prévoir, dans la mesure du possible, des marges de manœuvre spatiales pour faire face à cette variabilité éventuelle d'effectifs.

À l'heure actuelle, c'est le principe général d'espaces dynamiques qui est posé dans le cadre du dossier. Tous les modes de fonctionnement concrets du flex office sont reportés aux phases ultérieures du projet. Là aussi, on voit émerger, selon les interlocuteurs, différentes conceptions de la charte d'aménagement telle qu'elle a été posée pour les fonctions tertiaires, que ce soit sur les notions de quartier, sur la possibilité ou non d'attribuer des postes à certaines équipes, sur l'équipement informatique, et la façon de faire tourner ces postes de travail non attitrés. Ce qu'il s'est passé dans le cadre du projet C + amène à s'interroger sur la nécessité de partager avec les managers concernés sur les marges de manœuvre dont ils disposent pour l'organisation de leur futur quartier. Tout cela conditionnera la façon dont les salariés vont pouvoir s'approprier cet espace et y vivre en santé tant physique que mentale.

On ne peut pas reporter toutes ces règles de fonctionnement du flex office à des règles de vie devant être déterminées par les équipes elles-mêmes. Cela reviendrait à laisser ces règles de vie régler toutes les contraintes liées au flex office, or ces dernières seront plus ou moins grandes selon les activités concernées, certaines étant plus adaptables au flex office que d'autres. Il faut lever au maximum ces contraintes en amont en anticipant sur leur émergence, pour ne laisser aux règles de vie que des aspects qui pourront être considérés comme marginaux. Il conviendra de clarifier très en amont les marges de manœuvre dans l'utilisation de ces nouveaux espaces.

La position du management est l'un des points sur lequel nous attirons particulièrement votre attention. Le management sera très sollicité sur ce projet puisqu'il est acteur du changement dans la mesure où l'expression des besoins des équipes repose actuellement sur les managers. Ils doivent parallèlement gérer les multiples réorganisations en lien avec Diapason, gérer les baisses d'effectifs directement liées à Diapason, porter la mise en

œuvre opérationnelle du projet LYBY + tout en continuant à assurer le quotidien. Ils sont aussi objet du changement, puisqu'on leur demande d'évoluer selon le référentiel clé qui peut induire une transformation importante du positionnement actuel de certains. En tout cas, c'est un enjeu fort sur lequel l'entreprise les attend. De plus, dans le cadre de l'application des espaces dynamiques, ils auront une perte de leurs repères spatiaux, au même titre que les autres salariés, mais d'autant plus qu'ils ont un positionnement spatial particulier à l'heure actuelle. C'est donc un autre point de vigilance : quel accompagnement spécifique pour les managers dont la charge mentale sera particulièrement impactée dans ce contexte de transformation ?

Une démarche de prévention des risques figure dans le projet. Il convient à notre sens de lui donner une place centrale, d'autant plus qu'à l'heure actuelle l'état de santé des fonctions tertiaires est relativement invisible dans les documents transmis. C'est compréhensible, puisque la RATP est une entreprise d'exploitation. Les risques auxquels les agents d'exploitation sont confrontés sont majeurs, alors que les fonctions tertiaires sont plus disséminées au sein des différents départements.

Avec une succession de projets de réorganisation, une pression à la productivité -les fonctions tertiaires étant identifiées comme un levier de productivité à part entière-, plus cette transformation assez considérable des espaces de travail, on peut se douter que les agents des fonctions tertiaires seront un peu chahutés. Il faudra faire très attention à l'évaluation des risques professionnels et mettre en œuvre les mesures de prévention adéquates.

Ces risques ont été identifiés dans le dossier transmis d'une façon très générale, pour les différentes phases du projet. Cette évaluation est exhaustive, mais la différenciation par fonction, par équipe, par département est reportée aux phases ultérieures du projet. Il faudra, là encore, suivre attentivement cette déclinaison de la démarche de prévention des risques au sein des départements, sachant que les équipes de prévention dans les départements peuvent être sollicitées par ailleurs et le sont par le travail au quotidien.

Ce projet LYBY + vient en plus, sur des problématiques de risques psychosociaux qui pour l'instant, d'après les documents uniques d'évaluation des risques que nous avons regardés, ne sont pas forcément une priorité de traitement dans ce type de métier. Cela nécessitera, de la part des équipes de prévention, un investissement spécifique, qui devra aussi être accompagné.

Il y a une intégration de la médecine du travail dans ce dispositif de prévention des risques tel que prévu dans le dossier. La médecine du travail est très impliquée sur la question. Il faudra s'assurer, comme pour les préventeurs, que par rapport à son travail quotidien au jour le jour, elle ait les moyens d'investir particulièrement sur ce projet.

Notre dernière recommandation à ce stade est que la Commission SSCT mette en place un plan de suivi de ces actions et des alertes éventuelles dans le cadre de ce projet pour exercer son rôle de prévention, sachant que la principale mesure de prévention qu'il est possible de mener à ce stade est pour nous d'avoir une démarche participative sur l'élaboration et l'identification des besoins liés aux futurs espaces de travail.

Je vous remercie. Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. Le PRÉSIDENT.- C'est nous qui vous remercions pour cette présentation très claire, qui est un guide utile pour l'action des semaines et des mois à venir. Sans vouloir écarter les autres recommandations, je voudrais rebondir sur votre dernière remarque portant sur l'aspect participatif.

Depuis le début de notre séance, hier, nous avons été confrontés à cette difficulté de méthode sur deux ou trois projets. Il va nous falloir trouver le moyen de le résoudre entre les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel. Il nous a été à plusieurs reprises signalé qu'au lancement de ce type de projet, il y a une forme de malaise ou un déficit de communication, d'association, d'implication des personnels, dans ces phases amont des projets. Nous sommes un peu coincés entre le souhait que l'on aurait d'associer les personnes et le respect de l'instance, qui doit donner un avis avant de pouvoir rechercher cette implication.

