



**Comité Social Économique Central
(CSEC)**

PROCES-VERBAL

----- séance -----

du

mardi 17 décembre

-----2024-----

Sont présents (es) :

MM.	Frédéric SARRASSAT	Secrétaire	liste FO RATP CSE 12/MTS
	Laurent DOMINÉ	1 ^{er} secrétaire adjoint	liste CFE-CGC CSE 6/DSC
	Abdelnour LARDIDI ¹	2 ^{ème} secrétaire adjoint	liste UNSA CSE 3/SUR
	Stéphane SARDANO	Trésorier	liste UNSA CSE 1/RDS CENTRAL
	Bastien ORSINI	Trésorier-adjoint	liste FO RATP CSE 5/SEM
Mmes	Elodie BERTHIER	Membre titulaire	liste FO RATP CSE5/SEM
	Florence RICHARD	-	liste CFE-CGC CSE 14/BU RSF
MM.	Marc BRILLAUD	-	liste FO RATP CSE 3/SUR
	Elies BEN ROUAG	-	liste UNSA CSE 2/RDS CENTRES BUS
	Kamel OULD AHMED	-	liste UNSA CSE 6/DSC
	Nicolas BERGEAUD	-	liste UNSA CSE 8/SIT
	Abdelhakim KHELLAF	-	liste CGT CSE 7/RATP INFRA
	André BAZIN	-	liste CGT CSE 7/RATP INFRA
	Pascal KERLEU	-	liste CGT CSE 9 M2E
	Patrice MAUGERI	-	liste CGT CSE 10/RDS ATELIERS CHAMP
	Thibaut DASQUET	-	liste CGT CSE 11/MRF
	Vincent BRIEUX	-	liste CFE-CG CSE 13/BU TRAM
Mmes	Cécile AZEVEDO ²	Membre suppléante	liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS
	Farida KAIS ³	-	liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS
	Florence ESCHMANN	-	liste FO RATP CSE 12 MTS
	Magaly CLEUET	Membre suppléante	liste UNSA CSE 5/SEM
	Marie-Mathilde GUEROULT	-	liste CFE-CGC CSE 6/DSC
	Jessica RICHARDS	-	liste CFE-CGC CSE 13/BU TRAM
MM.	Mohamed CHAGH	Membre suppléant	liste FO RATP CSE 1/RDS CENTRAL
	José JONATA	-	liste UNSA CSE 5/SEM
	Olivier MERCIER	-	liste UNSA CSE 8/SIT
	Sébastien BOURGEOIS ⁴	-	liste CGT CSE 9/M2E
	Sami TAGANZA	-	liste CGT CSE10/RDS ATELIERS CHAMP
	Michel MARQUES ⁵	-	liste CGT CSE 11/MRF

Sont absents(es)/excusés (es) :

MM.	Karim ROUIJEL	Membre titulaire	liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS
	Karim NEGADI	-	liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS
	Gregory GUIDEZ	-	liste UNSA CSE 2/RDS CENTRES BUS
	Yannick STEC	-	liste CGT CSE 4/RER
	Fabrice DELAGE	-	liste CGT CSE 11/MRF
	Karl BENOIST	-	liste CFE-CGC CSE 12 /MTS
Mmes	Mary FORD	Membre suppléante	liste UNSA CSE 6/DSC
MM.	Aurélien DERACHE	Membre suppléant	liste FO RATP CSE 12/MTS
	Nourredine ABOUTAIB	-	liste UNSA CSE 2/RDS CENTRES BUS
	Laurent TROILO	-	liste UNSA CSE 14/BU RSF
	Stéphane TONDUT	-	liste CGT CSE 7/RATP INFRA
	Eric TURBAN	-	liste CGT CSE 7/RATP INFRA
	Damien MORILLA	-	liste CGT CSE 11/MRF
	Jean-Marie DUCELIER	-	liste CFE-CGC CSE 2/RDS CENTRES BUS
	Samy SI-TAYEB	-	liste LA BASE CSE 4/RER

¹ Remplace Grégory GUIDEZ en tant qu' élu titulaire pour les votes

² Remplace Karim ROUIJEL en tant qu' élu titulaire pour les votes

³ Remplace Karim NEGADI en tant qu' élu titulaire pour les votes

⁴ Remplace Yannick STEC en tant qu' élu titulaire pour les votes

⁵ Remplace Fabrice DELAGE en tant qu' élu titulaire

Assistent à la séance :

MM. Laurent **DJEBALI**
Vincent **GAUTHERON**
Cyril **LARDIERE**

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

Excusé

M. Arole **LAMASSE**

Représentant du syndicat UNSA

Invité excusé :

M. Olivier **GALLE**

Conseil de Prévoyance

ORDRE DU JOUR

I - INFORMATIONS DU PRESIDENT

- *Sans objet* 7

II INFORMATIONS DU SECRETAIRE

- *Information sur incident technique restaurant LYBY* 9

III - QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

1. *Information sur les orientations stratégiques du Groupe RATP, incluant l'information sur le Schéma Directeur des Ressources Humaines ainsi que la présentation de la feuille de route du Président Directeur Général* 12

M. LE PRÉSIDENT.- Je propose de démarrer la séance.

Je vous souhaite la bienvenue pour cette séance extraordinaire consacrée à la présentation des orientations stratégiques de l'entreprise et du SDRH. C'est une séance particulière puisqu'elle est plutôt censée avoir lieu en début d'année. Néanmoins, compte tenu du calendrier particulier de l'année et du renouvellement du mandat d'un président, en accord avec le secrétaire de l'instance, on a souhaité faire coïncider l'information et la consultation annuelle sur les orientations stratégiques avec l'exercice "imposé" à la nomination d'un nouveau président, que ce soit une première nomination ou un renouvellement, consistant pour lui à présenter ses orientations stratégiques en Conseil d'administration et en CSEC. Il y a une troisième caractéristique cette année : on est à l'aube du lancement du futur plan stratégique. Il n'y a pas d'écart, c'est le même exercice consistant à préparer le plan stratégique et à présenter ses orientations stratégiques par le président.

L'objet de la séance d'aujourd'hui regroupe donc trois exercices qui ont la même finalité.

Je propose d'écouter le compte rendu de la Commission économique qui a entendu les personnes de l'entreprise venues présenter les orientations stratégiques et le plan d'entreprise, ainsi que le SDRH, de prévoir un temps d'échanges en cas de besoin, puis d'accueillir le président qui nous rejoindra au plus tard à 16 heures.

Pour cette séance, dans la mesure où l'instance a choisi de se faire accompagner par le Cabinet Secafi dans l'exercice de la consultation du mois de février, on accueille Mme FERRIER pour assister à la première partie de nos échanges, ainsi que Mme COLONNA et Mme DUBOYS FRESNAY pour la partie consacrée au plan stratégique et aux orientations stratégiques, Mme LE DORTZ et Mme LESEIGNEUR pour la partie SDRH, et M. LECLERCQ que vous avez vu la semaine dernière.

Je vous propose de faire le point sur les présents, même s'il n'y a pas de vote.

Pour FO, nous ont été transmises les absences excusées de MM. ROUIJEL, NEGADI et DERACHE.

Pour la délégation UNSA, nous ont été signalées celles de MM. GUIDEZ, ABOUTAÏB, TROILO et Mme FORD.

M. JONATA.- M. BEN ROUAG arrive. M. LAMASSE sera absent.

M. LE PRÉSIDENT.- Pour la délégation CGT, nous ont été signalées les absences de MM. STEC, TONDUT, MORILLA, TURBAN et DELAGE.

Pour la CFE-CGC, nous ont été signalées les absences de MM. BENOIST et DUCELIER.

M. DJEBALI remplace M. HONORÉ en tant que représentant syndical pour FO.

M. LAMASSE est donc absent.

I – INFORMATIONS DU PRESIDENT

M. LE PRÉSIDENT.-

Je n'ai pas d'information du président.

II – INFORMATIONS DU SECRETAIRE

M. LE SECRÉTAIRE.- Je n'avais pas d'informations du secrétaire. L'ordre du jour d'aujourd'hui est différent de la normale du fait que le président intervient en deuxième partie. Par ailleurs, il s'inscrit dans un contexte puisqu'on est en pleine négociation du contrat avec IDFM, ce qui ne facilitera pas la lecture du SDRH et des orientations stratégiques qui sont plus basés sur des suppositions qu'autre chose.

☒ Retour sur incident lors du repas de Noël à Lyon-Bercy

J'ai une information à partager avec l'ensemble des élus. Il y a eu le repas de Noël jeudi dernier dans l'ensemble des restaurants gérés par Elios et le Comité d'entreprise. Un restaurant, toujours le même, est tombé en panne : Bercy. Au début, on pensait que le souci venait de chez nous. Une enquête est en cours.

Force est de constater que à la suite d'une intervention technique de l'opérateur Orange mandaté par la RATP, le câble qui alimente en fibre le restaurant d'entreprise a été arraché. Cela ne facilite pas la gestion informatique du système (caisse, Wifi, commandes, etc.). Aujourd'hui, on est encore en mode dégradé parce que l'arrachage du câble a provoqué une coupure sans que l'on sache où : il y a 850 mètres de câbles depuis la baie jusqu'à nos serveurs. Cela pose un problème majeur. En tant qu'élus de la gestion pluraliste, on s'excuse pour la gêne occasionnée. La décision prise à ce moment était rationnelle mais compliquée.

Dans la mesure où le repas de Noël était servi ou en pré-service, il était hors de question de perdre les denrées. On a pris la décision en direct de distribuer gratuitement la nourriture à l'ensemble des convives, ce qui n'est pas sans conséquences financières pour les comptes du Comité d'entreprise. On est en train d'établir le dossier, de regarder ce qu'il s'est réellement passé et d'étudier comment éviter que cela se produise de nouveau.

On sait maintenant que l'on a un local de câbles à peine sécurisé, dans lequel se trouvent également tous les câbles informatiques et de fibre de la RATP. Cela pose des difficultés que l'on n'avait pas imaginées au départ. C'est en cours de résolution. On espère travailler sur Bercy pendant la période de fermeture pour remettre les 850 mètres de câbles en place, en espérant trouver un passage pour celui qui a été arraché. Ce n'est pas très aisé. C'est le seul restaurant qui ne fonctionne plus quand il y a un problème de fibre. La fragilité du système est une inquiétude constante.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BAZIN ?

M. BAZIN.- Bonjour. Cette histoire est surprenante. En principe, toute câblerie est identifiée dans le réseau. Il est également surprenant que le CSEC puisse imaginer prendre à son compte le tirage des 850 mètres. Je pense qu'il y a des assurances et que l'entreprise RATP devrait le prendre à son compte puisque la dégradation du réseau de la restauration fait suite à une intervention sur le réseau RATP. Quand vous parlez de technique, vous trouvez toujours face à vous des personnes qui vous répondront qu'on ne s'amuse pas avec cela. Par ailleurs, le nombre de repas servis lors de cette journée me paraît énorme, et il me semble étrange de ne pas avoir un mot de l'entreprise sur le sujet. On ne va pas polémiquer.

M. LE PRÉSIDENT.- Trop tard ! Je rappelle que la restauration est sous la responsabilité du CSEC, que le câble en question est un câble du CSEC et que c'est l'entreprise Orange qui est intervenue dans le local. Avant de prendre des positions définitives sur cette affaire, on va attendre de savoir tout ce qu'il s'est passé. On n'en est pas encore là. On ne va pas polémiquer sans savoir ce qu'il s'est passé.

M. LE SECRÉTAIRE.- Ce n'est pas ce que j'ai dit, mais M. BAZIN a peut-être de bonnes idées.

M. LE PRÉSIDENT.- Vous avez été prudent.

J'ai une question de méthode. Habituellement, les organisations syndicales ont des déclarations d'ordre général en début de séance, puis des déclarations par thème. Avez-vous des déclarations d'ordre général à partager en début de séance ?

Cela n'a pas l'air d'être le cas. J'imagine que vous souhaitez donner lecture des déclarations sur les orientations stratégiques et le SDRH en présence du président ?

M. DJEBALI.- C'est mieux.

III – QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

- 1. Information sur les orientations stratégiques du Groupe RATP, incluant l'information sur le schéma directeur des ressources humaines ainsi que la présentation de la feuille de route du Président**

Madame Bérénice FERRIER pour le cabinet SECAFI

Madame Clarisse COLONNA, responsable unité spécialisé – SFD/SVD

Madame Anne-Cécile DUBOYS-FRESNEY, chargée d'étude développement - SFD/SVD

Madame Anne LE DORTZ, responsable GPEC – DRH/DCC

Monsieur Jean-Yves LECLECRQ, directeur financier – SFD/DIR

Monsieur Jean CASTEX, Président Directeur Général

participent à ce point de l'ordre du jour

M. LE PRÉSIDENT.- Je propose de donner la parole à Mme AZEVEDO pour la lecture du compte rendu de la Commission économique sur les orientations stratégiques, puis sur le SDRH.

À l'issue de ces présentations, il pourrait y avoir un premier niveau d'échanges si vous le souhaitez. M. LECLERCQ, que je remercie de s'être joint à nous, qui supervise les travaux sur le plan stratégique, est à votre disposition. Cela ne nous empêchera pas d'avoir à nouveau des échanges en présence du président.

Madame AZEVEDO ?

Mme AZEVEDO.-

✉ **Rapport de la Présidente de la Commission Economique sur les Orientations Stratégiques du Groupe RATP 2025-2030**

Les intervenantes pour ce dossier, lors de la Commission Economique du 6 décembre 2024, étaient Madame Clarisse COLONNA et Madame Anne-Cécile DUBOYS-FRESNEY. Nous les remercions pour leur présentation et leurs explications.

Ce rapport s'appuie sur un document unique dans sa présentation du nouveau plan d'entreprise 2025-2030 dont le PDG avait annoncé son élaboration avec une première partie Ambition 2030 et son suivi et une deuxième partie sur les principes retenus pour la déclinaison et l'appropriation du plan d'entreprise. Il a été fondé sur les Orientations Stratégiques du PDG et sur une écoute des parties prenante internes et externes de mars à septembre 2023. L'approbation du plan d'entreprise devra se faire à l'issue de la négociation financière du nouveau contrat IDFM.

Il est composé de 19 chantiers 2025-2030 assortis d'une feuille de route pour chaque chantier et classés en 5 priorités (Voyageurs, Collaborateurs, Transition Ecologique, Développement et Performance) sans hiérarchies dans les priorités. Il a été défini 14 projets transverses prioritaires sur l'année 2025 tout en sachant que la mise en service de la ligne 15 Sud sera retardée et reportée normalement à l'été 2026.

Le plan d'entreprise sera accompagné par des indicateurs de succès annuels (ou Indicateurs Clés de Performance) destinés principalement à l'externe et qui se lisent comme des objectifs. Trafic du Groupe et montant d'investissement concernant les "Voyageurs"; taux d'engagement pour les "collaborateurs"; réduction des émissions de gaz à effet de serre pour la "Transition écologique"; CA sur activités cible et parts de marché transport en IDF pour le "Développement" et CA, EBIT, dette nette et EBIT/marge opérationnelle décarboné(e) pour la "Performance". La commission a été interrogative sur le nouvel indicateur « taux d'engagement » et interpelle la Direction pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur son utilisation.

Il sera également accompagné par des indicateurs de "bonne santé" mensuels ou trimestriels destinés en interne et en externe qui se regardent comme du pilotage (indicateurs que l'on retrouve pour certains dans différents dossiers présentés en commission économique). Il est donc demandé de souligner les nouveaux indicateurs.

Il est précisé en commission que la nouveauté du plan serait d'anticiper les attentes des voyageurs et des collaborateurs.

Dans le détail, 6 chantiers sont prévus dans la priorité "Voyageurs" avec :

- 1. La modernisation des espaces, des matériels roulants et des systèmes d'exploitation,*
- 2. La qualité de service en minimisant notamment les colis abandonnés, les malaises voyageurs, l'information voyageur et l'accompagnement humain et proactif,*
- 3. Le développement de proximité,*
- 4. L'accessibilité et l'inclusion,*
- 5. La réhabilitation du Bus dans la ville,*
- 6. La billettique innovante et adaptée aux nouveaux usages.*

4 chantiers sont prévus dans la priorité "Collaborateurs" avec :

- 1. Le renfort de la culture Sécurité pour diminuer les accidents de travail,*
- 2. L'amélioration du cadre de travail et l'équilibre de temps de vie,*
- 3. Le développement des opportunités et des parcours du Groupe,*
- 4. L'investissement sur la responsabilité de tous.*

3 chantiers sont prévus dans la priorité "Transition écologique" :

- 1. Décarboner les activités principalement dans la consommation d'énergie et les achats*
- 2. S'adapter et se préparer aux risques liés à une hausse de 4 degrés des températures,*
- 3. Préserver les ressources et la biodiversité*

2 chantiers sont prévus dans la priorité "Développement" :

- 1. L'accompagnement à la concurrence sur le bus et le tram en IDF,*
- 2. Conquérir des parts de marché sur le rail urbain et suburbain en France et à l'étranger et sur les services et concessions urbains.*

4 chantiers sont prévus dans la priorité "Performance" :

- 1. Améliorer la performance économique du Groupe,*
- 2. Renforcer le leadership industriel et la capacité à faire,*
- 3. Innover, exploiter les données et réussir la transformation digitale,*
- 4. Développer et organiser la mission de Gestion d'actifs industriel intégrée.*

Les 13 projets transverses pour 2025 sont : réussir la mise en service du 1^{er} train MF19 sur la ligne 10 avant leur déploiement ; réussir les niveaux du programme d'investissement, mettre en place la nouvelle tarification IDFM en innovant sur la billettique et les équipements de validation ; mettre en place un plan d'action sur l'absentéisme en se focalisant sur l'accidentologie ; mettre en place le baromètre d'engagement du Groupe ; mettre en place la comptabilité carbone ; construire un plan d'adaptation au changement climatique ; mobiliser le Groupe pour réussir l'ouverture à la concurrence du Bus ; réussir la mise en service du contrat de Lyon ; réussir la mise en service du contrat T12/T13 ; réussir la négociation du contrat d'exploitation IDFM/RATP 2025-2029 ; réussir le déploiement du nouveau modèle de pilotage et de management de la performance ; structurer et mettre en œuvre un plan de performance permettant d'assurer la soutenabilité de la trajectoire financière et de réaliser les ambitions.

Pour décliner le plan d'entreprise il faudra s'assurer de la bonne tenue des feuilles de route avec une compatibilité entre-elles et assurer la mobilisation des ressources avec une réflexion sur le système de rémunération variable des dirigeants. Il faudra, bien évidemment, avoir une partie des ressources financières disponibles pour réaliser l'intégralité des ambitions qui sont liées aux négociations avec IDFM, à la productivité, aux résultats et à la consommation du Cash-Flow des filiales du Groupe. La dernière phase d'arbitrages devrait avoir lieu à l'été 2025.

Un dispositif de communication complet sera lancé du 12 au 16 mai 2025 à l'ensemble des salariés du Groupe ciblés (tout l'Epic et certains salariés des filiales) quel que soit le métier et le niveau de responsabilité permettant l'information, l'appropriation et la contribution au nouveau plan d'entreprise. Pour cela, un kit comportant film, affiches, webinaires, jeu de carte, vidéo tuto, vignettes atelier et guide sera remis aux managers.

Pour finir, les commissaires comprennent la volonté de l'entreprise d'établir un plan d'entreprise très ambitieux afin de se démarquer de ses concurrents, cependant ils relèvent qu'il existe un décalage entre les desiderata de certains chantiers à relever et la réalité du terrain.

Merci de votre attention.

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

Il y a des doutes sur ce que l'on fera du taux d'engagement. Pouvez-vous préciser ce qui a été dit en commission pour que l'on puisse y répondre concrètement ?

