



**Comité Social Économique Central
(CSEC)**

PROCES-VERBAL

----- séance -----

du

mercredi 9 décembre

-----2021-----

La séance est ouverte à 8 h 31, sous la présidence de **M. Jean AGULHON**,
directeur du département GIS.

Sont présents (es) :

MM.	Laurent DOMINÉ Frédéric NIVERT Patrick PIGEARD ¹	2 ^e secrétaire adjoint Trésorier Trésorier adjoint	liste CFE-CGC CSE 6/DSC liste CGT CSE 15/SIT liste UNSA CSE 13/RER
Mme	Cécile AZEVEDO	Membre titulaire	liste UNSA CSE 5/BUS-MRB
MM.	Noureddine ABOUTAÏB Tarik ALLALOUCHE Jérôme CRUCHET Laurent DJEBALI Loïc FAUCHEUX Octave ICARD Fabien LONGET Michel VENON Sébastien HUBERT José JONATA Stéphane SARDANO	- - - - - - Membre titulaire - - - -	liste UNSA CSE 3/BUS-MRB liste UNSA CSE 3/BUS-MRB liste UNSA CSE 11/MRF Sans étiquette liste UNSA CSE 2/BUS-MRB liste CGT CSE MOP liste CGT CSE 4/BUS-MR liste CGT CSE 5/BUS-MRB liste CFE-CGC CSE 6/DSC liste UNSA CSE 14/SEM-CML liste UNSA CSE 1/BUS-MRB
Mmes	Caroline DROUAIRE Florence ESCHMANN ² Françoise PHIRMIS ³	Membre suppléant - -	liste UNSA CSE 4/BUS-MRF liste UNSA CSE 12/MTS liste CFE-CGC CSE 14/SEM-CML
MM.	Eliès BEN ROUAG Mourad CHIKH Gilles PATRAVE ⁴ David TÉTART Thibaut DASQUET Cyril LARDIÈRE	- - - - - -	liste UNSA CSE 3/BUS-MRB liste UNSA CSE 3/BUS-MRB liste UNSA CSE 2/BUS-MRB liste UNSA CSE 5/BUS-MRB liste CGT CSE 11/MRF liste CFE-CGC CSE 9/M2E

Sont absents(es)/excusés (es) :

MM.	Frédéric SARRASSAT Claude NIVAULT André BAZIN Philippe BOYER Patrick RISPAL Ludovic ORIEUX	Secrétaire 1er secrétaire adjoint Membre titulaire - - -	liste UNSA CSE 12/MTS liste CGT CSE 13/RER liste CGT CSE 7/GDI liste CGT CSE 14/SEM-CML liste CGT CSE 10/BUS-MRB liste CGT CSE 2/BUS-MRB
Mmes	Sonia ÉBONGUÉ SIPAMIO Nathalie MEUNIER	Membre suppléant -	liste UNSA CSE 14/SEM-CML liste CGT CSE 5/BUS-MRB
MM.	Jean-Luc LALLEMANT Alain DUIGOU Thomas LE CLEACH Éric TURBAN Benoît CHEVILLARD	- - - - -	liste UNSA CSE 6/DSC liste CGT CSE 2/BUS-MRB liste CGT CSE 12/MTS liste CGT CSE 7/GDI liste CGT CSE 14/SEM-CML

Assistent à la séance :

Mme	Christine BLONDEL	Représentante du syndicat CFE-CGC
MM.	Jean-marc DIAN Yves HONORE Frédéric DELEBARRE	Représentant de l'UNSA Représentant de FO RATP Représentant de l'union syndicale CGT

¹ Remplace Claude NIVAULT en tant qu' élu titulaire

² Remplace Frédéric SARRASSAT en tant qu' élu titulaire

³ Remplace Philippe BOYER en tant qu' élu titulaire

⁴ Remplace Ludovic ORIEUX en tant qu' élu titulaire

ORDRE DU JOUR

I - APPROBATION DU PROCES VERBAL DE LA SEANCE DU 20 et 27 octobre 2021	7
II - INFORMATIONS DU PRÉSIDENT	9
III - INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE	13
IV - QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES	
<i>1. Restitution de l'expertise sur le projet RATP 2023 : vision cible et lignes directrices</i>	<i>17</i>
<i>2. Consultation sur le projet RATP 2023 : vision cible et lignes directrices</i>	<i>31</i>
<i>3. Résolution du CSEC portant sur la conclusion d'une convention tripartite entre le CSEC, le cabinet SECAFI et la RATP régissant les modalités techniques et financières de la réalisation de l'expertise au long cours votée par le CSEC dans le cadre du projet RATP 2023</i>	<i>34</i>
<i>4. Restitution de l'expertise sur le projet de mise en place d'un Centre de Services Partagés Finances-RH</i>	<i>37</i>
<i>5. Consultation sur le projet de mise en place d'un Centre de Services Partagés Finances-RH</i>	<i>53</i>

M. LE PRÉSIDENT.- Bonjour. Je vous souhaite la bienvenue pour une séance qui a deux caractéristiques. La première est que c'est vraisemblablement la dernière de la mandature actuelle, j'y reviendrai dans la conclusion. La seconde caractéristique est que nous allons piloter cette réunion avec un Secrétaire de séance inédit puisqu'en l'absence de M. SARRASSAT, dont l'absence était prévue depuis un certain temps, le 1^{er} Secrétaire adjoint, M. NIVault, est la personne qui aurait dû prendre le relais de M. SARRASSAT, mais M. NIVault est absent pour un motif familial. Par conséquent, dans l'ordre suivant de priorité, c'est M. DOMINÉ, 2^{ème} Secrétaire adjoint, qui assurera, s'il en est d'accord, la responsabilité du secrétariat de cette séance.

Monsieur DOMINÉ ?

M. DOMINÉ.- Je suis d'accord. Bonjour à toutes et tous. J'assurerai le secrétariat de cette dernière séance.

M. LE PRÉSIDENT.- Je propose de commencer la séance sans plus attendre en faisant un point sur les personnes présentes à cette séance. Parmi les titulaires, nous avons été informés des absences excusées de MM. NIVault, BAZIN, BOYER et RISPAL, et parmi les élus suppléants de Mmes MEUNIER, EBONGUÉ SIPAMIO, MM. LALLEMANT, DUIGOU, LE CLEACH, TURBAN et CHEVILLARD.

Monsieur DELEBARRE, Monsieur DIAN pour l'UNSA à qui je souhaite la bienvenue, Madame BLONDEL et Monsieur HONORÉ, avez-vous d'autres éventuelles absences à nous signaler ?

Mme BLONDEL.- Rien pour la CFE-CGC.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Madame BLONDEL.

M. DIAN.- Bonjour à toutes et tous, personne d'autre pour l'UNSA.

M. DELEBARRE.- M. ORIEUX ne sera pas là non plus.

M. HONORÉ.- Pas d'absence à signaler.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Je propose à Mme FRESLON-BLANPAIN de faire le point sur les personnes en mesure de voter.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- En remplacement de M. ORIEUX du CSE 2, Monsieur PATRAVE, acceptez-vous de voter pour M. ORIEUX ?

M. PATRAVE.- J'accepte de voter pour M. ORIEUX.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- En remplacement de M. BAZIN du CSE 7, je n'ai personne du même CSE. Monsieur DASQUET, de la même organisation syndicale, pouvez-vous voter pour M. BAZIN ?

M. LE PRÉSIDENT.- Je ne le vois pas connecté.

M. DELEBARRE.- Il me semble que M. DASQUET ne sera pas là non plus.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Je n'ai personne du CSE 7 et plus personne de la même organisation syndicale. Je ne vais pas pouvoir remplacer M. BAZIN.

M. LE PRÉSIDENT.- Il y aura une voix de moins.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Pour M. NIVault du CSE 13, j'ai en principe M. PIGEARD du même CSE.

Il a répondu sur le fil qu'il acceptait de voter à la place de M. NIVault.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Pour M. BOYER du CSE 14, Madame PHIRMIS du même CSE pourrait-elle le remplacer ?

Mme PHIRMIS.- J'accepte.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Pour M. RISPAL du CSE 10, je n'ai personne du même établissement et plus personne de la même organisation syndicale. Je ne vais pas pouvoir le remplacer.

M. LE PRÉSIDENT.- Est-il nécessaire de remplacer M. ORIEUX ?

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. ORIEUX est remplacé par M. PATRAVE.

M. LE PRÉSIDENT.- Nous aurions deux votants en moins.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Oui. M. PATRAVE votera en lieu et place de M. ORIEUX, M. PIGEARD votera pour M. NIVault, Mme PHIRMIS pour M. BOYER. M. BAZIN et M. RISPAL ne sont pas remplacés.

M. LE PRÉSIDENT.- Est-ce bon pour vous ?

M. DELEBARRE.- Oui.

M. LE PRÉSIDENT.- M. SARRASSAT étant absent, il faut le remplacer nous dit M. HONORÉ.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. SARRASSAT pourrait être remplacé par Mme ESCHMANN du même CSE.

Mme ESCHMANN.- Oui. J'accepte de voter à la place de M. SARRASSAT, c'est un honneur.

M. LE PRÉSIDENT.- Je propose de procéder à l'examen du premier point de l'ordre du jour.

**I – EXAMEN DES PROCÈS VERBAUX DES SÉANCES
DES 20 ET 27 OCTOBRE 2021**

M. LE PRÉSIDENT.- Nous allons procéder à l'approbation du procès-verbal de la séance du 20 octobre.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Pour l'approbation du PV du 20 octobre, êtes-vous pour, contre ou vous abstenez-vous ?

M. LE PRÉSIDENT.- Nous pourrions procéder au vote sur les deux PV, cela vous convient-il ?

M. DOMINÉ.- Cela me convient. Nous allons gagner du temps.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Êtes-vous pour, contre ou vous abstenez-vous sur les deux procès-verbaux ?

(Il est procédé au vote.)

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Les deux PV sont adoptés à l'unanimité.

Pour : UNSA (5), sans étiquette (7), CGT (4) et CFE-CGC (2).

M. LE PRÉSIDENT.- Parfait, merci. Je propose d'aborder les informations que je souhaite partager avec vous.

II – INFORMATIONS DU PRÉSIDENT

M. LE PRÉSIDENT.- Je commence par la situation sanitaire. La circulation des virus et de ses variants continue de progresser dans le pays. Vous avez constaté que la Région Île-de-France est passée en plan dit « blanc ». On commence à avoir, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent, une tension dans le secteur hospitalier et la Région Île-de-France fait partie de l'une des six régions ayant déclenché ce plan. Nous constatons le même phénomène à la RATP puisque nous avons été informés de 61 nouveaux cas de personnes testées positives au Covid durant les quatre derniers jours, alors que nous étions restés sur un plateau à 30 pour quatre jours la fois précédente. Nous partions d'une situation entre trois et six personnes dans le même cas sur une période de quatre jours en septembre octobre. Cela permet de mesurer la progression de la contamination. Face à cette situation, nous renforçons les capacités de vaccination au sein des enceintes de la RATP. Je parle des sites de services de santé au travail, mais aussi des sites de médecine de soins.

Pour vous donner un ordre de grandeur de la mobilisation, nous augmentons le nombre de séances de vaccination organisées sur chaque site chaque fois que nous avons une demande suffisante. Au cours du premier semestre 2021, nous avons procédé à 3 600 vaccinations environ jusqu'à la fin du mois de juillet. Au cours du seul mois de décembre, entre la médecine de soins et la médecine de santé, nous aurons procédé à plus de 800 nouvelles vaccinations. Nous dimensionnons les équipes et les moyens pour être capable de vacciner plus de 1 300 personnes. Nous pourrions encore augmenter en janvier et février. Je renouvelle mes encouragements à se faire vacciner, car c'est la mesure barrière la plus efficace, y compris visiblement au regard des derniers travaux qu'il faut prendre avec prudence à l'égard du dernier variant.

Concernant la façon de travailler, au regard des recommandations du gouvernement du début de semaine, confirmées dans le protocole national sanitaire, il est recommandé le travail en distanciel lorsque c'est possible, je parle des réunions. Il n'est pas interdit de continuer à organiser des réunions en présentiel dès lors que l'on est capable d'assurer toutes les distanciations nécessaires, la ventilation des locaux et à la condition que ces événements ne soient pas associés à de la restauration ou à des événements festifs qui constituent la partie la plus risquée des activités organisées. Il est donc demandé de reporter tous les pots et les cérémonies prévues dans les prochains jours, dès lors qu'ils avaient un caractère « récréatif et festif » du fait du risque de contamination dans ces moments. Nous encourageons fortement le recours au télétravail dans le cadre de l'accord. Le protocole sanitaire n'a toujours pas rebasculé dans le télétravail obligatoire. Nous encourageons à utiliser toutes les souplesses de l'accord télétravail actuel.

Ce sont les principales informations que je souhaitais partager avec vous sur la situation sanitaire.

Je passe sans transition à des informations rapides que vous connaissez par cœur, concernant les élections professionnelles. Un point sur le taux de participation qui mérite deux commentaires. Avec 57,87 % de taux de participation, on progresse significativement par rapport au 45,13 % des élections de 2018, sans toutefois complètement revenir au niveau connu en 2010 et en 2014 qui était à plus ou moins 65 %. Cela m'amène au second commentaire. Il faut toutefois être vigilant car le taux de participation est calculé sur la base du premier tour. Le deuxième tour étant en cours sur un certain nombre d'établissements, il faut comparer ce qui l'est au premier tour. Nous constatons une grande différence pour les collèges maîtrise et cadre sur sept élections en termes de taux de participation par rapport aux élections précédentes. Le taux de participation est donc significativement plus faible pour ces deux catégories par rapport à l'ensemble des élections précédentes, en remontant jusqu'en 2006.

Le résultat que nous avons tous constaté est que l'organisation syndicale CGT recueille en pourcentage le plus grand nombre de voix avec 35,28 %, suivie de l'organisation syndicale Force Ouvrière avec 30,64 % des voix, suivie par l'UNSA avec 25,49 % des voix et enfin par

la CFE-CGC avec 8,60 % des voix. Nous passerons de trois organisations syndicales représentatives dans l'entreprise à quatre organisations syndicales représentatives.

J'adresserai toutes mes félicitations aux personnes élues que nous accueillerons dans la future instance que nous mettrons en place dans les jours à venir.

Je passe à l'information générale suivante qui concerne la marque employeur et l'activité de recrutement puisque nous recruterons en 2022. Je vous informe que nous produisons de nouveaux visuels de recrutement afin de toujours mieux mettre en avant l'attractivité de nos métiers, en reprenant le slogan « à demain », utilisé par l'entreprise dans de nombreux domaines. Nous l'avons traduit dans les campagnes de recrutement. Cette campagne est dans un premier temps déployée sur les plateformes digitales, les réseaux sociaux, les différentes plateformes que nous utilisons pour publier nos offres et recueillir les candidatures. Ce sera suivi par une campagne de grandes affiches, programmée sur les quais du réseau, ainsi que dans divers points d'insertion dans les journaux et les magazines comme Ville, Rail & Transports, l'ONISEP, le Centre d'information et de documentation des jeunes, etc.

Vous pouvez déjà visualiser ces affiches sur Urban. Le premier jeu d'affiches mettant en évidence les premiers métiers sera complété par un autre jeu dans le courant 2022.

Pour accompagner cette modernisation des visuels, nous sommes en train, avec le Département COM, de refondre le stand de recrutement en espérant pouvoir le déployer le plus rapidement possible dans des événements de recrutement, ce qui nécessite que les normes sanitaires le permettent.

Dans la veine de la communication mais sur les neuf engagements que nous prenons vis-à-vis des clients, vous vous souvenez qu'en janvier 2021, la campagne des neuf engagements était lancée avec pour objectif d'affirmer nos actions mises en place afin d'améliorer la qualité de service auprès de nos voyageurs. Dans la poursuite de cette volonté, nous abordons la troisième vague de communication puisqu'elle a débuté depuis le 11 octobre 2021. Cette troisième vague met en avant trois des neuf engagements initiaux dont celui de la fluidification des trajets. La ponctualité de nos transports étant un enjeu essentiel pour nos voyageurs et nous-mêmes, la RATP s'engage au passage d'un tramway toutes les 3 à 6 minutes en moyenne aux heures les plus chargées. C'est l'engagement que nous mettons en avant dans cette campagne.

Le deuxième engagement est celui d'accompagner nos voyageurs tout au long du trajet avec des bornes d'information voyageurs présentes sur notre réseau, et en invitant les voyageurs à solliciter nos agents pour obtenir leur aide pour tout renseignement, comme pour les conseiller sur les titres de transport.

Le troisième engagement que nous mettons en lumière consiste à veiller à la sécurité des voyageurs sur le réseau, la sûreté de nos agents et de nos voyageurs étant un défi permanent et quotidien pour la RATP. Nous valorisons le fait d'avoir plus de 1 000 agents opérationnels et 50 000 caméras de vidéo protection pour veiller à cette sécurité.

Je partage avec vous la confirmation d'une information concernant le développement de l'entreprise et l'innovation. En partenariat avec l'entreprise Engie, le Groupe RATP vient de remporter, *via* sa filiale RATP Solutions Ville, un contrat majeur pour gérer le réseau de froid de la ville de Paris. Avec ce nouveau contrat majeur, la filiale RATP Solutions Ville démontre à nouveau sa capacité à valoriser les compétences et synergies du Groupe, en développant son activité sur un secteur assez porteur d'avenir, c'est-à-dire l'énergie.