Je n'attends pas de réponse, parce qu'elle n'est sûrement pas triviale, sinon tout le monde l'aurait identifiée. Je partage avec l'IRP le fait qu'il faudra se pencher rapidement sur le sujet. Cela fait partie de la question des commissions de suivi. Il faut traiter cela de bout en bout. Il faudra chercher un accord de méthode pour trouver un autre équilibre que celui d'aujourd'hui, entre l'implication en amont des équipes concernées et le risque de délit d'entrave.

Ce n'était pas un moyen de préempter le débat. Y a-t-il des déclarations ?

M. SARRASSAT.- Rapidement, un document a été remis à la Commission SSCT, nous allons vous le communiquer. Nous ne l'avons pas tous eu en tant qu'élu. Par ailleurs, il est clair qu'il y a des projets structurants dans cette entreprise et que les organisations syndicales ne sont pas suffisamment impliquées en amont. Je ne parle même pas de l'instance représentative du personnel, mais des organisations syndicales. Une fois que les organisations syndicales seront en phase pour travailler et appliquer une méthode claire, le travail quotidien de l'IRP sera ô combien simplifié.

M. Le PRÉSIDENT.- Monsieur SAUTEL, pour le rapport de la commission ?

M. SAUTEL.- C'est Monsieur NIVAULT qui va donner lecture du rapport. Le bon document est celui du dossier de séance. En CSSCT centrale, nous avons eu à disposition un PowerPoint qui devait être projeté, mais j'ai oublié qu'il n'était pas possible de le faire dans cette salle. Nous le transmettrons cependant à l'ensemble du comité et des élus.

M. NIVAULT.- Cette information a été abordée en CSSCT Centrale le mardi 19 novembre. Mmes Valérie BARCA, Selma LE DEVEHAT et Muriel ROGER pour le cabinet d'expertise Acante, Mmes Sarah GUILLOUËT et Christelle DECKER en tant que porteuses du projet, Mme Valérie JOUANNIQUE, médecin coordonnateur, MM. Grégory CARILLO et David GUYOT, respectivement responsable de l'unité et délégué Méthodes et Performances à GIS/PST se sont chargés de sa présentation, nous les en remercions.

Cette expertise intervient suite à la délibération votée en CSEC, le 9 octobre 2019, sur le projet d'aménagement des espaces tertiaires et va faire l'objet d'un processus de consultation en 3 phases.

Nous prenons connaissance aujourd'hui du rapport de la 1ère phase, principalement axé sur les grands principes du projet.

Le projet LYBY + a pour vocation de faire passer le nombre de salariés localisés à LYBY de 2 175 à 3 354 personnes en se séparant des sites connexes de Philidor, Jules Vallès, Tour de Lyon et Championnet.

Au cours des échanges, la charte d'aménagement des espaces tertiaires, pour laquelle les élus ont donné un avis, le 22 mai 2019 est apparu comme le blanc-seing donné à l'entreprise concernant l'aménagement des espaces tertiaires.

Pour rappel, l'avis donné par les élus n'était qu'un avis réservé et comme nous l'avions souligné, nous n'avions que très peu de recul sur ce nouvel environnement de travail, uniquement une enquête de satisfaction post-emménagement vis-à-vis de l'opération C5 à CGF.

À la lecture du rapport d'expertise, on comprend rapidement que l'entreprise a confondu vitesse et précipitation.

Les conditions de travail auraient dû être la pierre angulaire de ce projet, vu l'ampleur des changements, malheureusement la ligne directrice est d'ordre financière.

Pour les membres de la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail, les premières analyses ne sont pas rassurantes, principalement sur la qualité de vie au travail et sur la prise en compte des différents risques inhérents à ce type d'aménagement.

Pour réussir ce projet, la direction se repose sur 2 axes : la transformation digitale et l'évolution de la culture managériale.

De quoi parle-t-on ?

La genèse de la transformation digitale remonte aux années 1980 avec l'arrivée des ordinateurs, en 1990 avec la généralisation d'internet, en 2000 apparaissent les téléphones intelligents et en 2016 l'arrivée du haut débit.

L'inéluctabilité de la transformation digitale est donc un fait.

Cette mutation technologique soulève le problème de la qualité des relations humaines.

Cela sera du rôle des responsables des ressources humaines, d'inciter leur personnel à suivre des formations adaptées à l'évolution des entreprises.

Pour le second point on parle de manager CLE « Coach, Leader, Entrepreneur ».

Le rôle fondamental du manager coach, en plus de son rôle de manager leader, est de fédérer une valeur commune pour souder un groupe face à un même objectif.

Le but étant de revaloriser les relations humaines et les replacer au cœur de l'organisation de travail.

Pour ce qui concerne le manager leader la question est de savoir s'il est manager ou leader ?

En effet, le manager est désigné par sa hiérarchie, le leader est, lui, reconnu comme tel par les membres de son équipe, c'est le groupe qui lui donne son pouvoir et lui reconnaît une autorité informelle.

Le manager entrepreneur est celui qui facilite l'émergence des idées, prend des initiatives, saisit des opportunités, pour évoluer dans un contexte de transformation.

Voilà la définition que donne la direction, mais avec quel objectif ? Celui de créer des business unit à l'instar de ce qui se passe dans le département BUS ?

Comme évoqué en préambule, l'avis sur la charte d'aménagement était basé essentiellement sur le REX du C5, le retour des experts est moins idyllique qu'il n'y paraît.

On apprend que les salariés du C5 ont vécu des moments difficiles dans les zones tampons. Il en a résulté la satisfaction de rejoindre leurs locaux d'origine, réaménagés en flex office, conjointement avec la mise en place du télétravail.

En contrepartie, les salariés du C2 sont beaucoup moins satisfaits de ce passage en flex office, avec un taux de foisonnement plus important que dans d'autres services, une nuisance sonore qui augmente au fil de la journée et des jours, un système de téléphonie (soft phonie) non performant (noté comme irritant par les utilisateurs et qui impose des contraintes)

Les responsables du projet se sont appuyés sur des ambassadeurs (1 par département) pour relayer les informations auprès des équipes et pour évaluer les besoins des salariés.

Lors des entretiens, les experts ont noté chez les ambassadeurs beaucoup de disparité sur leur objectif et leur rôle.