Mme AZEVEDO.- J'espère que je serai aidée des commissaires de la Commission économique. Cela nous a interpellés parce que c'est une nouveauté. La semaine dernière, vous nous avez parlé de l'enquête qui a été ouverte. Je vous ai demandé s'il y avait un lien. Vous nous avez dit en fin de présentation qu'il y en avait un. On s'est posé beaucoup de questions. À quoi servira cette enquête ? Quel est son but ? Au-delà du fait que l'entreprise veut communiquer cet indicateur à l'externe, en quoi cela engage les salariés ? Comment cette enquête sera-t-elle perçue par eux ?

Mme GUEROULT.- On n'avait pas entendu parler du baromètre engagement, on l'a découvert en commission. Les informations que vous nous avez données la semaine dernière ont soulevé des questions. Certains éléments ont été apportés dans les informations du président, qui ont généré d'autres questions de ma part.

On n'avait pas le nom de l'outil. Vous nous l'avez donné, il s'agit d'Opensquare. C'est un outil "sur étagères" qui permet de calculer un baromètre d'engagement. Quelle est la théorie du sujet sur lequel il s'appuie ? Quelle approche épistémologique ? Quand on parle d'engagement, quelle est sa définition ? Quelle est celle du désengagement ? Cela a-t-il un lien vis-à-vis du Groupe RATP, de l'employeur, du travail ? Cela a-t-il un lien avec la santé au travail ? En général, l'engagement et le désengagement servent ou desservent la santé au travail. Quelle est la validité scientifique du baromètre ? Il n'y a aucun élément sur le site d'Opensquare. J'espère que les personnes qui ont contractualisé ont vérifié auprès du manuel utilisateur la véritable validité scientifique. C'étaient les interrogations autour du baromètre, même si toutes n'ont pas été évoquées en commission.

Une fois que vous avez le résultat, sous quelle forme se présente-t-il ? Est-ce un chiffre, des valeurs quantitatives, qualitatives ? Quel est le type d'actions ? Qui les fait ? Y a-t-il une transversalité dans l'entreprise, dans le Groupe, puisque le baromètre est à l'échelle du Groupe ? Le risque a été soumis en commission. On nous a garanti l'anonymat, mais la question de l'anonymat se pose toujours dès qu'il s'agit d'un outil informatique. L'exemple donné est que certaines entreprises outre-Atlantique mais aussi en France, utilisent ce genre de résultats pour classer les salariés qui seraient les moins engagés -au regard du résultat, l'engagement est discutable- pour dire que les moins

engagés sont les moins bons professionnellement, ceux dont on peut se séparer. On serait évidemment opposé à cette approche.

M. JONATA.- On est dans une posture plus sociale. Généralement, on met en place un taux parce qu'on a un but spécifique. On en parle dans les orientations stratégiques qui fixent une trajectoire spécifique. Pour fixer cette trajectoire, on a besoin de connaître l'engagement de chacun pour accompagner ces orientations. C'est une vision syndicale.

Quel est le but de cet engagement ? Avez-vous l'intention de l'utiliser pour dégraisser indirectement les effectifs de l'entreprise ? Dans quel sens voulez-vous l'utiliser ? Si c'est pour améliorer les perspectives, on n'a pas besoin de mettre en place un taux d'engagement pour recruter du personnel. Si c'est pour aller dans l'autre sens... On aimerait connaître votre position.

M. LE PRÉSIDENT.- Des éléments de réponse ont effectivement été apportés la semaine dernière dans les informations du président. À quoi sert un baromètre engagement ? Certaines organisations syndicales mènent elles-mêmes ces enquêtes régulièrement. Vous en avez d'ailleurs donné un écho il y a une séance ou deux. Cela sert à mesurer comment les personnes se sentent dans l'organisation. Il nous paraît important d'accompagner le plan stratégique de l'entreprise par la mesure du ressenti et de la compréhension de ce plan par les personnels.

Je vous ai précisé que ce baromètre contenait 38 questions. Le référentiel scientifique est le questionnaire Gollac, assez connu en matière de santé au travail, qui permet de balayer l'ensemble des dimensions que vous avez évoquées et de vérifier comment les personnes se sentent dans leur travail en fonction de la latitude décisionnelle qu'ils ont, des ressources mises à leur disposition pour faire le travail, etc. Ce référentiel est suffisamment établi scientifiquement pour permettre de se comparer à des entreprises qui utilisent les mêmes questions.

L'engagement est le résultat des réponses à 4 questions parmi les 38. La combinaison des réponses à ces questions établit le taux. Ce taux mesure la façon dont les personnes se sentent dans l'entreprise et ont envie de s'engager dans leur mission. Cela ne sert qu'à cela et pas à identifier qui se situerait dans quelle tranche de taux d'engagement pour en tirer des conséquences. La meilleure raison pour laquelle on ne se dirige pas vers cela est qu'il s'agit d'un questionnaire complètement anonyme. L'anonymat est garanti, on ne sait pas qui a répondu quoi à quelle question.

À quoi sert-il à la fin ? À donner des résultats à un niveau de maille managériale qui permet de maintenir l'anonymat. Il existe des tailles statistiques de groupe en deçà desquelles on ne sait pas garantir l'anonymat. On achète auprès d'Opensquare la granulométrie à laquelle on peut arriver. Il y a un deuxième critère de choix du niveau de restitution : le manager doit pouvoir agir sur les résultats de son enquête à son niveau. Il est intéressant d'associer des plans d'action à ces enquêtes en fonction des réponses aux 38 questions.

On s'engage à communiquer les résultats à toutes les personnes de l'entreprise et pas seulement à celles qui ont répondu, et surtout à mettre en place des plans d'action entre deux enquêtes pour améliorer ce qui nous a été signalé comme étant améliorable et conserver voire renforcer ce sur quoi on souhaite s'appuyer.

Le baromètre sert à mesurer le ressenti des collaborateurs dans l'entreprise, comment ils s'y sentent engagés, par la combinaison des quatre questions évoquées en information du président.

Monsieur JONATA ?

M. JONATA.- Une fois cela dit, on a encadré l'expression. On se pose toujours la question de ce que cela vient faire dans un plan stratégique.

M. LE PRÉSIDENT.- Un plan stratégique étant fait pour et par le personnel, il est intéressant de savoir ce qu'il en pense.

M. JONATA.- Je le comprends si on le reproduit au niveau de chaque BU ou de chaque département, il n'y a pas de souci. Quand on le restitue au niveau de l'entreprise, on n'est pas sur la même vision. C'est pourquoi je vous pose la question de la posture de taux d'engagement dans des orientations...

M. LE PRÉSIDENT.- La restitution sera faite au niveau du Groupe, des composantes du Groupe, des BU, des directions, voire au niveau des unités opérationnelles. On aura les taux d'engagement et les réponses aux 38 questions à chacun de ces niveaux. Chaque manager jusqu'au niveau UO aura un rapport lui permettant de savoir quels sont les points forts et les points d'amélioration sur les 38 questions du rapport Gollac.

M. JONATA.- Cela n'a aucun lien avec les effectifs ?

M. LE PRÉSIDENT.- Aucun. Je ne vois pas comment il pourrait y en avoir un.

M. JONATA.- Je parle d'aménagement.

M. LECLERCQ.- Je vais rebondir sur deux points. Cela a tout à faire dans un plan d'entreprise. Le plan d'entreprise place les collaborateurs au même niveau de priorité que les voyageurs et les clients. L'objectif est d'améliorer la qualité de vie au travail et la satisfaction au travail des collaborateurs. Ce baromètre va permettre de mesurer si on progresse ou si on régresse d'année en année. Ce sera un indicateur pour le management du Groupe, de l'entreprise RATP et des différentes directions, pour savoir si on s'améliore ou se dégrade.

Je peux témoigner car j'ai connu un tel baromètre qui a été mis en place à la SNCF il y a 15 ans. Ce n'est pas très original. Ce n'était pas le même prestataire, mais cela s'inscrivait dans la logique décrite par M. AGULHON, à savoir un questionnaire anonyme décliné à tous les niveaux de l'entreprise, restitué à une maille qui permette aux managers de chacune des unités de comprendre ce qui ne va pas, parce que les collaborateurs ne viennent pas naturellement vers les managers pour dire ce qui ne va pas. Parfois ces derniers captent des signaux qu'ils interprètent d'une façon qui n'est pas forcément la bonne.

Ce baromètre permettra à chaque manager de comprendre les points sur lesquels il doit s'améliorer, ceux qui génèrent une insatisfaction au travail, les irritants qui peuvent porter sur la vie quotidienne ou le sens du travail. Sur la base des résultats de ce baromètre, chaque manager devra établir des plans d'action qui ne seront pas les mêmes partout dans l'entreprise.

J'ai travaillé pendant 10 ans à la SNCF où ce processus était mené chaque année. On analysait les résultats, on se réunissait avec les comités de direction de chaque unité pour comprendre ce qui se passait et on s'engageait à agir. Je trouve cela plutôt positif. L'objectif est de faire en sorte que cela s'améliore, il n'est pas de pointer des personnes et encore moins de piloter les effectifs.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur DJEBALI ?

M. DJEBALI.- Je suis assez surpris parce qu'on voit le distinguo entre les instances représentatives et les organisations syndicales. Le baromètre nous a été présenté mais les organisations syndicales n'ont eu aucune réponse à leurs nombreuses questions, qui étaient pourtant assez justes. On attend toujours des réponses et un retour pour poser des questions.

Ce baromètre parle du Groupe. La première question que nous avons posée a été : êtes-vous certains que les salariés connaissent le Groupe et savent ce qu'est le Groupe ? On nous dit que le baromètre s'adresse à l'EPIC, or l'information n'est déjà pas la même à ce niveau. Êtes-vous certains que les salariés de l'EPIC connaissent le Groupe ? Je vous réponds : non. Les collègues ont été formatés EPIC, ils connaissent ce qu'il s'y passe mais ne connaissent rien du Groupe. Vous les interrogez sur un sujet qu'ils ne maîtrisent pas.

Puisque vous donnez aux BU la possibilité de poser des questions, pourquoi les organisations syndicales ne participeraient-elles pas à ce baromètre et ne poseraient-elles pas des questions aux salariés pour avoir des réponses justes et correctes ? On a constaté que certaines questions étaient orientées. On pense que les réponses peuvent être interprétées de différentes façons. Cela nous gêne. On aurait souhaité que, avant de passer devant les instances représentatives, ce point puisse repasser au niveau des organisations syndicales pour qu'elles puissent faire leur travail. Je m'aperçois que vous avez avancé, alors que les organisations syndicales ne sont pas au même niveau d'information. Cela me gêne, cela montre qu'il y a un double dialogue social dans l'entreprise.

Par ailleurs, on vous a demandé de décaler le questionnaire au niveau de RATP Dev en avril. Toutes les organisations syndicales y tiennent. Pourquoi le faire en janvier ? Beaucoup d'aspects entrent en ligne de compte, dont l'instabilité politique. Comment les personnes vont-elles s'y retrouver ? Il y a aussi l'ouverture à la concurrence. Comment les salariés vont-ils la vivre entre janvier et avril ? Nous devons obtenir des réponses. Ces éléments devaient être portés à la connaissance des organisations syndicales. Pourquoi se précipite-t-on en faisant un questionnaire en janvier et un en avril ? Tous ces éléments nous interpellent.

Il est hors de question que vous avanciez seuls parce que les organisations syndicales se posent des questions. On nous a dit qu'une réunion devait s'organiser prochainement sur ce baromètre. Cela n'a pas été fait. Je constate que vous avez avancé, donné des éléments aux instances représentatives et que les organisations syndicales ne sont pas au même niveau.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BAZIN ?

M. BAZIN.- Je ne vais pas faire de redites parce que ce qui a été dit a plutôt été bien dit par M. DJEBALI. Je suis assez dubitatif en constatant que l'on égrène des plans, des baromètres, des enquêtes toutes les x années pour vérifier ou mesurer on ne sait trop quoi alors qu'un certain nombre de choses ont été établies depuis longtemps, ce qui permet de prendre en compte certains points de la vie en entreprise.

Je fais appel à votre mémoire et aux lois Auroux. Avant que l'on fracasse les CDEP pour mettre en place les CSE en supprimant beaucoup de moyens, il y avait l'EDCS (expression directe et collective des salariés). Voilà des outils qui étaient à votre disposition, qui auraient pu éviter de commander des enquêtes auprès d'entreprises extérieures et qui auraient pu vous donner le pouls. C'était un vrai thermomètre, cassé volontairement par la direction de l'entreprise pour ne pas prendre en compte le ressenti des salariés. Vous auriez pu avoir un vrai pouls pour savoir ce qui se passe.

Vous avez fait un choix, pas vous personnellement mais cela vous retombe dessus parce que vous portez la politique de l'entreprise. Quand les salariés s'expriment, c'est rangé quelque part voire mis à la poubelle. Il ne faut surtout pas faire ressortir ces éléments. Six heures par an et par agent pour prendre le pouls et savoir comment les agents se sentent dans l'entreprise, pour parler des problématiques de l'entreprise et c'est jeté à la poubelle. Je ne comprends pas l'utilisation... Je finis toutefois par comprendre qu'il n'y a pas d'argent puisqu'il a été utilisé pour autre chose et pas pour payer correctement les salariés. Il y a du gâchis.

J'entends qu'il faut lancer du parangonnage pour se voir et se comparer aux autres entreprises, pour savoir si on est bien. 15 ans dans une entreprise comme la SNCF, Monsieur LECLERCQ, et remettre des trucs qui existaient mais qui n'ont peut-être jamais fonctionné ! On va loin dans le passé chercher des vieilles recettes qui ne fonctionnent pas. En revanche, on a préféré étouffer tout ce qui fonctionnait. Quel gâchis ! On en est là aujourd'hui, la faute à qui ? Avant d'imposer cela aux salariés et de leur demander ce qu'ils ressentent... Ils sont tellement dépités qu'ils ne vous le diront peut-être pas. Le mieux serait de prendre le temps, de revoir ce que l'on n'a pas fait correctement, de se dire que l'on aurait peut-être eu une chance de faire différemment et de projeter l'entreprise dans le 21^{ème} siècle comme il se doit mais pas en passant par la casse systématique.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur BAZIN. Monsieur GAUTHERON ?

M. GAUTHERON.- L'explication de M. LECLERCQ suscite une question. C'est louable de mesurer comment les agents vivent et ressentent leur métier. La difficulté réside dans le fait que l'on est dans une démarche de réduction permanente des coûts, cela se traduit notamment par la réduction des moyens alloués aux politiques de prévention. Concrètement nous pouvons constater au quotidien que certains postes ne sont pas aménagés d'un point de vue ergonomique, etc. La question est donc la marge de manœuvre dont vont disposer les managers pour répondre aux éventuelles déficiences émises par les agents dans leur secteur, etc. ?

Si le but du jeu est de faire croire que l'on est attentif au ressenti des salariés mais que l'encadrement est envoyé en 1^{ère} ligne avec pour seule marge de manœuvre d'expliquer le bien-fondé de la politique d'entreprise, cela ne va qu'accroître les tensions dans certains secteurs qui sont déjà assez tendus.

C'est un outil de communication qui a déjà été utilisé dans différentes entreprises ou administrations publiques qui ont été démantelées au fil du temps pour devenir des Business Unit dont la seule finalité est de dégager des marges financières en ayant très peu d'attention envers le personnel. Nous disposons tous d'exemple peu reluisant. Attention aussi aux effets que produit le fait de trop jouer avec la communication.

M. LE PRÉSIDENT.- Je propose de revenir sur plusieurs éléments.

S'il y a des compléments à apporter à la suite de la réunion qui a eu lieu avec les organisations syndicales, je demanderai aux personnes qui vous ont vus de le faire.

On n'interroge pas les salariés sur le Groupe. Je partage avec vous que pour beaucoup d'entre eux, le Groupe s'arrête aux portes de leur unité opérationnelle, c'est la raison pour laquelle je dois rappeler que le questionnaire est bâti sur les principes du rapport Gollac, à savoir des questions qui permettent aux personnes de s'exprimer sur leur ressenti du rapport au travail. À l'origine, les travaux du professeur Gollac sont en lien avec les risques psychosociaux et les effets des conditions de travail sur la santé. C'est le cœur du questionnaire. On interroge les personnes sur leur vécu là où elles sont et pas sur un endroit qu'elles ne connaissent pas.

M. DJEBALI.- Pas seulement. Dans les premières questions, il est demandé l'avis des salariés sur ce qu'ils ressentent par rapport au Groupe et ce qu'ils en pensent. Dans leur secteur, ils sont capables de répondre, ils le vivent tous les jours.

M. LE PRÉSIDENT.- Vous avez raison. Si l'on constate qu'il y a très peu de personnes capables de répondre à une question sur le Groupe, c'est un élément de réponse sur le travail à fournir pour commencer à rendre explicite et concret ce qu'est le Groupe pour les personnes qui ne sauraient pas y répondre. Il ne s'agit pas d'une interrogation écrite pour juger les collaborateurs sur la qualité de la réponse, mais de connaître leur ressenti ou leur réalité afin de pouvoir en tenir compte. Il n'est pas question de dire qu'ils ont raison ou pas en fonction de leurs réponses.

Je reviens sur la fréquence. Il a été évoqué une fréquence annuelle. On est plutôt parti sur une fréquence plus espacée parce qu'on veut prendre le temps de rédiger et d'imaginer des plans d'action, les mettre en place, mais aussi laisser le temps à ces plans de produire leurs effets. Il est possible que des entreprises aient dû abandonner ce type de dispositif parce que plus personne ne répondait. En revanche, dans certaines organisations, les taux de réponse augmentent et se stabilisent à 70 ou 80 %. Quand enquête après enquête les taux de participation sont de ce niveau, c'est que les personnes y trouvent leur compte, et pas seulement celles qui administrent les enquêtes.

Vous avez évoqué le calendrier des opérations. Au début du projet, on s'est calé sur le calendrier de RATP Dev qui était fin d'année 2024 début 2025 et qui est en train de se décaler. On est convaincu que si l'on veut une mesure de l'état de l'engagement du personnel au départ du plan stratégique, il faut l'avoir le plus tôt possible en 2025 et pas au moment où certains premiers éléments commenceront à faire leurs effets, sinon cela faussera la mesure de la première vague.

Vous avez raison, il n'est pas question d'envoyer le manager de proximité défendre des mesures qui ne relèvent pas de sa responsabilité. Le plan d'action mis en place à un niveau managérial est déterminé à la mesure du pouvoir de décision et du pouvoir d'agir dudit niveau managérial.

Je note que s'il faut refaire un point d'information aux organisations syndicales, après le premier qui a eu lieu... Je ne suis pas sûr que l'on se soit bien compris sur le fait qu'il y aurait une deuxième réunion. Je crois que l'on vous avait dit que l'on vous apporterait des éléments de réponse...

M. DJEBALI.- Cela s'est terminé "en eau de boudin". On nous a dit qu'une réunion serait reprogrammée pour donner plus de précisions. Ce que vous dites aujourd'hui sur le baromètre ne coïncide d'ailleurs pas tout à fait à ce qui a été expliqué aux organisations syndicales pendant la réunion. Il y a un élément de langage complètement différent...

M. LE PRÉSIDENT.- Sur quoi, par exemple ?

M. DJEBALI.- Sur ce que vous voulez en faire. C'est la première question posée par les organisations syndicales. On est revenu là-dessus. On peut entendre ce que vous venez de dire, mais ce n'est pas ce qui nous a été indiqué auparavant. Puisque vous donnez la possibilité aux BU de poser des questions, pourquoi les organisations syndicales ne pourraient-elles pas le faire aussi ? On pourrait être associé à la vie du Groupe. On pourrait poser des questions fermées intéressantes. Les questions que l'on aimerait poser en tant qu'organisation syndicale ne sont peut-être pas celles que l'entreprise aimerait poser. On parle d'attractivité, de positionnement dans la vie, de ressenti actuel, de risques psychosociaux, mais parfois sans aborder les thèmes. S'il n'y a rien à cacher et si on va dans le bon sens, permettez aux organisations syndicales de poser quelques questions à l'occasion. Cela se construit.