En effet, à partir du 5 avril 2022, « Fraîcheur de Paris » issue d'un groupement des sociétés Engie Énergie Services, Climespace et du Groupe RATP, deviendra le nouvel opérateur du réseau de froid urbain de la Ville de Paris, dans le cadre d'une concession prévue pour une durée de 20 ans et qui couvrira la production, le stockage, le transport et la distribution d'énergie frigorifique de la ville. Cela représente un chiffre d'affaires prévisionnel de 2,4 Md€, à répartir entre les partenaires sur toute la durée du contrat. Le réseau sera étendu de 158 kilomètres d'ici 2042 pour desservir de nouveaux clients dans l'ensemble des arrondissements de Paris. Ce développement ambitieux s'inscrit dans la démarche de décarbonation et d'adaptation au changement climatique de la Ville de Paris, et offre une alternative aux solutions de climatisation traditionnelles.

Cela positionne le Groupe RATP un peu plus encore comme un partenaire privilégié des villes intelligentes et durables dont vous savez que c'est la signature de notre raison d'être, et nous rend encore plus forts dans le cadre d'une ouverture à la concurrence concernant notre réseau historique.

C'étaient les informations que je souhaitais partager avec vous. Je donne la parole à M. DOMINÉ.

III – INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE

M. DOMINÉ.- J'ai deux informations en droite ligne avec ce que vous avez évoqué sur la situation sanitaire. En raison de la crise sanitaire et du protocole spécifique aux restaurants d'entreprise, en vigueur depuis le 29 novembre, la capacité d'accueil des restaurants du CE est limitée. Il a été décidé qu'à compter du 13, soit lundi prochain, l'accès sera réservé aux agents RATP actifs et aux salariés des entreprises sous convention. Nous demandons à nos amis retraités de ne pas se présenter et d'être compréhensifs. Nous aurons plaisir à les retrouver à la levée des restrictions sanitaires.

La seconde information porte sur les soirées privatisées au parc Disney. Se tenait mardi, la deuxième des trois soirées privatisées qui a réuni environ 16 000 personnes malgré une météo compliquée. La troisième et dernière soirée aura lieu le vendredi 17 décembre prochain.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur DOMINÉ. Je donne la parole aux représentants syndicaux. Monsieur DELEBARRE ?

M. DELEBARRE.- Nous n'avons pas de déclaration, car il s'est passé peu de choses depuis la semaine dernière. Pour autant, vous connaissez notre état d'esprit sur le dialogue social dans l'entreprise actuellement.

Par ailleurs, vous avez réécrit dernièrement une partie du protocole sur le droit syndical, notamment sur l'avenant numéro 1. Vous le faites autoritairement, cela ne nous convient pas. Vous verrez par la suite. Pour autant, il y a aujourd'hui deux restitutions du cabinet d'expertise. Par respect pour le travail des experts, nous participerons à cette séance mais n'interviendrons pas sur les sujets.

Je vous remercie.

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

M. HONORÉ.- Cette dernière séance de la mandature 2019-2021 est pour Force Ouvrière du Groupe RATP l'occasion de revenir sur l'actualité.

Le premier sujet que nous souhaitons aborder concerne la mise en concurrence du réseau d'autobus historique de la RATP qui depuis le 10 novembre est entrée dans une nouvelle phase, celle du lancement d'un appel d'offre concernant l'exploitation des lignes du Grand Paris Grand Est et de la communauté d'agglomération Paris Vallée de la Marne.

En guise de cadeau de fin d'année certains salariés ont en effet découvert cette semaine dans leur boîte aux lettres un courrier et une brochure destinés à les informer puisque « potentiellement » concernés par ce contrat.

Pour eux, la mise en concurrence est désormais une réalité, alors même que l'ensemble des éléments qui s'appliqueront ne sont pas totalement connus, certains textes restant à écrire, certains échanges avec les tutelles à finaliser.

S'ajoute au trouble causé par cet envoi de l'entreprise, une communication de novembre 2021 « LOM, tout comprendre sur la loi d'orientation des mobilités » qui présente en page 3 la garantie de maintien de la rémunération comme étant « pendant la durée du premier transfert » ce qui est contraire aux éléments présentés jusqu'à ce jour où celle-ci demeurerait pérenne. Il nous semble nécessaire de clarifier ce point.

A plusieurs reprises dans cette instance, les élus ont alerté la direction sur les conséquences de la réduction de l'offre de transport et de la saturation du réseau. Force Ouvrière du Groupe RATP souhaite une nouvelle fois vous interpellé, Monsieur le président, sur les conséquences de cette situation. En pleine pandémie de COVID 19 nous transportons des voyageurs agglutinés les uns sur les autres ce qui paraît assez peu compatible avec l'objectif de maîtrise de l'épidémie.

Ces conditions de transports déclenchent également régulièrement des heurts entre usagers et/ou entre les voyageurs et des agents RATP jugés responsables de cette situation. Cela crée une insécurité latente qui ne demande qu'à s'exprimer, la dégradation de la météo ayant déjà poussé, SDF, dealers et toxicomanes potentiellement agressifs à trouver refuge dans les enceintes de la RATP.

Force Ouvrière du Groupe RATP vous rappelle monsieur le président que « L'employeur est tenu d'une obligation de sécurité à l'égard de ses salariés, selon l'article L. 4121-1 du Code du travail » et se réserve le droit d'user de tous moyens si la sécurité et l'intégrité physique des salariés n'était pas assurée.

La 5ème vague du Covid 19 déferle actuellement sur le continent européen et la région capitale n'échappe pas au redémarrage prévisible de la pandémie. Si le respect des gestes barrières relève pour beaucoup de comportements individuels, la désinfection de nos matériels, installations, locaux de travail etc... demeure de la responsabilité de l'entreprise. Hors celle-ci a eu tendance à alléger et/ou être moins vigilante sur les mesures en place. Pour Force Ouvrière du Groupe RATP cette tendance est à proscrire afin d'assurer une sécurité sanitaire à tous les salariés de l'entreprise.

Toujours sur ce thème devenu récurrent depuis 2 ans, Force Ouvrière du Groupe RATP demande à l'entreprise de tout faire afin d'assurer aussi tôt que possible une possibilité de vaccination pour chaque salarié qui le souhaite au sein de l'Espace santé. Si la mise à disposition des doses de vaccins relève de la responsabilité de l'état, il est de celle de l'entreprise de s'assurer de la présence en nombre suffisant de médecin dans nos centres médicaux. Ce n'est pas toujours le cas.

Enfin nous demandons à l'entreprise de favoriser partout où cela est possible le télétravail en dérogeant aux limites fixées par l'accord en vigueur et de permettre également le recours au télétravail exceptionnel tel que cela s'est déjà pratiqué durant cette pandémie.

Dans un tout autre domaine, l'entreprise mènerait actuellement des travaux sur la protection sociale et serait à la fois défavorable à la négociation d'un avenant, d'amélioration de la couverture et des prestations servies aux agents mais également opposée au maintien de la solidarité intergénérationnelle. Pour Force Ouvrière du Groupe RATP, ces éléments s'ils s'avéraient exacts constitueraient un « casus belli » qui ne saurait rester sans déclencher une réaction à hauteur de la rupture de confiance.

Enfin et pour finir sur un sujet qui paraîtra plus léger, celui-ci ne concernant que les rapports entre partenaires sociaux (Organisations Syndicales et direction). Il ne nous paraît pas respectueux de prévenir les interlocuteurs des Organisations Syndicales Représentatives à la dernière minute ou régulièrement tardivement lors de la tenue de quelque réunion que ce soit.

L'entreprise doit entendre qu'un dialogue social de qualité passe, sauf exception par des délais de prévenance et mettre fin aux mauvaises habitudes nées de la pandémie et de l'adaptation de nos activités survenues depuis la suppression du présentiel.

Merci

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur HONORÉ. Je passe la parole à M. HUBERT.

M. HUBERT.- Je ne sais pas si Mme BLONDEL voulait intervenir avant.

M. LE PRÉSIDENT.- Madame BLONDEL ?

Mme BLONDEL.- Nous n'avons pas de déclaration, mais une petite précision quant à notre présence ce jour. Contrairement aux précédentes séances de CSE ou de CSEC que les élus CFE-CGC ont quittées après lecture d'une déclaration, nous resterons aujourd'hui pour prendre connaissance du résultat des expertises votées par les élus du CSEC le 20 octobre dernier.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Madame BLONDEL. Monsieur HUBERT ?

M. HUBERT.- Vous avez insisté sur un fait encore tout frais, l'encadrement vote de moins en moins. À titre personnel, qu'en pensez-vous ? Les directions vont-elles se pencher sur cette question ? Vont-elles stopper l'hémorragie ? À titre personnel, je connais la réponse mais se pose-t-on les bonnes questions ? À l'heure où la RDCE est dénoncée et où il en est de plus en plus demandé à l'encadrement, êtes-vous conscient de ce qu'il se passe au sein de l'encadrement et du ras-le-bol général qui le mène jusqu'à ne pas ou ne plus voter tant il n'en peut plus et n'a plus confiance en ses directions respectives ?

M. LE PRÉSIDENT.- Nous allons attendre les résultats du deuxième tour des élections pour avoir des analyses plus fines. Le sens de votre question indique que vous avez une explication sur ce faible taux de participation. Nous allons attendre d'examiner ce qui se passe au deuxième tour pour en tirer toutes les conséquences. Je rappelle que le taux de participation à une élection est bien sûr le reflet de la façon dont le dialogue social est perçu dans l'entreprise, il est aussi le reflet du comportement des personnes vis-à-vis des organisations syndicales. Il faut faire ce diagnostic tous ensemble. Je pense qu'il est encore prématuré de le faire aujourd'hui.

M. DIAN a demandé la parole.

M. DIAN.- Je précise que pour l'UNSA, nous n'avons pas de déclaration.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur DIAN.

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Restitution de l'expertise sur le projet RATP 2023 : Vision cible et lignes directrices

Mmes FERRIER, Cabinet Secafi

Mme BRUNA-ROSSO, Cabinet Secafi

MM. MAZUY, Cabinet Secafi

Paul TIRVAUDEY, Directeur de Cabinet SDG

Lionel CHATY, Responsable RATP Mission 2023 SDG

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. LE PRÉSIDENT.- Le dossier a été présenté en Commission économique le 13 octobre dernier, puis en séance d'information le 20 octobre 2021. Au cours de cette séance du 20 octobre, une résolution ayant pour objet le vote d'une expertise sur ce projet, a été adoptée en séance. L'expertise a été réalisée par Mme FERRIER, Mme BRUNA-ROSSO et M. MAZUY. Son rapport a fait l'objet d'un examen préalable en Commission économique en date du 6 décembre. Je propose de donner la parole au Cabinet Secafi pour qu'il nous fasse la restitution de son rapport d'expertise, puis nous donnerons la parole à M. SARDANO pour le compte rendu de la Commission économique, avant d'avoir éventuellement un débat et d'écouter M. SARDANO donner lecture de sa proposition d'avis que nous soumettrons au vote...

M. SARDANO.- Normalement, je commence par présenter mon rapport avant la présentation du Cabinet Secafi.

M. LE PRÉSIDENT.- Cela ne pose pas de problème. Nous commencerons par votre rapport, puis nous écouterons la présentation du Cabinet Secafi, et nous aurons une discussion avant d'entendre la proposition d'avis sur le projet. Nous aurons ensuite une résolution du CSE portant sur la conclusion d'une convention tripartite entre le CSE, le Cabinet Secafi et la RATP pour régir les modalités techniques et financières de la réalisation d'une expertise au long cours dans le cadre du projet RATP 2023.

Monsieur SARDANO, je vous donne la parole.

M. SARDANO.- Présentation du projet RATP 2023 et plus particulièrement sa vision cible.

La commission a reçu le Cabinet Secafi pour le retour d'expertise ainsi que Mmes Caroff et Betton-Guillain et Mrs Tirvaudey et Chaty pour la direction.

Nous les remercions pour la qualité des échanges.

Pour rappel, la présentation du projet RATP 2023 a fait l'objet d'un vote afin de réaliser une expertise. Ce vote prévoyait une expertise en deux temps. La première qui ne concerne que la vision cible, et dans un deuxième temps les projets permettant de passer de la situation actuelle à celle projetée.

Aujourd'hui, nous nous limiterons à la première partie. Au cours de cette séance, nous vous proposerons de valider pour le CSEC la signature d'une convention tripartite entre la RATP, Secafi et le CSEC qui permettra d'accompagner aux élus de se faire accompagner sur les projets à venir.

RATP 2023, initialement dénommé Holding RATP, vise principalement à réorganiser les fonctions transverses de l'Epic avec un passage d'une organisation en départements vers une organisation par produits.

Le schéma projeté voit la création de Directions dites régaliennes au nombre de 8 et en charge du pilotage de la politique du groupe. Dans le même temps des Centres d'expertise verront le jour (il y en aura 7) et des Centres de Service Partagé accompagneront aussi ce projet. Ils seront au nombre de 5 (4 au sein de l'Epic et un filialisé et qui fera l'objet d'une présentation au cours de cette séance).

Afin d'anticiper les futurs contrats avec IDFM , il est aussi prévu de constituer une Bu Ferré regroupant le RER, le métro et SEM dénommée TFS .
Un pôle industriel est lui aussi constitué pour clore le projet.

Je laisserai aux experts le soin de détaillé cette organisation tout en soulignant certains points :

- Ce type d'organisation est classique au sein des groupes.
- La filialisation répond à des critères qui restent à clarifier ou à définir tel que le seuil d'activités hors Epic qui génère le transfert en filiale.
- La mise en place des facturations internes va provoquer un choc culturel non négligeable. La prévention des risques psycho-sociaux n'est pas à prendre à la légère.
- Le Pôle Technique et Industriel est plutôt une bonne chose et en particulier pour MRF mais qu'en sera-t-il réellement avec les contrats à venir ?
- Comment les salariés vont accueillir ce projet ? La confiance est indispensable pour sa réussite et actuellement, et sans faire de syndicalisme, on ne peut que constater une défiance de plus en plus importante. Là aussi, la direction semble vouloir avancer sans apporter les réponses aux interrogations des salariés et des organisations syndicales.

Je laisse maintenant la parole aux experts en renouvelant mes remerciements pour leur travail.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur SARDANO. Je donne la parole à Mme FERRIER.

Mme FERRIER (Secafi).- Bonjour à tous. Merci Messieurs SARDANO et AGULHON. Je vais introduire ce rapport. Le projet RATP 2023 qui n'est pas nouveau, puisque nous avons déjà fait une première présentation au moment des orientations stratégiques, porte une nouvelle structuration des fonctions transverses au sein de l'entreprise RATP, avec la constitution d'un siège RATP regroupant trois entités : les directions régaliennes au nombre de huit qui vont conduire la politique générale de l'entreprise et s'assurer de sa mise en œuvre, assurer le pilotage et la définition de la stratégie et du pilotage économique et conduire les politiques à la fois industrielles et en matière d'innovation et de digital.

Seront créés sept centres d'expertise avec une centralisation de ces fonctions pour créer des services à forte valeur ajoutée à destination des entités régaliennes et de l'ensemble des entités du Groupe RATP que sont les différentes unités d'affaires et filiales du Groupe. Les centres de services partagés sont au nombre de cinq dont quatre au sein du siège RATP plus, comme l'a indiqué M. SARDANO, une filialisation du CSP Finances RH avec un objectif de centralisation et d'industrialisation des moyens pour l'ensemble du Groupe RATP. Les prestataires industriels, qui seront des entités distinctes du siège, seront rattachés hiérarchiquement à ce dernier, avec la volonté de centraliser et de proposer des prestations intégrées, notamment pour MRF et MOP, à l'ensemble des entités du Groupe.

M. MAZUY (Secafi).- Si le projet RATP 2023 s'intéresse surtout à des modalités d'organisation des fonctions transverses, il nous paraît important de faire un pas de côté pour évoquer les activités auxquelles ces centres de services, ces centres d'expertise, ces prestataires industriels, vont prester. C'est autour des unités d'affaires que vont s'organiser les activités opérationnelles.

L'unité d'affaires est un terme qui vient du mot anglo-saxon *business unit*. Cela définit des activités auxquelles on confie une relative autonomie sur leur périmètre au sein d'une entreprise, qui sont identifiées comme des centres de profit. C'est à ces centres de profit que les différents services transverses vont apporter leurs compétences et contributions pour nourrir et

permettre aux unités d'affaires de mettre en œuvre leurs activités. Cette autonomie est relative, puisque tout se passe sous le contrôle d'un groupe. Elle prend plus généralement la forme de plans d'affaires, ce que l'on appelle des *business plans*, construits à leur périmètre, le plus souvent élaborés par elles, puis validés par la direction du Groupe. Ces plans d'affaires définissent une trajectoire économique, financière, sociale et souvent sous des formats de trois à cinq ans.

Derrière ces plans d'affaires, un suivi des performances économiques et financières se fait sur chaque périmètre. Cela s'exprime souvent par des comptes de résultat spécifiques et même des bilans distincts. Du point de vue managérial et de la gouvernance, il y a aussi la volonté de laisser une certaine latitude décisionnelle aux dirigeants, non pas sur la définition de la stratégie mais sur sa déclinaison et sur l'allocation des ressources qui leur sont données, avec l'idée d'en faire de véritables patrons d'activité. On vise généralement par cette modalité d'organisation assez classique, notamment dans le monde industriel, à rapprocher le plus possible la décision du terrain de l'opérationnel, le fameux principe de subsidiarité qui est évoqué de façon régulière dans votre entreprise.

C'est une modalité bien connue mais qui accentue certains risques dont il faut se prémunir, notamment au travers de l'organisation des fonctions transverses. Le premier risque est une potentielle désoptimisation, s'il n'est pas organisé une mutualisation des ressources, l'idée étant de ne pas recréer une organisation complète au sein de chaque organisation d'affaires, avec des ressources que l'on doublerait dans chacune des entités.

L'autre risque qui peut exister, sans doute à plus long terme est celui de développement de sous-cultures au détriment d'une culture d'ensemble. Cela peut conduire à identifier des segments bien distincts, voire en silo, au sein des groupes.