On s'aperçoit que de trop nombreux salariés n'ont été ni sollicités ni informés, beaucoup n'ayant jamais entendu parler de la charte d'aménagement des espaces tertiaires.

Une meilleure communication, en amont permettrait de ne pas rééditer les erreurs commises sur Val-Bienvenüe en ce qui concerne les besoins des agents.

De trop nombreuses questions des salariés sont encore sans réponse, par exemple :

– Pour le département JUR et les problèmes de confidentialité : À réception d'un appel doivent-ils se déplacer avec leur PC portable jusqu'à une cabine téléphonique ?

– L'activité comptable qui demande de la concentration et qui va se heurter aux problèmes de nuisances sonores.

– Les chargés de maintenance qui ont besoin de véhicules pour se déplacer (problème de places de parking), de vêtements de travail spécifiques (EPI) avec des vestiaires adaptés.

– Pour les responsables réglementation des armoires de rangement en conséquence…

Avec une moyenne d'âge, cadres et maîtrises réunis, de plus de 48 ans, il nous semble illusoire de penser que la transformation numérique, permettra dans un délai très court de se passer du papier et donc des lieux de stockages en adéquation.

Concernant les 105 personnes en situation de handicap, le rapport souligne l'importance de prendre en compte ces agents dans de telles transformations.

Nous attirons l'attention de la direction, sur l'importance de prendre en compte les différents types de handicap, pas uniquement les personnes à mobilité réduite mais également ceux ayant des TMS, des problèmes auditifs, des déficiences visuelles, etc. Tout cela en s'assurant de ne pas stigmatiser ces salariés. En effet, bon nombre de personnes en situation de handicap restent très discrètes sur leur handicap et n'ont pas envie que cela soit dévoilé à l'ensemble de leurs collègues.

En effet, ceux-ci pourraient obtenir des postes de travail attitrés, susceptibles de provoquer des convoitises ou remarques désobligeantes.

Nous attirons particulièrement l'attention de la direction sur les risques inhérents aux espaces de travail ouverts et plus précisément sur les risques psychosociaux. La perte d'un bureau peut créer une instabilité émotionnelle et physiologique importante chez les salariés. Pour que le flex office soit accepté, il est indispensable d'associer les employés en amont du projet d'aménagement.

La CSSCT Centrale ainsi que les CSSCT de départements resteront vigilantes quant à la communication envers les salariés et sur les aménagements aussi bien dans la phase transitoire que définitive.

Mme AZEVEDO.- À l'heure où nous parlons de plus en plus de changement et de transformation, le programme LYBY + devient de plus en plus anxiogène.

En effet, la note d'étape du cabinet Acante, suite à l'expertise demandée en séance du CSEC est assez pessimiste pour ne pas dire « négative », dixit la cheffe de projet !

L'UNSA-RATP estime que ce projet patine car peu ou pas d'informations supplémentaires sont apportées aux salariés concernés sur l'évolution du projet mais pas seulement…

Selon le cabinet Acante, les documents ont été donnés tardivement ou partiellement. Certains plans actuels (macro-zoning) n'existent pas. Il est difficile de comprendre comment chaque département est organisé et comment il va se redéfinir. La charte n'est pas partagée par l'ensemble des salariés et des zones d'ombre planent sur son interprétation.

D'autre part, certaines questions restent en suspens :

L'écoute « flottante » sera-t-elle prise en compte ?

Quid des personnes à mobilité réduite ou autres handicaps ?

Y aura-t-il une flexibilité sur les attentes des salariés ?

L'UNSA-RATP trouve important d'aller à la source des besoins du personnel car estimer les besoins c'est anticiper des situations non adaptées par rapport aux différents métiers. Par exemple, si l'entreprise ne prévoit pas des armoires assez grandes pour certains types de matériels elle se verra dans une impasse pour répondre au besoin. Il faut rappeler que le flex office ne peut s'étendre plus qu'il n'est prévu à la base !

L'UNSA-RATP vous demande d'identifier clairement les risques psychosociaux et expliquer pourquoi ça change dans l'avant, le pendant et l'après. L'entreprise minimise trop souvent les risques et n'envisage les risques psychosociaux qu'au niveau curatif mais fait l'impasse sur la prévention.

L'UNSA-RATP rappelle, comme précédemment dit, qu'elle n'est pas opposée aux changements si ceux-ci sont basés sur l'écoute réelle et efficace des salariés et pour leur bien.

M. DOMINÉ.- Je voudrais vous informer que nous avons reçu des messages d'agents qui ont découvert l'existence de l'étude dans Fréquence. Ils sont demandeurs de cet entretien, car ils ont visiblement beaucoup de choses à dire. Il s'agit entre autres de juristes dont on connaît le souhait de discrétion dans leurs travaux et de pouvoir travailler dans les meilleures conditions.

Le programme LYBY + s'inscrit dans le cadre global d'un programme immobilier d'envergure, visant à réduire l'empreinte tertiaire, mais également à produire des économies par la réduction des coûts d'exploitation.

Il va générer un chiffre d'affaires important, avec un montage juridique et financier qui certes, n'impactera pas le PQI, mais bien l'EPIC qui octroiera un prêt à taux avantageux à sa filiale.

1 000 postes supplémentaires vont être créés par le regroupement des salariés du tertiaire de Championnet, Jules Vallès, Philidor et Tour de Lyon.

Pour les accueillir, le siège va donc être transformé en espaces dynamiques flex office.

Il peut donc avoir des conséquences importantes sur les conditions de travail des agents, leur santé physique et mentale.

Il n'est pas sans conséquences non plus sur l'encadrement qui devra s'adapter, on ne sait trop comment, aux nouvelles interactions entre agents. Trop de questions restent sans réponses, et notamment, les aménagements des zones tampons, et les dispositifs destinés à en réduire les désagréments.

La CFE-CGC Groupe RATP rappelle que des études ne sont pas en faveur de ces nouveaux modes d'aménagement des lieux de travail et que leur efficience est décriée.

Pour ces raisons, la CFE-CGC Groupe RATP, porte un regard négatif sur ce dossier.

