



**Comité Social Économique Central  
( CSEC )**

# **PROCES-VERBAL**

**----- séance -----**

**du**

**mercredi 22 mars**

**-----2023-----**

La séance est ouverte à 9h35, sous la présidence de **M. Jean AGULHON**, directeur du département GIS.

**Sont présents (es) :**

|     |                                         |                                    |                                     |
|-----|-----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| MM. | Frédéric <b>SARRASSAT</b>               | Secrétaire                         | liste FO RATP CSE 12/MTS            |
|     | Laurent <b>DOMINÉ</b>                   | 1 <sup>er</sup> secrétaire adjoint | liste CFE-CGC CSE 6/DSC             |
| Mme | Magaly <b>CLEUET</b>                    | 2 <sup>e</sup> secrétaire adjoint  | liste UNSA CSE 5/SEM                |
|     | Elies <b>BEN ROUAG</b>                  | Trésorier                          | liste UNSA CSE 2/RDSCENTRES BUS     |
| MM. | Marc <b>BRILLAUD</b>                    | Membre titulaire                   | liste FO RATP CSE 3/SUR             |
|     | Franck <b>CLEMENT</b>                   | -                                  | liste FO RATP CSE 5/SEM             |
|     | Bastien <b>ORSINI</b>                   | -                                  | liste FO RATP CSE 5/SEM             |
|     | Thierry <b>KOFFI</b>                    | -                                  | liste FO RATP CSE 13/BU TRAM        |
|     | Gregory <b>GUIDEZ</b>                   | -                                  | liste UNSA CSE 2/RDS CENTRES BUS    |
|     | Kamel <b>OULD AHMED</b>                 | -                                  | liste UNSA CSE 6/DSC                |
|     | Nicolas <b>BERGEAUD</b>                 | -                                  | liste UNSA CSE 8/SIT                |
|     | Abdelhakim <b>KHELLAF</b>               | -                                  | liste CGT CSE 7/RATP INFRA          |
|     | Pascal <b>LAMBERT</b>                   | -                                  | liste CGT CSE 7/RATP INFRA          |
|     | Pascal <b>KERLEU</b>                    | -                                  | liste CGT CSE 9 M2E                 |
|     | Thibaut <b>DASQUET</b>                  | -                                  | liste CGT CSE 11/MRF                |
|     | Karl <b>BENOIST</b>                     | -                                  | liste CFE-CGC CSE 12 /MTS           |
|     | Cécile <b>AZEVEDO</b> <sup>1</sup>      | Membre suppléant                   | liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS |
|     | Farida <b>KAIS</b> <sup>2</sup>         | -                                  | liste FO RATP CSE 2/RDS CENTRES BUS |
|     | Florence <b>ESCHMANN</b>                | -                                  | liste FO RATP CSE 12 MTS            |
|     | Marie-Mathilde <b>GUEROULT</b>          | -                                  | liste CFE-CGC CSE 6/DSC             |
| MM. | Nourredine <b>ABOUTAIB</b> <sup>3</sup> | -                                  | liste UNSA CSE 2/RDS CENTRES BUS    |
|     | Olivier <b>MERCIER</b>                  | -                                  | liste UNSA CSE 8/SIT                |
|     | Hamed <b>HANAFI</b>                     | -                                  | liste UNSA CSE 13/BU TRAM           |
|     | André <b>BAZIN</b> <sup>4</sup>         | -                                  | liste CGT CSE 7/RATP INFRA          |
|     | Eric <b>TURBAN</b>                      | -                                  | liste CGT CSE 7/RATP INFRA          |
|     | Sébastien <b>BOURGEOIS</b> <sup>5</sup> | -                                  | liste CGT CSE 9/M2E                 |
|     | Michel <b>MARQUES</b>                   | -                                  | liste CGT CSE 11/MRF                |
|     | Damien <b>MORILLA</b> <sup>6</sup>      | -                                  | liste CGT CSE 11/MRF                |
|     | Jean-Marie <b>DUCELIER</b>              | -                                  | liste CFE-CGC CSE 2/RDS CENTRES BUS |

**Sont absents(es)/excusés (es) :**

|     |                            |                   |                                      |
|-----|----------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| MM. | Karim <b>NEGADI</b>        | Trésorier adjoint | liste FO RATP CSE 2 /RDS CENTRES BUS |
|     | Karim <b>ROUIJEL</b>       | Membre titulaire  | liste FO RATP CSE 2 /RDS CENTRES BUS |
|     | Rudolf <b>BUISSERET</b>    | -                 | liste UNSA CSE 1/RDS Central         |
|     | Claude <b>NIVAUT</b>       | -                 | liste CGT CSE 4/NER                  |
|     | Joffrey <b>QUIQUEMPOIS</b> | -                 | liste CGT CSE 10/RDS ATELIERS CHAMP  |
|     | Fabrice <b>DELAGE</b>      | -                 | liste CGT CSE 11/MRF                 |
| Mme | Mary <b>FORD</b>           | Membre suppléant  | liste UNSA CSE 6/DSC                 |
| MM. | Mohamed <b>CHAGH</b>       | Membre suppléant  | liste FO RATP CSE 1/RDS CENTRAL      |
|     | Aurélien <b>DERACHE</b>    | -                 | liste FO RATP CSE 12/MTS             |
|     | Abdelnour <b>LARDIDI</b>   | -                 | liste UNSA CSE 3/SUR                 |
|     | José <b>JONATA</b>         | -                 | liste UNSA CSE 5/SEM                 |
|     | Olivier <b>TEISSIERE</b>   | -                 | liste CGT CSE 10/RDS ATELIERS CHAMP  |
|     | Samy <b>SI-TAYEB</b>       | -                 | liste LA BASE CSE 4/NER              |