Le tout pouvant aboutir -on ne parle pas d'une situation présente- à ce que le Groupe devienne une addition d'entreprises. C'est pourquoi le chantier de culture Groupe est évoqué par ailleurs. Le Groupe RATP peut être important par rapport à cette organisation qui tend à scinder l'organisation en unités d'affaires.

Après ce petit pas de côté sur les unités d'affaires, on en revient aux fonctions transverses qui sont là pour fournir des services auprès des unités d'affaires du Groupe et des filiales qui seront elles-mêmes des petites unités d'affaires, d'une certaine manière.

La présente réorganisation va faire « disparaître » les départements actuels, même si, pour une grande partie, nous les retrouverons dans le schéma d'organisation cible. Ils deviennent des directions mais leur périmètre est également redéfini. Ce projet vous est présenté sous la forme d'un « projet chapeau » qui donne les grands principes directeurs quant à l'organisation type, notamment des directions régaliennes, et une première esquisse des périmètres des centres d'expertise et CSP. Il a été défini une liste des missions des nouvelles directions, des centres d'expertise et CSP, mais pas le détournement précis. Il faudra détourner ce qui ira dans le régalien, dans les centres d'expertise et dans les centres de services partagés. Vous seront présentés un certain nombre de sous-dossiers par direction ou regroupement de directions dans le cadre de votre dialogue social d'ici le 1^{er} janvier 2023 qui est le terme du projet.

Au travers de cela, c'est aussi un cadre méthodologique en matière de découpage de chantiers, de dialogue social et également de méthode de conduite du changement.

Mme FERRIER (Secafi).- Ce projet va induire des mouvements d'activités de par la disparition des départements, et donc des mouvements du personnel qui auront des degrés plus ou moins complexes. Les départements centraux tels que vous les connaissez aujourd'hui seront

regroupés au sein des directions régaliennes ou au sein des centres d'expertise des centres de services partagés et des prestataires industriels. Une partie pourrait également intégrer les unités d'affaires. Au global, le projet concernerait environ 3 400 personnes au périmètre des départements centraux actuels, sans prendre les futurs prestataires industriels que sont MOP, MRF et M2E. Comme l'a indiqué Vincent, les détournages qui seront initiés dans le cadre de ce projet « chapeau » seront plus ou moins complexes.

Je vous propose de passer à la page suivante pour évoquer l'organisation macro entre l'organisation actuelle de l'EPIC et la projection cible en 2023. Trois mouvements principaux seront initiés. La plupart des départements centraux qui regroupent CGF, CML, COM, EDT, JUR, SID, GIS, SIT et SDG, intégreront les directions régaliennes, les centres d'expertise, les centres de services partagés et seront pour une partie au sein des unités d'affaires.

Le deuxième mouvement initié est relatif à la création des prestataires industriels. Les activités opérationnelles intégreront la direction PTI qui regroupera MOP, M2E et MRF. Le troisième et dernier mouvement sera initié par la création de l'unité d'affaires TFS (Transport ferré service) qui à terme regroupera les Départements MTS, RER, et de façon transversale le Département SEM qui sera commun aux deux produits que seront le métro et le RER.

M. MAZUY (Secafi).- Cette nouvelle modalité d'organisation est très classique, nous la rencontrons souvent dans nos interventions dans les groupes industriels. Ce ne sont pas des modalités originales mais on sait qu'elles présentent certains risques dont il faut donc se prémunir. Nous aurons quelques préconisations ou points importants à évoquer.

Pour éviter des problèmes de désoptimisation, le modèle d'organisation nécessite la mutualisation de ressources et d'expertises. Les centres d'expertise regroupent des compétences très spécialisées, peu industrialisables et mobilisables par différentes unités d'affaires. L'idée est de créer des communautés de métiers dans lesquelles on va capitaliser les pratiques, optimiser les ressources, les formations. À titre d'exemple, les juristes aiment en général être regroupés dans les mêmes bureaux, évoquer ensemble leurs dossiers, ils se nourrissent les uns les autres. Il peut y avoir un intérêt à les regrouper à un même endroit plutôt que de les disperser dans l'organisation. Quant aux centres de services partagés, ils répondent en général à des logiques de volume et d'automatisation et sont souvent pilotés par des enjeux de productivité et de baisse des coûts unitaires, avec des notions de qualité. On est dans le coût/qualité/délai.

Si on fait un parallèle avec d'autres groupes, les centres de services partagés peuvent être des vecteurs d'*offshorisation* de ces activités. Nous l'observons. Cela ne nous semble pas être évoqué à ce jour ni être considéré par la RATP.

Pour que cela fonctionne, il faut une certaine fluidité entre les donneurs d'ordres, les clients, et les fournisseurs, avec potentiellement des concurrences entre les besoins de différents donneurs d'ordres ou des intérêts divergents. Des centres de services partagés peuvent avoir un intérêt en termes de lissage de leur activité par rapport à des demandes urgentes. Il peut y avoir des problématiques d'alignement des cycles et des capacités.

Pour que cela fonctionne bien, il faut qu'il y ait des modalités de régularisation et de priorisation d'accès aux ressources pour les clients. Il peut, par exemple, y avoir des demandes importantes d'un seul périmètre. On pense à l'IT pour lequel il y aurait un immense projet, cela pourrait créer des questions d'allocation des ressources. Il est important de bien définir les engagements réciproques entre clients et fournisseurs. Le client doit apporter au fournisseur, les éléments pour lui permettre de réaliser ses travaux dans de bonnes conditions. Le client n'est pas roi. Il y a plutôt une notion d'équilibre d'engagements réciproques. Un point fera l'objet de nombreux

travaux, il n'est pas évident même si c'est classique, ce sont les modalités de tarification des prestations dans le cadre des refacturations internes.

Au fur et à mesure de l'entrée d'activités dans le secteur concurrentiel, ce modèle classique sera amené à voir se développer une forme de cohabitation entre des activités en monopole, des filiales sur le secteur concurrentiel et d'autres activités considérées comme relais de croissance. Ce modèle vise à mettre en coexistence ces activités sur un modèle de groupe intégré. À ce titre, le projet qui a comme horizon 2023 peut poser certaines questions à plus long terme, la première étant celle de la coexistence avec un siège spécifique à RATP Dev qui a son histoire.

Si on était un peu puriste sur la prestation de ce modèle, on pourrait penser que d'ici quelques années tout pourrait être regroupé dans le cadre d'un grand Groupe RATP, sans distinction de siège. Je ne dis pas que c'est le projet ni que c'est ce qui arrivera, mais si on avait une approche cohérente avec ce modèle, ce serait plutôt cette option qui pourrait advenir. C'est aussi ce que peuvent laisser présager les projets de CSP unique pour RH et Finances, que l'on évoquera plus tard.

Par rapport à l'organisation précédente, ce nouveau modèle a une particularité. Contraint par les mises en concurrence des plans d'activités, il y aura des relations économiques plus importantes en volume, en quantité et en diversité, entre l'EPIC et des sociétés de droit privé, avec la coexistence entre monopole et secteur concurrentiel. Il n'y a pas d'interdiction pour l'EPIC de prester auprès de filiales opérant sur le secteur concurrentiel. On sait cependant que dans le cadre de la concurrence, certains acteurs notamment les concurrents pourront avoir envie de s'en servir pour contester des relations économiques dans le cadre d'appels d'offres, et surtout pour faire peser un soupçon sur les subventions croisées, ou en tout cas le fait de subventionner les activités privées par le monopole. C'est l'un des arguments évoqués dans le projet de filialisation. S'il n'est pas prévu d'autre filialisation au 1^{er} janvier 2023, la question pourrait se poser pour d'autres périmètres d'activités. C'est la logique même des groupes qui seront amenés à prester pour l'ensemble des entités.

Il y a une réserve importante que nous évoquerons plus tard de façon détaillée. Aujourd'hui, la RATP ne dispose que d'un outil « par défaut », qui n'a pas été construit pour une mobilité collective (Article 33).

Dans la visibilité à plus long terme, on pourra s'interroger sur les critères et seuils qui pourraient aujourd'hui amener à des filialisations, même si on ne sera pas dans des éléments de complexité de type blanc ou noir. Il y aura sans doute beaucoup d'éléments à apprécier.

Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).- Sur la conduite du changement, le projet a un périmètre large avec neuf sous-projets, voire huit puisqu'un de ces sous-projets est sorti. Un dispositif de pilotage assez structuré a été mis en œuvre avec différents sous-chantiers. Comme on le disait tout à l'heure, les différents sous-projets vont se déployer progressivement au cours de l'année 2022. En termes de conduite du changement, cela implique d'avoir une démarche structurée. En tout cas, le choix fait par la RATP est d'avoir une démarche de conduite de changement très structurée, avec un chef de chantier conduite du changement, M. CHATY, et différents thèmes autour de la conduite du changement. C'est un point favorable puisque d'une part, cette démarche existe et d'autre part, elle est mise en œuvre très en amont, selon une démarche progressive, une « démarche entonnoir » qui commence en associant les managers, l'équipe projet et va progressivement s'étendre jusqu'à l'ensemble des agents, puisque même des enquêtes au travers de la plateforme Wittyfit seront conduites pour mesurer les ressentis des agents sur ces différents projets. Les premiers retours sont déjà accessibles sous forme de données brutes.

Nous avons pu écrire dans les rapports Secafi que la conduite du changement était parfois insuffisante par rapport à l'enjeu des projets. En tout cas, elle est vraiment prise en compte. C'est l'un des points forts de la démarche, avec une capitalisation sur les précédents projets, des méthodologies utilisées avec la mise en place d'un groupe pluridisciplinaire, la mesure des risques psychosociaux, des méthodologies d'étude d'impact permettant de rentrer dans l'impact des projets sur les organisations de travail, sur la charge de travail.

Quelques points d'attention sont naturels à ce stade. Le premier porte sur la façon dont cette démarche va solliciter les responsables d'unité et d'entité. On parlera du projet Perform tout à l'heure. Des échelons hiérarchiques seront fortement sollicités sur le projet, que ce soit sur le volet de la conduite du changement, de l'accompagnement ou sur le volet économique. Ils seront mis à forte épreuve. Il est très difficile de faire de la conduite du changement en chambre. À un moment, il faut passer par le relais managérial qui accompagne auprès des agents. Autre point à souligner, la conduite du changement est souvent une approche assez collective. À un moment, il faut transférer vers des sujets plus individuels. Il y a un chantier RH, préparation et conduite du dialogue social, également dans ce projet. Il est vrai qu'il y aura aussi des impacts individuels à gérer à un moment, puisqu'au-delà des grands mouvements de transfert d'activités, de périmètres d'activité d'une direction vers une autre ou vers une unité d'affaires, il y aura probablement des impacts individuels. Nous en avons parlé avec nos interlocuteurs. Il ne faut pas éluder ou globaliser dans une démarche très collective.

Ce sont les points d'attention à ce stade. En tout cas, une vraie démarche structurée à la hauteur du projet.

Nous allons revenir sur les centres d'expertise. En 2022, chaque cas de centre d'expertise sera spécifique. Néanmoins, il y a un certain nombre de points communs et de prérequis communs. D'abord, la question du détournement : que met-on dans le centre d'expertise ? J'ai mis la forme juridique sous forme de point d'interrogation parce que l'on s'interroge : peut-on envisager ou pas de filialiser un centre d'expertise ? Ensuite, parmi les prérequis, il faut un catalogue de prestations. On ne part pas de rien pour la plupart, mais c'est un travail vertueux. Il faut s'interroger sur les services rendus par un centre d'expertise. Le troisième point relève du sujet économique puisqu'il faut mettre en place un suivi analytique des prestations sous l'angle de leur coût de revient. Cela suppose de pointer chaque personne qui travaille sur différentes prestations pour affecter son temps, ses achats, etc., à des prestations. Il y a aussi une relation de prestataires de services entre le centre d'expertise et ses bénéficiaires internes, ainsi qu'un sujet de pilotage économique et de facturation puisque les centres d'expertise auront un modèle économique. Ils factureront leurs prestations en coûts complets pour l'EPIC ou en coûts complets plus marge pour une filiale.

C'est un sujet en soi relativement complexe à mettre en œuvre et est très lié au programme Perform.

Le deuxième sujet est l'impact sur l'organisation. Nous verrons rapidement le point de vigilance. Les centres d'expertise sont une forme de prestation, je dirais presque un détournement d'activité, mais il ne faut pas que cela devienne une lourdeur organisationnelle. Il faut porter une vigilance sur les organigrammes qui multiplieraient les niveaux hiérarchiques en détournant des centres d'expertise, et à des managers de centres d'expertise qui seraient distants d'autres managers des fonctions régaliennes. *A priori*, ce ne sera pas le cas, mais c'est un point de vigilance.

Il y a aussi l'horizon de temps, comme je le disais, cela rejoint la charge de travail des managers. L'horizon de temps est court. Mettre en place une organisation, déplacer des équipes peut se faire relativement facilement. Ensuite, il faut aussi définir le modèle économique. Tout cela

doit déboucher simultanément à l'occasion de l'exercice budgétaire 2023 qui va démarrer en mars 2022. C'est un point de vigilance.

J'ai illustré le centre d'expertise juridique qui n'est pas compliqué *a priori* puisque personne ne remet en cause la légitimité de l'expertise juridique, ni à la RATP, ni en général dans les entreprises. J'ai inclus dans ce schéma uniquement les parties qui sont à JUR aujourd'hui, je n'ai pas mis l'expertise droit social de GIS qui relèvera du même centre d'expertise tout en ayant un rattachement hiérarchique différent pour la partie droit social qui restera hiérarchiquement rattachée à la direction des ressources humaines, à GIS.

Sur une organisation simple pour laquelle la valeur ajoutée n'est pas contestée, il y a malgré tout dans un département comme JUR, des activités régaliennes, des activités qui relèvent de centres d'expertise où l'on retrouve les spécialités de droit, et des groupes de soutien, les secrétariats, qui restent transversaux. Le directeur juridique va définir des politiques et intervenir sur des dossiers juridiques. Comment va-t-il répartir son temps ? Cette organisation qui apparaît simple va nécessiter la mise en place des clefs d'affectation des activités, des clés de répartition qui peuvent être compliquées. Le groupe de soutien qui existe aujourd'hui, qui est rattaché à JUR, sera mutualisé avec d'autres. Cela rejoint les problématiques liées une mutualisation de certaines activités.

Par ailleurs, on voit que l'on déconstruit une organisation verticale pour en faire une organisation plus horizontale avec des groupes de soutien qui prêteront pour des centres d'expertise qui eux-mêmes prêteront pour des unités d'affaires ou d'autres centres d'expertise... Tout cela peut assez vite devenir compliqué.

L'architecture des CSP nécessitera que chacun se l'approprie ou pas. C'est une façon de formaliser l'organisation de l'entreprise et de définir des flux de facturation ou une gouvernance mais des personnes vont se retrouver dans un CSP EPIC, d'autres dans un CSP RH Finances, ou dans un CSP directement rattaché aux directions régaliennes, avec des animations fonctionnelles et des rattachements hiérarchiques différents selon le type de CSP. L'organisation envisagée est d'une certaine complexité même si on peut penser que cela ne changera pas beaucoup de choses dans la façon dont chacun exercera son métier au quotidien.

Mme FERRIER (Secafi).- Je propose de passer à une partie plus spécifique sur le pôle Projets, Technique et Industriel (PTI) sur lequel nous avons souhaité faire un point.

Ce pôle a été créé en août 2021, suite au départ de M. GALIVEL, en anticipation du projet RATP 2023. Les prestataires industriels au nombre de trois, M2E, MOP et MRF, seront des entités distinctes du siège mais rattachées hiérarchiquement à PTI, notamment pour MOP et MRF. Ce pôle a trois ambitions : tenir les engagements sur les projets notamment en matière de qualité, coût, délai, développer une vision industrielle notamment pour les différents projets qui seront menés dans le futur, et faire des filières, notamment sur les savoir-faire industriels, une vitrine au niveau français et mondial. La vocation de ce pôle est de piloter les savoir-faire en matière de projets, technique et industriel.

Pour répondre à cette vocation, l'objet de ce pôle est d'exercer une autorité de compétence fonctionnelle transversale en y intégrant les deux départements que sont MOP et MRF.

La feuille de route et les principaux axes de ce pôle sont d'une part, d'assurer la cohérence entre les différents acteurs industriels que vont regrouper pour la partie infrastructure, RATP I et SIT qui intervient en termes de SI, et d'autre part, le pilotage de la gouvernance des projets en interne mais également en interface par rapport à l'autorité organisatrice et aux industriels, ainsi que d'assurer un rôle d'animation dans les différents process industriels.

Par rapport à cette feuille de route, on va distinguer le court terme du moyen terme. Sur le court terme, l'un des objectifs qui renvoie notamment à la transformation des ingénieries initiée fin 2019, est d'engager l'ensemble des acteurs sur les différents projets en s'assurant de la qualité, des coûts et des délais. Sur les plateaux projets, nous avons longuement discuté de celui de la ligne 14. Il nous a été indiqué lors des entretiens que la mise en place de ces plateaux projets est un peu au milieu du gué, toutes choses égales par ailleurs en fonction de la complexité des projets. Le deuxième objectif est la poursuite de la valorisation des relations entre les exploitants et les mainteneurs, et le troisième de conduire la modernisation industrielle qui est aujourd'hui portée par MRF.

À moyen terme, l'ambition de la feuille de route est d'impulser une dynamique nouvelle, notamment dans les relations industrielles, et de construire une politique industrielle cohérente avec la vision du Groupe RATP en 2023 et d'ailleurs bien au-delà, mais également d'organiser la capitalisation des différentes expertises que peuvent avoir les départements concernés.