M. Le PRÉSIDENT.- Je donne la parole à Mme GUILLOUËT.

Mme GUILLOUËT.- Je vais essayer de répondre à des questionnements ou à certains points de vigilance, sachant qu'il est prévu d'apporter des compléments dans le prochain dossier, prévu pour information en janvier.

Pour expliquer le niveau d'informations du dossier, il faut rappeler que l'on est en avance de phase d'un projet, et donc sur la présentation des grands principes structurants d'un programme, qui prévoit, (car ce n'est pas suffisant pour s'assurer que toutes les dispositions sont prises pour prévenir en particulier l'ensemble des risques -nous en sommes conscients-), d'être décliné localement avec les populations directement impactées. Il n'empêche que si l'on s'engage dans un projet de ce type sans une méthodologie claire, sans éléments structurants et structurés, nous serons en difficulté dans quelques mois. C'est l'objet de ce document de cadrage.

Il est clair que parmi ses objectifs, ce projet vise la performance immobilière. C'est une bonne nouvelle pour la contribution à Diapason. Son deuxième objectif représente un enjeu d'amélioration des conditions de travail. C'est en ce sens que l'on vise à le conduire via des espaces plus adaptés aux usages actuels, par des espaces plus ergonomiques et plus confortables, avec des services adaptés aux besoins des salariés.

C'est sans aucun doute un projet managérial. C'est dans ce sens qu'on le traite et le bâtit. Il suppose un accompagnement fort et de proximité des équipes vers de nouvelles modalités de fonctionnement en équipe et avec leurs responsables hiérarchiques et leurs collègues. Ces modalités de fonctionnement, qui ne sont pas naturelles pour tous, sont portées par le management. Il y est prévu un accompagnement significatif, c'est en cela un vrai projet managérial.

Je voudrais également rappeler qu'en raison d'une population aussi vaste (3 500 collaborateurs concernés), il est nécessaire dans cette méthodologie structurante d'avoir une première approche macro, globale. On ne saurait pas par quel bout s'y prendre si on commençait par une approche micro. C'est ce que propose ce projet.

Nous avons effectivement uni nos forces pour mobiliser le top management. Sans aligner la ligne managériale, on aurait du mal à accompagner en cohérence l'ensemble des départements et des collaborateurs concernés. C'est après, une fois ces différents niveaux de management mobilisés, que l'on pourra travailler sur le micro-zoning et les micro-implantations, en lien étroit avec les acteurs métiers. C'est bien dans ce sens que l'on prévoit de faire les choses et que c'est écrit dans le dossier présenté.

Quant aux ambassadeurs, une démarche claire et structurée a été engagée. Il y a eu quatre ou cinq rendez-vous depuis septembre avec eux. Il n'est pas proposé de méthodologie dogmatique, précisément parce que la problématique d'accompagnement des collaborateurs est différente dans chacun des départements au regard de la spécificité des métiers. On aurait tort de définir une méthode « rouleau compresseur », qui serait commune à tous les départements et ambassadeurs. C'est pourquoi on a choisi de les accompagner à la carte, avec pour chaque département, un référent identifié dans l'équipe projet, qui connaît bien son département et qui déploiera avec lui une méthodologie de conduite du changement. Cette conduite du changement sera définie ad hoc, sur la base des principes présentés dans le projet, par typologie de profil métier et des usages identifiés, en lien étroit avec les départements, pour être au plus près des besoins métier.

Quant au recueil des besoins, on ne peut pas établir de méga-zoning sans avoir une vision claire par une première approche globale des besoins de surface. Ces besoins ont été calculés à travers des questionnaires précis qui ont permis de recenser les profils multiples décrits dans la charte, mais aussi les équipements spécifiques dont ont besoin les équipes. En l'occurrence, nous nous sommes engagés en commission à présenter les besoins spécifiques recueillis, qui seront affinés avec les équipes localement. Nous avons pris en compte les différents besoins de rangements notamment. Cela fait partie des marges de manœuvre que l'on trouvera sur le terrain avec les équipes.

L'anticipation des évolutions d'effectifs et la trajectoire du projet sont des aspects intéressants et importants à pointer. Nous avions proposé dans le dossier la mise en place d'un suivi, avec les partenaires sociaux, à travers un certain nombre d'indicateurs sur la vie du projet. Cela peut être l'occasion de le nourrir du suivi de l'évolution de cette trajectoire, ainsi que des résultats des études et des mesures sur les risques psychosociaux notamment, qui seront travaillés avec les départements.

Concernant les effectifs, je précise un point. Il s'agit d'un capacitaire de 3 125 occupants physiques en simultané. On dit viser 3 500 occupants en cible. Il faut savoir que le pic de fréquentation identifié est aux alentours de 80 %. Nous pourrions même aller jusqu'à 3 900 si nous voulions exploiter au maximum ce taux de fréquentation.

S'agissant des marges de manœuvre, les règles de vie ne sont en aucun cas un outil de traitement de ces marges de manœuvre. Les règles de vie ne sont imposées à personne et ne sont communes à aucune équipe. Elles sont définies dans la charte comme étant des principes fondamentaux, mais devront être définies localement par chaque équipe. Dans le programme, il est prévu d'accompagner les managers et les collaborateurs volontaires pour animer la définition de règles de vie adaptées à leur vie de quartier dans les espaces.

Il y a un vrai sujet sur les personnes en situation de handicap ou qui ont des besoins spécifiques. Pour ce faire, un groupe de travail a été constitué, en lien avec la médecine du travail et les personnes en situation de handicap.

J'insiste sur le fait que ce projet prend tout son sens et offre une formidable opportunité, voire incontournable, pour permettre au manager d'exercer pleinement le rôle qu'on attend de lui, de coach, leader et entrepreneur. Le dispositif Excellence managériale prévoit un accompagnement des managers pour exercer pleinement ces attributions. C'est en cela que l'on travaille étroitement avec le programme Excellence managériale, pour adapter les dispositifs prévus dans le cadre de ce programme et répondre aux besoins des managers dans ces nouveaux espaces.