**Assistent à la séance :**

|     |                       |                                  |
|-----|-----------------------|----------------------------------|
| MM. | Yves <b>HONORE</b>    | Représentant du syndicat FO RATP |
|     | Patrick <b>RISPAL</b> | Représentant du syndicat CGT     |
|     | Arole <b>LAMASSE</b>  | Représentant du syndicat UNSA    |
|     | Cyril <b>LARDIERE</b> | Représentant du syndicat CFE-CGC |

<sup>1</sup> Remplace Karim ROUIJEL en tant qu' élu titulaire pour les votes

<sup>2</sup> Remplace Karim NEGADI en tant qu' élu titulaire pour les votes

<sup>3</sup> Remplace Rudolf BUISSERET en tant qu' élu titulaire pour les votes

<sup>4</sup> Remplace Claude NIVAUT en tant qu' élu titulaire pour les votes

<sup>5</sup> Remplace Joffrey QUIQUEMPOIS en tant qu' élu titulaire pour les votes

<sup>6</sup> Remplace Fabrice DELAGE en tant qu' élu titulaire pour les votes

---

# ORDRE DU JOUR

---

## I - INFORMATIONS DU PRÉSIDENT

*sans objet*

## II - INFORMATIONS DU SECRÉTAIRE

*sans objet*

## III - QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

1. *Information sur les Orientations Stratégiques du Groupe RATP, incluant l'information sur le Schéma Directeur des Ressources Humaines 2022-2025* 5
2. *Délibération portant sur la désignation d'un cabinet d'expertise dans le cadre de la consultation sur les Orientations Stratégiques prévue à l'article L.2312-17 du code du travail* 40

### **III – QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES**

#### **1. Information sur les orientations stratégiques du Groupe RATP, incluant l'information sur le Schéma Directeur des Ressources Humaines 2022-2025**

*Monsieur Jean CASTEX, Président Directeur Général – SDG/PRE*

*Madame Marie-Claude DUPUIS, directrice COMEX – SVD/DIR*

*Madame Clarisse COLONNA, responsable unité spécialisée - SVD*

*Madame Céline MATHIEU, responsable développement des compétences – DRH/DDC*

*Madame Soraya ARAISSIA, responsable développement des compétences – DRH/DDC*

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

**M. LE PRÉSIDENT.-** Je propose de démarrer la séance en vous remerciant les uns et les autres de prendre place. Je vous remercie de votre présence. La séance a été repoussée, elle devait se tenir la semaine dernière. C'est une séance avec deux points à l'ordre du jour avec, de façon assez classique, un point d'information de l'instance sur les orientations stratégiques, et un autre relatif à la désignation de l'expert.

S'agissant des orientations stratégiques, que nous avons l'habitude de revoir chaque année après les travaux réalisés par Mme COLONNA et ses équipes sous l'égide de Mme DUPUIS, nous sommes dans un exercice en lien avec l'arrivée du nouveau Président, le Président CASTEX qui, devant le Conseil d'administration, a présenté ses orientations stratégiques lors de la précédente séance.

Avec le Secrétaire, nous avons convenu qu'il était de bon aloi de permettre au Président de venir se présenter à l'instance et d'exposer les orientations stratégiques. Cela permettra ensuite à Mme AZEVEDO, la présidente de la Commission économique, de faire un compte rendu du travail qu'ont présenté l'équipe de Mme DUPUIS et Mme COLONNA sur les orientations stratégiques, et du travail du SDRH. Nous aurons ainsi un éclairage complet sur les orientations stratégiques 2023 dans le cadre du bilan et des perspectives de Défis 2025, au regard des orientations que le Président va vous exposer.

Je propose de l'écouter sans plus tarder.

Monsieur SARRASSAT ?

**M. LE SECRÉTAIRE.-** Merci Monsieur le Président d'avoir reporté la séance et d'avoir trouvé une place pour notre instance dans votre emploi du temps. Au nom des élus, je vous souhaite la bienvenue dans cette instance qui travaille sur de nombreux sujets dont les orientations stratégiques.

J'ai eu le privilège de les entendre au Conseil d'administration. Au niveau du Conseil d'administration, l'exercice d'orientations et de réflexions sur l'avenir est obligatoire. La Commission économique a travaillé sur les orientations stratégiques, mais n'ayant pas eu la présentation, elle n'aura pas tout vu, raison pour laquelle vous venez les présenter à cette instance.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Nous sommes dans une phase d'information. Nous consulterons l'instance lors d'une prochaine séance. L'instance aura ainsi été éclairée des travaux de la commission et de ceux des équipes de Mme COLONNA, mais également de vos orientations. Cela permettra, au moment où l'instance sera consultée, d'avoir la totalité des informations.

Je vous donne la parole, Président.

**M. CASTEX.-** Merci. Monsieur le Président, Monsieur le Secrétaire, Mesdames et Messieurs, merci de m'accueillir dans votre instance.