Le basculement de MOP et de MRF en tant que prestataires industriels demain devra s'accompagner d'une responsabilisation toujours sur la même thématique, en matière de qualité, coûts et délais. Pour que MOP et MRF se responsabilisent dans ce domaine, l'un des enjeux pour PTI est de délivrer aux différentes unités d'affaires un service qui devra être efficient. Il faudra associer fortement ces dernières à la gouvernance de MOP et MRF, mesurer la performance des prestations projets et de maintenance sur la base de benchmarks qui pourraient être réalisés et mettre en place un processus d'amélioration continu au sein des unités d'affaires sur la base de KPI, qui devra être défini de façon conjointe.

Un point sur MRF, l'approche aujourd'hui en place qui est envisagée demain est intégrée puisqu'elle va combiner les quatre domaines de la maintenance, à la fois la maintenance courante, une maintenance patrimoniale, ce qui relève de l'ingénierie, de la conception des trains et de l'ingénierie de maintenance des trains. En 2023, ce modèle ne serait pas remis en cause puisqu'on resterait à un niveau d'intégration sur la base de ces quatre piliers. Nous notons un point de vigilance sur le long terme puisqu'au moment de l'ingénierie des appels d'offres sur le ferré qui sera à la main d'IDFM, l'autorité organisatrice pourrait souhaiter intégrer la maintenance courante en plus de l'exploitation, dans ses appels d'offres. Au regard de l'organisation actuelle et de celle projetée en 2023, il pourrait y avoir un sujet sur le premier bloc qui est la maintenance courante.

Un point est également à noter sur l'échelle de temps des contrats. On ne peut pas dire aujourd'hui quelle sera la durée des contrats, mais ce sera un élément très important, notamment au niveau économique, pour la détermination d'un optimum.

Je vous propose de passer cette slide qui synthétise ce que je viens d'évoquer.

Pages 24 et 25, vous trouvez une vision plus fine de ce que nous avons évoqué dans les pages précédentes, toutes choses égales par ailleurs puisque cette vision est provisoire. On a essayé de placer les départements et les détournages initiés par le projet RATP 2023, à partir des différents entretiens qui ont été réalisés. Nous soulignons que c'est une vision provisoire à ce stade.

Le graphique (*cf. page 24*) présente l'organisation cible 2023 avec un premier niveau qui regroupe les différentes directions régaliennes, puis les sept centres d'expertise en-dessous et les CSP qui seront rattachés aux directions régaliennes ou au siège de façon *ad hoc*. Vous y trouvez les trois prestataires industriels rattachés au pôle PTI et M2E rattaché à la direction marketing et commercial, ainsi que les activités opérationnelles regroupées en unités d'affaires.

Le Département CML disparaîtrait dans l'organisation cible et serait divisé en trois. Une première partie qui regroupe aujourd'hui l'entité client serait intégrée au centre d'expertise service client, avec comme ambition sous-jacente de constituer un service clientèle pour l'ensemble du Groupe RATP, à destination des activités de l'EPIC et de celles des différentes filiales du Groupe. Les entités de CML qui réalisent des missions transversales rejoindraient la direction marketing et commercial. Les agents qui n'intégreraient pas le centre d'expertise et la direction marketing et commerciale basculeraient dans l'unité opérationnelle TFS.

Le Département EDT, qui regroupe aujourd'hui des activités qui peuvent être différentes, disparaîtrait pour intégrer trois parties. Les activités qui contribuent directement à RDS rejoindraient ce département. Seraient concernées l'ingénierie réseau de surface des agences territoriales et une partie des activités centralisées aujourd'hui au niveau d'EDT.

La composante relation territoriale au sein des agences territoriales rejoindrait l'entité SDG. Demain, elles auront un rôle d'interface avec les différentes parties prenantes extérieures à l'entreprise.

L'unité d'études générales qui réalise des études en amont, basculerait à MOP.

Globalement, le Département SIT rejoindrait le CSP SI. Indépendamment de ce détournement, il faudra construire une nouvelle arborescence des SI en cohérence avec l'organisation cible de RATP 2023. La transformation de SIT portera notamment sur le rapprochement avec les usines digitales et leurs méthodes de travail. En parallèle, et au regard des échéances d'ouverture à la concurrence, il s'agira de mener une réflexion sur les systèmes d'information en lien avec l'ouverture à la concurrence, avec un débranchement des SI à RDS et en parallèle, la définition d'un modèle SI au sein de RATP Cap Île-de-France.

Un dernier point concernant GIS. La partie conseil et expertise en droit social rejoindrait le CE juridique. Les activités qui pourraient rejoindre le centre d'expertise RH sont la formation, à la fois le domaine de l'ingénierie et la réalisation des formations, ainsi que le recrutement et la mobilité des cadres.

Les activités qui pourraient rejoindre le CSP RH EPIC sont toutes les activités de management des activités RH, le recrutement des alternants et des stagiaires pour l'EPIC RATP, la formation hors cadre et tout ce qui est lié aux services aux agents, notamment ce qui relève de l'habitat et de l'espace Pimprenelle.

Je propose de passer à la dernière partie, Perform qui est la mise en œuvre du modèle économique en cohérence avec le projet d'organisation. Je passe la parole à Mme BRUNA-ROSSO.

Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).- Perform est un projet d'entreprise transversal mené simultanément avec une équipe projet dédiée par rapport au projet 2023. C'est un projet d'accélération de la transformation du modèle économique pour accompagner le changement d'organisation avec un modèle économique propre à chacune des entités qui sont créées dans RATP 2023. Cela couvre aussi bien les directions régaliennes, les unités d'affaires, les CSP, les centres d'expertise et tout le schéma économique d'ensemble de RATP.

La caractéristique de ce projet est qu'il est mené dans un laps de temps assez court, avec une équipe projet dédiée et une importante équipe externe d'Ernst & Young de 15 consultants. Cela se justifie par le fait qu'un grand nombre d'entités est à mobiliser sur ce projet, des

responsables d'unité d'affaires, des responsables au siège, notamment des contrôleurs de gestion mobilisés dans ces chantiers.

Perform est confronté à une difficulté de calendrier, puisque celui-ci consiste à déployer la procédure budgétaire 2023 qui commence dès mars 2022 sur le modèle de gestion cible, avec des organisations qui ne sont pas complètement finalisées. La mise en œuvre de RATP 2023 va conduire à un processus de consultation qui pourra aller jusqu'à fin septembre 2022.

Les directions et les départements prendront le temps nécessaire pour construire leur organisation cible. Il y a un décalage par rapport à cela. Le directeur du projet Perform en est conscient. Il nous indique que l'on sera sur un mode dégradé sans le prendre au sens propre, notamment au siège puisque les règles de gestion seraient trop complexes à mettre en œuvre dès mars 2022. Nous aurons certainement une vision de chaque entité du siège dans sa totalité, mais pas au niveau de détail fin que donnerait l'analyse de chacune des prestations du siège. Il y a aussi un sujet sur la future unité d'affaires Transport Ferré Services qui intégrerait la dimension exploitation et servicielle, alors que d'un point de vue économique l'objectif serait de refléter les futurs périmètres contractuels qui pourraient intégrer la maintenance courante qui est positionnée comme prestataire industriel demain. Il y a un décalage entre l'organisation économique et celle des différents périmètres de responsabilité.

Mme FERRIER (Secafi).- Pour terminer, nous avons illustré ce que pourrait être le modèle de facturation interne à l'EPIC. Il reste encore beaucoup de métriques à définir. Vous voyez les différentes interactions entre le siège qui regroupe les directions régaliennes, les centres de services partagés, les centres d'expertise avec les différentes entités opérationnelles et filiales du Groupe et les prestataires industriels. L'ensemble des fonctions transactionnelles, à savoir les prestataires industriels, les centres d'expertise et les centres de services partagés, presteront en fonction de la demande des unités d'affaires et des filiales sur la base d'une facturation au coût complet qui regroupe le coût total de la prestation et les charges de structure de l'entité pour l'EPIC RATP. Pour ce qui concerne les filiales, la facturation se fera au coût complet avec une marge qui restera à définir, qui reflétera le prix de marché.

Un point sur les *management fees*, la modélisation de ces derniers devrait évoluer puisqu'en 2020 vous avait été présentée une première version de facturation de ces *management fees*. Initialement ils étaient facturés en fonction de l'appartenance, que l'on soit Groupe EPIC ou spécifique OT. Dans le cadre des réflexions menées par le projet Perform, la RATP a l'ambition de simplifier ce schéma en respectant les différents principes de concurrence qui s'appliquent à elle.

Nous vous remercions pour votre attention.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci à tous les trois. Comme l'a indiqué M. SARDANO dans son introduction, cette présentation est claire et met bien en évidence les enjeux. Il peut y avoir des nuances sur l'appréciation, mais c'est en tout cas utile pour éclairer les élus qui auront à se prononcer. À ce stade de la présentation, y a-t-il des demandes de prise de parole ? Y a-t-il des déclarations ?

M. FAUCHEUX.- Dans la continuité d'une précédente déclaration du 20 octobre 2021, il est important de faire certains compléments et de pointer quelques lignes de crêtes avec le retour de l'expertise présentée par le cabinet Sécafi.

L'unité tant vanté de notre EPIC non seulement ne fait plus recette mais il nous faudrait croire que l'avenir par le groupe serait formidable tel un nouveau mantra.

La transformation qui s'opère ici appelée « changement interne » dans vos dossiers de présentation s'apparente plus à une véritable révolution de fonctionnement, de pensée et de culture de travail. L'expertise du CSP RH Finance a montré aux élus la première brique de construction d'une externalisation qui va se généraliser. La déclaration suivante vous montrera à quel point ce sous dossier est nocif.

Avec ce projet, ce sont des départements entiers qui deviennent des filiales. Les départements vont être découpé en petit bout en commençant par VAL, CML, EDT, GIS... Fin de l'EPIC.

De plus, rien ne garantit que les Centres d'Expertise et que les prestataires industriels qui en ressortent, tel SIT, ne soient filialisés à terme.

Ces révolutions internes semblent ignorer l'ensemble des risques humains engendrés...

Notre inquiétude de gestion en silotage en BU et en filiale est bel et bien confirmée par l'expertise avec la possibilité d'orientations divergentes suivant les directions et la BU ou la filiale concernée. La démission récente de la manager de RATP Dev est une illustration d'une véritable difficulté de construction du Groupe.

Alors qu'il nous faudrait stabiliser l'organisation pour l'ouverture à la concurrence en réponse aux demandes de l'ART, ne prenons nous pas le risque de fragiliser l'existant ?

Quels intérêts y auraient-ils pour les salariés de rester dans un tel groupe sans socle unifiant ? Ne seront-ils pas que des K€ pour leur employeur ?

Cette déclaration est construite sur un format de déconstruction tout comme ce projet qui manque de liant et déstructure l'Epic.

Ne faut-il pas diviser pour mieux régner ?

Les élus présents à la Commission économique ont eu très peu de séances pour étudier énormément de dossiers, avec des expertises jointes. À une époque qui était déjà assez prise par les élections professionnelles, nous avons été mis sous tension de façon impressionnante. Le mandat se clôture avec une ligne de crête très importante et le passage de dossiers qui sont pour moi un sommet dans une transformation de notre entreprise, celle que nous avons connue avant avec un fonctionnement type EPIC et celle qui se dessinera après, qui se mettra en place dans le mandat, avec les élus qui poursuivront dans la prochaine mandature. Je leur souhaite beaucoup de courage parce qu'il y aura beaucoup de travail et de transformations, comme l'a signifié Mme FERRIER tout à l'heure, et de changements culturels.

On est sur un point clé d'une échéance impressionnante. Il n'y a pas de coïncidence. La direction l'a présenté dans cette période assez mouvementée, peut-être avec un intérêt, celui que les élus n'y voient pas si clair que cela. Grâce aux experts, nous avons pu avoir une clarification. J'invite tous ceux qui ne se sont pas encore penchés sur ces expertises à le faire pour les intégrer prochainement.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur FAUCHEUX. Y a-t-il d'autres déclarations ou demandes de parole ?

Je vais laisser M. TIRVAUDEY intervenir s'il le souhaite. Je souhaiterais ensuite revenir sur un ou deux points.

M. TIRVAUDEY.- Merci à tous. Je vais être synthétique. Je remercie Secafi pour les échanges que nous avons eus avec l'équipe dans un délai réduit, échanges très transparents et

interactifs. C'était intéressant pour nous également. Je ne doute pas que nous aurons l'occasion de continuer à nous parler dans les prochains mois.

Je vais revenir sur la méthode. M. FAUCHEUX a évoqué un présumé intérêt que les élus n'y voient pas clair. Au contraire, nous sommes dans une démarche de transparence la plus totale et de communication de l'information en temps réel. Si des choses ne sont pas claires et ne sont pas si précises, c'est parce qu'elles ne sont pas encore complètement définies et que le projet est en cours d'avancement, et pas par motivation de vouloir cacher une partie de la copie et de n'en dévoiler que ce que nous voudrions en partager. Je souhaite réaffirmer un parti pris de transparence et de partage de l'information à mesure que l'on construit le projet et que l'on avance. Nous avons adopté ce parti pris depuis le début de ce projet et sur d'autres également.

Je ne vais pas revenir sur tout ce qui a été dit par Secafi. Ces points sont intégrés dans la suite du projet, les points de vigilance sont déjà pris en compte. Comme nous l'avions déjà dit, je ne pense pas que l'on soit sur une déconstruction ou un démantèlement de ce qui existe, mais sur une évolution de l'EPIC pour le transformer en entité de pilotage de l'ensemble du Groupe. Cela suppose d'organiser des activités de manière différente et non pas de les casser ou de les fractionner plus qu'elles ne le sont aujourd'hui. C'est une façon différente de s'organiser avec un enjeu de « faire Groupe », même si c'est un enjeu compliqué sur lequel nous devons avancer ensemble. C'est tout sauf un démantèlement et une externalisation totale des activités. C'est important.

Pour la suite, huit dossiers passeront devant le CSEC ou le CSE 6, des services centraux, au cours de l'année 2022, selon une méthodologie qui sera calée. Les organisations précises vous seront présentées de manière détaillée.

M. LE PRÉSIDENT.- Pour compléter et concrétiser ce que vient de dire M. TIRVAUDEY, si nous avons souhaité proposer à l'ordre du jour de cette séance la possibilité d'inscrire l'intervention de Secafi dans le cadre d'une procédure d'expertise au long cours, c'est bien parce que notre souhait est de donner la possibilité à tous les élus d'être éclairés, non pas simplement dans ce moment-là du déclenchement et la première phase du projet, mais tout au long de sa mise en œuvre.

Il a été rappelé que nous sommes très en amont d'une mise en œuvre, ce qui est déjà un premier élément de transparence. Nous nous donnons les moyens de compléter le projet au fur et à mesure en étant accompagnés de cette expertise.

Deuxième élément, nous sommes très attentifs au calendrier interne de l'entreprise et notamment à celui des élections professionnelles. Il se trouve que nous avons aussi la responsabilité d'être attentifs à d'autres calendriers, notamment à celui d'IDFM et à celui de l'ouverture à la concurrence. Comme vous l'avez mentionné dans les déclarations liminaires en parlant de la DSP 9, vous avez tous bien maintenant en tête le fait qu'en 2023, on sera en plein dans le cœur des réponses aux appels d'offres. Si nous ne dimensionnons pas l'entreprise, si nous n'adaptions pas sa gouvernance pour être capable de faire face à cette séquence, nous n'aurons pas assumé nos responsabilités. C'est ce rétro planning qui nous fait présenter ce dossier maintenant. Il se trouve que cela a correspondu en partie à la période électorale.

Je m'inscris complètement en faux par rapport à l'insinuation de M. FAUCHEUX selon laquelle nous aurions délibérément proposé ce projet à la consultation des élus dans ce moment des élections. Chacun peut en penser ce qu'il en veut, mais je ne peux pas laisser dire cela.

Je voudrais conclure mon intervention sur la question. Nous sommes tout à fait conscients du moment particulier que Secafi et M. FAUCHEUX ont rappelé. Il est vrai que c'est un

moment de bascule de gouvernance de l'entreprise tout à fait particulier et inédit. On peut le traduire par « démantèlement », par « déconstruction », etc.

Je voudrais rappeler ce qui nous importe à la fin. Il nous importe de faire en sorte que l'expertise, la technicité, la fiabilité dans l'organisation du transport urbain que les dizaines d'années d'expérience nous permettent d'avoir, que la qualité des personnels de la RATP nous permet de proposer au marché, continuent à être proposées aux autorités organisatrices. Il faut que nous constatons tous ensemble que l'évolution de la législation ne nous permettait pas de continuer à proposer cette expertise, cette fierté qu'ont les agents à exercer leur métier, en restant organisés comme nous l'étions. Nous pouvons le regretter ou pas, c'est une réalité. L'évolution de l'organisation de l'entreprise qu'il nous paraît nécessaire de proposer n'a pour finalité que de continuer à permettre à la RATP et à ses employés, de faire profiter tous les voyageurs de leur expertise en matière de transport, en matière de relation client. Il ne faut pas le perdre de vue parce que derrière cette vocation et cette ambition, ce sont les emplois d'aujourd'hui et surtout de demain au sein d'un Groupe dont nous parlons.

S'il n'y a pas d'autres demandes d'intervention, je redonne la parole à M. SARDANO afin qu'il puisse nous faire part de la proposition d'avis sur laquelle nous vous consulterons dans la foulée.