Enfin, sur le sujet de la prévention, nous avons prévu un cadrage général. Un groupe de travail a été créé avec les médecins du travail et les préventeurs pour organiser, suivre et accompagner les évaluations de risques et pour adapter les mesures de prévention. Comme l'a indiqué le cabinet Acante, la meilleure mesure de prévention est l'accompagnement au plus près du terrain. Tout ce que je vous ai expliqué dans notre approche de conduite du changement va en ce sens.

Tout le dispositif employé aujourd'hui sur l'archivage est un vrai dispositif d'anticipation déjà engagé aujourd'hui dans le bâtiment C, le calendrier va se déployer pour les occupants des bâtiments A et B. C'est ce que l'on appelle réduire la hauteur de la marche. Partir en zone tampon avec moins de papier et être accompagné pour faire ce classement est

une manière d'anticiper le changement.

Je pourrai à d'autres occasions préciser l'ensemble du dispositif d'accompagnement. Il faut retenir que les zones tampon sont une opportunité de réduire la hauteur de la marche. Nous prévoyons des expérimentations locales dans les espaces, en aménageant des démonstrateurs d'espaces dynamiques, qui permettront aux personnes de les expérimenter et d'être dans une logique de formation/action en vue de retrouver leurs futurs nouveaux espaces à la Maison de la RATP.

Mme DECKER travaille sur le sujet de la communication. Nous sommes conscients qu'il y a urgence à communiquer. Nous sommes dans les starting-blocks pour le faire. Mme DECKER va nous l'expliquer.

J'aimerais clarifier un point sur les effectifs. Le dossier mentionne que 1 281 salariés devraient rejoindre le site de LYBY. Il s'agit en fait d'environ 1 110 occupants, qui travaillent dans les bâtiments dits connexes : Vallès, Championnet, Philidor et Tour de Lyon. Il y a un écart par rapport à cet effectif. Ce n'était peut-être pas clair dans le fichier transmis. Vous avez pris en compte des effectifs identifiés en attachement, mais qui n'ont pas de poste de travail, pas de bureau ni de téléphone. L'effectif réel de CML à Jules Vallès n'est pas de 148 mais de 51, par exemple. C'est un problème de lisibilité du fichier, qui sera corrigé. Sur Championnet, c'est juste. L'écart concerne principalement Jules Vallès et un peu Philidor.

Il faut retenir que ce n'est pas la totalité des occupants des bâtiments connexes qui reviendra sur LYBY, contrairement à ce que j'ai pu lire. Un tableau du dossier le précise. Certains occupants de Jules Vallès n'y reviendront pas, par exemple. À l'inverse, des équipes de Chanzy y viendront. 3 300 salariés prévoient, à date, sur la base des effectifs actuels, d'occuper la Maison de la RATP. Au besoin, nous pourrons préciser ces données.

M. Le PRÉSIDENT.- Merci. M. PATRAVE a demandé la parole.

M. PATRAVE.- Vous avez parlé de quartiers dans les espaces. Cela ne nous a pas été présenté. Nous voudrions connaître le nombre de quartiers. Comment seront délimités les espaces ? Il faudra peut-être l'écrire dans Fréquence, parce que la communication n'est pas réalisée.

Mme GUILLOUËT.- De la même manière qu'a été posée la question sur le macro-zoning, ce n'est pas l'objet de la séance d'aujourd'hui. Il est prévu pour la prochaine séance de travailler sur le macro-zoning. En méthode, on déclinera ensuite le micro-zoning dans les départements et les établissements, puis les micros implantations et la notion de quartiers. Cela viendra dans un second temps en méthode.

M. SARRASSAT.- Tout le monde n'a peut-être pas le même niveau d'information. Ce projet a fait l'objet d'une expertise que nous avons voulue séquencée. Au regard de l'évolution du dossier, on ne pouvait pas avoir les réponses à la hauteur de notre exigence. Il a été convenu, conjointement avec le cabinet d'expertise, d'un séquençage. Ces sujets seront abordés au fur et à mesure. Il est important que tout le monde soit informé.

Mme DECKER.- Pour vous donner de la visibilité sur la communication, vous avez vu il y a quelques jours une communication sur la charte, en date du 26. C'était un préalable important dans la compréhension du projet LYBY + par les collaborateurs. Dès

demain, il y aura dans Urban Web -travail conjoint avec le département Communication- une nouvelle rubrique, qui s'appelle « nouveaux espaces de travail », qui comporte deux grands pavés : un sur la charte et un sur LYBY +. Ils pourront être alimentés au fur et à mesure de l'avancée des projets et intégrer des rubriques sur d'autres projets à venir. Cela permettra aux collaborateurs d'avoir un accès en temps réel à de l'information plus fournie au fil de l'eau. C'est un principe établi avec la communication. Dès demain, la rubrique LYBY + sera accessible aux collaborateurs, ainsi que la charte.

Il y aura une petite actualité pour mettre en lumière l'ouverture de cette nouvelle rubrique. Dès début décembre, vers le 3 ou le 4, une infographie qui reprend de manière visuelle les grands principes du programme, sera fournie à l'ensemble des collaborateurs. Un plan de communication est partagé avec le département Communication et des actions seront menées au fil de l'eau et de l'avancée du projet.

M. Le PRÉSIDENT.- Y a-t-il des questions, des commentaires ?

M. KHELLAF.- Comme vous le savez, un bâtiment s'appelle Val-Bienvenüe. Il est pratiquement achevé, la peinture est encore fraîche. L'aménagement est similaire à celui de LYBY. Sur ce projet, des ambassadeurs et des salariés ont été associés dès le départ. Ces ambassadeurs et salariés ont essayé d'écrire leur propre scénario, mais il a malheureusement été jeté à la poubelle, parce qu'on ne peut pas être meilleur que la gouvernance. Une expertise a été menée sur Val-Bienvenüe. Ce projet de transformations des ingénieries y est intégré. De nombreux points critiques ont été soulevés sur l'aménagement. Avez-vous pris en compte cette expertise ? Les points soulevés seront-ils reproduits à LYBY ? Allez-vous en tenir compte pour ne pas reproduire les mêmes erreurs ?