C'est peut-être une bonne opportunité que de commencer en parlant d'orientations stratégiques, c'est-à-dire d'éléments qui ne sont pas mineurs pour un Groupe comme le nôtre. Par rapport à votre intervention, je vais resituer l'exercice tel que j'ai moi-même pu le comprendre. J'avais qualifié l'exercice d'un peu "baroque", non dénué d'intérêt, mais auquel il faut rendre sa juste place. Vous avez raison de le rappeler, Monsieur le Secrétaire, c'est une disposition du règlement intérieur du Conseil d'administration qui prévoit qu'un Président nouvellement nommé présente au Conseil d'administration ses orientations stratégiques dans les trois mois suivants sa nomination. "Présente", cela signifie que l'on en débat, mais que ce n'est pas une décision. Ce ne sont pas des orientations stratégiques du Président sur lesquelles, après l'avis d'un certain nombre d'instances, il conviendrait de se prononcer. C'est un discours de politique générale sur l'entreprise, non suivi de vote et de décision. C'est assez étonnant, mais je n'ai pas inventé cette disposition du règlement intérieur.

Deuxième bizarrerie, qui permet d'atténuer la précédente, l'entreprise est dotée d'un plan d'entreprise d'orientations stratégiques qui suivent un processus tout à fait précis, des votes, etc., le dernier mot revenant au Conseil d'administration comme c'est logique. Ce plan d'entreprise existe et s'appelle Défis 2025. Comme son nom l'indique, il s'achèvera en 2025. L'exercice auquel vous vous livrez annuellement porte sur le bilan annuel du plan d'entreprise qui se déroule.

Au milieu arrive un nouveau Président qui doit présenter ses orientations stratégiques, qui ne sont pas le plan stratégique d'entreprise, mais qui ne sont pas rien non plus. J'ai la faiblesse de le penser. Je n'ai pas fait cela seulement parce qu'une disposition du règlement intérieur du Conseil d'administration rendait l'exercice obligatoire. Il faut prendre l'exercice pour ce qu'il est, avec la distance qu'il mérite.

Comme l'a rappelé M. AGULHON, c'est le propos d'un Président au bout de trois mois de prise de fonction. Trois mois, c'est beaucoup et peu. C'est un exercice d'humilité. Ce que je dis, ce sont des impressions, des sentiments, évidemment assez fondés, articulés, mais ce n'est pas un plan d'entreprise.

C'était pour moi un exercice intéressant finalement, dans le contexte que je viens de décrire, que de rassembler mes idées au bout de trois mois de discussions avec nos partenaires parce que la RATP n'est pas une île, elle vit dans un environnement, l'État, IDFM, et -je le dis devant cette instance très importante- après mes premiers contacts avec l'entreprise, son encadrement supérieur et les instances qui le composent, mais aussi la représentation syndicale d'entreprise et mes multiples contacts avec le terrain, c'est-à-dire avec tous les collaborateurs de l'entreprise qui ont déjà été nombreux. J'en profite pour répéter ce que j'ai dit à plusieurs reprises, je le refais devant vous, ce n'est pas du tourisme administratif ou une visite de prise de contact, mais une méthode de gouvernement. Cela va s'inscrire dans la durée, car cela m'est extrêmement profitable.

Je veux dire devant les représentants élus que vous êtes, chacun à votre place, combien je suis reconnaissant à l'entreprise et à ses salariés, au-delà de toutes leurs diversités et de toutes les différences, de l'accueil qui m'est réservé. C'est une petite mention personnelle. Je veux aussi dire, non pas combien je suis surpris, mais combien je constate qu'il y a un attachement très fort et un engagement extrêmement important des salariés vis-à-vis de l'entreprise. J'en ai vu d'autres, "j'ai quelques heures de vol", je peux donc faire des comparaisons. Je constate aussi, je ne vous le cache pas, surtout pas à vous, une certaine inquiétude ou différentes formes d'inquiétudes. Je porte le thermomètre tous les jours. Tous les jours, j'apprends au contact de l'entreprise.

Tout cela rassemblé me permet de dégager un certain nombre de pistes qui ne sont pas non plus complètement indépendantes du contexte dans lequel j'ai été nommé à la tête de cette entreprise. On n'y peut rien, on ne choisit jamais le moment. Je pense que la période n'est pas particulièrement simple. Ce qui m'était apparu, avant même de prendre la présidence de cette entreprise, c'est ce que j'ai appelé "les fondamentaux" qui me paraissaient être questionnés : un service public qui connaît un certain nombre de dysfonctionnements, des inquiétudes qui s'expriment à différents endroits. Le pire, là comme ailleurs, eût été le déni.

J'ai dit d'emblée un certain nombre de choses publiquement, vous m'avez entendu d'ailleurs. J'ai commencé à le faire dès les auditions auxquelles j'ai été soumis devant les Commissions parlementaires compétentes pour entendre le candidat à la présidence du Conseil d'administration à la Direction générale de cette entreprise, et à chaque fois que l'occasion m'a été donnée.

Ce contexte est une source supplémentaire de motivation à agir. À lui seul, il dicte les orientations stratégiques, notamment la première dont je ne sais même pas si elle en est une, mais qu'il faut quand même rappeler : priorité aux fondamentaux. Nous sommes d'abord une entreprise d'exploitation de service public, de production, qui doit rendre ce pour quoi la Nation l'attend. Au-delà des orientations stratégiques, c'est à cela que l'essentiel de mon énergie a été consacré avec le Comex depuis ma prise de fonction. Je vous le dis à toutes et à tous, on peut se parler de tout ce que l'on veut,

de filiales, d'extensions, de projets... Certains diront : il est contre les filiales. Pas du tout, je dis simplement que si l'on ne commence pas à mettre la charrue où elle doit être, à parler et à restaurer l'essentiel, ce que j'ai appelé le cœur de métier, l'entreprise, notre collectif, ne sera crédible sur rien. J'en ai une haute conscience.