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Consultation sur le projet RATP 2023 : Vision cible et lignes directrices

Mmes FERRIER, Cabinet Secafi

Mme BRUNA-ROSSO, Cabinet Secafi

MM. MAZUY, Cabinet Secafi

Paul TIRVAUDEY, Directeur de Cabinet SDG

Lionel CHATY, Responsable RATP Mission 2023 SDG

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. SARDANO.- Les élus du CSEC RATP réunis en séance supplémentaire le 9 décembre 2021 doivent émettre un avis sur la vision cible du projet RATP 2023. Une expertise sur cette vision cible a eu lieu et nous a été présenté. Ce projet vise à réorganiser les services centraux et transverses de l'Epic en distinguant les fonctions dites régaliennes qui seront en charge de la définition des politiques générales de l'entreprise, des fonctions fournisseurs de services organisées en Centre de Service Partagé et Centres d'Expertise.

Dans le même temps un pôle industriel est créé et le regroupement des activités MTS, RER et SEM au sein d'une unité d'affaires dénommée TFS est annoncé. Les élus constatent que ce projet bouleverse la culture d'entreprise organisée historiquement autour de départements.

Cette évolution s'accompagne de la mise en place de relation fournisseur/client au sein de l'Epic mais aussi du groupe.

L'organisation projetée laisse penser que la cible 2023 n'est qu'une étape. La filialisation d'une de ses composantes, le CSP Finance/Rh, n'étant qu'un premier pas vers une généralisation de filiales. En effet l'entreprise argumente son choix par l'activité hors Epic qui nécessiterait la constitution de filiales. Les élus s'interrogent sur l'avenir de M2E, MRF pour exemple, qui sont prestataires de la BU RDS. Seront-ils filialisés après 2025 selon le principe énoncé par la direction ?

Si les élus apprécient qu'enfin la vision 2023 leur soit présentée, ils mesurent malgré tout que ce projet peut encore évoluer. Les inquiétudes des agents sont réelles, le risque de survenu de risques psycho-sociaux indéniable.

Au regard des incertitudes sur les évolutions à venir, sur le choix de filialiser des activités sans autre motif que d'externaliser une partie du personnel en permettant ainsi le recrutement hors statut, sur le manque d'ingénierie sociale permettant d'accompagner les salariés, les élus émettent un avis négatif.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur SARDANO. Sur la base de cette proposition d'avis, nous allons passer au vote.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Êtes-vous pour, contre ou vous abstenez-vous sur cet avis négatif ?

(Il est procédé au vote.)

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Monsieur ALLALOUCHE ?

M. LE PRÉSIDENT.- Je ne le vois pas connecté.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Je vais pourvoir à son remplacement, ou du moins tenter de le faire. M. CHIKH est-il présent ?

M. LE PRÉSIDENT.- Je ne le vois pas connecté. Il y a plus d'absents qu'au début de la séance.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Monsieur BEN ROUAG ?

M. LE PRÉSIDENT.- Je ne le vois pas non plus connecté.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Je n'ai plus personne du CSE 3. Madame DROUAIRE ?

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Merci.

Cet avis négatif est adopté à l'unanimité.

Pour : l'UNSA (5), CGT (4), CFE-CGC (2), sans étiquette (7).

M. LE PRÉSIDENT.- Merci à toutes les personnes qui ont pris part au vote. M. NIVERT nous informe qu'il nous quitte.

Je propose de passer à la proposition de résolution du CSEC portant sur la conclusion d'une convention tripartite.

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Résolution du CSEC portant sur la conclusion d'une convention tripartite entre le CSEC, le cabinet SECAFI et la RATP régissant les modalités techniques et financières de la réalisation de l'expertise au long cours votés par le CSEC dans le cadre du projet RATP 2023

M. LE PRÉSIDENT.- Je ne sais pas qui va nous donner lecture de la résolution.

M. SARDANO.- Je suis prêt si besoin.

M. DOMINÉ.- Comme tu veux. Je te laisse la main pour en faire la lecture.

M. SARDANO.- Les élus ont été destinataires de cette convention pour avoir l'intégralité du détail. Je ne suis pas entré dans le détail puisque l'information a été largement partagée.

Cette résolution a pour but de donner pouvoir au CSEC, à son Secrétaire, pour signer cette résolution tripartite.

Résolution des élus du CSEC RATP sur la mise en place d'une convention tripartite entre la RATP, le CSEC et le cabinet Secafi sur le suivi du projet RATP 2023.

Lors de la séance plénière du 20 octobre 2021, les élus du CSEC RATP ont voté une résolution portant sur la mise en place d'une expertise sur le projet RATP 2023. Cette résolution prévoyait une expertise en deux temps.

Le premier temps concernait la vision cible RATP 2023 et fera l'objet d'une consultation après le retour de l'expertise en séance supplémentaire le 9 décembre 2021.

Le deuxième temps fait l'objet d'une convention tripartite entre la RATP, le cabinet Secafi et le CSEC RATP qui prévoit une présentation de l'ensemble des sous projets qui composent le projet RATP 2023 y compris ceux qui ne nécessiteraient pas d'être traités au sein du CSEC car faisant l'objet d'un processus d'information/consultation devant le CSE d'établissement concerné.

La RATP s'engage à la prise en charge financière de l'ensemble des rapports intermédiaires demandés par le CSEC.

De son côté le CSEC reconnaît que cet accompagnement au long cours se substitue à toute nouvelle expertise sollicitée par le CSEC à l'occasion de l'information – consultation des sous projets qui composent le projet RATP 2023.

Les élus du CSEC, au travers cette résolution, valident la convention tripartite telle que présentée en séance du 9 décembre 2021.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur SARDANO. Comme vous l'avez signalé, le document a été envoyé à chaque élu. Je propose de passer à l'organisation du vote.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- La résolution doit être adoptée à la majorité des élus présents. Nous ne comptons pas les abstentions ni les votes blancs ou nuls. Dans la mesure où deux élus n'ont pas pu être remplacés et que M. NIVERT nous quitte pour le vote de cette résolution, nous avons 17 élus présents et votants. Pour que la résolution soit adoptée, il faut la moitié des voix plus une, donc neuf voix pour.

Êtes-vous pour, contre ou vous abstenez-vous ?

(Il est procédé au vote.)

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Je vous remercie. Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Pour : UNSA (5), CGT (3), CFE-CGC (2), et sans étiquette (7).

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Je remercie MM. CHATY et TIRVAUDEY pour leur contribution à la Commission économique et à la réunion d'aujourd'hui. Bonne fin de journée à tous les deux. Nous aurons l'occasion de nous revoir dans le cadre de l'expertise au long cours et des prochains projets.

Je propose à tous les participants de prendre 15 minutes de pause avant d'aborder la suite de l'ordre du jour.

M. DOMINÉ.- C'est entendu.

La séance, suspendue à 10 heures 35, est reprise à 10 heures 50.

M. LE PRÉSIDENT.- Nous allons reprendre la séance. Monsieur DOMINÉ ?

M. DOMINÉ.- En effet, nous pouvons reprendre.

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Restitution de l'expertise sur le projet de mise en place d'un Centre de Services Partagés Finance-RH

Mmes FERRIER, Cabinet Secafi

Mme BRUNA-ROSSO, Cabinet Secafi

Mr MAZUY, Cabinet Secafi

Isabelle DELARUE, Responsable Comptabilité

Adeline BELLALOUM, Responsable Processus Ressources Humaines et Prestations GIS

Christophe PUIGVENTOS, Responsable Mission RH GIS

Sylvain MARMASSE, Comptable consolideur DPG

participent à ce point de l'ordre du jour.

Mme DELARUE.- Bonjour. Nous représentons la direction comptable avec M. MARMASSE.

M. LE PRÉSIDENT.- Le dossier a été présenté en Commission économique, ainsi qu'en CSSCT lors d'une réunion commune le 13 octobre dernier. Il a été présenté en séance d'information du CSEC le 20 octobre. Au cours de cette séance du 20 octobre, une résolution avait été votée pour diligenter une expertise.

L'expertise a été réalisée par le cabinet Secafi qui a pu restituer ce rapport à la Commission économique qui a eu lieu le 6 décembre. Je propose à M. SARDANO de lui donner la parole pour qu'il puisse nous faire le compte rendu de cette Commission économique, nous entendrons ensuite le Cabinet Secafi nous exposer son rapport, puis nous recueillerons l'avis proposé par M. SARDANO.

M. SARDANO.- La commission a reçu les experts du cabinet Secafi en charge de l'expertise et Mme Bellaloum ainsi que Mrs Puigventos et Marmasse pour la direction.

Pour commencer, j'aimerais exprimer mes regrets concernant le traitement de ce dossier. En effet au regard du délai entre le vote de l'expertise et sa présentation prévue aujourd'hui, nous avons demandé à la direction de sursoir à cette présentation et de repousser à janvier 2022 la consultation. Le contexte de fin de mandature ne permettant d'envisager une date fin décembre.

Dans un premier temps la direction a semblé accepter notre proposition. Une résolution dans ce sens était prévue dans l'ordre du jour proposé à signature. Après avoir décalé d'une bonne journée cette signature, la direction a préféré imposer l'inscription de ce point pour notre séance d'aujourd'hui. Nous avons alors demandé conseil sur les délais pour éventuellement lancer une procédure pour que la justice nous accorde un délai supplémentaire. Malheureusement, le dossier d'information initial nous avait été envoyé fin septembre et donc il y a plus de deux mois...La morale de cette histoire ? Ne jamais signer un ordre du jour trop tôt car c'est autant de temps de perdu pour une expertise. C'est donc dans ce contexte que nous avons reçu nos experts pour une restitution malgré tout de grande qualité.

Le contexte, faut-il le rappeler, concerne l'externalisation dans un centre de ressources partagés d'activités hébergées aujourd'hui au sein des départements CGF et GIS. Au sein de ce CSP, deux pôles verront le jour : un pôle finance et un pôle RH.

Cette création devrait s'accompagner du transfert d'environ 200 ETP de l'Epic vers cette filiale. Filiale car la direction a décidé que ce centre de service partagé serait constitué en filiale.

Avec un argument : le CSP prestera pour l'Epic mais aussi pour les filiales du groupe, il est donc impératif de l'isoler financièrement pour éviter tout risque vis-à-vis des autorités de la concurrence qui surveillent entre autres les subventions croisées.

Pour les agents concernés, le transfert serait en réalité une mise à disposition via l'article 33 des statuts.

Ce projet s'inscrit au sein du projet RATP 2023 et devient le premier sous projet à nous être présenté avant une longue liste à venir en 2022.

Je vais laisser la parole aux experts qui vont détailler plus précisément cette création mais j'attire votre attention sur les choix de l'entreprise qui ne s'appuient pas sur une réglementation précise concernant la filialisation. Obligatoire ou pas. J'attire aussi votre attention sur

l'article 33. Les experts arrivent à la même conclusion que nous. Cet article n'est pas adapté à un détachement de masse.

Autre alerte : les flux d'activités, en plus ou en moins, en fonction des gains ou des pertes d'appels d'offre. Les effectifs devront s'adapter. Concrètement ceux-ci seraient calculés au plus juste, les pics d'activité étant absorbés par des recrutements en CDD ou de l'externalisation.

En fin de compte, le seul point positif est la mise en place de groupe de travail sur le volet prévention, mais même là il faut noter l'absence de prise en compte des risques pour les salariés rejoignant le CSP alors que le choc culturel est extrêmement fort. La direction minimise aussi les risques qui pourraient subvenir pour les encadrants/managers.

Mme FERRIER (Secafi).- Nous avons établi un premier document qui s'intitule « document 2 » à destination de la Commission économique, et que nous avons synthétisé pour la séance de ce jour.

Il contient toujours trois parties, la première sur la description et la structuration du projet, une deuxième abordant les enjeux du scénario retenu par l'entreprise et une dernière portant sur la prévention des risques.

En guise d'introduction, ce projet participe au développement d'une culture nouvelle, verticale, orientée client interne. En introduction, la création de ce CSP regroupe trois unités complètes ou en partie du Département actuel CGF et deux unités locales au sein de GIS, faisant un total de 191 équivalents temps plein. La création de ce CSP a été couplée à une filialisation. Cette filiale sera rattachée à RATP Participations le 1^{er} juillet 2022. La création de ce CSP en filiale préexistait à la réorganisation de l'entreprise portée par le projet RATP 2023, et a été intégrée à ce projet d'organisation par la suite.

Plus précisément au périmètre de la RATP, l'objectif de la création de ce CSP est d'une part, de rassembler les compétences en les spécialisant sur les équipes concernées à partir de process qui seront définis et d'autre part, de positionner ce centre de service partagé en « fournisseur » à destination des différents clients, EPIC ou filiales de l'entreprise, par le biais d'un contrat de service qui devra être établi, et enfin d'étendre le périmètre clients actuel au-delà de l'EPIC. Ce sont des principes généraux qui fondent la constitution d'un centre de service partagé.

Il y a deux marqueurs importants à prendre en compte. D'abord, la volonté de l'entreprise d'incarner le Groupe RATP et la différenciation entre les fonctions siège portées par les fonctions régaliennes et le support aux opérations par les opérations transactionnelles. Ensuite, ce CSP est une composante permettant d'atteindre les objectifs portés par RATP 2023 en matière de réduction des coûts notamment.

La page 7 porte sur la genèse du projet. Avant que soit retenu le sujet de la création d'un CSP et de la filialisation, trois scénarios avaient été imaginés initialement. Dans le premier scénario, on conservait le périmètre EPIC au sein du Département CGF, et RATP Dev allait traiter les futures filiales opérationnelles de RATP CAP Île-de-France. Un second scénario était sur la table avec la création d'un CSP unique avec celui de RATP Dev. Quant au scénario 3 qui a été retenu, il fait le choix de création d'un CSP filialisé avec à terme, l'intégration du CSP de RATP Dev.

Pourquoi ce scénario 3 a-t-il été retenu par l'entreprise ? D'une part, au regard des arguments juridiques et comptables, en raison de la nécessité de bien suivre et d'isoler toute subvention croisée qu'il pourrait y avoir entre le domaine régulé et le domaine déjà ouvert à la

concurrence et celui s'ouvrant à la concurrence. D'autre part, pour des arguments économiques puisqu'avec le choix de la filialisation de droit privé, les nouvelles personnes embauchées le seront sous convention collective et non pas sous statut, permettant une certaine variabilisation des charges de personnel au regard de l'activité en temps réel et par la convention collective.

Il nous a été demandé pourquoi on ne fusionnait pas tout de suite ce CPS avec celui de RATP Dev. C'est en raison de la difficulté qu'il y aurait dès aujourd'hui à basculer le CSP de RATP Dev dans ce CSP, et des outils utilisés RATP Dev, qui ne seraient pas calibrés au volume d'activité qui serait à accueillir.

Au-delà de ces trois arguments, il y a également des considérations sociales que prend en compte l'entreprise avec le souhait à terme de ne plus recruter au statut.

Un point sur le périmètre d'intervention. Comme l'a indiqué M. SARDANO, le périmètre d'intervention du CSP n'est pas encore clairement défini. L'équipe projet qui travaille sur ce dossier est aujourd'hui concentrée sur des objectifs restreints, liés notamment à la filialisation même de ce CSP. Aujourd'hui, le Département CGF traite ce qui relève des entités de l'EPIC et des deux holdings que sont RATP CAP Île-de-France et la holding de Solutions Ville. Le périmètre cible envisagé serait toujours celui de l'EPIC, les départements encore existants et les unités d'affaires, et l'ensemble des filiales de l'EPIC RATP hors RATP Dev puisqu'aujourd'hui les filiales passent par des prestataires externes ou ont des équipes dédiées en interne de ces filiales. En 2025, au gré de l'ouverture à la concurrence et des appels d'offres, les futures filiales portées par RATP CAP Île-de-France basculeront dans ce CSP.

Un point sur les activités Optile qui sont encore gérées aujourd'hui par RATP Dev et qui le seront demain par RATP Cap Île-de-France. Ces dernières resteront traitées par le CSP de RATP Dev avec une ambition, une volonté de rapprochement entre ces deux CSP. Cela constitue une toile de fond mais n'est pas abordé à proprement parler dans le dossier. Sur ce périmètre du CSP, il est important et primordial de définir un véritable schéma directeur de déploiement de ces différentes activités par étapes, puisque cela se fera au fur et à mesure. Compte tenu du périmètre d'intervention qui n'est pas défini, il est nécessaire d'y travailler.

Un point sur l'équipe projet. Comme je l'ai indiqué en introduction, elle est aujourd'hui focalisée sur les conditions de transformation de ce CSP en filiale, avec un travail opérationnel sur le périmètre actuel du CSP, à savoir sur l'EPIC, et sur les principes d'extension aux filiales et des prérequis.

La seconde partie traite des enjeux du scénario retenu par l'entreprise.

M. MAZUY (Secafi).- Nous avons souhaité représenter ce qu'est le schéma envisagé, les activités concernées par ce CSP Finances RH, à partir de juillet 2022, et surtout l'incidence de l'ouverture à la concurrence, donnée importante qui devra être gérée par la suite puisque c'est un schéma qui est amené à s'élargir au fur et à mesure de l'histoire future de la RATP.

Il est prévu que les activités réalisées pour le compte de l'EPIC en monopole, régulées ou non, seraient traitées par la filiale. Il y a le cas des activités Bus qui sont en cours d'ouverture à la concurrence avec les fameux appels d'offres. La logique est relativement simple dans la mesure où ceux qui seront remportés, resteront RATP et seront traités par la filiale CSP Finances RH. Ceux qui seraient perdus sortiraient de la RATP et seraient traités par l'attributaire du marché. Cela introduit une notion d'incertitude quant au volume qui sera à traiter, selon le nombre d'appels d'offres remportés ou perdus. La CSP Finances RH devra réaliser les activités pour le compte des filiales et des

holdings cœur ou non cœur de métier, dont certaines font appel à des prestataires aujourd'hui. Une volonté de ré-internalisation.