M. LE PRÉSIDENT.- Je ne réponds pas favorablement à votre dernier point. Je pense que l'on n'est pas parti comme cela pour la première. On verra si cela peut être une étape ultérieure.

En revanche, je note le point sur le fait d'apporter des compléments d'information et sur d'éventuelles différences. Je vais voir si on ne programme pas une autre réunion d'information avec les organisations syndicales.

Monsieur SARRASSAT ?

M. LE SECRÉTAIRE.- Tous nos collègues ont déjà largement parlé du sujet. Si on en reste à la terminologie du questionnaire, il est question de "mesurer l'engagement des salariés". Je comprends l'inquiétude de la Commission économique, c'est compliqué à expliquer à nos collègues. Cela va être traduit par : on va mesurer si tu es engagé vis-à-vis de la RATP. Cela explique l'interrogation de la Commission économique qui pense que c'est une façon de savoir si les salariés sont "à fond" dans

leur travail. La Commission économique et les organisations syndicales ont l'impression qu'il s'agit de savoir si les salariés sont derrière la politique menée par la RATP.

Dans toutes les orientations d'entreprise, on pourrait aller plus loin parce qu'il y a un manque cruel de social. Je ne vois pas l'indicateur social. On peut regarder l'engagement des agents, mais on peut l'étudier dans tous les compartiments de la RATP. Êtes-vous d'accord pour dire que la RATP est une entreprise citoyenne ? Le bien-être au travail, l'engagement par rapport à l'entreprise, cela a-t-il du sens ? C'est une chose. D'autres aspects peuvent être importants pour un salarié comme les activités sociales et culturelles, les centres médicaux, la mutuelle, etc. Cela doit être étudié et remis devant les instances et les organisations syndicales. Quand j'ai lu les orientations, je n'ai pas vu de priorité sur l'accompagnement social au sein de l'entreprise. Pourtant, je pense qu'il y en a ; il faudrait le mettre en exergue.

M. LE PRÉSIDENT.- Ce n'est pas parce que ce n'est pas mentionné dans les priorités du plan que cela ne fait pas partie du socle de la politique sociale de l'entreprise qui n'a pas besoin d'être plus mise en avant. C'est une question de méthode. Le plan stratégique n'a pas vocation à décrire l'ensemble des activités. À titre d'exemple, dans la priorité voyageurs, on n'a pas repris la régularité, pour parler du cœur du métier. On n'a pas repris ces éléments que l'on doit au quotidien aux voyageurs, qui seront gérés par le contrat IDFM. Les éléments que vous précisez font partie du contrat social de l'entreprise, qui va peut-être même présenter des avantages supplémentaires si on en croit les dernières négociations sur la mutuelle.

M. LE SECRÉTAIRE.- Il faut mesurer la satisfaction des agents. On fait plein d'enquêtes, ils ont leur mot à dire sur leur satisfaction et sur l'engagement de l'entreprise vis-à-vis d'eux. Il est bon de demander l'engagement des salariés mais j'aimerais aussi mesurer et connaître le ressenti des salariés par rapport à l'engagement de l'entreprise vis-à-vis d'eux.

M. LE PRÉSIDENT.- Je vous invite à lire les questions dans le détail.

M. LE SECRÉTAIRE.- On n'a pas eu le questionnaire, on a un manque d'information.

M. LE PRÉSIDENT.- On vous l'enverra. Vous verrez que le baromètre engagement questionne plus sur "comment le salarié se sent dans l'entreprise et comment l'entreprise se comporte vis-à-vis de lui" que l'inverse.

Monsieur BRILLAUD ?

M. BRILLAUD.- Les agents de RDS seront-ils consultés ? Si c'est le cas, il est antinomique de demander si l'on fait Groupe et si l'on est engagé dans l'entreprise sachant qu'avec l'ouverture à la concurrence, ils seront transférés dans une filiale.

M. LE PRÉSIDENT.- Je vous ai précisé la semaine dernière qu'ils seraient concernés, ils le seront d'autant plus que dans le cadre du dialogue social engagé depuis plusieurs mois sur l'organisation de l'ouverture à la concurrence, une enquête qui ressemble à celle que l'on fait et qui mesure le ressenti des personnes dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent est menée. Il y a eu deux vagues. On doit en mener régulièrement pendant tout le processus d'ouverture à la concurrence. On se servira de ce véhicule pour faire la même enquête auprès du personnel de RDS.

Pour répondre à votre question, il est donc prévu de le faire. Cela a déjà commencé, et on s'est engagé à le faire jusqu'à la fin.

M. BRILLAUD.- Ce seront des questions différentes de celles du Groupe ?

M. LE PRÉSIDENT.- Les 38 questions sont communes. Comme je vous l'ai indiqué, un certain nombre sont spécifiques et font l'objet d'un paragraphe à part.

M. BRILLAUD.- Sur la méthodologie de l'enquête, il y a 38 questions. Comment allez-vous faire pour obtenir 70 % de réponses, sachant qu'en général le taux de retour est de moins de 30 % à la RATP ? Par ailleurs, ce sera analysé par l'intelligence artificielle qui collectera toutes les réponses et sortira un bilan. Quel est le fonctionnement de l'intelligence artificielle pour en déduire le ressenti ? Comme fonctionne le système ?

M. LE PRÉSIDENT.- Une partie des questions est spécifique. Parmi les quatre questions qui sont combinées pour établir le taux d'engagement, il y a : comment vous sentez-vous vis-à-vis de l'avenir de l'entreprise ? Cette question est retirée du taux d'engagement de RDS pour ne pas être dans la provocation.

Par ailleurs, ce n'est pas la seule intelligence artificielle qui fabrique les rapports. On utilise la data pour concaténer les résultats quantitatifs mais un travail de sociologie et d'anthropologie est réalisé par des personnes chargées de l'analyse avec la RATP. La RATP ne se désengagera pas de l'analyse des résultats dans la restitution qui sera faite et dans la définition des plans d'action. C'est l'entreprise qui établira le plan d'action.

M. BRILLAUD.- Les données seront analysées par l'intelligence artificielle.

M. LE PRÉSIDENT.- Non, elle concaténera les résultats, c'est nous qui ferons l'analyse.

M. BRILLAUD.- Sur la méthodologie pour obtenir 70 % de taux de réponse ?

M. LE PRÉSIDENT.- On continue à le travailler. Il faut commencer par communiquer largement sur les raisons de l'enquête et ce que l'on en attend, également sur ce que l'on en fera. L'engagement pris sur les plans d'action est un élément important pour essayer de donner confiance aux personnes afin qu'elles sachent que, si elles répondent, on en fera quelque chose. Le passage du baromètre se fait en moins de 10 minutes. On a beaucoup travaillé à la qualité de l'interface homme-machine et au fait de pouvoir répondre sur n'importe quel type d'outil (tablette, ordinateur, interface dans les ateliers). Cela se fait rapidement. Tous ces ingrédients seront mis ensemble pour obtenir un taux de participation le plus large possible.

M. JONATA.- Concernant le taux de participation, vous naviguez entre 60 et 70 %. Comment allez-vous faire ? Tous les taux de ces exercices de style sont à 35 %. Quelle méthodologie allez-vous mettre en place pour atteindre 70 % ?

M. LE PRÉSIDENT.- Je viens de répondre.

M. LE SECRÉTAIRE.- Une fois ce questionnaire fait -sachant qu'il sera compliqué de répondre pour certaines personnes puisqu'il faudrait que le plan d'entreprise soit déployé pour pouvoir poser des questions, les réponses seront déclinées par business unit et d'un point de vue générique sur l'entreprise. Il y aura donc deux niveaux de lecture voire trois. Vous déciderez de mesures correctives ou de plans d'action pour améliorer la situation ou la maintenir.

À ce moment, une présentation devra être faite aux partenaires sociaux, locaux ou transversaux, pour savoir exactement quels seront les plans d'action par rapport aux résultats, en toute transparence avec les volumétries en pourcentage, etc.

M. LE PRÉSIDENT.- Il n'y a aucun souci pour restituer aux différents niveaux, y compris celui du Groupe. Si un plan d'action compte plus de dix actions dans l'année suivante, c'est trop. Il faut une ou deux actions transversales, une ou deux actions au niveau de la BU et une ou deux au niveau de l'unité opérationnelle. Ce sont les grands équilibres.

Madame AZEVEDO pour le SDRH ?

M. LE SECRÉTAIRE.- On a une délibération à vous proposer, si tout le monde est d'accord avant de passer au SDRH.

Mme AZEVEDO.-

☒ **Résolution sur le Plan d'Entreprise 2025-2030**

Les élus du CSEC demandent que l'avancée de chaque projet porté par le COMEX soit présentée chaque année à l'instance en séance.

Par ailleurs, au regard de l'incertitude quant aux négociations du futur contrat 2025-2029, les élus du CSEC demandent d'avoir la confirmation que leurs soient présentés, à l'issue de sa finalisation, la version amendée du plan stratégique et sa trajectoire financière ainsi que les projets et leurs indicateurs de suivi.

M. LE PRÉSIDENT.- Une demande de précision : le point d'avancement ne se ferait pas lors de la réunion annuelle sur les orientations stratégiques ? Cela se ferait dans une réunion distincte ? C'est quand même un peu lié ? Dans les orientations stratégiques que l'on présentait année après année, on faisait le point sur l'année écoulée et on évoquait les perspectives de l'année à venir.

M. LE SECRÉTAIRE.- C'est étroitement lié, on peut effectivement le faire dans ce cadre.

M. LE PRÉSIDENT.- On le précise dans la délibération ?

M. LE SECRÉTAIRE.- C'est au PV. On ne va pas modifier une délibération qui a fait le tour de toutes les organisations syndicales. Est-ce que tout le monde est d'accord pour le préciser dans la délibération ?

M. LE PRÉSIDENT.- On est donc d'accord pour que cette observation fasse partie de l'esprit de la délibération ?

M. LE SECRÉTAIRE.- Bien évidemment.

M. LE PRÉSIDENT.- Il faut donc la mettre aux vote ?

M. LE SECRÉTAIRE.- Oui.

M. LE PRÉSIDENT.- Le temps de faire un point sur les votants, on va écouter le rapport sur le SDRH.

Mme AZEVEDO.-

✉ **Rapport de la Présidente de la Commission Economique sur le Schéma Directeur des Ressources Humaines 2024**

Les intervenantes pour ce dossier, lors de la Commission Economique du 6 décembre 2024, étaient Madame Anne LE DORTZ et Madame Mélanie LESEIGNEUR et nous les remercions pour leur présentation.

L'année 2024 est une année particulière basée sur des suppositions et aucunes certitudes factuelles. Dans ces conditions ce rapport sera écrit principalement au conditionnel.

Le SDRH devrait permettre de mettre en place des plans d'actions RH comme des éléments de réponses aux Orientations Stratégiques de l'entreprise et des facteurs d'anticipation des impacts sur les emplois et les compétences. Il est à noter que la vision à moyen et long terme est relativement absente du document qui est présenté en 3 parties avec une synthèse des plans d'actions RH en 2023, une étude prospective des emplois et des compétences et les orientations stratégiques et plans d'actions RH.

En préambule, il est annoncé en commission, que des échanges ont eu lieu avec les OSR lors de l'Observatoire des métiers. Il est précisé également qu'une synthèse est présentée aujourd'hui mais qui n'est pas dans le calendrier habituel. Il y aura donc des tendances mais pas ou peu de quantitatif.

Concernant le recrutement il est donné comme inédit sur l'année 2023 avec un total de 4 974 recrutements ainsi que l'année 2024 où il devrait atteindre 3 550 recrutements environ. Il est également constaté en 2023 une forte augmentation des volumes de candidatures (+52%) qui se poursuit en 2024. À la suite des questions posées par les commissaires, l'année 2025 serait en construction mais devrait être au niveau de l'année 2024. Il est précisé qu'il n'y aurait pas d'impact sur les effectifs qui ne sont pas transférables dans le cadre de Bus Paris et que l'impact serait progressif sur 2026.

Concernant la formation, l'entreprise annonce un investissement significatif avec 41% de formation initiale réalisée sur l'année 2023 et 38% en 2024 ; 2,3 M d'heures de formation sur 2023 et identique en 2024 ; 1 482 salariés en formation par jour en 2023 contre 1 494 salariés en 2024.

Concernant la démarche SWP (entendre Planification Stratégique des Effectifs) Exploitation et JOP 2024, la commission attend le REX JOP et les suivis des Plans de Recrutement et de Mobilité. Il était également prévu la mise en place d'un SWP Maintenance (cf. rapport mars 2023). Où en est-elle ?

Les filières métiers et académies sont aux bornes de l'Epic. Les filières Achats et Finance ont beaucoup travaillé sur leur référentiel emploi. La filière Achat développe la dimension achats responsable dans la lutte contre le changement climatique. Un module de formation dédié est proposé par l'Académie des Achats. La filière Logistique a organisé un parcours d'accès à l'encadrement. Deux formations sont dispensées par MRF sur le sujet de la gestion des stocks. Il faudrait anticiper l'impact de l'ouverture à la concurrence BUS et des autres attributions de lots impliquant une perte de travail. Il est à noter quelques impacts de l'IA sur la filière RH et 15 recrutements avec des nouveaux métiers comme Data RH ainsi que des juristes et des chargés de recrutement en mobilité interne. La filière Digitale regroupe les filières SI et digital qui a pour but de simplifier le référentiel. La GPEC Cybersécurité est toujours en cours de réalisation par rapport à mars 2023 et un nouveau référentiel GPEC DATA et IA est arrivé en mai/juin 2024.

Le volume de la Mobilité Epic était de 5139 salariés en 2023. En 2024, la tenue des JOP a ralenti certaines mobilités, notamment dans l'exploitation. Il est constaté à fin septembre 2024 un décalage par rapport aux volumes 2023 (aucun chiffre donné sur 2024).

Concernant les départs, l'année 2024 enregistre un volume inférieur à 2023 soit 1 100 départs à la retraite (contre 1 269 en 2023). Les volumes de 2025 et 2026 sont attendus à la baisse avec moins de 1 000 départs à la retraite. Les départs volontaires (démissions et période d'essais) se stabilisent avec 862 en septembre 2024 contre 911 en septembre 2023.

Les tendances des évolutions des métiers d'appel opérateurs sur la période 2024-2025 interrogent les commissaires sur leurs estimations comme pour le poste Agent des gares/stations. La réponse de la Direction du 12 décembre sur le fait qu'il n'y a pas de perspective de réduction des effectifs prévu à ce jour est prise en compte.

Il est à rappeler que les compétences critiques sont réparties dans les domaines du Digital SI, l'ingénierie, la maintenance opérationnelle et l'exploitation. Les compétences sensibles apparaissent dans la Sûreté, la maintenance opérationnelle, la Finance et l'exploitation. Les compétences émergentes se répartissent dans les domaines du Digital SI, de l'ingénierie, la maintenance opérationnelle et la Finance. Il est à noter que la maintenance est lourdement impactée dans ces 3 compétences.

La GPEC transversale est sponsorisée par un interlocuteur unique pour suivre les plans d'actions. Ils sont au nombre de 3 sur la priorité "Voyageurs" (GPEC automatismes ferroviaires, GPEC sécurité ferroviaire et GPEC Cybersécurité) et 1 sur la priorité "Performance" (GPEC DATA). Deux accords ont été signés en mai 2024 pour 4 ans promouvant un dispositif global de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) en lien avec la priorité "Collaborateurs" et défini en 4 points : anticiper l'évolution de l'emploi, des métiers et des compétences ; développer les politiques emploi au service de l'attractivité et de l'inclusion ; dynamiser la mobilité et développer les parcours professionnels et accompagner le collectif et chacun dans le cadre des changements d'organisation. Une Académie de la Transition Ecologique est créée pour répondre à la priorité du même nom. 1 Zoom sera également suivi dans la priorité "Développement" : l'anticipation des ressources nécessaires aux AO ferroviaires avec le programme FAST (programme de formation accélérée) pour les futurs responsables du Transport avec 1 pilote et 6 premiers participants.

Pour finir, les commissaires restent un peu sur leur fin car ils leur manquent un certain nombre d'éléments. C'est pourquoi les commissaires demandent en supplément des questions posées dans le rapport :

- Une simulation du nombre de personnes qui ne seraient pas transférables sur les fonctions centrales RDS et les actions en termes de GEPP,*
- Une mesure des mobilités vers les autres entités du Groupe ainsi qu'une granularité par BU,*
- Une traduction de l'évolution de la politique tarifaire en termes d'effectif et d'évolution des métiers,*
- Une nouvelle présentation du SDRH complète avec les éléments chiffrés.*

Merci de votre attention.

M. LE PRÉSIDENT.- Pouvez-vous répéter votre troisième question ? Je ne l'ai pas bien comprise ?

Mme AZEVEDO.- Une traduction de l'évolution de la politique tarifaire en termes d'effectifs et d'évolution des métiers.

M. LE PRÉSIDENT.- Vous parlez de la réforme tarifaire d'IDFM ?

Mme AZEVEDO.- Oui.

Mme FERRIER (Secafi).- On en avait parlé en Commission économique, c'est l'impact de la réforme tarifaire d'IDFM et la conséquence sur les agents de SEM, notamment avec la fin du ticket magnétique. De ce fait, la polyvalence bien qu'elle existe déjà...

M. LE PRÉSIDENT.- C'est un zoom SEM ?

Mme FERRIER (Secafi).- Cela concerne essentiellement les agents de SEM.

M. KERLEU.- Un peu la maintenance aussi !

Mme FERRIER (Secafi).- Tous les départements concernés par la réforme tarifaire.

M. LE PRÉSIDENT.- SEM et M2E pour les appareils de contrôle.

Je vais apporter quelques éléments de réponse aux quatre questions posées par Mme AZEVEDO. La première porte sur la simulation du nombre de personnes non transférées mais concernées indirectement par l'activité Bus, est-ce bien la question ?

Mme AZEVEDO.- Fonction centrale RDS.

M. LE PRÉSIDENT.- Oui, mais il y a des fonctions ailleurs qu'à RDS. L'exercice va commencer, on ne sera pas en mesure de donner les éléments de réponse définitifs début 2025. Ce sera documenté au fur et à mesure. Un groupe projet se constitue de façon commune entre RDS et la DRH pour documenter ce travail. Des éléments seront fournis régulièrement dans le cadre du dialogue social spécifique à RDS. On communiquera des informations dans cette instance quand on les aura.

Côté RDS notamment, avec les reports ici.

S'agissant du nombre de mobilité, sait-on le faire ?

Mme LE DORTZ.- Vous souhaitiez avoir une granularité plus importante du rapport de la mobilité vers les BU. C'est possible. On en avait discuté en Observatoire des métiers pour dire que l'on pourrait donner ces chiffres dans le prochain Observatoire ou dans le rapport GEPP.

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

M. SARDANO.-

Comme à son habitude l'UNSA Groupe RATP entend faire face uniquement au réalisme des enjeux fondamentaux identifiés dans le Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH) 2024. Les défis à relever dans les années à venir sont cruciaux pour garantir la pérennité et l'excellence de notre entreprise face aux évolutions technologiques, écologiques et sociétales.