Je suis là pour orienter et agir. Je suis là depuis trois mois. Au-delà des orientations, j'ai essayé de dire puis de rappeler le sens et les valeurs fondamentales pour lesquelles la Nation, et pas seulement IDF, a besoin d'une entreprise de service public comme la RATP, car j'ai eu la sensation que c'était une façon de redonner de la cohésion au corps social de l'entreprise.

Je rappelle au CSE que toute ma vie professionnelle et politique a été orientée autour du service public et électif. Ce n'est pas à 57 ans que je vais changer, surtout dans une entreprise comme celle-ci. Il ne faut pas dire que le service public ne doit pas évoluer, ne doit pas s'adapter, être efficient, performant. Bien sûr, c'est une valeur consubstantielle du service public, mais il doit rester d'abord le service public. C'est une orientation majeure, fondamentale, transcendante.

Certes, Madame la Présidente de la commission, les orientations stratégiques présentées devant le Conseil d'administration n'ont pas été examinées en Commission en raison d'un processus un peu bizarre, mais j'ai veillé à ce qu'elles soient diffusées le plus possible. Je ne sais pas si elles sont arrivées jusqu'à vous.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Elles seront transmises aujourd'hui.

**M. CASTEX.**- C'est un exercice de transparence. Je n'ai pas besoin de rappeler que les représentants du personnel siègent évidemment au Conseil d'administration devant lequel je me suis très longuement exprimé. Il n'y aura pas beaucoup de scoop ni de surprise ce matin. Ce qui m'intéresse surtout, c'est votre position, vos réactions et vos contributions à cet exercice essentiel.

Priorité à la production et à l'exploitation, comment faire en sorte que l'entreprise Groupe RATP reste un groupe extrêmement efficace et attractif -l'un ne va pas sans l'autre- aujourd'hui et demain ?

Prenons garde aux erreurs d'analyse. Nous avons beaucoup de difficultés à recruter, un taux d'absentéisme fortement accru qui n'est pas revenu à celui du niveau pré-Covid. Il faut agir fortement, nous essayons. Je rappelle au CSE qui le sait, que ce sont des phénomènes généraux. Ne laissons pas penser que ce n'est que la RATP qui a du mal à recruter, que partout ailleurs c'est bien mieux et que nous sommes des minables. J'ai même entendu parler de service public ou de monopole défaillant. Non ! Regardez autour de nous, les difficultés de recrutement sont partout, l'augmentation de l'absentéisme est partout.

Je ne reviens pas sur le défi de court terme. On a fait un accord sur les bus, les NAO, un plan de recrutement sans précédent. Tout cela, vous le savez, je ne vais pas m'étendre.

Face à ces phénomènes graves et généraux, comment une entreprise de service public va-t-elle savoir faire face mieux que les autres, être plus exemplaire dans le dialogue social, dans les solutions apportées, dans l'innovation ? Tel est notre vrai défi. Apporter des réponses immédiates, j'ai essayé de le faire avec vous. Il y a sûrement mieux à faire, je vous fais confiance pour me le dire, mais il faut inscrire cela dans une direction à un moment où notre modèle est questionné.

Il y a l'ouverture à la concurrence, je pense que l'on y reviendra ce matin, des réformes en cours qui concernent l'entreprise. Tout cela existe et peut agir sur l'attractivité de notre entreprise et de notre modèle. Ne croyez pas que j'ignore cela ou que je le sous-estime. Je ne sous-estime pas non plus notre capacité collective à faire en sorte que nous trouvions de nouveaux leviers pour continuer à être attractifs et rendre un service public efficace et conquérant. C'est vraiment mon objectif majeur.

Ces nouveaux leviers, je l'ai déjà indiqué, doivent être en phase avec nos valeurs historiques, le service public, mais aussi avec l'évolution de la société. Je parlais de mes visites sur place. Je m'en étais déjà aperçu, mais moins que depuis que je suis aux manettes, la force de la RATP, c'est une qualité de recrutement extrêmement diversifié, extrêmement populaire, auquel on donne des facultés de promotion sociale. Si on perd cela... Autre aspect, je le dis pour ne pas l'oublier, c'est une entreprise d'ingénierie, d'innovation, de haute technologie, c'est sa force. Si on perd ces deux piliers, c'est très inquiétant.

Les individus disent qu'ils ont un nouveau rapport entre leur vie professionnelle, dont nous sommes quelque part responsables, et leur vie. On fait semblant de le redécouvrir, alors que cela a toujours existé. Toutefois, cela prend une acuité forte au moment où nous sommes mis en concurrence, mais pas seulement à cause de l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Il faut traiter cela. Avant, quand on ouvrait un poste, on avait 60 candidats à qui on pouvait faire passer de nombreux entretiens et tests pour leur annoncer six mois plus tard qu'ils étaient enfin admis au Saint des saints. C'est fini. J'espère que cela se reproduira mais aujourd'hui, on est choisi davantage que l'on choisit. C'est une petite évolution culturelle, il faut s'ouvrir davantage et être plus en phase avec l'extérieur comme à l'intérieur.

Dans mes orientations stratégiques, il y a un volet fort pour expliquer comment l'entreprise doit être exemplaire pour proposer aux personnes en poste et aux futurs salariés une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cela passe par de nombreux leviers que j'ai énumérés, qui sont autant de chantiers tels qu'être plus offensifs en matière de logement, car l'une des caractéristiques de l'entreprise est le temps moyen qui sépare l'endroit où habitent les personnes et leur attachement. En plus, toutes ne peuvent pas utiliser les transports en commun pour venir. À cela s'ajoute le coût des carburants, etc. Il faut être plus offensifs là-dessus.