Mme GUILLOUËT.- À vrai dire, je l'ai sous mon dossier. Je l'ai largement parcouru, j'ai pris note des différentes recommandations. Sauf à ce que vous ayez des points particuliers, je pense que l'on est attentif à l'ensemble des points soulevés. Nous prendrons en compte ces recommandations sur le programme de LYBY +.

M. SAUTEL.- Pour compléter ce que disait le Secrétaire de l'instance, l'information consultation du CSEC sera cadencée en plusieurs phases. Nous sommes sur un projet d'ensemble, découpé en plusieurs étapes. Cela rend d'autant plus complexe le rendu du cabinet d'expertise Acante puisque nous sommes sur un périmètre un peu abscons, sachant qu'un cabinet d'expertise qui étudie les conditions et l'organisation de travail traite de factuel, de concret. Ce n'est malheureusement pas encore le cas, il faut avoir cette notion à l'esprit.

Nous savons qu'une fois la première phase terminée et le Comité consulté, on poursuivra sur une deuxième phase plus dense, plus factuelle. Nous aurons alors à nouveau un rendu du cabinet Acante, mais qui nous éclairera davantage sur des points plus palpables, plus… terriens.

Ce projet LYBY + est bien mal nommé puisque c'est un projet de causalité, un projet « consécutif à… ». S'il n'y avait pas eu cette volonté de l'entreprise de se séparer de ses surfaces immobilières allouées au tertiaire, il est probable que le projet LYBY + n'aurait pas existé. Quel naïf autour de la table imaginerait que, sans ce projet de liquidation de ses bâtiments, l'entreprise se serait lancée dans une rationalisation de ses bureaux, de ses espaces, pour entasser 50 % de salariés en plus sur LYBY + ? Car nous en sommes là, parce que depuis sa sortie de terre en 95, la Maison de la RATP a vu ses effectifs gonfler au fil des ans, pour au moins z raisons : une augmentation de son activité et des filiales qui sont venues se

greffer sur le site de Lyon-Bercy, je fais allusion ici à RATP Dev qui monopolise tout le 3ème étage.

Dans l'intervalle et ce avant même de discuter d'un quelconque flex office, les murs ont déjà été maintes et maintes fois déplacés au sein de Lyon Bercy, où les surfaces des bureaux telles qu'on les a connues au moment de la création de la Maison de la RATP, il y a plus de 20 ans, ne sont, plus du tout, les mêmes. Elles ont été largement réduites mais il y a malgré tout nécessité pour la direction de recaser ses salariés puisque l'entreprise se sépare de bureaux immobiliers. Le choix qui est fait pour transférer ces agents est celui de la Maison de la RATP. On va donc faire « rentrer », vaille que vaille, ce millier de salariés supplémentaire sur le site du siège de l'entreprise.

LYBY + n'est que la partie émergée car c'est bien un projet de performance économique qui guide l'entreprise et ce depuis plusieurs années. La direction appuie à fond sur l'accélérateur de réduction des coûts pour être prête sur la ligne de départ de la mise en concurrence au 1er janvier 2025, sans bien sûr en mesurer les conséquences sociales. Nous avons décidé d'une expertise parce que tout va trop vite, parce que nous pensons que le dossier Diapason ajouté à celui de LYBY + vont être synonymes de risques psychosociaux pour une partie des salariés. On sait par expérience que dans ces conditions, ce sont les salariés les plus fragiles qui trinquent en premier, c'est pourquoi nous souhaitons avoir le regard et les préconisations d'un cabinet d'expertise. J'alerte aussi quant aux salariés qui ont une Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé. Il est urgent de les positionner « avant » d'établir le micro-zoning, parce qu'après il sera trop tard.

Ces salariés en situation de handicap n'ont pas tous des problèmes de mobilité, leurs handicaps sont multiples. Il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des handicaps de ces salariés.

M. Le PRÉSIDENT.- Tout le monde partage ce point. J'ai entendu dans les points repris par Mme GUILLOUËT que c'était notre préoccupation et que cela avait été soulevé dans le rapport du cabinet Acante.

L'accélération que vous mentionnez est réelle. Beaucoup de salariés auraient souhaité ne pas être dans l'accélération, mais dans l'anticipation. On sait que l'on doit le faire depuis 2009. Il faut le faire maintenant. Plus on démarre quelque chose de nécessaire près de l'échéance, plus le timing s'accélère. Encore une fois, tous ensemble, nous savons depuis 2009 que cela va nous arriver. Il faut le faire maintenant. Cela s'accélère, je suis d'accord mais nous sommes encore dans un délai qui permet de le faire dans des conditions raisonnables. Il faut que nous ayons une attention particulière aux effets que cela peut produire.

Vous avez raison de mentionner que les transformations en cours et prévues à LYBY + peuvent inquiéter. Je souhaite aussi dire que des personnes y aspirent. Il faut trouver le bon équilibre, le bon consensus entre ceux qui peuvent le craindre et ceux qui en ont marre des cloisons, du silo, de ne pas avoir les éléments de travail adaptés à leur activité, marre du papier dans tous les sens. Il y a de tout. Ce projet a l'ambition de trouver le bon équilibre entre toutes les aspirations.

Mme DECKER.- Je voudrais rappeler un point positif du projet que je n'ai pas entendu. La direction a fait le choix de conserver la Maison de la RATP. C'est important de se le rappeler, parce que d'autres entreprises n'ont pas fait ce choix. C'est important de le dire.