On note l'existence en parallèle, qui est déjà en place, du CSP RATP Dev qui réalise des activités pour le compte des filiales opérationnelles en concurrence du secteur DEV.

En toile de fond, il y a un schéma intermédiaire de coexistence entre un CSP Finances RH, EPIC élargi à d'autres périmètres, et le CSP RATP Dev, avec de manière sous-jacente l'idée de fusionner à terme les deux CSP dans une logique d'éviter une désoptimisation.

Je ne reviendrai pas sur ce qui a été évoqué par Mme FERRIER, sur le fait qu'au-delà des considérations juridiques et économiques il y a aussi le souhait de ne plus recruter sur les modalités du statut sur ces fonctions. Cela étant, dans le cadre de cette mise en concurrence, on peut noter qu'il y a une approche stratégique en matière sociale qui est d'éviter au maximum d'exposer les agents au transfert dans le cadre des appels d'offres, cela paraît assez crédible. C'est l'intention exprimée de manière assez forte. L'idée est d'affecter les agents au périmètre conservé par la RATP, à commencer par l'EPIC pour une part, et d'autre part, de maximiser le volume traité par ce CSP Finances -sachant que quand on augmente les volumes, on augmente les besoins en effectifs- par le biais de ré-internalisation des activités réalisées dans les filiales, qui sont pour beaucoup assurées par des prestataires aujourd'hui. C'est une volonté de ne pas exposer les agents au futur transfert.

Par ailleurs, un élément s'impose. Du fait des appels d'offres et de la mise en concurrence, le CSP devra gérer une certaine incertitude ou des variations de périmètre à l'avenir, selon la réussite des appels d'offres, leur remise en jeu régulière et avec la croissance à plus long terme, des périmètres mis en concurrence. Qu'est-il envisagé ? Il est envisagé de créer une capacité d'ajustement, de flexibilité, sous des modalités assez classiques par ailleurs, qui sont le recours à des CDD, à la sous-traitance, et des embauches à la convention collective Syntec qui laisse plus de facilités pour faire face à des évolutions de niveau d'activité.

La question de la filialisation taraude beaucoup au niveau de ce CSP. Nous l'avons déjà évoquée ce matin. Il nous paraît important que pour éclairer sans doute les futures décisions post 2023, soient exposés plus clairement, même si ce sont des éléments en construction aujourd'hui dans l'entreprise, les critères et seuils retenus pour déterminer ce qui doit basculer dans une filiale et ce qui peut rester au cœur de l'EPIC au regard des enjeux juridiques et de l'exposition à de potentiels contentieux.

Pour accompagner ce projet qui n'est pas un transfert de personnel mais d'activité, la problématique rencontrée est que l'on choisit un outil par défaut parce qu'il n'existe pas d'outil de transfert automatique de salariés comme on peut en connaître par ailleurs, avec un Article 33 de mise à disposition, outil socle du projet, qui était plutôt utilisé avant à titre individuel et qui devient l'outil de mobilité collective dans le cadre du transfert des postes.

On peut s'interroger sur le caractère adapté de cette disposition par défaut qui est individuelle et qui s'applique sur des transferts plus collectifs de postes, ce qui expose systématiquement aux conséquences d'une adhésion insuffisante du corps social. Nous évoquerons cela par la suite. Le choix d'un outil par défaut est souvent assez imparfait.

Cela nous amène à formuler quelques remarques ou préconisations. Cette mise à disposition est interruptible, irréversible de façon unilatérale, qu'il s'agisse de l'agent ou de la structure d'accueil ou de l'EPIC. Cela implique un enjeu important de fidélisation des agents par les filiales. Il y aurait un enjeu pour ceux qui seraient à la tête de ces structures filialisées à créer un

environnement de travail favorable pouvant inciter les salariés à rester. On peut aussi imaginer des dispositions incitatives pour encourager les agents à rester au sein des filiales parce qu'un *turnover* important ou des difficultés d'aller-retour pourront avoir une incidence défavorable sur le plan économique et social.

Par ailleurs, on peut souligner que ce caractère unilatéral pour l'agent qui peut être insécurisant pour l'employeur, l'est aussi à l'inverse pour l'agent qui pourrait craindre qu'en cas de difficultés relationnelles, il puisse être facilement renvoyé au périmètre de l'EPIC ou vers de la mobilité si cela ne se passait pas bien. Pour que les agents puissent se sentir sécurisés dans leur poste et leurs perspectives professionnelles, il faut des dispositions claires de régulation au niveau du Groupe afin de créer un cadre professionnel le plus sécurisant possible pour les agents.

Enfin, la mise à disposition devenant plus importante en volume, demain et peut-être encore plus par la suite, il faudra sans doute que l'organisation s'adapte pour piloter et gérer la montée en volume et l'évolution de ce dispositif.

Une limite importante de l'Article 33 pour l'employeur est le facteur d'adhésion puisqu'il conditionne la réussite du projet. Schématiquement, avec la question d'un seuil qui n'est pas défini, si les agents répondent favorablement à la mise à disposition, on peut penser que la filiale sera bien créée et dotée des activités présentées aujourd'hui.

Quel est le scénario en cas d'adhésion insuffisante, sans définir de seuil ? Il n'y aurait aucun intérêt à embaucher au sein d'une filiale des salariés qui découvrirait le fonctionnement du statut de la RATP, les outils de la RATP en plus de ceux pour les filiales. On se retrouverait d'un côté avec des embauches et de l'autre avec un sureffectif potentiel, pas forcément facile à gérer dans un contexte de potentielle décroissance du périmètre social de l'EPIC.

Il est plus vraisemblable qu'une adhésion insuffisante entraînerait une forme de statu quo avec les agents de l'EPIC qui continueraient à assurer leur travail pour des activités restant dans l'EPIC, et une reprise en direct des périmètres filialisés par le CSP RATP Dev, avec 2025 comme date butoir et l'entrée en concurrence de l'activité Bus.

Nous avons essayé de mettre en parallèle la volumétrie d'activités des besoins exprimés au travers du business plan du projet, avec différentes variables en matière de réussite aux appels d'offres, et une analyse démographique assez simple de décroissance au regard des départs naturels à la retraite. En toile de fond se pose la question suivante : y a-t-il un risque important de sureffectif si, au lieu d'être filialisé, on conservait au sein de l'EPIC, des équipes traitant uniquement des activités restant dans l'EPIC ? D'un point de vue quantitatif, on a le sentiment que cela ne poserait pas de difficulté importante à horizon 2025, puisque la décroissance des effectifs collerait avec la réduction du périmètre liée à la sortie des activités Bus. Cela poserait sans doute un certain nombre de questions à plus long terme. En tout cas, le facteur de réussite du projet, voire une condition nécessaire du projet, est bien l'adhésion des salariés à la mise à disposition qui, si elle n'était pas significative, rendrait le projet sans intérêt économique et social.

Mme BRUNA-ROSSO (Secafi).- Le tableau est un peu compliqué, mais nous avons voulu reprendre les arguments qui étaient évoqués dans le document d'information-consultation pour justifier une filialisation, et voir si ces arguments et ces objectifs recherchés étaient atteignables au travers d'une autre organisation juridique. Il s'avère que dès lors que l'on met en place un CSP -sachant qu'un CSP sera mis en œuvre-, cela passe par un certain nombre de travaux de mise en place d'une comptabilité analytique, d'une traçabilité des activités, voire de compte de résultat du CSP. Finalement, cela montre qu'au travers d'une organisation juridique sans filiale, on peut tracer les activités réalisées par ce CSP. Les arguments expliquent que la filialisation permet de mieux isoler

les activités du CSP et de mieux assurer la traçabilité des activités réalisées pour l'EPIC et d'autres entités juridiques que seront les filiales. Cet argument de traçabilité est également atteignable dans une organisation différente. C'est le premier point par rapport à la question de l'étanchéité des comptes sur le sujet du traitement équitable des clients.

La qualité de service et l'efficacité sont aussi des arguments discutables. La première raison est que l'on a pu lire dans les documents, que la qualité de service aujourd'hui réalisée par les CSP ou les organisations de GIS et de CGF est plutôt bonne. On a déjà une mobilisation des agents et des organisations sur une bonne qualité de service. À partir du moment où l'on met en place des contrats de services plus formalisés, on peut mettre en place des systèmes de responsabilisation, voire de boni mali sur l'atteinte de la qualité de service. Une organisation du CSP non filiale permet également de traiter la question du service, de la qualité de service et de l'efficacité, c'est-à-dire du coût de revient des prestations.

Il y a ensuite des questions d'agilité, d'autonomie. Il est prévu de recruter un manager venant de l'extérieur, qui dirigerait ce CSP. Le fait d'avoir un management dédié du CSP, cela confère à ce dernier une certaine autonomie. En tout cas, c'est probablement ce que demandera ce directeur du CSP, une autonomie de décisions, de moyens, pour s'adapter par rapport aux demandes de ses clients et aux objectifs qui lui seront fixés. Utiliser ces arguments pour filialiser est une vision des choses, mais il nous apparaît aussi que le choix de filialiser doit être évalué par rapport aux bénéfices économiques, opérationnels, sociaux, que procurerait un maintien des activités dans l'EPIC.

Si ces objectifs sont atteints au travers d'un maintien des activités dans l'EPIC, pourquoi filialiser en courant le risque qu'il y ait une adhésion très faible de la part des agents ?

Nous avons utilisé une méthodologie qui s'appelle OMOC, qui est utilisée dès lors que l'on réalise des études d'impact de transformation. OMOC signifie « impact en termes d'outils, de métier, d'organisation et de culture ». Nous avons regardé quel impact aurait ce projet pour la finance et la RH.

Sur la finance, ce projet va conduire à un certain nombre de transformations du travail au travers de nouveaux outils. Sur l'EPIC, l'outil n'est pas censé changer mais il connaîtra les évolutions habituelles. En revanche, sur les filiales, le choix est d'harmoniser la version de Sage entre les filiales hors RATP Dev et celles de RATP Dev, avec un changement d'outil. Ce n'est pas sur les outils que la transformation sera la plus importante. Elle le sera pour les utilisateurs de ces outils. Ce sont des changements en termes de métier puisque les filiales ont des métiers différents de ceux de l'EPIC. Les agents qui travailleront sur un périmètre plus large devront découvrir et faire l'apprentissage de la comptabilité spécifique de ces métiers. Même s'il n'y a pas de changement de métier, il y aura néanmoins un changement des règles comptables et des activités des filiales traitées par ces agents.

En termes d'organisation, une organisation par process est prévue pour la partie finance. *A priori* les agents qui s'occupent aujourd'hui de l'EPIC, s'occuperaient demain de l'EPIC et des filiales. Il faudra donc qu'ils intègrent dans leurs activités des entités juridiques qu'ils n'avaient pas jusqu'à présent.

La quatrième transformation porte sur la culture. Il y a la dimension de conventions de services qui seront mises en œuvre, avec une relation de service clients fournisseurs à intégrer. Si on a dans ce CSP du statut Syntec, de l'Article 33, il y aura aussi des questions de culture liées à la cohabitation de plusieurs statuts et de plusieurs cultures d'entreprise.

La culture de gestion de l'EPIC est en changement à travers le programme Perform.

Sur la partie RH, la même analyse OMOC a été réalisée, avec des changements du même type. Un outil devrait être choisi pour la paie des filiales puisque contrairement à la finance où l'outil est déjà choisi, en l'occurrence il ne l'est pas. L'outil sera différent et plus simple que celui de paie de l'EPIC qui est relativement lourd et qui comporte toutes les spécificités liées aux métiers de l'EPIC. Sur les métiers, il y a l'impact de l'apprentissage d'un nouvel outil, de nouvelles règles de gestion de paie pour des entités juridiques avec des métiers différents. L'organisation cible n'est pas encore complètement actée. On pourrait avoir une équipe spécialisée sur les filiales ou conserver l'organisation, les équipes actuelles devraient alors intégrer les filiales dans leur activité.

Sur la culture, c'est identique. Des inquiétudes nous remontent un peu plus sur le CSP RH par rapport aux évolutions et perspectives professionnelles, et au sentiment d'être éloigné du Groupe RATP. Nous avons beaucoup échangé sur la notion de Groupe, certes le Groupe existe sur le plan juridique mais pas encore complètement dans les esprits. Il y a une certaine inquiétude par rapport à l'Article 33, même s'il préserve un certain nombre d'éléments, car travailler pour une filiale c'est percevoir que l'on ne fait plus partie du cœur de métier, du cœur du Groupe RATP.

Cela renvoie à la question de la prévention des risques. Cette dimension a été prise en compte par le projet puisque le dossier d'information-consultation inclut un chapitre prévention des risques psychosociaux, avec un groupe de travail pluridisciplinaire qui a été mis en œuvre pour organiser l'analyse, la remontée et des plans d'actions autour de l'identification des risques psychosociaux. C'est un bon point. On indique que le traitement et la traçabilité des remontées ne sont pas encore complètement établis. C'est normal puisque jusqu'à présent l'analyse des risques s'est effectuée sur un groupe restreint, un groupe projet, puis en interrogeant les managers. On n'est pas encore descendu au niveau des agents.

Sur les types de risques psychosociaux associés, plusieurs familles de risques psychosociaux ont été identifiées avec une approche en entonnoir. Le groupe projet a défini des facteurs de risques, de même que les managers de groupe, et des agents seront questionnés avec la plateforme Wittyfit. Cette analyse remontant des agents donnera lieu à des plans d'actions. D'ores et déjà, on voit que le risque global apparaît mineur pour la finance, moyen pour le groupe RH, mais c'est une moyenne. Cela cache des différences par famille de risques. De réels sujets d'inquiétude émergent d'ores et déjà sur la charge de travail et sur la partie des perspectives professionnelles, bien que les agents ne se soient pas encore tous exprimés.

Sur l'identité professionnelle, cela revient à la question de Groupe et de perte d'identité que j'évoquais. L'identité professionnelle repose sur trois niveaux : l'identité par le métier, l'appartenance à des groupes et l'appartenance à une entreprise. L'appartenance au métier est relativement préservée parce que les métiers ne changent pas, même si des changements de périmètre sont possibles. L'identité par l'appartenance à des groupes va changer puisque l'on va changer de manager, que les groupes vont se défaire et se recomposer différemment avec des regroupements géographiques qui sont en cours.

Le grand point est l'identité par l'appartenance à l'entreprise, puisque le CSP est ressenti comme un détachement du lien historique avec l'EPIC. Il faut que ces facteurs soient clairement traités. L'identité professionnelle est un point important du projet. Il convient de reconnaître ces ruptures d'identité et de les traiter au moyen d'une communication et d'actions adaptées.

Nous avons un dernier point de vigilance sur les encadrants. Dans l'analyse des risques psychosociaux, deux groupes d'exposition homogène ont été identifiés, les groupes

d'exposition Finance et groupes homogènes RH. Il serait intéressant de faire un groupe encadrants avec ces points de vigilance particuliers. La direction dit ne pas avoir repéré de particularités pour ce groupe des encadrants. C'est peut-être vrai, mais on sait que dans ce type de projet ils sont entre l'équipe projet et le terrain. Ils ont parfois besoin d'un accompagnement spécifique et peuvent ressentir les difficultés plus que d'autres populations.

Nous enjoignons la direction à faire une analyse spécifique des risques psychosociaux sur le périmètre des encadrants.

Merci de votre attention.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Même processus que tout à l'heure. Y a-t-il des demandes de parole ?

Monsieur HONORÉ ?

M. HONORÉ.- Lors de la séance du 20 octobre dernier, les élus du CSE Central, s'estimant insuffisamment informés, ont voté une résolution demandant au cabinet SECAFI de mener une expertise sur le projet de création d'un Centre de Services Partagés, Finance / Ressources Humaines.

Le rapport d'expertise présenté ce jour en séance plénière du CSE Central, par ses éclairages, les réponses apportées et les interrogations qu'il fait naître, permet une lecture plus fine du projet. C'était là tout l'objet de l'expertise diligentée par les élus du CSE Central, permettre aux élus d'émettre un avis éclairé sur la création de la dite filiale.

Force Ouvrière du Groupe RATP remercie le Cabinet SECAFI pour le travail d'expertise réalisé et tient à en souligner la qualité.

Si le contexte d'ouverture à la concurrence et d'interdiction de subventions croisées, sont bel et bien des réalités s'imposant à la RATP, la genèse du projet de Centre de Services Partagés Finance / RH via la création d'une filiale Groupe AD 'hoc, entraînant l'externalisation de fonctions supports de l'EPIC est avant tout, liée, à la recherche d'efficacité économique et à la volonté de la direction de poser une nouvelle brique dans la construction du Groupe.

La direction n'envisageant pas d'alternative, ce choix dogmatique qui relève pour l'essentiel de la stratégie de Groupe ne s'imposant nullement à la RATP, permet d'amorcer un mouvement qui vise à terme à vider l'EPIC et son statut de leurs contenus et/ou ressortissants au profit du Groupe.

Pour Force Ouvrière du Groupe RATP, la réalisation de la partie « EPIC » des activités concernées pourrait demeurer en interne au sein de la RATP, notamment via la constitution d'une Unité d'Affaires spécifique, constituant une alternative pertinente puisque capable de répondre à l'ensemble des obligations réglementaires.

Dans cette hypothèse le Centre de Services Partagés de RATP Dev serait tout indiqué pour évoluer et absorber les besoins des filiales du Groupe.

Force Ouvrière du Groupe RATP souhaite rappeler ici que le projet présenté n'a recueilli jusqu'à présent ni l'assentiment des agents concernés (ceux dont les postes seraient transférés dans la filiale CSP Finance / Ressources Humaines) ni celui des organisations syndicales représentatives de l'entreprise, toutes opposées au projet, et appelle par conséquent la direction à revoir sa copie en procédant à la mise en place d'un Centre de Services Partagés Finance / Ressources Humaines via la création d'une Unité d'Affaires au sein de l'EPIC RATP.