On doit aussi être plus offensifs sur les modes de garde des enfants. Des études qualitatives sont menées sur les raisons de l'absentéisme. Il y a bien sûr quelques fraudes, mais il ne faut pas que ce soit "l'arbre qui cache la forêt". Il faut aller au fond des choses. Qu'est-ce que cela remet en cause dans nos process de gestion des ressources humaines ? Il nous faudra un accord qualité de vie au travail ambitieux, qui traite ces problèmes parce que c'est l'intérêt de l'entreprise. C'est bien sûr l'intérêt des salariés, mais il ne peut pas y avoir divorce, sinon on n'embauchera pas et on ne fidélisera pas.

Nous avons fait un plan de recrutement majeur. Cela fonctionne bien, notamment sur trois métiers clés, les machinistes, les conducteurs et les agents SEM, alors que les objectifs sont élevés. Il y a toujours des points de blocage très lourds : la maintenance, la sûreté, cela ne mord pas assez, ce qui signifie qu'on ne s'est pas encore donné les moyens d'être attractif dans une ressource qui est très rare. C'est un vrai problème. Malgré tout, chez les machinistes, population qui n'est pas la moins nombreuse de l'entreprise, les accords que nous avons signés, les travaux que nous conduisons, se traduisent d'ores et déjà sur le niveau d'absentéisme et sur l'attractivité en matière de recrutement.

Nous avons donc des marges de manœuvre qu'il faut amplifier. C'est incontestable. Il faut redonner du sens à tout cela. Il faut faire reculer le niveau des accidents du travail, qui est encore trop élevé dans cette entreprise. Il faut que nous soyons innovants.

Dans mes orientations stratégiques, j'ai parlé de l'expérimentation de la semaine de quatre jours sans perdre de la productivité dans notre entreprise. C'est faisable. Je le comprends très bien en discutant avec les salariés. Un jour de moins correspond à 2 fois 50 minutes de trajet en moins aller-retour, cela joue considérablement sur la motivation de nos agents. On aurait tort, dans une entreprise de service public, de se refuser d'expérimenter cela. Il faut le faire dans le dialogue social, sur la base du volontariat. Nous devons aller dans ces directions.

Je parlais de la promotion et des parcours professionnels à l'intérieur de l'entreprise. Nous devons les fluidifier davantage et les étendre au niveau du Groupe, c'est une orientation forte. Je reviens aux évolutions sociétales.

Je suis un vieux, je suis un "produit de l'école républicaine", je voulais rentrer dans l'administration et y faire toute ma carrière avec un CDI, un emploi à statut. Cela me convient très bien, mais je constate que ce n'est plus tout à fait vrai pour les nouvelles générations. Les jeunes veulent changer, partir... Mes propres enfants sont ainsi, ils ont un CDI et veulent partir à l'étranger, ils sont fous. Il y en a beaucoup comme cela.

Si un salarié souhaite partir à l'étranger, il n'est pas obligé de démissionner puisque nous avons des filiales à l'étranger dans le Groupe. Nous pouvons les garder, mais c'est aujourd'hui un parcours du combattant, à part peut-être pour l'encadrement. Il faut que nous soyons ambitieux là-dessus dans le cadre d'un accord de Groupe que nous allons concerter, négocier. Je parle beaucoup avec les agents. Il y a de tout pour faire un monde, mais certains veulent bouger, évoluer, etc. C'est l'un des leviers de bien-être au travail, d'attractivité, il faut à tout prix "mettre le paquet" là-dessus. C'est à notre portée. Cela n'appartient qu'à nous. Je l'ai dit, il faut vraiment maintenir notre savoir-faire, notre ingénierie, notre innovation, c'est ce qui fait la différence et c'est dans les gènes de la RATP. Il faut que nos orientations stratégiques en trouvent la traduction concrète.

Sur ces bases et si ces bases sont remplies, nous pourrions être tout à fait offensifs. On reviendra sans doute sur l'ouverture à la concurrence. Cela me donne l'occasion de parler des filiales. Je vous sou mets ce que j'en ai dit dans mes orientations stratégiques.

Il y a trois principes simples. D'abord, la cohérence. Le cœur du Groupe est son métier historique, le reste c'est le complément. On ne peut pas faire tout et n'importe quoi. On doit se resserrer autour de nos savoir-faire majeurs, avoir des savoir-faire majeurs autour du transport, du rôle des transports ou plus exactement des mobilités dans la ville durable. On voit bien la cohérence du raisonnement, encore faut-il que le cœur du métier tourne bien pour cela, en tout cas la cohérence en termes de fond.

Deuxièmement, la rentabilité. Je ne suis pas certain que dégager des profits soit le premier objectif de notre cœur de métier. Nous sommes une entreprise de service public. Avoir des filiales, créées sur une base volontaire, qui perdent de l'argent, il faut prendre son élan pour en expliquer les raisons. J'ai du mal à comprendre. Il y a toujours de bonnes raisons, elles peuvent être temporaires comme un investissement qui coûte aujourd'hui mais rapporte demain. Je ne parle pas en l'air, vous voyez bien les comptes de l'exercice 2022 qui vient de s'achever, ce sont les filiales qui perdent de l'argent. L'EPIC n'en gagne pas beaucoup, mais ce sont les résultats de certaines filiales et de certaines opérations dans ces filiales qui nous font "passer du mauvais côté du cheval". Pour un esprit simple comme le mien, c'est difficile à comprendre. Cela ne peut pas être une orientation stratégique, ou en tout cas il faut la changer ou la faire évoluer sur ce point.