M. Le PRÉSIDENT.- Vous voulez dire, au cœur de Paris. S'il n'y a pas d'autres questions, je propose d'écouter l'avis.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Avis sur le programme LYBY +
– Projet d'aménagement en environnements dynamiques
de la Maison de la RATP et travaux associés

Sarah GUILLOUËT, cheffe de projet Lieux à VAL/DIR/PTT/SECTEUR PARIS
Christelle DECKER, chargée de mission à VAL/DIR/PTT/SECTEUR PARIS
Stéphane SOREAU, chargé de méthode maintenance à RATP REAL ESTATE
Valérie BARCA du cabinet Acante
Selma LE DEVEHAT du cabinet Acante
Muriel ROGER du cabinet Acante

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. SAUTEL.- Cette première phase de consultation porte sur le projet de cadrage, le projet d'ensemble. Le fil conducteur est la vente de ses biens, le fait que l'entreprise se sépare de ses empreintes immobilières. Il y a donc une dimension économique qui guide tout le reste. Dans un second temps, il y aura d'autres avis quand nous traiterons début 2020 de la mise en place de flex office. Ce premier avis fait la part belle au portage économique du dossier, début 2020 il en sera probablement différent.

M. SARDANO.- En préambule, les élus tiennent à rappeler le contexte plus global de ce projet et que l'entreprise nous a présenté pour information lors de la séance du CSEC du mois de juin et intitulé *« Schéma directeur de la transformation tertiaire »*. Ce projet prévoit entre autres la libération d'espaces loués, pour exemple Jules Vallès, ou appartenant à l'EPIC pour réduire les coûts mais aussi générer du chiffre d'affaires avec la création d'espaces de travail partagé. Pour permettre d'atteindre ces objectifs, il faut transférer du personnel des sites concernés vers le siège et donc libérer de l'espace pour les accueillir. Et nous voilà sur la partie LYBY +, avec la généralisation des open spaces ou des flex office devant générer des mètres carrés pour accueillir les agents transférés. In fine le site de Gare de Lyon passerait de 2 275 personnes à 3 305 avec une densification forte des espaces de travail.

D'un point de vue économique et afin de financer les travaux, la direction a choisi un montage juridique et financier qui n'impacte pas le PQI et, il a donc été décidé de mettre en place, un contrat de concession de travaux et de services avec une filiale (SEDP2), elle-même filiale de RATP Real Estate. Le montant du projet est de 100 M€ répartis entre l'EPIC pour 13 M€ et la filiale SEDP2 pour les 87 M€ restants. Pour financer sa part, la filiale aura recours à un emprunt auprès de l'EPIC. Pour les élus, si ce montage s'explique par la séparation entre le PQI négocié avec IDFM et le financement du projet, des interrogations subsistent et, en particulier, sur la marge prévue censée couvrir les risques et que s'octroiera la filiale. Filiale qui, par ailleurs, bénéficiera d'un prêt à un taux avantageux de l'EPIC pour réaliser les travaux. Les élus ne peuvent accompagner un projet qui vise à renforcer des filiales au détriment de l'EPIC et, ils auraient souhaité que la direction envisage plusieurs scénarios et qu'elle leur soumette. Il est regrettable que le dialogue sur des enjeux majeurs et stratégiques qui engage l'avenir de l'EPIC ne soit pas institué au sein de cette instance. Les élus souhaitent connaître le montant du prêt accordé à notre filiale et le taux qui s'y rapporte.

L'autre volet du projet LYBY + concerne les aménagements des locaux et les conditions de travail de nos collègues sur les périodes dites tampons et sur les futurs espaces de travail au niveau du siège. Comme l'ont souligné les experts, ce projet a potentiellement d'importantes conséquences sur les conditions de travail des agents, ainsi que sur leur santé tant physique que mentale.

Les périodes de transition en zones tampons ne donnent lieu à aucune explication sur la façon dont les nuisances vont pouvoir être évitées.

Les élus n'ont pas à disposition les plans de méga et macro-zoning ni ceux de micro-zoning.

Le projet va-t-il faire des propositions d'aménagement pour les

personnes en situation de handicap ou est-ce aux départements d'apporter des solutions ?

L'augmentation du nombre de personnes en situation de handicap, qui ne va faire que croître dans les années à venir, a-t-elle été prise en compte dans le projet LYBY + ?

Nous constatons qu'il manque énormément de données aussi bien sur les locaux de la zone tampon que sur les futurs locaux dits flex office de LYBY +.

Dans ces conditions, au vu des éléments en notre possession et à ce stade du projet, les élus (es) ne peuvent qu'émettre un avis négatif sur le projet.

Mme LÉQUIPÉ.- M. BEN ROUAG remplace M. ABOUTAÏB, M. PIGEARD remplace M. DJEBALI, M. PATRAVE remplace M. FAUCHEUX, M. BOYER sera remplacé par M. CHEVILLARD, M. ORIEUX par M. DUIGOU, M. BAZIN par Mme MEUNIER, M. NIVERT par M. KHELLAF, M. VENON par M. LE CLEACH. Mme GRELAUD remplacera M. GRATUZE, M. DOMINÉ remplacera M. HUBERT.

(Il est procédé au vote)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – JÉRÔME CRUCHET
LOÏC FAUCHEUX – JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD
STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH
FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

2 CFE-CGC : MME STÉPHANIE GRELAUD
M. LAURENT DOMINÉ

L'AVIS EST ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

M. Le PRÉSIDENT.- Merci à tous les intervenants pour leur éclairage.

❖❖❖❖

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Désignation d'un cabinet d'expertise comptable dans le cadre de la consultation sur la situation économique et financière de l'EPIC et du Groupe RATP portant sur les comptes clos annuels 2019 et semestriels 2020, le budget rectificatif 2020 et le budget 2021 prévue à l'article L.2312-17 du Code du travail

« **Dr BEUGNET.**- Je vous salue. Cela ne concerne plus les médecins du travail. Je salue tous les élus et au nom des médecins concernés, je vous remercie du fond du cœur. »

Le docteur BEUGNET quitte la séance.