Si nous ne pouvons que saluer l'effort historique de recrutement en 2023, postérieur à la période Covid, la question demeure le ressenti des salariés sur le terrain qui se plaignent encore de manque d'effectifs à certains endroits, les plongeant dans un stress continu sous la pression de l'activité, risquant même pour d'autres le burn-out.

Pour l'UNSA, les conditions de travail ne peuvent pas être ignorées et surtout leur harmonisation avec la vie personnelle, d'où notre demande en partie entendue de la semaine des 4 jours. On ne doit pas s'arrêter en si bon chemin et franchir le pas de cette semaine de 4 jours en 28 heures.

Si cela participe selon toutes évidences à cette attractivité de notre entreprise, elle contribuera sans conteste à l'amélioration du bien-être au travail donc la fidélisation.

La "rhrie" n'est plus seule, car le développement de la mobilité à créer de nouveaux réseaux avec des comforts plus importants, associant vie privée et vie professionnelle.

Il est essentiel que la charge de travail et les rémunérations soient plus lisibles pour répondre aux attentes des nouveaux et anciens collègues.

UNSA Groupe RATP défend avec force et vigueur la mise en place de nouvelles grilles de salaire.

Des grilles uniques de salaire par catégorie professionnelle : Cadre et non cadre.

L'accompagnement des salariés dans leur montée en compétences doit être amplifié pour sécuriser leur employabilité à long terme. La formation doit être le sujet de tous, sans limite de statut ou de rang et d'investissement écho de la connaissance du terrain, premier préventeur de la réussite.

Les efforts pour accroître la diversité et garantir l'équité sont cruciaux. Cependant, un besoin d'amélioration dans la féminisation des métiers techniques et la gestion des carrières pour les personnes en situation de handicap constituent des phases de progression nécessaires avec un plan d'actions claires et chiffré pour garantir un véritable équilibre générationnel.

En conclusion, le SDRH 2024 présente des orientations prometteuses, l'UNSA Groupe RATP reste vigilant sur leurs mises en œuvre, tout en restant persuadé qu'un dialogue social renforcé pourrait garantir une meilleure anticipation des futurs défis.

L'avenir de la RATP repose sur la valorisation de ses salariés, ses qualifications et ses compétences car ce sont eux qui assurent chaque jour le succès de notre mission publique de transport.

Merci.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur SARDANO. Monsieur DJEBALI ?

M. DJEBALI.-

En déclinaison d'orientations stratégiques, un SDRH a pour vocation d'anticiper les enjeux, les besoins, de répondre aux défis futurs de manière à garantir les "capacités" de l'entreprise et de ceux qui la compose par la définition de plans d'actions adaptés.

Cet adage, ne s'applique pas, ou peu, aux éléments qui nous sont présentés en information ce jour. Le document transmis par la direction faisant la part belle au bilan 2023, à des projections 2024 et manquant de corps sur l'avenir.

Les fondements de ce constat reposent sur une présentation précoce, plus tendancielle qu'aboutie et l'absence de feuille de route stabilisée entre la RATP et IDFM pour les 5 années à venir, ce qui amène FO Groupe RATP à considérer que l'exercice "partiel" effectué ce jour devra nécessairement faire l'objet d'une phase complémentaire.

S'il est toujours aléatoire de s'exprimer sur des éléments en cours de constructions, FO Groupe RATP souhaite malgré tout en souligner certains.

L'emploi, tout d'abord, et son corollaire le recrutement, qui avec près de 8500 entrées dans l'entreprise sur deux ans (niveau sans précédent ces 20 dernières années), a permis la réalisation des JOP de Paris 2024 dans de bonnes conditions.

Pour FO Groupe RATP, l'emploi doit être maintenu au bon niveau.

Le recrutement des talents nécessaires à l'avenir de l'entreprise et sa fidélisation passant par une rémunération, un contrat social et une QVCT capable de faire la différence avec la concurrence.

La formation et l'accompagnement des filières « métiers », ensuite, vecteur essentiel de maîtrise et de sécurité permettant de garantir l'excellence attendue par nos voyageurs.

Pour FO Groupe RATP, celle-ci, fortement axée sur la formation initiale en raison de volumes de recrutement au plus haut, doit dorénavant s'atteler davantage à préparer l'avenir et accompagner les transformations, des métiers, de l'entreprise dans l'environnement Francilien, du Groupe en dehors du périmètre historique de l'EPIC.

Enfin pour FO Groupe RATP, il est nécessaire de porter une attention toute particulière aux évolutions de périmètres, qu'elles soient de la volonté de l'entreprise ou de celle du politique. Préparer, accompagner et sécuriser doivent être les maîtres mots des transformations à venir.

Merci.

M. LE PRÉSIDENT.- Nous allons organiser le vote.

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

M. LARDIDI.- Oui.

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

Mme AZEVEDO.- Oui.

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

Mme KAÏS.- Oui.

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

M. BOURGEOIS.- Oui.

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

M. MARQUES.- Oui.

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

Mme ESCHMANN.- Oui.

Mme PASQUIER.- Sur un total de 22 votants, il y a 7 élus FO, 7 élus CGT, 5 élus UNSA et 3 élus CFE-CGC.

Pour : FO (7) – UNSA (5) – CGT (7) – CFE-CGC (3)

→ La résolution est adoptée à l'unanimité.

M. LE PRÉSIDENT.- Voulez-vous profiter de la présence de M. LECLERCQ pour compléter les questions sur les orientations ?

Madame AZEVEDO ?

Mme AZEVEDO.- Si vous n'avez pas les réponses, ce n'est pas grave. J'ai ressorti mon rapport de 2023, y figurait la mise en place d'un SWP maintenance. Vous n'en avez pas parlé. J'aimerais savoir où cela en est.

Mme LE DORTZ.- Effectivement, on n'en a pas parlé. Pour les travaux de SWP qui avancent, on s'est beaucoup appuyé sur les JOP qui nous ont aidés à fournir ou à consolider les informations. Cela nous a permis d'avancer sur le plan de recrutement externe et interne qui vous a été présenté. La méthodologie appliquée au SWP l'a été au plan de recrutement interne et externe sur la totalité de l'entreprise. On a enrichi notre méthode de consolidation du plan de recrutement en demandant à chaque département, une anticipation de son recrutement sur l'année et la façon d'y arriver (départs à la retraite prévus, mobilités internes et externes envisagées) ainsi qu'une vision des effectifs plus complète que l'on a appelée "maquette emploi".

On y travaille. Cette année, on a une vision plus robuste. On va voir si ce qu'annonce chaque département montre un flux logique. Sinon la direction pourra passer les messages, consolider et voir si les sorties d'un département équivalent aux rentrées dans un autre. Les métiers de la maintenance sont intégrés puisque cette "maquette emploi" a été faite à la hauteur de toute l'entreprise. On n'a pas choisi de zoomer sur la maintenance mais de traiter les effectifs de façon globale. Cela n'empêchera pas de réaliser un travail plus précis en cas de détection d'un problème. Dans le SWP qui est une approche quantitative, on a choisi de faire toute l'entreprise, ce qui inclut la maintenance.

Mme AZEVEDO.- J'ai du mal à comprendre. C'est un peu éparpillé. Au niveau des chiffres, on va avoir du mal à comprendre. Vous avez abandonné SWP maintenance ? C'est ce que vous êtes en train de dire. Cela ne va plus se voir en fin de compte ?

Mme LE DORTZ.- Ce n'est pas noyé dans l'ensemble. L'exercice mené auprès de l'exploitation est plus précis qu'auparavant quand on étudiait un plan de recrutement. On a regardé plus précisément sur les métiers de l'exploitation le nombre d'entrées et de sorties de chacun des grands métiers l'année précédente pour savoir s'ils se parlaient entre eux et si le flux n'allait pas être rompu. Fort de ces travaux, on a décidé de l'appliquer à toute l'entreprise, ce qui inclut la maintenance. Cela ne sera pas dispatché, on aura l'information pour la maintenance mais aussi pour tous les autres métiers. On saura plus précisément à un niveau d'entreprise ce qu'identifie chacun des grands métiers de l'entreprise en termes d'entrées et de sorties de son département, de départs à la retraite, de recrutements externes et de mobilités. C'est plus global.

M. LE PRÉSIDENT.- Lors de la prochaine présentation du SDRH qui aura lieu courant 2025, on pourra présenter un point spécifique maintenance si vous le demandez.

Mme LE DORTZ.- Oui, on pourra faire une analyse de flux. Il n'est pas simple pour tous les départements de faire un travail de quantification précis. Notre objectif est de suivre cela très régulièrement, chaque mois, pour voir à quel point c'est robuste.

M. LE PRÉSIDENT.- On fera un zoom sur la maintenance.

Monsieur KERLEU ?

M. KERLEU.- Lutter contre l'absentéisme est un vrai sujet ; il est porté haut et fort par notre P.-D.G. depuis son arrivée. Votre tableau sur l'absentéisme intègre la maladie. Dans mon département, un directeur d'unité a tenté de shunter les maladies des agents. Dans l'entreprise, il faudra faire cela proprement et éviter des dérives que j'ai pu connaître dans mon département. À titre d'exemple, on a proposé à un agent qui a eu un accident du travail de rentrer chez lui et d'avoir une journée de bon soldat le lendemain sans déclarer sa maladie. Étant donné le taux mentionné dans le tableau, l'absentéisme est effectivement un enjeu dans l'entreprise, mais il y a des manières pour arriver à lutter contre cela. Quand je dis "faire cela proprement", il ne faudra pas mettre la pression et constater des détournements. Le Parisien et le Canard Enchaîné s'en souviennent encore avant l'arrivée de M. CASTEX.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BAZIN ?

M. BAZIN.- De SDRH en SDRH, les différents présidents-directeurs généraux de l'entreprise évoquent tout le temps la maintenance sans avoir un mot autre que ce qui est proposé. C'est ressenti comme une forme de mépris par une partie du personnel qui semble pourtant essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise. D'après les retours que l'on a, les agents de la maintenance sont invisibles, méprisés. Quand on dit que la maintenance, c'est important, c'est seulement pour l'évoquer dans un paragraphe. Je suis dans cette assemblée depuis un moment, je vis cela et j'ai vu passer des présidents-directeurs généraux. Certains nous ont raconté des histoires, des fables, des fadaises qui se sont finalement réduites à des mots sur la maintenance.

On le prend assez mal. Certes, on continue d'année en année à nous dire que ce sera comme ceci ou comme cela et que la maintenance est importante mais on n'en dit pas un mot. On nous dit que ce n'est pas noyé, que c'est général. Si c'est général, cela veut dire que c'est noyé. Les mots ont un sens. Si on ne parle pas de la maintenance, cela permet d'avoir moins de soucis. Je trouve dommage de ne pas prendre du temps pour parler d'un pan de l'entreprise qui vit mal les plans menés partout et les problématiques qui se posent pour le recrutement, qui ne reçoivent pas de réponse en dehors de "Si tu n'es pas content, tu pars". Voilà la réponse que l'on obtient.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BAZIN, vous l'avez entendu, j'ai dit tout à l'heure que l'on ferait une présentation particulière sur la maintenance début 2025 à l'occasion de la future présentation du SDRH dans la commission *ad hoc*.

M. BAZIN.- Vous aurez remarqué que la CGT ne fait pas partie de la Commission économique. Ayez un minimum d'attention à ce qui nous est porté et ce qui nous est fait comme dégâts. Considérez que nous n'avons ni le niveau d'information ni l'information nécessaire à tout cela.

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

Nous allons donc faire une pause.

La séance, suspendue à 15 heures 36, est reprise à 15 heures 55.

M. LE PRÉSIDENT.- Si vous en êtes d'accord, je propose de reprendre le cours de la séance.

Merci au président de nous avoir rejoints. On a entendu le compte rendu de la Commission économique de Mme AZEVEDO sur les orientations stratégiques et le SDRH associé à celles-ci. On a rappelé le contexte particulier de cette séance qui est à l'articulation du plan stratégique, des orientations stratégiques annuelles et des orientations stratégiques après trois mois de prise de fonction.

On vous propose de commencer la séance par la lecture que les organisations syndicales souhaitent faire de leur déclaration élaborée à l'issue de la présentation des orientations stratégiques et du SDRH, afin que vous puissiez prendre connaissance de la façon dont les élus et les organisations syndicales ont apprécié cette présentation et que vous puissiez prendre la parole en connaissance de cause.

Monsieur SARRASSAT ?

M. LE SECRÉTAIRE.- Le contexte du contrat IDFM suscite beaucoup d'inquiétudes de la part des élus. Bienvenue, Monsieur le président, je vous salue. Je pense que sans plus attendre, on peut passer à la lecture des déclarations des organisations syndicales. Je vous remercie.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur GAUTHERON ?

M. GAUTHERON.-

Monsieur le Président Directeur Général, Monsieur le Président du CSEC-RATP, Cher.e.s collègues,

À l'instar de l'expression proverbiale "Tous les chemins mènent à Rome", nous pouvons affirmer que toutes les orientations stratégiques des Présidents Directeurs Généraux et Présidentes Directrices Générales qui se sont succédé depuis plus de 20 ans, mènent au démantèlement de notre entreprise publique, du cadre social et du collectif de travail au nom de la "sainte concurrence".

Depuis 2002, date de la création de RATP Dev, dont l'objectif est le développement des activités du Groupe sur les marchés d'exploitation et de maintenance de réseaux de transports urbain et interurbain en dehors du réseau « historique » de la RATP, l'EPIC et le collectif de travail vivent au rythme des réorganisations permanentes et des plans de réduction des effectifs, pardon, des plans de productivité, au travers des projets dits de modernisation « aux noms rêveurs » comme Rhapsodie, Diapason ou encore prochainement OPÉRA, pour ne citer qu'eux, mais au contenu dévastateur. Depuis plus de 2 décennies, les salarié.e.s ont subi et subissent encore des dégradations quotidiennes de leurs conditions de travail, de vie au travail ainsi que, pour certains, d'une perte du sens de leur travail.

Ainsi, le futur Plan d'entreprise dénommé "Ambition 2030" aura la particularité, à date, de faire face aux incidences sur l'EPIC de la sortie échelonnée de son réseau de Bus historique, mais aussi de préparer la sortie du réseau de Tram et de structurer ce qui restera de l'entreprise publique, tout en anticipant l'ouverture à la concurrence du métro et du RER. Autant dire que les orientations stratégiques qui nous sont présentées nous mènent sur le chemin du désenchantement !

Force est de constater que les 5 axes sont imbriqués et que, pour la réalisation de certaines des actions, la RATP n'est qu'un maillon de la chaîne et donc tributaire des décisions de l'autorité organisatrice tant dans les choix politiques que des moyens financiers fléchés dans leur globalité.

Sans entrer dans un commentaire sur chaque chantier identifié, nous souhaitons toutefois apporter dans le débat quelques remarques ou éléments de réflexion :

Concernant l'axe "Fournir un service de qualité, sûr et accessible, centré sur l'humain" : sur le chantier "Réhabiliter la place du bus dans la ville". Il est indéniable qu'une part importante de la solution repose sur des choix des collectivités locales en termes d'aménagement de l'espace public, des sens de circulation, des choix des voiries partagées. Cependant, il y a des « absents de marque » dans la liste, et notamment la perte d'attractivité du métier de machiniste receveur, tant dans son contenu que dans les conditions de travail et de rémunération, afin que la RATP soit en capacité de réaliser sa mission et donc de faire, du réseau de bus, un mode de transport fiable... Tout l'inverse de ce que les agents et les voyageurs ont subi au lendemain de la pandémie de Covid-19. Tous les problèmes ne résultent pas de l'absentéisme maladie des agents, une partie importante est bel et bien le fruit de la mise en œuvre des CTMR et donc des nouvelles conditions de travail.

Du côté du ferré, il apparaît incontournable, pour atteindre cette ambition, d'une part de réhumaniser le réseau en augmentant les effectifs et d'autre part, qu'une véritable politique de maintenance préventive, des équipements et matériels, soit déployée afin de limiter les impacts des défaillances.

Vous ne serez pas étonnés, dans la mesure où le chantier relatif à "Renforcer la qualité du service rendu sur les réseaux ferrés, en minimisant notamment l'impact des colis abandonnés et des malaises voyageurs, en améliorant l'IV et en offrant un accompagnement humain et proactif" nous permet de réitérer ici notre opposition aux procédures prises concernant la gestion des colis abandonnés et des malaises voyageurs. En effet, nous considérons que ce n'est pas en assouplissant les règles, qui peuvent mettre en jeu la sécurité des agents et des voyageurs, que nous améliorerons la qualité du Service public.

Concernant l'axe "Faire Groupe, développer l'attractivité et l'engagement des collaborateurs" : Monsieur le Président Directeur Général, Monsieur le Directeur Général Adjoint, comment avoir l'ambition de créer une culture de Groupe lorsque l'ensemble des repères collectifs sont remis en cause au profit de l'individualisme. Comment créer une culture de Groupe lorsque les différentes filiales n'ont pas l'obligation de recourir aux prestations proposées par des filiales du Groupe RATP au profit du mieux disant ? Bref, comment inculquer une culture de Groupe auprès des salarié.e.s lorsque la notion de collectif est absente ?

Concernant plus précisément les ambitions de développer l'attractivité et l'engagement des collaborateurs, il convient de revoir les positions de la Direction notamment sur la QVCT avec une meilleure prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et donc réintroduire l'encadrement des plages horaires des réunions, l'équipement des salarié.e.s éligibles au télétravail et une meilleure prise en charge des frais ad'hoc. Il y a aussi l'absence d'une réelle volonté de résorber les inégalités entre les femmes et les hommes. Et enfin, limiter la question de la lutte contre l'absentéisme, résultant des accidents du travail, est un peu fort de café.

Il convient aussi et surtout de veiller à mettre en œuvre une réelle politique de prévention (EPI, ergonomie des postes de travail, maintenance préventive des outils et des infrastructures...) et surtout une réelle politique de qualité de vie et de conditions de travail notamment afin de limiter les incidences des services en horaires atypiques sur la santé physique et psychologique des agents.

Concernant l'axe "Améliorer notre performance Groupe aux plans financier et extra-financier" : ce dernier axe pose intrinsèquement la question des impacts de la productivité sur notre capacité à réaliser notre mission et, dans le contexte dans lequel nous évoluons, les contrats qui nous lient avec les différentes autorités organisatrices. Au regard des prérogatives de notre instance, notre périmètre se limite à celui qui lie l'EPIC RATP à IDFM. Or, nous avons pu constater, à de nombreuses occasions, que les difficultés de recrutement, la non-pérennité de ces derniers, ayant pour conséquence

un turn-over important dans certains collectifs de travail en local, impactaient négativement notre capacité à réaliser notre mission.

De plus, cette ambition interroge sur la procédure de sélection des marchés sur lesquels le Groupe RATP se positionne au regard notamment des mauvaises expériences que sont Londres, la Toscane ou encore le MAAS, même si nous convenons que, sur ce dernier sujet, nous subissons et payons les postures de l'autorité organisatrice.

Toutefois, il subsiste quelques interrogations de poids comme, bien évidemment, la question de la maquette financière de notre futur contrat entre l'EPIC RATP et IDFM. D'autant que ce sont bien les résultats financiers de l'EPIC et les dotations en capital de ce dernier aux filiales qui financent la politique de croissance externe. Or, nul n'ignore autour de cette table que l'autorité organisatrice voit d'un très mauvais œil ce procédé de financement. Ne doutant pas d'une volonté de l'autorité organisatrice d'accentuer la productivité intégrée dans la maquette financière, nous nous inquiétons des conséquences directes de cette dernière à laquelle s'ajoutera la productivité réalisée en sus pour financer la politique de croissance du Groupe.