Troisièmement, c'est l'unité du Groupe. Les filiales ne sont ni à part ni à côté, elles sont dans le Groupe. J'ai la vocation à être le garant, le dépositaire de cette unité. Je n'y reviens pas, cette unité doit nous servir à élargir les parcours et les perspectives professionnelles des agents, le partage des expériences et les savoir-faire professionnels. C'est, me semble-t-il, dans la lignée de ce que j'ai dit dans le cadre d'un accord de Groupe ambitieux qu'il faudra conclure, je l'espère, cette année.

Nous devons être offensifs, Mesdames et Messieurs, je l'ai déjà dit à plusieurs reprises, sur les investissements. Cela ne dépend pas que de nous, comme tout le reste ; nous avons une autorité organisatrice. Vous suivez l'actualité, je me permets de vous la rappeler. Notre autorité organisatrice, avec laquelle nous sommes liés par un contrat pluriannuel, a des difficultés de financement. Là non plus, pas de déni. Autant je peux être en désaccord sur certains sujets avec notre autorité organisatrice, autant je m'inquiète face à la constatation que le financement à moyen et long terme d'IDFM n'est pas assuré, car derrière IDFM il y a les mobilités et la RATP. Je souscris donc aux ambitions visant à trouver des ressources nouvelles à IDFM car ce faisant, vous en aurez tous la conviction, je travaille en réalité pour la RATP.

Des Assises du financement des mobilités en Île-de-France se sont tenues en janvier, vous avez suivi cela de près. Leur conclusion "révolutionnaire" a été de saisir des inspections générales pour faire un rapport. Nous recevons aujourd'hui les inspecteurs généraux, c'est un hasard du calendrier. Je leur remettrai un document consistant à leur dire que l'on a bien compris que l'objectif de ces Assises du financement était de combler une impasse dans le dispositif existant qui est le financement du fonctionnement de l'exploitation des futures lignes du Grand Paris Express. L'investissement est bouclé, mais pas l'exploitation. Mme PÉCRESE s'en émeut, elle a raison. Il faut donc que les pouvoirs publics trouvent une solution à cela.

Or, le réseau historique a aussi besoin d'investissements. Par douceur, je ne suis pas certain que les financements actuels permettront de les financer. Nous avons établi un document dans lequel il y a l'effet de l'inflation. Cette année, j'ai pris sur moi, Mesdames et Messieurs les membres du CSE, de vous proposer avec mon voisin de gauche un accord sur des NAO que beaucoup d'organisations syndicales ont signé. Je les en remercie. Vous avez tous bien conscience que je l'ai fait alors que la convention qui me lie avec IDFM dit que pour la part salariale, le financement est capé à + 1,5 %. Je pense que si M. AGULHON ou moi-même étions venus vers vous en vous disant que les NAO seraient à + 1,5 %, la discussion eût été rapide.

**M. LE SECRÉTAIRE.**- Non, polie.

**M. CASTEX.**- Ce n'est pas le choix que j'ai fait. Sans faire de savants calculs, 5,7 moins 1,5, le compte n'y est pas.

Dans le cadre de ces travaux, sans chercher la mise en service de la ligne 18, nous allons dire qu'aujourd'hui, en 2023, il faut faire quelque chose, et je ne parle pas des effets de l'inflation sur le coût de l'énergie, mais sur les salaires qui intéressent en particulier le CSEC. Nous avons ainsi toute une série de sujets, que l'on appelle le rebasage, à faire. Je voudrais aller au-delà sur le réseau historique dans le cadre de cet exercice. Beaucoup d'investissements sont prévus. Soyons clairs, il faut aussi le dire à vous-mêmes et à nos concitoyens. Les investissements en cours représentent un volume inédit : remplacement des matériels roulants, etc., le MF19, le nouveau matériel du RER. J'ai la prétention de dire que cela ne suffit pas. Je souhaiterais que l'on en accélère certains, je l'ai demandé à mes troupes qui se plaignent d'avoir déjà trop de travail. Je préfère que l'on ait trop de travail que pas assez.

J'ai clairement demandé l'étude de l'anticipation de la modernisation des dernières lignes prévues, la 7 et la 8. Tout est lié. Comme par hasard, il y a les difficultés de recrutement qui sont transversales à toutes les lignes mais en plus, dans les lignes anciennes, les problèmes s'accumulent. Je parlais tout à l'heure des difficultés de la maintenance, elles sont plus accusées là où les matériels sont anciens et nécessitent une maintenance encore plus rapprochée. Il faut quand même envoyer un signal, cela passe par des investissements supplémentaires. Je l'ai dit, cela intéresse beaucoup la qualité de la vie au travail pour tous les locaux du personnel. Je me promène et je vois des situations qui m'interrogent, je me demande si nous ne sommes pas en 1970.

Les lignes de péage intéressent aussi le personnel, notamment de M2E. Je me suis fait faire une carte des tripodes avec leur âge. On s'étonne qu'ils soient souvent bloqués et ne fonctionnent pas. Cela n'a rien d'étonnant. C'est heureusement moins coûteux, mais il faudrait avoir un programme de remplacement fort de cela.