Si toutefois l'entreprise persistait dans sa volonté de poursuivre sur la même voie, Force Ouvrière du Groupe RATP tient à souligner certaines incohérences, certains risques...

Tout d'abord, le plan de charge de la filiale CSP Finance / Ressources Humaines n'est pas stabilisé. A date nous ignorons si tout ou partie des filiales du Groupe feraient appel ou non à ce Centre de Services Partagés, la direction ne semblant pas à même de répondre.

Toujours en l'état actuel de nos informations, il n'y aurait que très peu de volontaires pour « suivre » leurs postes en filiale. Afin de sortir de cette ornière, la direction prévoit de faire appel à des compétences issues d'autres départements, notamment au sein de RDS.

Si chacun comprendra tout l'intérêt de la proposition, pour des agents aujourd'hui promis à quitter l'entreprise au 1er janvier 2025, cela ne garantit pas pour autant d'atteindre l'effectif nominal nécessaire à la bonne réalisation des activités et questionne sur les conséquences possibles d'une telle hypothèse.

Pour les salariés qui feraient le choix de rejoindre la filiale CSP Finance / Ressources Humaines, l'expertise fait apparaître la possibilité de risques psycho-sociaux de multiples origines.

Sans en dresser une liste exhaustive, Force Ouvrière du Groupe RATP souhaite souligner, les changements d'organisation et/ou d'environnement de travail, l'acquisition de nouvelles compétences, l'utilisation et la maîtrise de nouveaux outils, un niveau de productivité recherché très élevé à terme... Ce dernier aspect étant accentué par l'absence de benchmark, ou d'évaluation du coût « à l'acte », données non communiquées par la direction.

Force Ouvrière du Groupe RATP attire l'attention de la direction sur le « traitement » de l'humain, considéré il n'y a encore pas si longtemps comme 1ère ressource de l'entreprise.

Dans ce dossier, l'entreprise se veut très rassurante sur les évolutions professionnelles, les mobilités, les parcours professionnels. Force Ouvrière du Groupe RATP souhaite mettre pour le moins plusieurs « bémols » aux déclarations d'intentions de la direction.

Le premier de ceux-ci concerne le déroulement de carrière des salariés, conditionné dans le relevé de décision issu de la négociation avec les Organisations Syndicales Représentatives du mandat 2019-2021, à un avenant de la RDCE qui nous paraît assez hypothétique...

Le second concerne le retour à l'entreprise et plus précisément l'aptitude à proposer aux salariés des postes en relation avec leurs compétences, leur parcours professionnel. Diapason faisant, les postes des fonctions support se raréfient, les salariés dont les postes ont été supprimés sont parfois contraints d'enchaîner des missions les unes après les autres, leur hiérarchie leur conseillant de se trouver un poste... Comment dans de telles conditions avoir confiance en l'entreprise ?

Difficile également de croire que les parcours professionnels au sein d'une filiale de 200 personnes pourraient être plus riches et variés, que l'ascenseur social y fonctionnerait mieux, que dans une entreprise de 45000 salariés...

Enfin, Force Ouvrière du Groupe RATP fait le constat de l'insuffisance de l'entreprise en matière d'ingénierie sociale. Alors que le calendrier d'ouverture à la concurrence est connu depuis 2009, les outils nécessaires à des mobilités Groupe, garantissant un avenir sécurisé aux salariés ne sont pas en place.

L'absence de développement d'une vraie « culture Groupe » n'a pas non plus permis de créer chez les salariés un attachement au Groupe équivalent à celui qu'ils ont pour la RATP.

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

M. DOMINÉ.- J'ai deux remarques. Avec ce qui vient d'être dit par M. HONORÉ, le déficit est la dimension culturelle des sujets qui sont abordés aujourd'hui par le biais de ces expertises. Il y a longtemps de cela dans l'entreprise, chaque agent recevait un courrier sur ce qu'allait devenir l'entreprise et sur le développement de réseaux externes à l'Île-de-France. L'entreprise cherchait, par le biais de ce courrier, à connaître les intentions des agents si tel ou tel réseau était investi par la RATP, en province notamment. C'était l'ancêtre de ce qui allait se préfigurer, et puis plus rien, lettre morte dans l'esprit de beaucoup d'agents et la culture groupe n'existe pas de fait. On dit aux agents qu'ils font partie d'une famille. Certes, à votre décharge,

Monsieur AGULHON, vous n'étiez pas dans l'entreprise puisque le courrier que j'évoque date. Il y a eu un vrai déficit. Il est indiqué aujourd'hui aux agents qu'il y a un groupe, qu'ils ont une famille, très peu y croient. Il est très compliqué d'adhérer à la suite. Malheureusement, cela a été dit par M. HONORÉ, une vraie ingénierie sociale aurait peut-être permis de pallier ce manque.

Ma seconde remarque est destinée à Mme FERRIER et son équipe pour le travail toujours éclairant que Secafi fournit à l'instance. Personnellement, je pense que l'on peut tous se réjouir de la convention tripartite qui a fait l'objet de la résolution adoptée précédemment aujourd'hui. Sur le sujet RATP 2023 et toutes ses déclinaisons, il reste énormément à faire pendant la prochaine mandature qui sera installée dans les semaines à venir.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur DOMINÉ. Je ne vois pas d'autres demandes de parole. Je vais passer la parole aux intervenants. Je voudrais avant cela vous faire part de plusieurs commentaires ou réactions à la présentation du dossier par Secafi et par rapport aux déclarations de Force Ouvrière et de M. DOMINÉ pour la CFE-CGC.

Je commence par le dernier point abordé. Il me semble que c'est un défi que nous avons devant nous, celui d'élaborer cette culture Groupe dont on parle. M. DOMINÉ a rappelé que je n'étais pas là au moment où l'entreprise aurait envoyé ce courrier. En revanche, je peux vous dire que je suis surpris à chaque fois que le CSEC ou le Conseil d'administration est consulté sur des demandes d'augmentation de capital de telle ou telle filiale que l'on aborde le sujet du Groupe.

Vous mentionnez la question de la mobilité, mais il y a aussi celle du dialogue social dans la constitution d'une culture Groupe. Quand j'observe le fonctionnement du Comité de Groupe européen ou du Comité de Groupe France, je nous appelle à faire un effort commun et convergent pour l'élaboration de cette culture. Quand on entend dire depuis des années que c'est le sang et la sueur des collaborateurs de l'EPIC qui alimentent la richesse de RATP Dev, etc., quand on parle de démantèlement de l'EPIC, c'est révélateur du fait que nous n'avons pas su ensemble créer cette culture Groupe, alors qu'il y a de nombreux moyens d'y parvenir dès lors que l'on accepte de se mettre autour d'une table.

Quand on fait des propositions de se mettre autour d'une table pour discuter de la culture du Groupe -je peux le comprendre idéologiquement-, on est soupçonné de vouloir rendre complices les organisations syndicales de l'ouverture à la concurrence. Nous sommes tous peut-être confrontés à des contradictions desquelles il faudra sortir pour travailler au développement de cette culture du Groupe.

Je reviens sur le projet de création du CSP pour rappeler l'intention initiale. Si on ne fait rien, le périmètre des activités en particulier comptabilité, paie, gestion administrative, sera amputé d'environ 40 % de son périmètre actuel par le seul effet mécanique du départ de nos collègues du périmètre Bus dans des filiales. De deux choses l'une, on peut se laver les mains des conséquences de cette ouverture à la concurrence et laisser la dérive naturelle faire son effet, en prenant acte que l'on ne va garder dans les équipes actuelles que l'activité du périmètre EPIC. Avec M. LECLERCQ, les équipes et le management de ces périmètres, nous avons fait un autre pari, le même que celui que j'évoquais ce matin. Nous considérons qu'il y a dans ces équipes un niveau d'expertise et un goût du bien faire qui pourraient avoir vocation à profiter à l'ensemble du Groupe et pas simplement au périmètre de l'EPIC.

Quand on a cette volonté, on ne pense pas simplement aujourd'hui à l'activité et à l'emploi des agents actuels de ces périmètres. On pense aussi à l'avenir de l'emploi dans le Groupe. Nous avons analysé les conditions dans lesquelles la pérennité de cette activité avait les meilleures chances de perdurer. C'est la raison pour laquelle nous arrivons au projet dans lequel nous sommes.

Encore une fois, je rappelle que ce projet exprime l'ambition et la responsabilité de l'entreprise de trouver les moyens de maintenir le plus d'emplois possible dans l'entreprise.

Si on ne s'occupe pas de réaliser la paie d'une partie de l'entreprise qui est aujourd'hui dans l'EPIC, mais qui demain sera dans une autre galaxie, le personnel qui travaille aujourd'hui dans ces activités se retrouvera sans travail. Je veux l'exprimer de façon très nette. On se priverait surtout de la possibilité d'embaucher dans une filiale que l'on veut créer des personnes pour faire perdurer cette activité. Je voudrais rappeler l'intention positive qui soutient une volonté de développement de l'activité. Je trouve, au contraire, qu'accepter le rabougrissement de l'activité sur le seul périmètre de l'EPIC est une vision un peu malthusienne des affaires.

Je voudrais dire un mot sur l'Article 33. Je ne considère pas que c'est un dispositif par défaut. L'adaptation de ce dispositif est connue, et par le simple fait qu'il l'est, il a un caractère rassurant. Ayant adapté la durée et les conditions de renouvellement, c'est un facteur extrêmement sécurisant pour accompagner le volontariat des personnes pour aller travailler dans la filiale. Je rappelle que ce ne sont pas tout à fait les mêmes conditions qui sont proposées dans tous les cas de transfert. J'entends mais je suis étonné que le bénéfice de l'Article 33 soit considéré ou vécu comme quelque chose d'insécurisant, imparfait, pas adapté, alors qu'il nous a semblé que le fait de permettre de garder son statut et le lien avec l'EPIC était au contraire la meilleure garantie. Il faut continuer à travailler là-dessus.

Je prends le point sur les encadrants, je pense qu'il faut peut-être leur porter une attention particulière, c'était une des conclusions de Secafi, ainsi que le fait de devoir encore mieux expliquer les raisons pour lesquelles on doit passer par une filialisation.

Souhaitez-vous compléter ?

Mme BELLALOUM.- Je pense que vous avez dit l'essentiel des enjeux du projet, sur l'ambition, le dispositif sécurisant de la mobilité, auxquels j'ajouterais le soutien des filières qui vont travailler avec nous et qui l'ont déjà fait dans le cadre du projet sur l'avenir des salariés qui souhaiteront revenir dans l'EPIC ou rester dans la filiale sur du long terme, ce qui est permis par l'adaptation de l'Article 33 tel que nous le travaillons dans deux conventions, une entre la filiale et l'EPIC, et entre l'EPIC et l'agent. Nous finissons de les rédiger.

Je remercie Secafi pour la qualité du travail effectué pour bien retranscrire nos ambitions sur ce projet. Nous avons conscience de tout le travail qu'il nous reste à faire sur les questions de risques psychosociaux. Nous allons travailler ardemment dans les prochains jours sur les résultats de l'enquête Wittyfit pour bâtir un plan d'action tant pour les encadrants que pour les collaborateurs.

Nous travaillons actuellement au schéma directeur du déploiement des filiales. Les travaux ont commencé par des prises de contact avec les filiales, en tout cas pour la partie RH de Solutions Ville, pour définir un planning de travail avec elle. Nous sommes en phase avec les préconisations de Secafi en la matière.

Je pense qu'il faut se dire qu'être dans une filiale, c'est bien être dans le Groupe RATP. L'avenir est bien là pour nous et nos collaborateurs.

Mme DELARUE.- L'essentiel a été dit. Un dernier point toutefois, nous travaillons dans des métiers d'expertise pour lesquels nous investissons beaucoup en formation et en accompagnement de chacun de nos collaborateurs pour qu'ils trouvent un véritable parcours professionnel au sein de nos entités. C'est vrai pour la comptabilité que je porte aujourd'hui.

L'objectif est de continuer à accompagner les parcours individuels et à donner à chacun la possibilité de s'épanouir dans un métier qu'il maîtrise sur un périmètre qui va s'élargir, avec la possibilité de travailler à la fois sur des sujets de l'EPIC et sur ceux des filiales. Je crois profondément que cette nouvelle organisation sera source de valeur et de qualité de vie au travail pour nos collaborateurs.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Je voulais, à l'occasion de l'un des développements de Mme BELLALOU, redire quelque chose sur la question de la mobilité des personnes qui se trouvent dans le CSP. On s'inquiète de savoir comment les personnes qui se trouveraient mal dans une filiale créée pour garantir la pérennité de l'activité pourraient revenir dans l'EPIC d'ici trois ans. J'aimerais que l'on se demande comment on répondrait aux préoccupations des personnes qui, du fait de la disparition l'activité de Bus, se retrouveraient sans activité dans le CSP EPIC. C'est encore pire. C'est une façon de vous exprimer mon incompréhension sur le débat sur l'Article 33.

Pour finir de répondre à la proposition de créer une unité d'affaires dédiée aux activités de l'EPIC, cela va à l'inverse du développement de la polyvalence, de la polycompétence que nous proposons à des personnes passionnées par leur métier. Il faut un accompagnement de formation, de développement des compétences, nous sommes bien d'accord. En tout cas, le fait de proposer un champ d'intervention dans lequel on peut être confronté à plusieurs types de convention collective et d'outils, développe plus l'intérêt du métier et l'employabilité que cela ne restreint le champ professionnel. Je comprends que cela puisse inquiéter, mais il faut aussi donner à voir les opportunités qu'il peut y avoir par l'extension du champ d'intervention.

Monsieur HONORÉ ?

M. HONORÉ.- À la lumière de votre réponse, il me paraît nécessaire d'apporter des précisions. En proposant la création d'une unité d'affaires au sein de l'EPIC RATP, on est conscient que cette organisation n'est pas pérenne à terme et que « les échéances feront que... ». Cela permet de faire une transition entre la situation d'aujourd'hui et les différentes situations que l'on va connaître. Cela vous permet, si vous utilisez l'outil RATP Dev qui a déjà un CSP, de commencer à développer cet outil que vous souhaitez mettre au profit du Groupe *via* la création d'une filiale, qui sera intégré ensuite par ce qui serait maintenu aujourd'hui dans l'EPIC RATP. Cela vous permet de traiter la problématique d'un certain nombre de filiales que vous voulez rattacher, et de prendre le temps de faire évoluer les compétences d'organisation et les outils au sein du CSP en le laissant toujours dans l'EPIC tant que la charge d'activité le permet. Cela peut très bien fonctionner de concert, cela vous permet de prendre plus de temps et de laisser aux personnes qui travaillent sur ces activités, le temps d'évoluer, d'avancer sur un certain nombre de sujets sur lesquels on n'est pas réellement prêt.

Vous dites qu'il faut que ce soit des deux côtés de la table. On n'arrivera pas tout seul à vendre le Groupe aux agents. Si l'entreprise ne fait pas ce qu'il faut, ce ne sont pas les organisations syndicales qui seules vendront le Groupe. Cette partie incombe à la direction. Se donner du temps pour reposer les choses, pour « planter le décor », avec un certain nombre d'échéances qui, telles qu'elles sont dans les textes, sont aujourd'hui inéluctables, c'est également pouvoir permettre aux personnes de cheminer. Plus on se laisse de temps, moins ce sera violent pour ces personnes. Cela nous permet de disposer de temps supplémentaire.

Je reviens sur la première réaction : 130 signatures sur une pétition opposée au projet. À l'échelle d'un tel secteur, c'est du jamais vu. Ce n'est pas les habitudes de ces secteurs d'activité. Cela montre qu'on ne s'y est pas bien pris. Notre proposition permet de laisser du temps et d'assurer une transformation qui n'est pas du tout la négation de ce que vous avez dit sur un certain nombre d'éléments, notamment la restriction d'activité en fonction de la sortie de périmètre de certains secteurs. Nous savons très bien que c'est une réalité, mais la proposition permet de.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci pour ces précisions. Je vous amène moi aussi deux commentaires.

La proposition qui consisterait à ce que RATP Dev soit en *lead* sur la gestion des activités pour le compte du Groupe hors EPIC se heurte au fait qu'aujourd'hui le CSP de RATP Dev est bien moins outillé pour faire face à la masse d'activités que la mise en concurrence de Bus va générer que ne l'est l'EPIC. La robustesse et l'adaptation de nos systèmes d'information, la qualification et le nombre de nos agents rendent bien plus utile pour le bénéfice du Groupe le fait de faire bénéficier le Groupe de l'actif que représente l'activité actuelle de la comptabilité, de la paie et de la gestion administrative plutôt que d'investir sur une capacité que RATP Dev n'a pas encore.

Par ailleurs, on pourrait traduire ce que vous avez dit de cette façon même si ce n'est pas ce que vous avez dit. Cela m'enquiquine d'organiser une structure de défaisance au sein de l'EPIC qui serait cette unité d'affaires, le temps qu'une autre filiale reprenne le bâton. Je préfère capitaliser sur les équipes de l'EPIC actuelles pour pouvoir les projeter dans un environnement plus générateur d'avenir, de perspectives.

Dernier élément en matière de sécurisation, c'est exactement pour cela que nous avons choisi l'Article 33. Nous estimons que c'est le plus sécurisant pour l'avenir. Je peux comprendre que certaines personnes vivent cela comme quelque chose d'insécurisant, mais elles ont la possibilité de revenir au sein de l'EPIC de façon quasi automatique. Nous avons essayé de prendre en compte cette partie sécurisante. Nous aurons l'occasion d'en discuter de nouveau.

Monsieur SARDANO ?