Enfin, nous pouvons le constater au travers des présentations annuelles sur les comptes que les contrats d'exploitation des réseaux de bus ne permettent pas de dégager des marges et donc, de contribuer à la performance du Groupe aux plans financier et extra-financier. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder la situation financière à date et les projections à fin des contrats des 3 réseaux exploités par CAP Ile-de-France que sont le Mantois, Bièvre et Saclay même si, là encore, une part de la situation financière résulte des difficultés lors de la reprise de la concession à Transdev. Il n'en demeure pas moins que la situation financière de ces 3 contrats risque fortement d'avoir un impact négatif sur les comptes du Groupe. Ce n'est certainement pas "l'ambition" des maquettes financières des contrats pour les futures DSP s'appliquant sur ce qui sera, à terme, l'ex-réseau historique de la RATP qui va changer la donne.

Bref, il ressort, qu'à date, les contrats de DSP, sur l'exploitation des réseaux de bus, ne permettent pas de contribuer positivement aux résultats financiers d'un Groupe de transport. Ceci explique peut-être en partie le changement stratégique de Transdev qui semble délaisser progressivement ce genre de contrat.

Autant vous dire que nous sommes très attentifs quant aux impacts, sur le collectif de travail et le cadre social de la mise en œuvre des chantiers, concernant cet axe.

"Valoriser nos savoir-faire pour accompagner la croissance du marché de la ville durable" : *vous ne serez nullement surpris que nous rappelions ici non seulement l'opposition de la CGT-RATP à la mise en concurrence des salariées entre eux mais que nous cherchons toujours, juste pour comprendre la pertinence de la démarche, de concurrencer une autre entreprise publique. Au regard des exemples dont nous disposons sur les impacts de la mise en concurrence des entreprises publiques RATP et SNCF, au travers de leurs filiales respectives, tant d'un point de vue du gâchis financier, des dégradations des conditions de travail et de vie au travail, il apparaît clairement qu'il est plus pertinent pour l'intérêt général, et donc répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés, de travailler à la coopération et donc, à l'émergence de synergies entre ces deux entreprises.*

Concernant le SDRH, *il est incontestable que le nombre de candidatures n'a cessé de croître. Cela peut notamment s'expliquer par la nécessité de trouver un emploi, sur l'impact des réformes successives de l'assurance chômage et la nécessité de démontrer une recherche active d'emploi pour prétendre percevoir les allocations chômage.*

Enfin, il y a sans nul doute l'impact du « monde idyllique » que ne cesse de répandre le personnel politique ou les médias pour nous présenter, comme l'un des derniers villages de privilégiés. Cependant, la réalité reprend le dessus lorsque les salarié.e.s recruté.e.s découvrent les contraintes liées à l'exercice de notre mission de Service public, des conditions de travail et de vie au travail.

Tout aussi important qu'il soit, le nombre de candidatures reçu ne permet pas à l'entreprise de pourvoir les nombreux postes en souffrance notamment dans les secteurs de la maintenance comme ceux d'électromécaniciens, des Chargés d'Étude Travaux, pour ne citer qu'eux...

Aussi, « Parfaire l'image d'employeur attractif durablement » comme le précise le SDRH qui nous est présenté, sans inverser la politique de dégradation du cadre social, ne fera qu'accentuer le décalage entre l'image de l'entreprise et les conditions d'exercice professionnelles de notre mission d'entreprise publique de Service public. C'est ainsi que s'explique la perte d'attractivité de la RATP qui se traduit aussi par des difficultés à "fidéliser" les agents pour reprendre vos propos Monsieur le Président Directeur Général.

En effet, face aux chiffres des candidatures reçues qui sont communiqués dans le document, vous comprendrez évidemment que nous nous permettions d'ajouter dans le débat les chiffres issus du Bilan Social concernant les démissions. En effet, Il est tout aussi incontestable que le nombre de départs volontaires de l'entreprise ne cesse de croître depuis 2018, avec un zoom particulier sur les années 2022 et 2023.

Ainsi, le nombre de démissions durant la période d'essai, le nombre de démissions sur les 3 dernières années est passé de 566 en 2021, à 931 en 2022 et 935 en 2023. Cette augmentation concerne l'ensemble des catégories professionnelles. Dans le même temps, le nombre de démissions durant la période d'essai sur la même période croît aussi avec 106 en 2021, 179 en 2022 et 443 en 2023.

Dans tous les cas, comment ne pas constater la souffrance d'actions concrètes visant à améliorer clairement les conditions d'exercice professionnel de nos différents métiers pour non seulement améliorer l'image mais surtout, la réelle attractivité durable de la RATP.

Monsieur le Président Directeur Général, la CGT a tenu une conférence de presse le 27 novembre dernier au cours de laquelle elle a présenté la liste des 300 PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) qu'elle a recensée à date où ce sont près de 300 000 emplois qui risquent d'être supprimés. Loin d'être en contradiction avec mon propos, mais au regard de l'actualité sociale et de nos difficultés à recruter sur certains emplois dans le secteur de la maintenance, nous considérons que la RATP pourrait se rapprocher des pouvoirs publics pour se positionner officiellement comme étant en capacité de recruter, y compris après une formation, des salarié.e.s concerné.e.s par ces PSE.

Concernant l'ambition de favoriser les parcours et le développement des compétences notamment via la formation, la GEPP et les mobilités au sein de l'EPIC et des filiales du Groupe, il apparaît nécessaire d'inculquer aux recruteurs d'apporter une réponse systématique à toutes les candidatures déposées, y compris si la réponse est négative, et par l'accompagnement d'une explication. D'une part, cela est le minimum en termes de respect des salarié.e.s et d'autre part, cela peut aussi permettre aux candidat.e.s non retenu.e.s d'en connaître la raison et éventuellement d'identifier les points forts et surtout les points faibles, afin d'y remédier soit par des formations soit en postulant sur un autre poste pour compléter la liste des compétences ou des qualifications.

Bien que le SDRH concerne l'année 2025, nous regrettons l'absence d'un focus particulier sur les impacts à court, moyen et long terme des incidences de l'ouverture à la concurrence et la sortie du réseau de bus puis du tramway. À date, nous savons que cette situation aura un impact important sur la carrière de plus de 400 agents issu.es de RDS Bus non transférables, mais aussi d'autres fonctions mutualisées au sein de l'EPIC.

Monsieur le Président Directeur Général, en dehors des réunions officielles, tous les acteurs sociaux et économiques s'accordent sur le fait que l'ouverture à la concurrence, et donc du démantèlement de la RATP, entreprise publique intégrée, est une aberration.

Nous ne pouvons que regretter que les orientations stratégiques que vous nous présentez s'inscrivent pourtant dans la mise en œuvre de cette dernière.

Nous ne pouvons que regretter que notre propriétaire, en l'occurrence l'État, ne juge pas la situation préoccupante notamment au regard des enjeux pour l'avenir de l'Ile-de-France et de sa population.

Pour la CGT-RATP, l'ouverture à la concurrence n'est pas la solution pour une amélioration pérenne du droit universel à la mobilité, bien au contraire.

Je vous remercie pour votre attention.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur GAUTHERON. Monsieur DJEBALI ?

M. DJEBALI.-

Monsieur le Président Directeur Général,

La présentation de vos orientations stratégiques arrive dans un contexte particulier d'instabilité politique et en pleine négociation du contrat avec IDFM.

Cette instabilité politique laisse planer le risque d'un nouveau changement à la tête du gouvernement dans les prochains mois, qui peut assigner une nouvelle feuille de route et modifier la politique d'entreprise et votre stratégie de développement.

L'Autorité Organisatrice est bien plus claire. Son intention est de mettre un terme de manière autoritaire à la réaffirmation de la RATP comme une entreprise publique nationale dans sa configuration actuelle.

Le futur contrat avec l'autorité organisatrice et l'exigence de rentabilité dont les sources de financement du groupe sont toutes remises en cause, va certainement entraîner des transformations profondes et faire peser sur notre groupe des risques non négligeables sur le long terme.

Aussi, nous voudrions dans le cadre de la présentation des orientations stratégiques nous arrêter sur l'instantané, la photographie crue et cruelle, grandeur réelle, que nous renvoie ce plan d'entreprise. Elle est pour notre syndicat, celle d'un groupe qui va être pressurisé à un contrat politique, lui-même contraint à de la productivité imposée, à des indicateurs décalés, sans qu'il soit toujours possible de dire où est la raison et où est la conséquence des résultats.

Nous pouvons donc légitimement penser que vos orientations stratégiques via votre plan sont déjà obsolètes et incomplètes, et peuvent se révéler être un véritable camouflet dans les prochaines années.

Aussi, pour une meilleure analyse et compréhension de ce plan et de ses orientations, il aurait fallu sans nul doute, faire un point d'avancement de la négociation du contrat IDFM.

Nous exprimons ici, le risque que ce contrat se traduise par la pérennisation de dispositions moins favorables en matière de productivité, de performance et de ressources humaines notamment.

Même si nous faisons fi de cet élément non négligeable, d'une manière générale nous sommes déçus. Nous aurions tellement souhaité que les orientations de ce plan d'entreprise s'inscrivent à contre sens de celles définies par l'ancienne PDG traduit par des années de disette social et d'errements stratégiques où nous avons contracté une dette relevant de choix interne à la charge de l'Epic.

Comment faire adhérer les agents de tous collèges au plan d'entreprise que vous proposez en oubliant qu'ils sont profondément attachés à leur entreprise, au service public et à leur métier ?

Comment ne pas comprendre que le taux d'absentéisme est directement lié aux choix stratégiques de ces dernières années, au dernier plan d'entreprise aux mauvaises réorganisations successives ?

Dans ce type de situation vous avez le choix :

- Vous remettre en cause et vous tourner vers les salariés pour réfléchir avec à comment améliorer la situation et la rendre cohérente et efficace.*
- Ou continuer dans vos erreurs et dénoncer les salariés, leurs droits et les accuser d'en être responsables.*

La réalité Monsieur le Président, ces 8 dernières années, le bilan ne plaide pas en la faveur des choix stratégiques et politiques de nos premiers dirigeants.

Déçus encore par ce plan d'entreprise "AMBITION 2025-2030" qui est à l'inverse du discours novateur que vous portez depuis 2 ans qui est "Redonner du sens au service public".

Nous attendions que la mise en place de vos orientations rompe définitivement avec les orientations précédentes, mais pas seulement.

Nous déplorons que ce plan d'entreprise n'aborde aucun chantier sur le côté social, ni sur l'employabilité et la pérennité des emplois, ni sur la QVCT.

Nous aurions tellement souhaité que votre objectif principal soit de maximiser la valeur de l'Epic, comme rempart assurant l'intégrité du groupe, la sécurisation des emplois de vos salariés et la possibilité d'exercer leurs métiers à travers la mobilité dans la plus grande sérénité sur le groupe.

Alors que nous étions déjà critique sur les anciennes orientations, les nouvelles accélèrent voire entérinent le rythme des réorganisations au prétexte de l'ouverture à la concurrence et tournent même le dos à un des rares éléments que nous considérons depuis votre arrivée comme positif, à savoir : la réaffirmation de la RATP comme une entreprise publique nationale, outil de l'état et des collectivités dans le développement des réseaux tel que nous avons pu tous le constater lors des JOP.

Nous faisons pourtant tous le même constat : la mise en concurrence des opérateurs de transport ne sert qu'un seul but, le démantèlement de nos garanties collectives qui ne relève pas simplement du symbole mais celui de dégager des marges financières dans une politique qui tourne le dos aux missions de service public et aux besoins de transports pour les populations.

Alors si nous portons une appréciation positive de vos actions durant ces 2 dernières années, nous voyons malheureusement venir vos orientations déclinées dans le plan d'entreprise "Ambition 2025-2030", 19 chantiers assortis d'une feuille de route pour chaque chantier et classés en 5 priorités (Voyageurs, Collaborateurs, Transition Ecologique, Développement et Performance).

Un plan d'entreprise qui a des conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le présentisme et inévitablement le disciplinaire.

Un plan d'entreprise qui compte s'appuyer beaucoup sur les managers. Pourtant Monsieur le Président, l'ascenseur social chez l'encadrement risque de se casser, la reconnaissance au travail ne sera peut-être plus de mise car même si vous arrivez à colmater les brèches la PRE ne sera sans doute pas étrangère à un futur mécontentement.

D'ailleurs, ce baromètre social est révélateur d'une détérioration du niveau de confiance, celui d'une entreprise, aux attentes confuses depuis ces dernières années et qui ne nous apporte pas les éclairages et les réponses que nous sommes en droit d'attendre.

Il est temps de changer. Les discours politique ne fédèrent plus dans une adhésion large et cohérente, parce que la seule question qui nous intéresse : À quel prix ces ambitions devront-elles s'atteindre ?

Cela augure clairement d'un entraînement des salariés dans une compétition à laquelle nous refusons de nous associer et au prix exorbitant qu'ils en paieront sur leurs conditions de travail, sur les risques psychosociaux.

Dans ce contexte, vous comprendrez que nous accueillons avec beaucoup, mais beaucoup de réserve vos orientations stratégiques.

Pour FO Groupe RATP, la mise en place d'une politique "Groupe" nécessite une transparence financière notamment dans les projets d'investissements, elle ne doit pas permettre à notre belle entreprise de tourner le dos au social et de créer un déclassement et un abandon de nos missions de service public.

Nous estimons que la question du groupe avec ses filiales interroge et nécessite des réponses économiques avec les moyens que nous consacrons. Des sujets beaucoup trop importants, beaucoup trop impactant, pour les balayer.

L'attractivité passe aussi par un travail motivant où les agents peuvent mettre en œuvre leurs compétences.

Aujourd'hui nous ne sommes plus capteurs de réalités sociales, mais trop souvent de simples promoteurs à un emploi à durée déterminé. Pour cela, nous devons redéfinir collectivement les secondes parties de carrière, de nouvelles grilles de rémunération pour les agents hors statut et une nouvelle stratégie sociale d'entreprise.

Sur un autre sujet, il est impératif d'avoir des réponses franches autour des axes dits "stratégiques", et pour lesquels nous n'avons jamais eu de calibrage des moyens.

Quand il est question d'augmenter la productivité, ce sont évidemment les salariés qui sont concernés. Et quand on connaît aujourd'hui l'état des conditions de travail sur le plan de l'hyper-sollicitation, du niveau de responsabilité, de cadence et de charge auquel sont déjà soumis les collègues : pouvons-nous aller encore plus loin et dans quelles conditions ? Nous soulignons une fois encore, l'indissociable lien qui existe entre la performance et le prix à payer pour l'obtenir. Nous sommes ouverts à une politique de groupe, mais elle doit absolument stopper sa logique de financiarisation au détriment des résultats de l'Epic et bien souvent de son personnel.

Aussi nous vous le répétons, votre logique de baisse des coûts a atteint ses limites et devient contreproductive. La production ne doit rester qu'un outil au service du service public, désormais c'est cette production coûte que coûte qui est au service du résultat financier.

Il convient donc, à notre sens, de redonner la parole aux salariés, aux instances représentatives du personnel, de les écouter quant aux choix et orientations qui pourraient être pris, afin de sortir des décisions unilatérales, verticales, applicables sans discussion possible.

Merci.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur DJEBALI. Monsieur JONATA.

M. JONATA.-

Les défis du domaine de la mobilité deviennent de plus en plus nombreux dans une société soucieuse des données environnementales où l'intelligence technologique et industrielle prend de plus en plus de place.

Des efforts doivent être mis en œuvre par l'entreprise pour aborder ces défis majeurs de la mobilité urbaine durable avec la transition écologique, l'ouverture à la concurrence, et l'amélioration de la qualité de service.

Pour l'UNSA Groupe RATP, il n'y aura pas de transition sociale viable sans considérer le dialogue social comme élément moteur pour améliorer les conditions de travail et réussir le développement de l'entreprise pour une meilleure préparation à l'ouverture à la concurrence.

Un regard sur l'ensemble des agents de notre entreprise RATP nous informe que le taux de participation visé entre 60 % et 70 % est ambitieux, mais il nécessite des actions concrètes.

Cela inclut la mise en place de conditions de travail respectueuses, un suivi renforcé des indicateurs de satisfaction, et une reconnaissance accrue des efforts des équipes.

Cela nécessite aussi de connaître l'interprétation de l'entreprise sur ce qu'est un taux d'engagement et le but de ce taux vis-à-vis de la productivité annoncée en filigrane dans vos projections 2030.

Les investissements dans les infrastructures et la modernisation, pour nous, sont des éléments à considérer pour une entreprise conquérante affichant une image plus opérationnelle.

Pour le moment, la sécurisation des financements liés au contrat IDFM 2025-2029 demeure incertaine, et cela ne contribue pas à améliorer la confiance des salariés dans l'avenir.

L'entreprise devra faire preuve d'une communication claire et transparente sur les avancées du contrat en étant aussi claire sur le parallèle filiales/EPIC, puisque cette consultation pose la question de l'existence de notre EPIC ainsi que de son financement.

La prévention des risques et la QVCT doivent prendre toute leur place. L'UNSA Groupe RATP vous rappelle que cela ne doit pas être que des mots. Ainsi, une déclinaison en matière de prévention nécessitera une expertise réaliste et devra être fondée sur les moyens existants. La prévention n'inclut pas seulement l'humain, mais aussi son espace. L'ensemble des besoins devra être identifié et porté à la connaissance de tous.

En effet, un agent bien dans son environnement professionnel est un agent qui travaille de manière plus sereine. En y associant ce nouveau formalisme, l'entreprise se donne une nouvelle trajectoire.

L'UNSA Groupe RATP ne sera pas absent des débats sur l'avenir de notre entreprise dans son intérêt et celui des salariés.

Les sujets de l'amélioration de l'attractivité et de la fidélisation dans notre entreprise seront majeurs dans nos actions.

La réduction des accidents de travail, bien que priorisée, nécessite un renforcement des formations à tous les niveaux hiérarchiques avec la mise en place de mesures proactives, comme pour la prévention des troubles psychosociaux.

Nous l'avons dit, dans un contexte de fortes concurrences du marché du travail, il est essentiel d'améliorer les dispositions sociales bénéfiques et les opportunités de développement pour attirer et retenir les talents.

Enfin, la réussite de ce plan d'entreprise passera inévitablement par une mobilisation collective, dans le respect des valeurs et des droits des salariés.

En cela, l'UNSA Groupe RATP sera vigilant et n'hésitera pas un seul instant à se mobiliser pour que l'humain soit toujours la priorité en toutes choses.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Pour finir, Monsieur LARDIÈRE.

M. LARDIÈRE.-

M. Jean CASTEX a été reconduit à la tête du Groupe RATP pour un mandat de 5 ans. M. CASTEX avait pris la succession de Mme Catherine GUILLOUARD pour mener à bien l'échéance des JOP de Paris 2024. L'objectif a été atteint avec toute la motivation des salariés de l'entreprise et l'implication pleine et entière de l'encadrement de la RATP.

Merci M. le Président d'avoir redonné du sens et du soutien aux agents de notre entreprise. Il faudra capitaliser sur cette situation pour avoir un suivi maîtrisé pour accompagner les évolutions à venir.

Nouveau mandat, nouveaux objectifs !

La mise en concurrence du réseau de surface voulu par IDFM met à mal la structure de l'EPIC RATP. IDFM n'ayant pas souhaité voir l'EPIC répondre directement aux appels d'offres ce qui a contraint le Groupe RATP a créé une filiale dédiée "CAP Ile De France".

L'EPIC est le pilier économique du Groupe RATP. L'EPIC va perdre 40% de ses effectifs à la mise en concurrence du réseau de surface, soit au profit de CAP IDF soit au profit des concurrents.

Une concurrence souvent d'état, TRANSDEV étant détenu par la Caisse des Dépôts et KEOLIS une filiale de la SNCF. Cette situation pourrait être comique si les enjeux n'étaient pas importants. Il s'agit d'une politique de casse des transports publics voulue par l'Europe et soutenue par les gouvernements successifs Français.