S'agissant de la rénovation des stations, il y en a un certain nombre... ! Il faut donc investir. Pour cela, il faut avoir les moyens. Il y a une fenêtre de tir, car les pouvoirs publics réfléchissent à des moyens nouveaux affectés aux mobilités. Si je m'extrahis de mon rôle de Président de la RATP, il me semble qu'investir dans les mobilités décarbonées durables comme les nôtres est en conformité avec les objectifs de la Nation, pour ne pas dire de la planète. C'est le moment, j'espère que nous serons entendus. Si j'étais syndicaliste, je dirais : on va demander 100 en espérant obtenir 30, ce sera déjà pas mal.

Nous allons proposer un plan d'investissement ambitieux. Aussi, je le dis aux membres du CSE, mon objectif est clair pour mettre chacun devant ses responsabilités. S'il y a un certain nombre de dysfonctionnements dans la mise en œuvre du service public du transport au quotidien, la RATP veut prendre toute la place qui est la sienne dans leur résolution, mais certains aspects ne dépendent pas de nous. Si on ne veut pas les faire pour des raisons politiques, il faudra rendre à César ce qui lui appartient. Il faut investir, c'est capital.

De la même façon, nous devons être plus offensifs encore sur les sujets de développement durable, de RSE, etc. Exemplarité, on fait déjà beaucoup, mais on a trouvé de nombreux sujets sur le photovoltaïque. Il y a beaucoup de toitures de la RATP, beaucoup d'endroits où l'on pourrait implanter des panneaux photovoltaïques, couvrir des lieux pour mieux protéger nos matériels, réutiliser des eaux d'exhaure. Nous avons identifié des sujets sur lesquels nous pouvons faire mieux, être plus exemplaires et offensifs. Je ne vais pas les énumérer, mais cela fait partie des orientations stratégiques.

Je termine la présentation de ces orientations stratégiques avec la dernière qui concerne nos usagers. On m'interroge beaucoup : vous n'employez plus "clients", "voyageurs", "usagers". Personnellement, j'ai tendance à considérer que c'est la même personne. Le mot usager ne me choque pas du tout, je le dis et le revendique. Cela fait peut-être vieillot, mais je m'en fiche. Quoi qu'il en soit, il faut que le service public fonctionne. Ayant été usager pendant 30 ans, il est vrai, entre nous, que nous avons des petits efforts d'ouverture à faire.

J'étais étudiant au début des années 80. En 2023, quelle est la différence quand je prends le métro ? En 1983, l'année où je suis arrivé à Paris venant de ma province, j'étais dans la station, je ne savais pas quand le métro suivant arriverait. 2023, je sais dans combien de minutes il arrive, c'est un progrès. Avant, je ne savais pas pourquoi il y avait du retard. Aujourd'hui, on me dit que c'est parce qu'il y a une difficulté d'exploitation, comme si je ne m'en étais pas aperçu. Vis-à-vis des réseaux de l'étranger, on n'a pas à rougir, sauf sur ce terrain. On pourrait se dire à l'heure du numérique, du digital, que l'on pourrait faire un peu mieux en termes d'informations dues à nos voyageurs. Évidemment, ils nous réprimandent.

J'étais hier à notre formidable service client à Vincennes, formidable ! Là aussi, j'en ai vu d'autres, c'est formidable. Quand on explique les choses aux personnes, la plupart comprennent même s'il y a toujours des excités qui sont contre tout. Expliquer une difficulté n'est pas forcément la résoudre, mais c'est déjà lui donner de la considération. On doit se mettre en état d'améliorer cela.

De la même façon, je l'ai dit et le répète, nous sommes une entreprise de service public qui ne connaît pas ses usagers. Pourtant, nous en aurions les moyens. Normalement, tous paient un abonnement. Si je demande au directeur de la ligne 6 qui sont ses usagers habituels... Sur l'année, il y en a des centaines de milliers tous les jours qui y passent parfois plusieurs heures ; ce sont des compagnons de vie. Comme je me plais à le dire, le maire de Cucufa, commune de 4 000 habitants, envoie une *newsletter* à ses habitants pour les informer de ce qu'il s'y passe. Les usagers de la ligne 6 sont inconnus, parce que l'entreprise n'a pas donné les moyens et ne se l'est pas fixée pour objectif. Le seul responsable est le dirigeant de l'entreprise, donc moi aujourd'hui. Nous ne nous sommes pas donné les moyens de connaître nos usagers et donc d'avoir un contact avec eux, de pouvoir leur expliquer les éventuelles difficultés, mais aussi l'histoire de la ligne. Je suis très attaché au patrimoine et les personnes le sont à leur histoire collective. En 2023, c'est l'année de la ligne 9 qui s'étend. À la fin de l'année, ce sera l'inauguration de la 10, nous allons fêter tout cela. Si on le fête entre nous, ou avec les grands passionnés du monde ferroviaire dont je fais partie depuis 30 ans, c'est bien mais on n'aura pas fait avancer le schmilblick.

On va essayer d'étendre cela, parce que les personnes aiment savoir d'où ils viennent et où ils vont. J'ai parlé tout à l'heure des programmes du MF19 et autres, mais moins de 1 % de nos usagers est au courant. Aujourd'hui, cela va mal. Certes, savoir qu'il y a des perspectives et que cela

ira mieux demain grâce aux investissements que nous ferons ne soulage pas la personne qui doit aller au travail et qui attend 20 minutes son bus ou son métro, mais on voit différemment les malheurs du jour. Or, on ne sait pas, pas plus que l'on ne connaît nos principaux comptes autour de nos grandes lignes. Il y a les fameuses heures de pointe où tout est surchargé, vous les vivez sans doute comme moi. Quels sont les gros employeurs ou les grands établissements scolaires le long de la 6 ? À quelle heure embauchent-ils ? "On embauche tous à 8 heures". Après discussion, sur la base du volontariat, on pourrait peut-être modifier... Si on change 3 % des flux aux heures de pointe, ce ne sera pas la même musique en termes d'attente.