M. SARDANO.- Beaucoup de choses ont été dites. On est un peu dans un dialogue de sourds puisque les experts ont été clairs sur un certain nombre de points. Visiblement, cela n'a pas été entendu, ou en tout cas cela ne l'a été que par les élus.

Sur la notion de Groupe, vous avez évoqué le fait de se mettre autour d'une table et parlez de notre état d'esprit quand on parle des filiales. Chaque année, un tour de table est organisé, ce sont les NAO. Lors de celles-ci, on est à zéro en termes de valeur de points. À côté de cela, on découvre à chaque fois 100 ou 150 M€ d'investissement pour les filiales. Je n'ai rien contre le fait d'investir dans les filiales. Quand je vais à l'étranger et que je vois « Groupe RATP » sur un bus à Londres, j'en tire plutôt une certaine fierté. Je pense que beaucoup de salariés sont dans le même cas. Quand j'irai en Toscane, je serai content de prendre le tramway à Florence ou un bus entre Pise et Florence estampillé Groupe RATP.

On vous dit depuis toujours qu'il y a une dichotomie du discours dans le sens où on nous dit que l'on ne peut pas nous donner d'argent parce qu'il n'y en a pas et que l'on découvre qu'il y en a pour faire autre chose. L'argent de l'EPIC qui sert à faire cela est le fruit du travail des agents de la RATP, les conséquences de Diapason et de la charge de travail qui augmente. Il faut mettre cela en cohérence, on ne peut pas demander des efforts à certaines personnes qui ne reçoivent pas en retour une juste redistribution de leurs efforts. La notion de Groupe est plus vécue par les salariés de l'EPIC comme une concurrence interne plutôt que comme une mutualisation des moyens pour être plus fort. Comme l'a dit M. HONORÉ, c'est vous qui avez cette part de responsabilité.

Vous dites que quand RDS va partir, cela fera 40 % d'activité en moins. Je découvre ce chiffre. Lors de la Commission économique, il nous a été dit qu'avec le départ de RDS et 20 ou 30 % de perte vers d'autres Groupes, ce qui resterait dans le Groupe RATP *via* Cap Île-de-France ne

représenterait qu'une faible baisse d'activité côté CSP parce que RDS est très peu demandeur de services, en particulier RH en dehors de la paie. Étant organisé en BU, il se satisfait à lui-même.

M. LE PRÉSIDENT.- Pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté et de sur-interprétation de ce chiffre, je mentionnais juste la proportion que représente Bus aujourd'hui sur l'ensemble du périmètre de l'EPIC. Je ne rentre pas dans le détail des (*inaudible*). Les chiffres donnés en Commission économique sont bons.

M. SARDANO.- Nous n'avons pas eu de chiffres, ce qui explique le besoin d'expertise. Il nous a seulement été dit que la perte de RDS n'impacterait pas tellement l'activité du CSP Finances RH. Le point me semble important.

Ensuite les experts l'ont dit, la filialisation n'est pas un impératif. Cela va dans le sens de ce que disent les salariés et les OS. On peut détourner à l'intérieur d'un CSP EPIC. Demain vous allez filialiser, il faudra assurer une traçabilité des paiements, des facturations, au sein de ce CSP filialisé. Il faudra d'ailleurs clarifier les choses parce qu'entre des prestations sans marge pour l'EPIC et des prestations margées pour les filiales... L'autorité de la concurrence va se demander si la marge des filiales ne sert pas à faire moins cher pour l'EPIC ou inversement. Il faudra de toute façon assurer à l'intérieur de ce CSP filialisé des mini murailles de Chine. Cela me semble évident. C'est un peu les conclusions de l'expert. Ce qui va être fait dans une filiale aurait dû l'être s'il n'y avait pas eu de filialisation. La notion n'est pas de dire que l'on s'achemine vers un rabougrissement de l'activité. On maintient l'activité au sein de l'EPIC, c'est réalisable, et on incorpore les activités des filiales du Groupe au sein de ce CSP sans avoir besoin de remettre en cause, ce qui n'inquiéterait pas les salariés au travers de l'Article 33...

Il est peut-être mieux d'être détaché que d'être transféré dans le cadre de la LOM, mais je crois que cela ne concerne pas grand monde. Il est question d'une vingtaine de salariés qui pourraient être transférés sur les 200. C'est peu sur la quantité globale de salariés. Le reste des salariés est peu transférable. Les experts ont cité tous les cas qui peuvent générer des craintes : quel retour dans une entreprise où son activité n'existe plus ? Il y aura certainement en fin de contrat des mobilités à venir internes au Groupe, qui n'existent pas aujourd'hui. Pour respecter l'Article 33, on va peut-être me demander d'être détaché ailleurs que dans cette filiale, éventuellement dans une autre.

Le rabougrissement de l'activité est lié à ce que vous allez décider en termes de priorités d'usage ou d'obligations d'usage. Nous n'avons aucune garantie que les filiales auront recours au CSP. Quand vous regardez le tableau de l'organisation des filiales en termes de finances et de RH, il y a beaucoup de points d'interrogation parce que l'équipe projet n'est pas en mesure de donner l'information. J'ai posé la question lors de la restitution, les personnes qui établissent le projet n'en sont pas là. On connaît le chiffre d'affaires généré par l'EPIC aujourd'hui, mais pas le chiffre d'affaires potentiel qui pourra être récupéré des filiales, parce qu'on ne sait pas combien cela coûte au niveau des filiales -il aurait fallu les interroger toutes-, ni si ce qu'on leur proposera les intéressera, donc si elles viendront. Il est dit dans le dossier qu'il y a une obligation de venir que si on inscrit dans une politique de productivité (*inaudible*).

M. LE PRÉSIDENT.- On vous entend mal, Monsieur SARDANO.

M. SARDANO.- On reste sur des choses primordiales. Il y a un problème avec l'Article 33, même si vous nous dites qu'il est sécurisant. Je peux comprendre votre position. Il n'empêche qu'au regard de ce qu'a dit l'un des experts, en cas d'incompatibilité d'humeur entre les managers et un salarié détaché, on renvoie le salarié du jour au lendemain à l'EPIC, mais où ?

C'est un problème qu'il faut sécuriser parce que cela interpelle les agents. Beaucoup de choses restent en suspens aujourd'hui et nous laissent penser qu'en l'état actuel, ce projet mérite d'être retravaillé. Un certain nombre de points ont été relevés par l'expertise. Il serait extrêmement contre bénéfique de s'obstiner dans ce schéma sans avoir remis en place les étapes d'échanges et de discussions avec les organisations syndicales et l'instance à venir, parce qu'il y a des points de progrès très forts pour réussir à se présenter en force en 2023, 2024, 2025, avec la constitution d'un Groupe qui est malheureusement imposé par la réglementation. À terme, des choses vont devoir se produire.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci.

Mme BELLALOUM.- Je voulais revenir sur l'intervention de M. SARDANO. Je ne pense pas que l'on ait dit que l'activité de RDS était peu importante concernant le périmètre du CSP Finances RH. Sur l'activité du CSRH sur ce périmètre, nous avons dit qu'il n'y avait pas de prestations réalisées pour le Département RDS aujourd'hui, mais les prestations de finance et de paie sont faites à la même hauteur que ce qu'on réalise pour les autres entités de l'EPIC aujourd'hui.

Vous dites que l'on ne connaît pas le chiffre d'affaires des filiales et leurs interventions. Nous savons aujourd'hui avec quelles filiales nous souhaitons travailler, nous en avons donné la liste que l'on retrouve dans l'expertise. Nous avons commencé à travailler avec ces filiales, la finance travaille avec certaines de ces filiales. D'un point de vue RH, les attaches sont prises. Il y a une volonté forte des filiales de travailler avec nous sur la reprise de la sous-traitance qu'elles effectuent aujourd'hui. Tout n'est pas écrit, tout n'est pas réalisé mais le chemin est tracé. Il faut bien un schéma directeur de déploiement. J'ai bien entendu la demande de Secafi et nous allons nous inscrire dans cette préconisation.

Pour finir, il a été clair, me semble-t-il, dans ce que nous avons dit et dans le relevé de décisions suite aux négociations signées par M. AGULHON et M. LECLERCQ sur le volet social de ce projet, qu'il ne sera pas possible pour la direction de la filiale de renvoyer les collaborateurs du jour au lendemain puisqu'un délai de prévenance est prévu. Comme je le disais, ce travail doit être fait avec les filiales. Je suis toutefois d'accord avec vous sur le fait que nous devons travailler à la sécurisation de ces parcours et à tous les parcours dans le Groupe. Il y a des choses à construire, cela a été dit tout à l'heure.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Madame BELLALOUM. Monsieur SARDANO, voulez-vous nous faire lecture de la proposition d'avis qui sera soumise au vote ?

IV – QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Consultation sur le projet de mise en place d'un Centre de Services Partagés Finances-RH

Mmes FERRIER, Cabinet Secafi

Mme BRUNA-ROSSO, Cabinet Secafi

Mr MAZUY, Cabinet Secafi

Isabelle DELARUE, Responsable Comptabilité

*Adeline BELLALOUM, Responsable Processus Ressources Humaines et
Prestations GIS*

Christophe PUIGVENTOS, Responsable Mission RH GIS

Sylvain MARMASSE, Comptable consolideur DPG

participent à ce point de l'ordre du jour.

M. SARDANO.- Les élus du CSEC RATP réunis en séance supplémentaire le 9 décembre 2021 doivent émettre un avis sur le projet de création d'un Centre de Service Partagé Finance/RH.

Dans le cadre du processus d'information/consultation sur ce projet, les élus ont voté à l'unanimité la mise en place d'une expertise en séance plénière du 20 octobre 2021. Cette expertise a fait l'objet d'une restitution en commission économique le 6 décembre 2021 puis en séance le 9 décembre.

Le travail des experts a permis de compléter l'analyse des élus et ceux-ci constatent qu'en l'état :

Il n'y a pas d'obligation à filialiser le futur CSP. L'argumentaire concernant l'obligation faite de détournement afin d'éviter toute suspicion de financement croisé est réelle mais devra aussi exister dans le cadre d'une filiale. La facturation des prestations avec ou sans marge se doit d'être traçable et identifiable au sein du CSP qu'il soit filialisé ou pas.

L'utilisation de l'article 33 est clairement inadaptée à une mise à disposition d'une telle volumétrie. L'absence d'ingénierie sociale permettant d'accompagner le détachement des agents concernés est préjudiciable à la mise en place d'un climat de confiance.

A aucun moment une étude économique n'a permis de s'assurer de la viabilité du projet. La création d'une filiale sur des activités existantes au sein de l'Epic ou du groupe n'a pas été mesurée en termes d'indicateurs économiques. Quel sera le chiffre d'affaires estimé ? Quel est le seuil de rentabilité de cette filiale ? Les coûts des prestations seront-ils compétitifs par rapport à ceux d'aujourd'hui et qui sont constatés au sein des filiales quel que soit l'organisation actuelle ?

La prévention des risques fait l'impasse sur la situation des volontaires et qui se retrouveront dans ce CSP filialisé. Les risques concernant le management sont minimisés alors même que le changement de culture les impactera tout autant.

Au final, les experts soulignent l'aspect politique du projet qui vise avant tout à ne plus recruter d'agents sous statuts sur ces fonctions supports. Pire, l'adaptation aux flux d'activités risque d'entraîner une précarisation des emplois avec le recours à des CDD ou de l'externalisation.

Au regard de tous ces éléments, les élus émettent un avis négatif tout en souhaitant que la direction reprenne les résultats de l'expertise afin de revoir le projet en y apportant les correctifs indispensables. La prévention des risques psycho-sociaux se doit d'être un élément primordial du dossier, des événements récents dans d'autres entreprises soumises à ce type de transformation doivent alerter nos dirigeants.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Monsieur SARDANO. Je propose de passer au recueil des votes.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- M. BEN ROUAG semble connecté. Si c'est le cas, il pourrait voter en lieu et place de M. ALLALOUCHE que je ne vois pas connecté. Monsieur BEN ROUAG ?

M. BEN ROUAG est connecté, mais n'est pas présent. Madame DROUAIRE, j'en reviens donc à vous.

Mme DROUAIRE.- Je peux voter à la place de M. ALLALOUCHE.

Mme FRESLON-BLANPAIN.- Êtes-vous pour, contre ou vous abstenez-vous sur la base de l'avis ?

(Il est procédé au vote.)

Mme FRESLON-BLANPAIN.- L'avis est adopté à l'unanimité.

Pour : UNSA (5), CGT (3), CFE-CGC (2), sans étiquette (7).

M. LE PRÉSIDENT.- Merci.

Voilà qui clôt les points pour lesquels nous avons invité les intervenants et nos collègues de Secafi. Merci à toutes et tous de votre contribution à l'éclairage de l'avis du CSEC. Nous vous souhaitons une bonne fin de journée.

Monsieur SARDANO ?

M. SARDANO.- Je voulais prendre la parole une dernière fois, puisque c'est ma dernière séance en tant que président de Commission économique. Je remercie M. SAUTEL qui m'a fortement aidé lors de ma prise de fonction. C'était important parce que c'était un grand saut dans l'inconnu. Je remercie les membres du bureau pluraliste pour leur soutien et leur bienveillance, ainsi que les commissaires qui ont une charge de travail importante vu le nombre de séances. Ils ont été vaillants jusqu'au bout. Je remercie également la direction parce que même si nous ne sommes pas toujours d'accord, elle a joué le jeu. Nous avons échangé, nous ne sommes pas forcément arrivés à des accords mais il y a eu des échanges, du dialogue. Je tenais à remercier toutes ces personnes et vous, Monsieur le Président, par rapport à cela.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci beaucoup Monsieur SARDANO. Monsieur DOMINÉ ?

M. DOMINÉ.- Rapidement, c'est la dernière séance. En quelques mots, M. SARRASSAT l'a fait lors de la séance du 1^{er} décembre, à mon tour, je remercie les intervenants de la direction qui se sont succédé pendant ce mandat pour présenter les dossiers en commission et en séance, ainsi que les présidents de commissions qui ont travaillé, notamment M. SARDANO pour son travail en Commission économique, très sollicitée durant ces trois années. Enfin, je remercie mes collègues élus du secrétariat pour le pragmatisme dont ils ont fait preuve, qui a permis l'évolution reconnue et appréciée du CE, mise en œuvre par les équipes de salariés du CE. J'ai un seul souhait, que la prochaine mandature poursuive le travail de transformation du CE.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci beaucoup Monsieur DOMINÉ. Je voulais à mon tour saluer l'instance et au-delà chacune des personnes qui la constituent. Je pense aussi aux absents qui ne sont pas là aujourd'hui mais qui nous ont accompagnés pendant la mandature qui arrive à échéance. On l'a dit 1 000 fois, la période de trois ans que l'on vient de vivre, sans parler de celle qu'il y a devant nous, a beaucoup d'aspects inédits. Elle avait un caractère inédit lié à la phase de transformation dans laquelle on se trouve, qui est régulièrement abordée devant l'instance à l'occasion des différents projets qui vous ont été soumis, et a un caractère inédit à l'occasion du projet de réforme des retraites et du fait de l'émergence de la pandémie. Je ne dirais pas « contre vents et marées » parce que cela n'a pas été le cas, mais malgré tous ces événements, je ne peux que me féliciter de la façon dont nous avons collectivement su trouver les moyens de continuer à fonctionner. Cela a nécessité des efforts de tout le monde. Je voulais vous en remercier.

Nous sommes tout à fait conscients de la quantité et de la complexité des dossiers que nous avons été conduits à vous soumettre. À aucun moment, la représentation du personnel n'a été absente du rendez-vous et n'a failli. Au regard de la complexité des dossiers, quand on discute avec d'autres collègues, je pense que l'entreprise peut s'enorgueillir du fait d'avoir une représentation du personnel de cette qualité. Pour tout cela, je voulais vous adresser le plaisir que

j'ai à conduire cette instance au regard de la façon dont nous travaillons ensemble, et vous remercier toutes et tous pour la grande implication qui a été la vôtre dans ces conditions particulières.

Je souhaite que cela puisse s'inscrire dans la continuité. Je suis tout à fait conscient qu'en plus de la complexité des dossiers à mener par l'entreprise, le caractère réformateur de la mandature sur la gestion des œuvres sociales vous a aussi beaucoup mobilisés les uns et les autres. Il est toujours plus difficile d'essayer de transformer que de rester dans le statu quo. Je mesure bien ce que cela veut dire d'engagement que d'avoir pris cette voie.

Merci beaucoup. Je ne sais pas qui on retrouvera dans la prochaine instance. Je vous adresse ces remerciements et ces salutations de façon collective et indifférenciée. Merci beaucoup.

Je voulais en profiter pour vous souhaiter de très bonnes fêtes de fin d'année. Pour ceux d'entre vous qui pourront prendre des vacances, reposez-vous, profitez des personnes qui vous sont chères. Pour ceux que nous aurons le plaisir de retrouver, nous envisageons de positionner la séance de mise en place de la nouvelle instance le 12 janvier 2022. Pour ceux d'entre vous qui retrouveront l'instance, rendez-vous le 12 janvier. Pour les autres, nous aurons certainement l'occasion de nous croiser de nouveau.

Merci beaucoup. Bonne fin de journée et bonne fin de semaine.

Salutations particulières à Lisa et Virginie qui nous ont accompagnés.

Bonne fin de journée.

Mme DROUAIRE.- Je souhaite une bonne continuation à la RATP. Je remercie cette entreprise pour m'avoir donné la chance de travailler auprès de vous. Je pars à la retraite. Je vous souhaite de réussir pour la suite et de passer de bonnes fêtes.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci Madame DROUAIRE, profitez bien de ce moment privilégié pour faire autre chose que travailler. Profitez-en bien.

M. DOMINÉ.- Bonne fin de journée.

M. LE PRÉSIDENT.- Au revoir.

La séance est levée à 12 heures 28.