Cet état des lieux est peu glorieux.

Cependant les enjeux sont bien compris par les salariés et agents de l'entreprise, mais ils sont aussi inquiets du devenir de l'entreprise et des activités de la RATP.

Cette situation amène la CFE CGC Groupe RATP à poser la question basique qui attend une réponse simple :

Quel statut juridique pour la RATP de demain ? L'EPIC perdurera-t-il ?

Face à ces enjeux et aux inquiétudes du personnel, la CFE CGC Groupe RATP attend de la direction de l'entreprise qu'elle prenne en compte les points suivants :

- *Une clarification de l'avenir de la position de l'EPIC RATP au sein du Groupe RATP ;*
- *Une reconnaissance du travail de l'encadrement qui accompagne les projets de développement de l'entreprise ;*
- *Un dialogue social de qualité à tous les niveaux de l'entreprise ;*
- *Une organisation du travail qui prend en compte les besoins des salariés ;*
- *Un management bienveillant ;*

Un mandat de 5 ans qui va voir notre entreprise se transformer, muter en quelque chose que les agents n'ont jamais connu et même jamais imaginé.

Pour la CFE CGC Groupe RATP, il est important que la direction ait un discours clair et transparent envers l'ensemble des agents de notre entreprise afin d'éviter toutes affabulations, rumeurs ou autres désinformations.

En conclusion, la CFE-CGC Groupe RATP appelle l'entreprise à prendre des mesures concrètes et ambitieuses dans un contexte marqué par des défis majeurs et des échéances stratégiques imminentes, il est crucial que l'encadrement pilier essentiel de la réussite collective bénéficie d'un soutien à la hauteur des enjeux.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur LARDIÈRE.

Sans plus attendre, Monsieur le président, à vous la parole.

M. CASTEX.- Merci de m'accueillir cet après-midi. J'étais déjà venu discuter avec vous d'orientations stratégiques, comme l'a rappelé M. AGULHON, dans les trois mois qui sont devenus six dans l'intervalle, puisque les textes disent qu'après sa prise de fonction, le Président-Directeur général doit présenter ses orientations stratégiques pour l'entreprise.

Il se trouve -cela a été rappelé et expliqué- qu'il y a coïncidence de ce délai suivant mon renouvellement avec la fin du précédent plan d'entreprise et donc l'élaboration du nouveau. Forcément, on a fait coïncider les deux exercices, à savoir la présentation des orientations stratégiques du président, formule un peu bizarre puisque ce sont les orientations stratégiques de l'entreprise... Qu'il m'appartienne de les impulser, de les porter, de les incarner est la moindre des choses, mais c'est un travail collectif, comme vous le savez. Je vous ai écoutés les uns et les autres avec beaucoup d'attention. Il y aurait beaucoup de points à reprendre et à préciser sur des questions qui m'ont été posées.

Je voudrais quand même faire une remarque générale au moins sur un point, peut-être pas pour vous rassurer, bien que j'ai senti beaucoup d'inquiétudes s'exprimer autour de la table et dans la bouche des intervenants. Je ne compare pas avec les orientations stratégiques de mes prédécesseurs, j'essaie modestement de rendre compte de ce que je fais. Je suis maintenant depuis plus de deux ans à la tête de cette belle entreprise. Je suis là pour vous rendre compte de ce que je fais. Je le dis tout de suite, j'essaie d'avoir ma propre vision des choses. Je vais y revenir puisque vous l'avez beaucoup évoqué, nous évoluons dans un cadre. La RATP n'est pas une île, pour autant nous ne sommes pas complètement étrangers à notre propre destin. Il y a des choses à faire dans ce cadre. Je le dis avec force, le plan d'entreprise dont nous débattons s'inscrit dans la continuité de ce que j'essaie de faire depuis deux ans.

N'y voyez pas une critique du passé ou une volonté de me démarquer, j'essaie de faire ce que je crois correspondre à l'intérêt de l'entreprise, de ses salariés et de ses usagers. Je le dis, l'assume et le revendique. C'est mon objectif, on peut le critiquer, le contester, il n'y a aucun problème. On est un peu à mi-chemin parce qu'il y a le plan d'entreprise à venir. J'ai tendance à considérer qu'il s'inscrit dans la continuité de ce que j'ai essayé de faire depuis mon arrivée, qui repose me semble-t-il sur une ligne assez cohérente. Je commence par-là.

Les uns et les autres avez évoqué l'ouverture à la concurrence. On pourrait être tous d'accord parce que c'est factuel, la période 2025-2029 sera la première où la concurrence entrera en vigueur, en tout cas s'agissant du réseau bus. En réalité, comme cela n'a échappé à personne, on a déjà largement commencé. C'est incontestablement un changement majeur. Si on prenait un plan d'entreprise d'il y a 10 ou 15 ans, on verrait que cette problématique ne s'appliquait pas. Cela mérite que l'on y revienne.

Cela nous incite tous à une humilité. Je le dis pour les représentants de la CGT, pour les autres aussi, on n'est pas ici -ni même au Conseil d'administration- à l'Assemblée nationale. L'ouverture à la concurrence, c'est un cadre. On aurait pu dire -ce que vous m'inciteriez peut-être à faire- que dans le plan d'entreprise 2025-2030, on ne va pas appliquer l'ouverture à la concurrence. On aurait pu se faire plaisir, j'aurais peut-être eu vos vivats. Je vais vous expliquer pourquoi cela aurait

peut-être été plus porteur de risques et de dangers, y compris pour nos salariés, que ce que je vous propose.

La RATP moins que jamais n'est une île, et nous évoluons dans un environnement. Je pourrais ajouter que plusieurs éléments, que vous n'avez pas cités mais que vous connaissez très bien, renforcent encore ce trait. Par exemple, les sujets de sûreté et de sécurité, aussi bien pour nos propres salariés que pour nos voyageurs et nos usagers, se posent malheureusement avec une intensité croissante. Là aussi, nous avons fixé un certain nombre d'objectifs, aujourd'hui dans la direction de l'entreprise, demain dans le cadre de ce plan. Certains supposent l'évolution du cadre législatif, du cadre réglementaire, de moyens dédiés, etc. Si vous cherchez à me faire dire que je ne suis pas seul à pouvoir modifier cet ordre juridique, vous aurez raison.

En sens inverse, il me semble que l'on peut être force de proposition pour faire évoluer l'ouverture à la concurrence. Je suis assez à l'aise avec vous tous ici parce que vous commencez à me connaître. Vous pouvez ne pas être d'accord avec moi mais j'ai le mérite de dire assez franchement les choses, et surtout de les dire après avoir essayé d'écouter les représentants du personnel dans le cadre d'un dialogue social approfondi. Certes, on peut toujours mieux faire, mais j'essaie de rendre ce dialogue vivant depuis mon arrivée et d'écouter l'ensemble de ceux qui nous sont communs, c'est-à-dire les salariés eux-mêmes, en allant à leur rencontre en permanence sur leur lieu d'exercice professionnel à toute occasion.

Je le dis devant le CSE, je ne pense pas que l'on puisse me traiter d'ayatollah de l'ouverture à la concurrence. Ceux d'entre vous qui ont siégé ou siègent au Conseil d'administration... Je me suis exprimé publiquement d'ailleurs. Les représentants de la CFE-CGC faisaient référence à mes auditions devant les commissions compétentes du Parlement. Il n'appartient au P.-D.G. de la RATP de faire la loi et encore moins le règlement communautaire, mais cela fait plusieurs fois que je demande qu'un bilan objectif de l'ouverture à la concurrence soit dressé, notamment dans le champ des transports de voyageurs auquel nous appartenons, et surtout un bilan de ses modalités de réalisation. J'ai entendu plusieurs d'entre vous parler de l'ouverture du réseau Optile auquel nous avons concouru. Je partage à peu près le diagnostic porté par ceux qui sont intervenus sur le sujet, M. LECLERCQ aussi, ce n'est pas satisfaisant.

Je pense que nous en avons déjà tiré un certain nombre de conséquences. On devrait avoir une correction par IDFM pour la première vague de contrats de DSP remportés par CAP (Bièvre, Saclay, etc.). On aura une première correction et on continuera à se battre. Nous en avons également tiré des enseignements dans les offres nouvelles faites dans le cadre de l'ouverture à la concurrence du réseau historique.

Je ne sais pas si l'histoire est un éternel recommencement mais je vous rappelle à toutes et à tous que nous sommes un monopole depuis 1948. Ce week-end, j'ai lu avec stupéfaction que la société qui exploitait les tramways avant que ce mode de transport ne soit malheureusement démantelé à la fin des années 30, donc l'ancêtre de la RATP, avait une filiale qui exploitait les tramways de Toulouse dans les années 20. J'ai été surpris en lisant cela, je l'ai appris. Toulouse est en régie depuis.

Je rappelle au CSE, car ce sujet me préoccupe beaucoup, que j'ai veillé à limiter les difficultés ou les problèmes que pouvait poser l'ouverture à la concurrence, d'abord en essayant de nous succéder à nous-mêmes, ce qui est plutôt bien parti.

Second sujet, beaucoup ont parlé du contrat à venir d'IDFM. Dans le cadre de l'actuel contrat, notre mission d'opérateur de transport dont le bus constitue une part significative est déficitaire, autrement dit n'est pas financée par l'autorité organisatrice à hauteur de ce qu'elle représente. Si par nos offres retenues par IDFM les mêmes dépôts et les mêmes lignes exploitées désormais par CAP arrivaient à un équilibre économique meilleur, nous permettant d'avoir des bonnes conditions de travail ou de dire par exemple qu'un REL ou un encadrant s'occupera de 30 ou 40

machinistes plutôt que de 80, nous permettant d'améliorer les dessertes et la qualité du service public... Alors l'ouverture à la concurrence représenterait un progrès.

Vous trouvez donc l'orientation faire Groupe comme un axe majeur et vous avez raison. Comme vous l'avez dit, l'entreprise a géré l'ouverture à la concurrence en anticipation. Sachant qu'elle perdrait le monopole sur le réseau historique, elle a conquis un certain nombre de parts de marché en province puis à l'étranger, ou l'inverse historiquement, peu importe.

Il ne faut pas que tout cela aboutisse à un éclatement, à une parcellisation de l'entreprise. Il faut qu'il y ait une seule RATP. J'en suis le garant.

Notre parti pris est de dire qu'il y a l'ouverture à la concurrence et que celle-ci a telles conséquences que l'on va essayer de gérer ensemble pour que les craintes suscitées, les effets collatéraux ou éventuellement négatifs que l'on pourrait en redouter, ne soient pas au rendez-vous. Cela nous oblige tous à changer. Vous venez de signer un accord sur le dialogue social de Groupe. Je vois bien tout le chemin qu'il nous reste à faire, mais la direction prise est la bonne.

Dans le nouveau plan d'entreprise qui arrive le 1^{er} janvier prochain, le Groupe aura à gérer le réseau de métro et de tramway de Lyon. Je donne cet exemple parce qu'il est d'actualité. Je vous le dis, c'est une fierté. C'est une entreprise de service public qui en remplace une autre. Je me suis beaucoup exprimé par rapport à Keolis et à la SNCF, et je tiendrai bon. J'espère qu'à l'échelle de ce plan d'entreprise, on arrivera enfin à l'arrêt de la concurrence entre Keolis, donc la SNCF, et RATP Dev, donc le Groupe RATP, sur les marchés internationaux, et que le drapeau tricolore sera unifié sur ces marchés. Je regrette beaucoup, je l'ai dit ici, que Keolis se soit présenté sur un marché sur lequel nous sommes sortants en Afrique du Sud. Je le regrette, je l'ai dit publiquement au président de la SNCF. En tout cas, c'est l'un des objectifs que je propose dans le cadre de ce plan d'entreprise.

Je suis allé à Lyon pour voir les équipes. Là-bas, c'est comme ici, il y a la qualité de vie au travail. J'ai commencé à discuter avec les représentants du personnel là-bas, je ne veux pas aller trop vite car on n'est pas encore le 1^{er} janvier prochain, la transition est en cours. J'ai dit que l'on avait un savoir-faire exceptionnel à MRF. Sur une ligne, ils ont des problèmes de pont, d'engrenage. J'ai demandé comment faire jouer la logique Groupe pour que le Groupe RATP arrivant à Lyon avec ses valeurs et son savoir-faire améliore la situation des usagers lyonnais de manière concrète.

C'est une façon de vous dire que je ne crois pas sous-estimer les inconvénients, les difficultés et les défis énormes. Je rappelle que l'on n'a rien fait que modifier la loi et sortir une série de décrets dont la plupart ont d'ailleurs recueilli votre accord parce qu'on a concerté et que l'on a su convaincre les pouvoirs publics sur la transférabilité des droits à la retraite, sur la modification du décret transfert. Par ailleurs, cela peut avoir un certain nombre d'avantages qu'il nous faut essayer de maximiser.

Il y a un socle. Depuis ma nomination à la tête du groupe RATP, j'ai essayé de mettre cela en œuvre, retour au cœur du métier, retour au service public, pérennisation de notre savoir-faire qui est un axe fort, et pourquoi pas valorisation pour nous-mêmes d'abord et sur d'autres marchés ensuite. On a valorisé l'exploitation mais on sait faire bien d'autres choses dans cette maison. N'ayons pas peur. Craindre l'avenir voudrait dire que l'on doute de nous-mêmes. Ne doutons pas de nous-mêmes.

Évidemment, la modernisation de notre outil de production est un sujet majeur, c'est une bonne nouvelle. Le représentant de la CGT a évoqué d'éventuels plans sociaux à venir dans différents secteurs. Notre Groupe est sur un segment où les mobilités durables vont se développer. Il faut que l'on y ait toute notre place en termes d'innovation, d'exploitation, de production. On doit être là. Il faut ce grand chantier car on est en retard de modernisation de nos infrastructures, de notre matériel roulant. Vous avez parlé du contrat avec IDFM, il comprend le PQI dont on a déjà beaucoup discuté. Si on atterrit, on aura, Mesdames et Messieurs les membres du CSE, un volume inédit

d'investissements à gérer dans l'entreprise. Je ne vais pas évoquer de nouveau le prolongement de la ligne 14, de ligne 11, etc., l'arrivée du MF19... parce que vous connaissez tout cela.

Beaucoup ont évoqué le bus. Je revendique devant vous d'avoir dit qu'on ne laisserait pas tomber le bus à cause de l'ouverture à la concurrence. On va continuer à en exploiter beaucoup, y compris sur notre périmètre historique. Par ailleurs, le bus a un avenir. Quelles que soient les raisons, l'activité bus est en difficulté de manière manifeste, en particulier à Paris avec 30 % de voyageurs en moins depuis 2019, c'est une catastrophe. Je dois le dire, nous-mêmes avons un peu abdiqué le bus collectivement. Il a fallu trouver les voies et moyens, raison pour laquelle j'en ai fait un axe stratégique de ce plan d'entreprise.

On va continuer à exploiter beaucoup de bus, il faudrait repartir à l'offensive, même si on a remis la modernisation du réseau ferré dans les orientations stratégiques et que l'on va commencer à traiter de l'accessibilité de ce dernier. Si j'en crois la présidente d'IDFM, cela durera plusieurs plans d'entreprise. En attendant, que font les personnes en situation de handicap ? Que font les personnes dépendantes qui ne peuvent pas descendre dans notre réseau de métro ? Elles prennent le bus, elles ne peuvent pas faire du vélo -même si je n'ai rien contre le vélo-, encore moins de la trottinette. Le bus est leur seul moyen de transport. Le plan d'entreprise traduit cette priorité. Pour la première fois, la mairie de Paris recommence à demander la création de couloirs des bus, après en avoir détruit des kilomètres. On peut trouver dommage qu'ils aient été détruits ou pleurer pendant longtemps sur ce qui s'est passé, mais voilà, grâce aux Jeux Olympiques pendant lesquels des voies ont été réservées, on est d'accord pour demander au préfet de police de les transformer en voies de bus. On pourrait multiplier les exemples ainsi. Nous avons, à mon initiative, créé une instance quadripartite (avec la Ville, IDFM et la Préfecture de Police) pour traiter de tous ces sujets majeurs.

Ce plan d'entreprise est aussi une adaptation aux exigences de notre époque. Oui, le monde du travail a changé et je le répète, la RATP n'est pas une île. Je ne vais pas revenir sur les démissions qui sont évidemment trop nombreuses. Il n'a toutefois échappé à personne qu'elles sont corrélées au taux d'embauche, surtout celles qui surviennent la première année. Plus on recrute, plus le taux de démission est élevé. Il vaut mieux que des personnes démissionnent la première année parce qu'elles ne sont pas faites pour ce métier, cela arrive. Les démissions les plus inquiétantes sont celles des salariés qui sont depuis longtemps dans l'entreprise. Je surveille de près cet indicateur. J'observe, par rapport aux autres secteurs professionnels où le taux de démission a beaucoup augmenté, que le nôtre n'a pas davantage augmenté.

Cela m'inquiéterait si on démissionnait trois fois plus à la RATP qu'ailleurs. De surcroît, la tendance est effectivement baissière depuis quelques mois. "Une hirondelle ne fait pas le printemps", il faut surveiller tout cela.

J'ai entendu ce que vous avez dit sur les moyens. Je souhaiterais que vous reconnaissiez qu'il y a une inflexion tangible sur la politique du logement, sur la QVCT, dans le PQI sur les locaux sociaux tous ceux pour nos salariés, sur la rénovation du matériel roulant mais aussi sur tous les chantiers des ateliers de maintenance qui vont changer les conditions de celles et ceux qui y travaillent, etc. Tout cela est dans le plan d'entreprise.

Il faut s'adapter à ce nouveau rapport au travail. Nous avons des métiers qui ne se télétravaillent pas, l'essentiel des collègues travaille le week-end, en horaires décalés avec ses caractéristiques. C'est beaucoup plus difficile qu'il y a 10 ou 20 ans en termes d'attractivité, c'est un phénomène sociétal. Une fois cela dit, il faut s'adapter, c'est l'un des défis de ce plan d'entreprise et de sa déclinaison. Je vais avoir besoin de vous. Il faut se réjouir que malgré cela, on reste très attractif. Il faut veiller aux démissions, assurer les mobilités, l'ascenseur social, c'est vraiment notre défi. C'est comme cela qu'on fidélisera, que l'on agit sur la qualité de travail. Bien sûr, il y a le sujet des rémunérations, mais la vie au travail et l'intérêt au travail sont des sujets majeurs. Il faut jouer sur nos valeurs de service public. Nous sommes une entreprise de mobilité et de mobilité durable. Cela va

marquer le plan d'entreprise à venir qui tient pleinement compte des effets du changement climatique. Peut-être ne trouverez-vous pas dans les plans précédents une telle intensité sur la sobriété énergétique, sur la récupération des eaux d'exhaure, sur l'économie circulaire, etc. On essaie là aussi de s'adapter à des temps qui changent parce que l'adaptation est aussi un principe fondamental du service public.

Je termine pour ne pas être trop long. Je reviens aux relations avec IDFM parce que, vous l'avez dit, tout cela est subordonné à l'allocation de moyens. Les relations avec IDFM sont toujours compliquées. Nous parlons du futur contrat qui déterminera les ressources afférentes à ce plan, mais il y avait un contrat en vigueur qu'il a fallu amender en 2023, et pas qu'un peu. Inutile de rappeler aux représentants syndicaux que vous êtes, qu'il capait l'évolution salariale à 1,5 %. Personne ne l'a oublié. Cela a été très dur, mais on l'a fait. Je le dis devant le CSEC, je ne signerai pas n'importe quel contrat.