***M. SARRASSAT.**- Les élus (es) du Comité Social Économique Central de la RATP, réunis (es) en séance plénière, les 27 et 28 novembre 2019, et selon l'article L.2315-88 du Code du travail, proposent de désigner le cabinet Sécafi pour l'assister dans le cadre de la consultation sur la situation économique et financière de l'EPIC RATP et du Groupe RATP portant sur les comptes clos 2019 et le budget rectificatif 2020, les comptes semestriels 2020 et le budget 2021, définie à l'article L.2312-17 du Code du travail.*

(Il est procédé au vote)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – JÉRÔME CRUCHET
LOÏC FAUCHEUX – JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD
STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH
FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

2 CFE-CGC : MME STÉPHANIE GRELAUD
M. LAURENT DOMINÉ

LA DÉLIBÉRATION EST ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

❖❖❖❖

VI – QUESTIONS SOCIALES

Délibération portant sur la vente du centre de vacances enfance/jeunesse de Quincangrogne situé sur la commune de Montévrain

M. Le PRÉSIDENT.- Je donne la parole à M. SARRASSAT.

M. SARRASSAT.- *Les élus (es) du Comité Social Économique Central de la RATP, réunis (es) en séance plénière, le 28 novembre 2019, décident de procéder à la vente du centre de vacances enfance-jeunesse dénommé "Quincangrogne" situé sur les communes de Montévrain (77 144) et Chessy (77 700), représentant une superficie totale de 31 245 m^2 pour un montant de 3 220 000 €.*

Les élus (es) du Comité Social Économique Central de la RATP donnent tous pouvoirs à Monsieur Frédéric SARRASSAT, secrétaire, et Monsieur Frédéric NIVERT, trésorier, pour procéder à ces signatures et accomplir toutes les formalités qui en découlent, au mieux des intérêts du Comité.

(Il est procédé au vote.)

POUR : 20 VOIX

9 UNSA : MME CÉCILE AZEVEDO
MM. TARIK ALLALOUCHE – ELIÈS BEN ROUAG – JÉRÔME CRUCHET
LOÏC FAUCHEUX – JOSÉ JONATA – PATRICK PIGEARD
STÉPHANE SARDANO – FRÉDÉRIC SARRASSAT

9 CGT : MM. BENOÎT CHEVILLARD – ALAIN DUIGOU – THOMAS LE CLEACH
FABIEN LONGET – CLAUDE NIVAULT – FRÉDÉRIC NIVERT
PATRICK RISPAL – THIERRY SAUTEL – ÉRIC TURBAN

2 CFE-CGC : MME STÉPHANIE GRELAUD
M. LAURENT DOMINÉ

LA DÉLIBÉRATION EST ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ DES ÉLUS (ES) PRÉSENTS (ES).

❖❖❖❖

V – QUESTIONS DIVERSES

M. SARRASSAT.- Il y a une question diverse, notamment sur les rumeurs d'agents fantômes, remplaçant les agents en activité, sur les rumeurs d'une prime exceptionnelle octroyée à certains personnels d'encadrement, au-delà de ce qui était prévu dans le plan initial, pour les inciter à travailler et à rouler à la place des conducteurs. Autant que ce soit dit pour éviter les rumeurs. Je donne la parole à M. CHIKH.

M. CHIKH.- Quelques interrogations. J'ai reçu des alertes de collègues machinistes et anciens machinistes qui ont été appelés par l'entreprise pour savoir s'ils étaient disponibles pour travailler du 5 au 10. Dans deux cas, l'entreprise s'est présentée, mais pas dans les deux autres. Il y avait un retraité et une personne partie de l'entreprise pour des raisons personnelles. J'ai été alerté par ces deux personnes.

Vous me confirmerez ou pas le fait suivant. Un directeur d'unité opérationnelle ne sera pas présent la journée du 5 décembre alors que son unité sera fortement gréviste. Certains machinistes receveurs seront en grève, d'autres pas. Il sera en train de tracter un RER, puisqu'il a passé une formation rapide d'une semaine et ne sera pas en unité opérationnelle. Il est dans une unité opérationnelle. S'il voulait faire des kilomètres, il pouvait passer son permis de transports en commun, mettre la tenue et faire 10 heures, cela aurait compensé quelques kilomètres et sauvé quelques usagers. Il a préféré aller au RER. Est-ce vrai ? Est-ce que l'entreprise cautionne ces agissements, dans les deux cas ?

M. Le PRÉSIDENT.- S'agissant de votre première question, comme il ne s'agit pas de la RATP, je ne suis pas capable de vous dire si ces personnes ont été appelées ou pas. Je ne sais pas répondre à votre question. Elles n'ont pas été appelées par la RATP.

M. SARRASSAT.- Si ce n'est pas la RATP, on peut donc subodorer qu'Île-de-France Mobilités appelle les agents en direct, parce que cela a été le cas pour les Cars Perrier.

M. Le PRÉSIDENT.- Je suis en mesure de répondre sur ce qui concerne la RATP, mais pas sur vos pressentiments, je n'en sais rien.

M. SARRASSAT.- Ce qui m'intéresse est de savoir comment ils ont eu le contact des agents.

M. Le PRÉSIDENT.- Je n'en sais rien. Quant à votre deuxième question sur le DUO, je ne sais pas, je vais me documenter.

M. SARRASSAT.- Pour la prochaine séance, nous aimerions connaître les gratifications ou mesures exceptionnelles prévues pour le personnel d'encadrement qui roulera les jours de grève sur les trains. La rumeur de 450 € la journée circule.

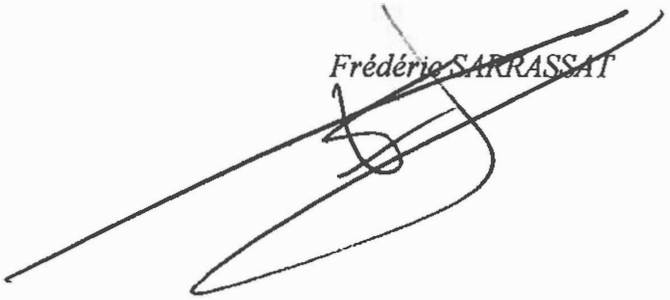
M. Le PRÉSIDENT.- Bien.

❖❖❖❖

FIXATION DE LA DATE DE LA SÉANCE SUIVANTE

M. Le PRÉSIDENT.- Je vous donne rendez-vous le 10 décembre pour notre prochaine séance. L'ordre du jour a été signé hier soir, il vous a été communiqué. Bonne fin de semaine.

La séance est levée à 17 heures 40.

Le Secrétaire du CSEC-RATP

Frédéric SARRASSAT