On a fait valider une feuille de route par notre Conseil d'administration avec des marges de manœuvre pour la négociation. J'ai quelques idées sur la façon dont doivent évoluer la RATP et le service public dont elle est le dépositaire, les conditions de travail, l'engagement, la motivation de ses salariés dont vous avez aussi évidemment la garde, nous l'avons ensemble. Depuis que je suis ici, je mène une politique au service de l'entreprise, dont vous êtes les témoins critiques -vous êtes dans votre rôle-, je ne vais pas changer ni les fondements ni l'esprit de cette politique tout d'un coup le 1^{er} janvier 2025.

Il faudra décliner ce plan d'entreprise et l'adapter en fonction des évolutions. Je tiens à rappeler que si nous n'avons pas signé le nouveau contrat avec IDFM avant le 31 décembre et donc concomitamment au nouveau plan d'entreprise, ce n'est pas la responsabilité de la RATP. Nous avons transmis des propositions, des documents à foison. Mais vous savez tous que cela ne tombait pas bien puisqu'il fallait négocier un nouveau contrat l'année des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Vous avez beaucoup parlé de la productivité, je préfère parler d'efficience. J'ai créé beaucoup d'emplois depuis mon arrivée, y compris en faisant le solde net entre les recrutements et les départs de tous ordres (retraites, démissions, etc.). Plan d'entreprise ou pas, je revendique quand même que nous avons un intérêt commun à faire baisser l'absentéisme. Cela a été dit, c'est un axe fort. Je ne le positionne pas sous un angle punitif, sauf pour ceux qui violent les textes et qui fraudent. Je suis sûr que vous serez unanimes pour nous soutenir et sanctionner ces derniers. On sait que le problème est infiniment plus complexe et plus varié, mais on a eu des taux d'absentéisme plus bas. Je sais qu'ils ont augmenté partout et pas seulement à la RATP. On a trop d'accidents du travail. Le niveau d'accidents du travail a été une surprise à mon arrivée, et cela relève de la responsabilité de l'entreprise. Je ne vais pas parler d'IDFM, de l'ouverture à la concurrence, de la Commission européenne ou autres pour me dédouaner. Nous devons prendre en charge ce sujet. Si on ramène le taux d'absentéisme à un niveau auquel on l'a déjà connu, il y a déjà une marge de productivité. Si je recrute énormément et qu'il y a beaucoup d'absents, sur qui repose le travail ? Sur ceux qui sont là. Le fort taux d'absentéisme fait peser une productivité forte sur ceux qui sont présents.

On peut aussi faire de l'efficience sans tailler dans les effectifs. Aidez-moi à plaider devant IDFM pour que nos voyageurs puissent payer avec la carte bleue. Il va y avoir une simplification tarifaire, on peut déjà payer avec des portables, mais il faut pouvoir payer avec la carte bleue, comme cela se fait dans tous les réseaux, comme à Lyon par exemple. Je demanderai que tous nos agents de SEM en l'occurrence, qui sont dans les gares, etc., en train d'essayer de gérer ces files d'attente.... Ils seraient mieux à sécuriser, à renseigner, etc., qu'à suppléer des modes de paiement modernes qui n'ont pas été instaurés sur notre réseau. On peut chiffrer cette mesure et dire combien elle économisera sur cette fonction. Évidemment, IDFM risque de dire qu'elle reprend toute cette ressource mais c'est à nous d'être convainçants, d'expliquer que l'on veut redéployer ces effectifs sur d'autres fonctions ou métiers qui sont en sous-effectifs, où le service prévu n'est pas réalisé.

Il y a beaucoup d'exemples comme cela, j'en ai cité deux. J'ai une vision extrêmement volontaire et pragmatique de ces notions. Le fil conducteur est un service public efficient et de qualité. Je le répète, il n'y aurait pas de plan d'entreprise, je continuerais à faire pareil. Le plan d'entreprise est un bon exercice qui nous permet de discuter entre nous et d'aligner nos idées, de donner un cap et j'espère que tout le monde a compris mon cap.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur BRILLAUD ?

M. BRILLAUD.- J'ai trois questions à poser, une sur le dialogue social, une sur IDFM et une sur l'international.

Quelles actions concrètes envisagez-vous pour approfondir et pérenniser le dialogue social qui était bon avant les JOP ? Après les Jeux Olympiques, on ressent des tensions liées à l'ouverture à la concurrence, le dialogue social se dégrade.

Nous souhaiterions comprendre la vision stratégique que vous allez adopter pour garantir une coopération constructive avec IDFM aux exigences croissantes, tout en protégeant les intérêts du Groupe RATP et de ses salariés. En effet, nous constatons une situation schizophrénique avec l'autorité organisatrice qui nous finance et en même temps nous concurrence. Exemple qui illustre les obstacles à venir, la remise en cause sous-jacente du monopole de la sûreté RATP dans le Grand Paris Express et la convention contraignante de la BU sûreté avec IDFM pour deux ans.

Concernant l'international, pouvez-vous nous éclairer sur les contours du pacte de non-concurrence que vous voulez mettre en place entre la SNCF et la RATP ?

Plus globalement, nous sommes préoccupés par le désengagement progressif de l'État dans le financement des transports publics. En effet, nous constatons une tendance à une réduction significative des participations publiques au profit d'acteurs privés, comme récemment Transdev détenu par la Caisse des Dépôts qui va vendre la majorité de ses parts à la société Rethmann, ou Keolis qui a vendu 30 % à un fonds de pension canadien.

M. LE PRÉSIDENT.- Pouvez-vous préciser votre question sur RATP et la convention ?

M. CASTEX.- J'ai à peu près compris. C'est un sujet dans le feu de l'actualité.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur GAUTHERON ?

M. GAUTHERON.- J'ai une demande et une remarque.

Monsieur le Président Directeur Général, vous avez exprimé publiquement votre souhait d'avoir un observatoire sur la mise en concurrence, demande qui n'a pas reçu d'accueil favorable jusqu'à présent, en tout cas d'IDFM. La CGT demande qu'en interne de la RATP, nous ayons cet observatoire de la mise en concurrence ainsi qu'un retour d'expérience sur les trois contrats sur le réseau Optile, dans la mesure où les maquettes financières du réseau Optile sont les mêmes, quel que soit l'opérateur.

Au-delà du simple exercice de la présentation des comptes annuels, nous voudrions disposer d'un temps d'échanges au CSEC ou avec les organisations syndicales pour qu'il y ait de la transparence de la part de la direction du Groupe et nous aider à mieux appréhender l'ensemble de la philosophie et des impacts de l'ouverture à la concurrence du réseau de bus.

Concernant les arrêts frauduleux. Je n'ai aucun tabou sur sujet. La CGT s'est largement exprimée. Elle considère que cela met en péril le bien commun qu'est la Sécurité sociale. Pour autant, il y a des pratiques managériales sur la façon de lutter contre l'absentéisme qui n'ont pas leur place

dans l'entreprise, M. KERLEU l'a évoqué avant votre arrivée. Tout n'est pas permis dans l'entreprise pour lutter contre celle-ci. Il y a de l'absentéisme court lié à des virus, à des accidents du travail. Certains accidents du travail sont liés aux conditions dans lesquelles les agents exercent leur emploi, quel que soit leur métier. Cela nécessite une meilleure politique de prévention de la part de l'entreprise que cela soit au travers d'équipements, de politique de maintenance préventive des outils pour éviter les blessures des salariés.

Dans le cadre de l'entreprise étendue, nous avons évoqué lors de la présentation aux organisations syndicales que soit portée une attention particulière aux sous-traitants qui font appel à des salariés qui ne maîtrisent pas le français, écrit ou parlé, ce qui expose ces derniers à des dangers en raison de la non-compréhension des règles de sécurité. M. TURBAN, secrétaire du CSE de RATP Infra, a interpellé l'instance à plusieurs reprises sur les risques de suraccident dans ces situations.

Pour nous, il existe d'autres solutions pour lutter contre l'absentéisme et cela passe par l'amélioration des conditions de travail et de vie au travail.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Monsieur DJEBALI ?

M. DJEBALI.- Je voudrais revenir sur ce que vous avez dit. Il y a des propos que je peux entendre mais d'autres que je ne comprends pas. On a l'habitude de dire les choses. Vous êtes arrivé dans un contexte difficile. On a eu un dialogue social compliqué et un volet social très compliqué pendant des années. Quand vous êtes arrivé, il y avait les Jeux Olympiques. Pour nous, vous êtes arrivé avec un carnet de chèques. Vous avez pu soulever et répondre à la problématique que l'on a eue pendant huit ans.

Dans notre déclaration, ce n'est pas votre bilan que l'on juge mais les choix stratégiques et les errements qui ont eu lieu depuis quelques années. On a eu quatre P.-D.G. en huit ans, des choix ont été faits. Chacun a eu un plan d'entreprise et une vision, mais des orientations ont été prises, elles ont été mauvaises pour l'EPIC. Vous n'en avez pas parlé mais c'est quand même l'EPIC qui a financé beaucoup de choix et d'erreurs que l'on paie aujourd'hui. Aujourd'hui, on demande des efforts aux salariés de l'EPIC parce que les dirigeants ont fait des erreurs. C'est notre rôle de vous le rappeler cela.

Vous parlez de volonté et de moyens, on ne confond pas les deux. On ne remet pas en cause votre volonté mais les moyens. Vous avez eu un carnet de chèques mais si demain vous n'en avez plus, vous serez "dans le dur", Monsieur le président. Vous voulez présenter un vrai projet, mais avec quel argent ? Il est trop facile de dire que l'on a une vision. Je cautionne tout ce que vous avez dit, cela va dans le bien, mais comment allez-vous le financer ? On devra parler des NAO dans quelque temps. Comment seront-elles ? Vous le dites vous-même, on n'aura pas les mêmes finances que l'année dernière ou il y a deux ans. Il faudra s'interroger.

Vous allez de plus en plus demander à vos salariés de partager une vision politique, mais on va avoir la même problématique que du temps de Mme BORNE et Mme GUILLOUARD : on n'aura pas de NAO justes. L'entreprise considère peut-être qu'on a été bien "gavé" pendant deux ans, mais cela faisait combien d'années ? FO a fait un tract expliquant que l'augmentation salariale moyenne a été pendant 15 ans d'environ 150 € et de 230 ou 250 € en deux ans. Si on repart pour 10 ou 15 ans avec une augmentation salariale, il sera compliqué de mettre cela en place.

Vous parlez de l'ouverture à la concurrence. D'accord, ce n'est pas vous qui l'avez décidée, on est obligé de s'adapter. Cela étant, on ne la porte pas, on est contre l'ouverture à la concurrence mais on est obligé de s'adapter pour les salariés.

Dans votre plan, vous parlez de l'ouverture à la concurrence du tramway alors que l'on n'a pas fini celle des agents de RDS. Il faut se poser les bonnes questions. Comment va-t-on traiter les

agents ? Comment seront-ils traités quand ils partiront de l'entreprise ?

Un autre point me gêne. Depuis un moment, vous parlez de nombreux sujets, mais pas du côté qui nous intéresse. Comment cela sera-t-il financé ? Les filiales ont beaucoup compté sur l'EPIC. Pour vos orientations de demain, ce sera toujours l'EPIC ? Les dirigeants des filiales ne les considèrent pas comme appartenant au Groupe mais comme étant leur propre entreprise. CAP ou RATP Dev présentera un bilan, ce sera le leur et pas celui du Groupe. Comment allez-vous faire changer les mentalités ? Même si on a eu une bonne nouvelle dernièrement sur Londres, il y a d'autres erreurs. Comment va-t-on se soustraire des erreurs du passé ? Combien cela va-t-il nous coûter ? Tous ces éléments n'ont pas été abordés ici ni dans votre plan. Je suis globalement d'accord avec ce que vous avez dit, mais vous ne répondez pas aux questions qui fâchent. Cela me gêne.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur SARRASSAT ?

M. LE SECRÉTAIRE.- L'observatoire avait été demandé par le CSEC au début de la mandature. Concernant la mise en concurrence, on s'aperçoit que l'on a de vrais dossiers. On a parlé d'un élément factuel lors de la dernière séance, on aimerait avoir un comparatif entre ce que donne notre actuel contrat vis-à-vis du réseau bus, ce que cela donnerait si on appliquait les clauses contractuelles d'Optile, et ce que cela donnerait avec ce que l'on a contractualisé. Sur une année constante, 2024, on m'a dit que c'était compliqué mais il serait intéressant de le voir comme cela. Ce serait un vrai observatoire factuel. On peut le faire évidemment au niveau de cette instance mais également à celui des organisations syndicales.

Sur le contrat IDFM, j'aimerais que l'on communique à cette instance les divergences -je vais mettre les formes parce que ce que je pense est plus rude- entre IDFM et l'entreprise RATP Groupe. Quelles demandes d'IDFM sont susceptibles de mettre l'entreprise RATP en difficulté ? Je pense qu'IDFM travaille exclusivement pour IDFM et probablement en vue de futures élections, mais notre entreprise doit fonctionner à une échéance plus longue que la perspective des réélections et des politiques qui animent IDFM. En termes d'investissements et de capacités de financement, qu'est-ce qui pourrait mettre la RATP en porte-à-faux par rapport à un contrat trop compliqué ?

S'agissant de la politique du Groupe à l'international, je suis frappé. J'ai connu le temps où l'État était encore le principal donneur d'ordre. Dans cette instance, on m'a "vendu" la Toscane. Je ne parle plus de Londres parce qu'on s'en sort bien, même si c'est une sacrée déconvenue. Je pense qu'avec La Toscane, on part sur la même dynamique. Je suis inquiet. On a passé cinq ans à essayer d'avoir ce contrat qui, de mémoire, devait nous rapporter 500 M€ de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, on en est loin. J'aimerais déterminer comment on se positionne sur ce type de marché. Si c'est pour provisionner les pertes sur plusieurs années, comme on le fait pour Optile, ce n'est pas très réjouissant.

Les salariés s'interrogent et se disent en voyant arriver un nouveau contrat avec IDFM que l'on va encore "être pressurisé". C'est ce qu'ils pensent. On a beau faire un plan d'entreprise avec un engagement fort de nos collègues et collaborateurs, la réalité est que c'est ce que les agents de la RATP pensent à chaque fois que l'on passe sous les fourches caudines d'IDFM.

Les agents RATP n'ont d'ailleurs pas été suffisamment félicités par les politiques pendant la période des JOP. Ces derniers ont su dire que l'on n'aurait pas la capacité de faire notre travail, mais n'ont pas reconnu le travail bien fait. C'est un ressenti très négatif des salariés de la RATP qui ont travaillé pendant cette période.

En matière de politique internationale, si on candidate quelque part c'est au moins pour équilibrer nos comptes et pas pour réaliser des dettes, comme on le fait depuis des années.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur JONATA ?

M. JONATA.- Une question Monsieur le président. L'image que vous avez présentée pourrait nous convenir. Néanmoins, on cherche encore les moyens pour y arriver.

Je vais parler de la QVCT, sujet qui nous interpelle à chaque fois. Vos passages sur le réseau plaisent à nos collègues pour la simple et bonne raison que cela n'a pas été fait depuis longtemps. Je pense que vous avez pu voir l'état des espaces dans lesquels les agents travaillent, que ce soit à SEM, à MTS, au RER, même à Bus et pour les collègues de la maintenance. Je crois que l'on arrive dans une situation un peu compliquée. Aujourd'hui, vous parlez d'améliorer cette partie de la QVCT. Avec quels moyens, quelle que soit la politique ?

M. CASTEX.- Je vais regrouper les questions et partir de la dernière.

Oui, le nerf de la guerre, c'est l'argent. On ne va pas être à front renversé, mais je ne vous ai pas "gavés" depuis mon arrivée...

M. DJEBALI.- Non, vous nous avez remis au niveau.

M. CASTEX.- On est bien d'accord. De la même façon, je le dis à M. DJEBALI et au représentant de la CFE-CGC, je n'ai pas été nommé pour les JOP. Je rappelle à tout le monde que j'ai été nommé parce que Mme GUILLOUARD a démissionné pour des raisons personnelles éminemment respectables. Je ne l'avais pas prévu.

Je me permets de rappeler à tous que quand je suis arrivé, le sujet n'était pas les JOP, même si c'était en toile de fond, mais l'effondrement de la production et de nos résultats. Huit jours après mon arrivée, la une du Parisien était : "l'enfer sous terre". Quand il est question de "l'enfer sous terre", on parle plutôt du métro mais il y avait également les bus pour lesquels on faisait à peine les deux-tiers de l'offre qui était sollicitée par notre autorité organisatrice. Depuis, l'entreprise s'est significativement redressée grâce aux efforts de tous.

Je ne regrette pas que l'on ait pu faire progresser les choses par le dialogue social, même si certains ont signé et d'autres pas, mais c'est la vie. Cela a aussi été évoqué, il y avait des sous-effectifs partout. À la maintenance notamment, on a quand même singulièrement diminué ces sous-effectifs, cela ne veut pas dire qu'il n'en reste pas et qu'il n'y ait pas des choses à faire mais cela va beaucoup mieux.

Pour obtenir des moyens, il faut que l'on soit convaincant, que l'on ait des projets de qualité et que l'on démontre que l'on emploiera bien cet argent. C'est un peu ce que vous disiez pour l'international. Le PQI est un des sujets, plusieurs d'entre vous ont parlé de la QVCT. J'ai demandé que la grappe espaces et services et locaux sociaux soit singulièrement multipliée par trois par rapport au PQI sortant, de 50 à 150 M€ à peu près.

Au total le futur PQI représenterait une tranche annuelle de 2,1 Md€ par an, donc plus que le PQI actuel. Techniquement, on est à peu près d'accord avec IDFM, mais le PQI est un sous-ensemble du contrat.

Je voudrais que l'on puisse réallouer dans l'année les sommes correspondantes à des méga programmes qui auraient du retard, que celui-ci soit lié ou pas à la RATP, sur des opérations plus petites, plus rapides. Par exemple, je trouve inadmissible qu'en 2025, il y ait encore des W.-C à la turque dans les locaux sociaux. Refaire un W.-C à la turque, ce n'est pas refaire un SAET. Il faut être capable de réinvestir l'argent si on a un retard sur un gros programme. En l'occurrence, ce n'est pas IDFM mais nous qui devons être capables d'apporter la preuve que nous pouvons faire cela.

Il a été évoqué le rôle de l'État. Je rappelle, parce que cela aura aussi une incidence sur

le futur contrat, que nous n'y sommes pas pour rien si l'État a autorisé IDFM à dé plafonner le versement mobilité, lequel lui a donné à très court terme les marges de manœuvre pour signer l'avenant de fin 2023 qui a permis de verser l'intéressement à tous nos salariés et qui devrait donner des moyens nouveaux, même si IDFM va répondre qu'il n'y a pas que la RATP et que la mise en service du Grand Paris Express générera des coûts.

Pour les Jeux Olympiques et Paralympiques, je crois que l'on a fait une bonne négociation. Elle a marché, on a mobilisé des moyens en plus. Par parenthèse, je porte à la connaissance du CSEC qu'IDFM nous les a à peu près tous remboursés. Le résultat a été au rendez-vous. J'ai connu dans des vies antérieures des résultats qui n'étaient pas toujours atteints malgré des moyens supplémentaires.

Je reviens sur l'international. Que dit ce plan d'entreprise à ce sujet ? On se resserre sur des marchés et des pays qui correspondent à notre savoir-faire parce que la meilleure façon de perdre de l'argent est d'aller sur des segments sur lesquels on n'est pas à l'aise. Ce sont notamment les pays qui automatisent leurs lignes de métro car ce sont des sujets que l'on maîtrise plutôt bien. Je précise que l'on n'est pas obligé de répondre à des appels d'offres. Toutes ces filiales doivent s'équilibrer et dégager une marge. Sur le plan financier, c'est clair, on répond à un appel d'offres, personne ne nous oblige à nous y présenter, sauf à ceux de CAP Île-de-France car j'ai la ferme intention de conserver la majorité du marché bus sur notre périmètre historique. C'est la raison pour laquelle on se présentera sur tous les lots. Si on se présente, il faut que ce soit conforme à notre savoir-faire - aller embêter Keolis à l'étranger, ce n'est pas notre sujet- et il ne faut pas y "perdre des plumes", sinon on ne comprend plus rien. C'est plus facile à dire qu'à faire mais il faut s'en donner les moyens.

Pour M. SARRASSAT et pour vous tous, il y a une petite différence entre Londres et la Toscane. Si l'exécution du contrat de la Toscane se révèle préjudiciable à la RATP, on peut partir. À Londres, cette clause n'existe pas.

J'en viens à l'observatoire de la concurrence, on est très transparent dans cette affaire. Je vous rappelle que dorénavant le Conseil d'administration doit connaître en amont de l'appel d'offres... Votre question portait sur l'exécution, mais il est également impérieux de savoir ce qu'il se passe avant parce qu'au moment de l'exécution, on est là pour constater les éventuels dégâts. On le fait d'ailleurs dans les comités techniques où siègent vos représentants, et on doit le faire. Mon gros avantage est que je n'ai aucun actionnaire à rémunérer, aucun. L'observatoire, c'est autre chose. Vous demandez que l'on satisfasse au principe de transparence. L'observatoire est quelque chose d'extérieur, ce n'est ni IDFM ni nous opérateurs car on serait juge et partie. J'avais même été jusqu'à esquisser des universitaires, des représentants syndicaux ou d'organismes professionnels, des chercheurs, des personnes qui n'ont aucun intérêt dans l'affaire pour qu'elles disent si c'est mieux ou moins bien sur tous les critères tels le personnel, la qualité du service public, l'exécution. Ce seraient un peu des chirurgiens qui dresseraient un bilan de façon très objective et le donneraient à qui de droit.

Il y a le principe : on est contre ou pour l'ouverture à la concurrence. Certains y sont complètement favorables, j'en connais, d'autres très défavorables, je crois en avoir entendu ici. C'est un débat légitime. Ce qui m'intéresse tout autant est que, même à supposer que ce soit une bonne idée, les modalités de mise en œuvre peuvent être telles que cela détruit l'idée. C'est bien sur les modalités que j'ai porté le fer depuis mon arrivée et qu'on continuera à le faire.

J'insiste fermement devant vous tous, quelle que soit votre opinion sur l'ouverture à la concurrence que je respecte : si avec toutes les équipes de la RATP et le concours de la mission BAILLY GROSSET, nous n'avions pas ouvert le capot de la voiture, en lien avec vous, pour aller voir ce qui est prévu par la loi aujourd'hui et expertisé les conséquences potentielles, j'ai la conviction que cela aurait été une catastrophe industrielle. Même si vous êtes contre le principe -ce que je respecte-

, n'hésitez pas à nous donner votre avis sur les modalités de mise en œuvre parce qu'encore une fois, il y a derrière cela la garantie des salariés et la qualité de l'exécution du service public.

Quant aux filiales, elles ont pour mission de ne pas perdre de l'argent parce que cela évitera de ponctionner l'EPIC. J'ai entendu un point sur lequel nous pourrions totalement nous rejoindre : les filiales ont leur responsabilité, leur souplesse de gestion. De mon point de vue, c'est une bonne chose. Toutefois, si j'ai bien compris la loi, une filiale est jusqu'à nouvel ordre possédée à plus de 50 % par nous. Il n'y a donc qu'un seul patron in fine. Il n'y a qu'un Groupe RATP. Elles doivent me rendre compte et les décisions majeures passent par le Conseil d'administration -ce qui est une très bonne évolution- lorsqu'elles ont un certain impact.

Il faut que le dialogue social de Groupe s'adapte à cette situation. C'est aussi l'un des objectifs du futur plan d'entreprise comme je l'ai indiqué dans mon propos introductif. Vous êtes libres de la critiquer, mais je vous invite à bien regarder les conditions que je souhaite voir mises en œuvre pour préserver ce que je pense être l'indispensable cohérence du Groupe RATP et de son EPIC de tête, le mot est bien adapté, me semble-t-il.

Pour revenir à la productivité, je l'ai dit vendredi au Conseil d'administration, si on arrive à régler ou à sortir de la Toscane, il nous faudra aussi régler le sujet du Maas (Mobility as a Service). Nous avons saisi l'autorité de régulation des transports parce qu'on est en phase précontentieuse. Concernant Londres, ce n'est pas tout à fait fini. On a signé un accord d'exclusivité, mais prudence de chacun et discrétion.

Je vous assure que si l'on règle quelques sujets comme ceux-là, cela fera du bien à nos comptes. Le plan d'entreprise va au-delà : pas simplement solder ces dossiers, mais trouver les voies et les moyens pour éviter qu'ils se reproduisent.

S'agissant des sous-traitants, je le dis à tout le monde, je n'ai rien contre eux. On en a bien besoin quand on est en sous-effectif. Cela dit, la sous-traitance, ce n'est pas n'importe quoi. J'aime bien le concept d'entreprise élargie. On ne choisit pas n'importe quel sous-traitant, on le surveille, on en change s'il ne respecte pas le droit du travail, les règles de sécurité, mais aussi les délais et la qualité du service attendu, ce qui est normal, mais il faut aller au-delà. C'est un sujet sur lequel le Comex travaille. C'est un axe du plan d'entreprise.

Avec Monsieur LECLERCQ, nous avons fortement diminué les prestations et autres. On a une filiale qui s'appelle RATP Consulting. Avec M. LECLERCQ, nous avons fortement diminué les prestations de conseils et autres. Ce sont des personnes de chez nous, ce qui coûte moins cher, et elles travaillent aussi bien. Je leur ai demandé un rapport sur : la sous-traitance jusqu'où ? La sous-traitance comment ? Quels sont les garde-fous ? Quelles sont les garanties ? Qu'est-ce qu'il ne faut surtout pas sous-traiter ? Qu'en tire-t-on comme enseignements ? Je ne suis pas un dogmatique dans aucun champ de la sous-traitance.

Le sujet de la sûreté est tout à fait au cœur de l'actualité. Cela fait partie des sujets qui à date ne sont pas réglés de manière satisfaisante dans le cadre de l'ouverture à la concurrence. Là encore, une large partie de celle-ci dépend d'IDFM. Comme on va intervenir en pluri opérateurs, il faudra que d'autres fassent des choses que nous faisons nous-mêmes, ce qui en soi peut-être une source de danger.

Grâce à la mission BAILLY GROSSET, on a identifié tous les problèmes. On n'a pas encore les réponses d'IDFM. Derrière cela, il y a aussi les conditions d'intervention de notre GPSR, y compris sur les lots que l'on gagnera parce qu'une des réponses faites par IDFM ne rassure ni votre serviteur ni les organisations syndicales. Dans les futurs lots, les sociétés de sécurité privée des agents seront en plus grand nombre qu'actuellement à RDS. Autre question : où arrive l'alarme discrète ? Qui la traite ? Dans quel délai ? Ce sont des sujets concrets qui sont bien dans le viseur.

Plus globalement, je constate que malgré l'ouverture à la concurrence, on va nous demander en qualité d'opérateur historique de continuer à exercer des missions qui devraient relever de l'autorité organisatrice. Service public d'abord, s'il faut le faire, on le fera. Il n'est pas question de "tirer le rideau" et de s'arrêter, mais tout travail mérite salaire.

Dans le contrat, il faut rebaser notre exploitation. Je le répète, l'opérateur de transports est déficitaire. Nous avons obtenu avec M. LECLERCQ de limiter ce déficit sur le contrat sortant. Vous avez tous vécu cela, mais il reste déficitaire. Il y a un autre enjeu qu'il faut faire comprendre, il faut maintenir au GI des capacités de financement. On est des gestionnaires du temps long, il faut veiller à ce que les infrastructures de transport soient entretenues et renouvelées. Le GI doit donc disposer d'un excédent pour investir.

M. LE PRÉSIDENT.- Vous avez deux dernières questions.

Monsieur BAZIN ?

M. BAZIN.- Monsieur CASTEX, vous avez été éloquent certes, mais du côté de la maintenance nous restons factuels pour le peu de choses que nous voyons en réalité. Tous les grands mots utilisés ici aujourd'hui nous rappellent combien nous sommes éloignés des propos que vous portez. À la maintenance, on nous fait plutôt des misères. On ne va pas réinventer le fil à couper le beurre. Vous êtes l'un des présidents qui va durer un certain temps dans l'entreprise. D'autres sont passés avant vous, il y en aura après vous. Toujours est-il que vous êtes notre serviteur.

Dans cette instance, on a tenu des propos pour faire entendre à la direction de l'entreprise que certains choix stratégiques qui ont été portés sont plus que néfastes. Vous aviez des experts par le biais des organisations syndicales et de leurs représentants, les élus, qui ont dit un certain nombre de choses. Je ne dis pas que M. CASTEX est responsable mais que l'entreprise... Aujourd'hui, vous portez la responsabilité, c'est comme cela, c'est un fait, vous n'allez pas vous en échapper.

En tant que serviteur des salariés, on s'attendrait à ce que des personnes écoutent, entendent et agissent. Il y a la parole portée dans l'entreprise et celle des tiers extérieurs comme IDFM ou l'État. On peut comprendre que des choix stratégiques soient portés mais ils commencent à obérer un avenir pour les salariés de l'entreprise. Vous mettez la main dans la poche des salariés pour financer des filiales à l'extérieur, Londres ou la Toscane, qui après constat sont des opérations déficitaires qui plombent tout. Pourtant, à l'EPIC, on a œuvré correctement, comme il fallait pour être au rendez-vous et pour que l'entreprise puisse dire qu'elle peut alimenter les filiales. On n'est peut-être pas d'accord, ce n'est pas grave. Toujours est-il qu'on a le savoir-faire depuis un grand nombre d'années et qu'on le démontre. Pourtant systématiquement, comme vous le rappelez aujourd'hui, on nous explique qu'il va falloir démontrer notre savoir-faire. Si on ne l'avait pas démontré depuis tant d'années, l'entreprise RATP n'existerait plus. Il faut arrêter de nous mettre cela dans la tête ou de retourner les arguments contre nous. On a toujours été debout, derrière nos promesses et notre engagement pour l'entreprise, mais on a eu l'inverse.

J'aimerais que pour une fois, on arrête de nous vendre du rêve. Le carnet de chèques que vous avez eu à votre arrivée pour... C'est ce qui a été vendu dans la presse.

M. LE PRÉSIDENT.- Il ne faut pas lire les journaux.

M. BAZIN.- Bizarrement, ces mêmes journaux insultent le personnel de l'entreprise quand il se passe un certain nombre de choses. Il y a très peu de retours pour défendre le personnel. On aimerait que notre serviteur nous défende, qu'il fasse des choses dans le bon sens pour le personnel.

S'agissant du carnet de chèques qui a servi à votre arrivée, la maintenance n'en a pas vu les effets. Certains ont obtenu quelque chose, très bien, mais pas nous.

On ne va pas refaire le discours. On a visiblement besoin de nous, on ne sait pas nous le dire ni nous le montrer, mais on nous impose de toujours démontrer que l'on est capable de faire. Un jour, on va arrêter et penser qu'en réalité vous n'avez pas besoin de qui que ce soit pour que cela fonctionne.

M. LE PRÉSIDENT.- Monsieur KERLEU ?

M. KERLEU.- Deux interventions. Je voudrais réagir sur les filiales. Je fais partie d'un département de maintenance. Vous avez visité notre nouveau site industriel à Saint-Ouen. Aujourd'hui, on voit les effets de votre politique sur les embauches, sur les recrutements. Malgré tout cela, on est toujours en sous-effectif. Des marchés sont remportés par notre filiale RMS. À partir du 1^{er} février, des agents de M2E seront détachés à RMS pour travailler à Roissy Charles-de-Gaulle sur 170 escaliers mécaniques, 60 trottoirs roulants, alors que l'on est en sous-effectif dans nos attachements. Celui de Saint-Ouen recherche 9 électromécaniciens pour le secteur. On va laisser les voyageurs de l'Île-de-France avec des escaliers mécaniques en panne à Saint-Lazare, à Pyrénées, dans des stations problématiques. Vous avez parlé du handicap, cela fait partie du problème. Aujourd'hui, les escaliers mécaniques sont considérés comme du confort, alors que c'est primordial pour les voyageurs. Je comprends la valorisation, l'intérêt d'aller gagner des marchés. On a déjà Orly, Roissy derrière. Je comprends l'idée de se valoriser, d'avoir des marchés à l'extérieur, on peut appeler cela de la productivité de croissance.

La CGT vous le dit depuis le début, notre mission première est de transporter correctement les voyageurs dans les trains, les métros, les RER, dans les stations. Aujourd'hui, dans notre département, on a du mal à savoir comment on va garantir une bonne qualité de service aux voyageurs alors que des agents seront détachés dans la filiale RMS pour réparer des escaliers mécaniques.

Par ailleurs, depuis des années, la CGT explique à quoi conduit le fait de demander une productivité supérieure à ce qu'exigeait le contrat d'IDFM. Il n'y avait pas de productivité demandée à la RATP dans le premier contrat. La RATP a pourtant augmenté le taux de productivité demandé. De 0,5, on est passé à 1 dans le dernier contrat. On entend dire qu'IDFM demande 1,5. La productivité, ce sont des effectifs en moins dans tous les attachements. Cela fait 25 ans que je suis là, mon périmètre d'activité a augmenté, j'ai plus de parcs à entretenir alors que l'effectif a été divisé par deux.

Vous dites que pour la productivité, le mot est efficience. Je ne sais pas si c'est l'efficience. À la fin du compte, on est beaucoup moins et on nous en demande beaucoup plus. Je rejoins M. BAZIN. Certes, on est tous collègues, mais il y a quand même une différence. On a senti la différence à la fin du mois quand les primes ont été distribuées pour les Jeux Olympiques. À la maintenance, on a senti la différence. Ce que les collègues de l'exploitation ont eu, c'est très bien, mais on aurait voulu avoir la même chose. Beaucoup de salariés partent la première année mais aussi des anciens du département de la maintenance. Cela devient inquiétant. Ils ont mieux à l'extérieur sans les week-ends et sans les horaires atypiques.

À un moment, il ne faut pas oublier la maintenance... Il ne faut pas l'oublier. J'espère que vous serez au rendez-vous sur les NAO. Je ne vois que cela pour que les salariés de la maintenance aient quelque chose.

M. CASTEX.- J'entends votre dernière remarque sur tous les métiers de la maintenance. Je vous assure que j'essaie d'être juste et équitable avec tous les métiers de l'entreprise. Je suis allé dans tous les secteurs de l'entreprise, j'ai entendu l'intégralité des salariés. J'ai pris des

décisions concrètes. Je n'ai pas de préférence ou de choix pour les uns ou les autres. Il faut veiller à l'unité de l'entreprise.

S'agissant de M2E, RATP I et MRF, ma première priorité depuis deux ans a été d'essayer de diminuer le sous-effectif de ces trois unités. Je ne vous dis pas que j'y suis arrivé partout, mais on a quand même globalement recruté plus de 400 personnes en net sur l'ensemble de ces unités pour renforcer les équipes. Je sais que les niveaux de qualification et de formation des personnes que nous recevons ne sont plus ceux que nous avions par le passé. J'ai bien compris qu'il fallait renforcer les dispositifs de formation, d'accompagnement et de tutorat interne, ce qui suppose du temps et de la valorisation. C'est aussi l'un des axes du plan d'entreprise.

C'était ma première priorité. Il y avait "le feu au lac" car beaucoup de sous-effectifs dans ces métiers qui sont plus difficiles à combler que les autres parce qu'on forme moins de personnes et que l'on est en concurrence.

J'en profite pour dire que l'on a une filiale, RMS, qui entretient des ascenseurs et des escaliers mécaniques. Je suis allé la visiter deux fois. Elle obéit aux mêmes règles, c'est l'un des métiers de la RATP. Les salariés y sont performants. Ils répondent à des marchés dans des conditions où ils sont sûrs de gagner de l'argent. L'année 2024 a été plutôt bonne pour eux. Il ne faut pour autant pas qu'ils pillent M2E avec les agents de MRF. Je vous rappelle toutefois que l'on a tous dit que les filiales pouvaient permettre aux personnels de tourner dans le Groupe et d'évoluer. Il faut trouver le bon équilibre. L'avantage pour RMS est qu'elle paie les agents par les marchés qu'elle gagne. Si RMS doit prendre des agents à M2E et que l'on n'est pas en mesure de les remplacer, cela ne va pas. Je suis allé à Saint-Ouen. Si on est objectif, il y a encore un peu de sous-effectif à Saint-Ouen mais le cadre de vie a changé de manière significative et positive par rapport à la situation antérieure que j'avais vue.

Par ailleurs, dans le cadre du dialogue social, je vous rappelle que nous avons signé un protocole maintenance au printemps 2024. J'ai parfaitement conscience que la maintenance est un axe fort de l'entreprise. Elle rend des services importants, raison pour laquelle il faut veiller à ce qu'elle soit à niveau. Je suis certain que c'est un axe très important de développement pour exporter et vendre notre savoir-faire, et pas simplement dans la filiale RMS mais partout. Avec des entreprises publiques ferroviaires, on est en train de constituer un "arc fer", une sorte de filière de l'industrie ferroviaire. Je souhaite que la RATP, donc les métiers industriels de la RATP, y ait toute sa part et que l'on puisse en tirer des sources de revenus. Le gros avantage est que ces revenus seront tous réinjectés dans l'entreprise.

Nous avons également des plans de modernisation des ateliers. J'ai parlé du matériel roulant ; c'est le début de toute la modernisation des ateliers. Quand on voit la RATP de demain, c'est-à-dire l'atelier de Rosny et l'atelier de la 14 à Morangis, il faut expliquer à nos agents de l'atelier d'Auteuil sur la 10, qui sont dans des conditions incomparablement moins bonnes, que l'entreprise a la ferme intention de mettre tout le monde au même niveau. Cela améliorera la prévention quand on voit l'ergonomie du travail dans ces nouveaux ateliers. C'est aussi l'un des axes de notre plan d'entreprise.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Je propose d'en rester là et de conclure la séance.

M. LE SECRÉTAIRE.- Visiblement il n'y a pas d'autres questions. On va conclure. Merci, Monsieur le président, de vous être prêt à cet exercice, même si on n'est pas toujours d'accord. Dans le cas contraire, ce serait suspect. On ne peut pas oublier de dire que vous avez de la volonté, cela peut faire bouger des montagnes. J'espère que vous n'en manquerez pas pour le contrat d'IDFM.

M. CASTEX.- J'espère aussi, Mesdames et Messieurs, que nous avons obtenu ensemble des résultats significatifs depuis que je suis là. La volonté sans les résultats s'appelle la velléité.

Vous avez tous vos positions, j'ai entendu. Ce qui me porte le plus est le professionnalisme et l'engagement d'une immense majorité des salariés de la maison. On a beaucoup à attendre des autres, mais on peut aussi nous améliorer nous-mêmes. On va le faire sereinement, tranquillement, dans la concertation et le dialogue social. Notre boussole, ce n'est pas nous-mêmes, c'est le service public.

M. LE PRÉSIDENT.- Je propose d'achever cette séance extraordinaire. On se donne rendez-vous le 22 janvier pour la prochaine séance ordinaire. Je vous souhaite à toutes et tous de bonnes fêtes de fin d'année.

La séance est levée à 18 heures 04.

Frédéric SARRASSAT
Secrétaire du CSEC RATP