Je ne vais pas multiplier les exemples. J'ai des réunions avec les directeurs de lignes sur ces sujets, nous allons agir de façon expérimentale. Il faut que je leur donne les moyens, c'est un nouveau métier. Encore une fois, sur le socle, je convaincrai d'autant mieux nos usagers que je fais bien mon travail de base qui est de les transporter. J'essaie d'être cohérent. J'ajoute qu'il faut s'en faire des alliés. Il y a des personnes qui nous veulent du mal. Je préfère celles qui nous veulent du bien, il faut donc les traiter et les considérer.

J'ai été trop long. Encore une fois, le texte écrit des orientations stratégiques, avec le statut relatif que je vous rappelle, vous sera communiqué. Encore une fois, voyez-les comme une pierre à l'édifice de la réécriture de notre plan d'entreprise. Je crois qu'il a profondément besoin d'évoluer pour des raisons de fond -je ne dis pas qu'avant c'était mauvais-, mais aussi parce que le contexte général dans lequel l'entreprise évolue a profondément changé et que je voulais vous exprimer les convictions qui sont les miennes au moment où je prends en charge l'entreprise.

Je termine sur le sujet de l'ouverture à la concurrence pour "mettre les pieds dans le plat" et parce que je n'ai pas bien perçu votre position, et si vous étiez pour ou contre le principe de l'ouverture à la concurrence... C'était une boutade, mais vous l'aviez compris. Dans un contexte où il y a beaucoup d'inflation, des difficultés à recruter, tous les sujets qui poussent à augmenter les salaires -encore une fois, la RATP doit être exemplaire-, le seul point qui est mis en concurrence est la gestion du personnel, d'autant que les bus ne sont plus dans le marché puisqu'ils sont repris par l'autorité délégante. Si on veut abaisser les marges, la tentation est peut-être de jouer là-dessus. Vous êtes dans un contexte où tout pousse à aller dans une direction, tandis que la tentation naturelle de l'ouverture à la concurrence pousse à aller dans la direction inverse. Cela s'appelle un accident ou un choc frontal.

On ne peut pas élaborer des orientations stratégiques en dehors des principes fondamentaux dont j'ai envie de vous dire qu'ils sont immuables, et d'une forte capacité à nous adapter à un environnement qui par construction est changeant. C'est cela des bonnes orientations stratégiques, me semble-t-il. Mon rôle en particulier est d'incarner cela et d'embarquer "un corps social" dans toute sa diversité, dans la confrontation, dans la négociation, dans le dialogue, je l'espère, pour redonner du sens, de l'unité et de la cohérence. Il faut que l'on sache à peu près ce que l'on fait, où l'on va, et que la plupart puissent s'y retrouver, adhérer et être motivés. Il nous faut toutes et tous, chacun et chacune, travailler à la motivation de nos agents.

Mon rôle est d'aligner le plus possible l'intérêt de l'entreprise dont j'ai désormais et jusqu'à nouvel ordre la responsabilité, et l'intérêt individuel de celles et ceux qui au quotidien y concourent. Plus cela divergera, moins nous atteindrons nos objectifs collectifs. Il nous faut des agents motivés pour venir travailler. Je sais combien -pas seulement à la RATP- ce sujet est compliqué et difficile, mais je le crois non seulement particulièrement motivant pour nous tous, je parle du point de vue institutionnel, mais surtout à notre portée. On va y voir mille et une difficultés, on me dira que le compte n'y est pas, c'est normal. Je m'y attends, cela fait partie de notre démocratie sociale. Si on ne s'accorde pas sur ces objectifs fondamentaux de régénération du service public, on n'y arrivera pas. Je crois, et je suis là pour vous le dire, que nous y arriverons.

Merci beaucoup.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci beaucoup. Vous l'avez compris, pour éclairer l'instance en vue de sa prochaine consultation sur les orientations stratégiques, nous abordons trois briques successivement : les orientations du Président, le point sur Défis 2025 qui nous permet d'accueillir Mme COLONNA et Mme DUPUIS, et le SDRH avec Mme MATHIEU et Mme ARAISSIA.

Plutôt que d'attendre la fin des deux autres briques, je propose d'avoir un premier échange.

M. SARRASSAT et M. CLEMENT ont demandé la parole.

**M. LE SECRÉTAIRE.-** On avait parlé en Conseil d'administration d'inflexions par rapport aux orientations existantes. Je vais me faire l'écho du changement de discours de la Direction générale. Pendant des années, on a entendu un discours sur l'innovation technologique, les voitures volantes, j'en passe et des meilleurs, loin du cœur de métier. Force est de constater que de façon unanime autour de cette table, nous disions le contraire, à savoir nous sommes RATP et devons avant tout défendre ce que nous savons faire le mieux, c'est-à-dire transporter 10 à 11 millions de voyageurs par jour dans les conditions d'aujourd'hui, qui étaient correctes il fut un temps.

Pour nous, c'est un étonnement. On se demande ce qu'il s'est passé en quatre mois. On était sur des choses incroyables. Votre discours sur les filiales, on est pour ou contre, je ne vais pas entrer dans le débat. Toutefois, pour une personne normale qui a l'accent du terroir, si on investit dans une filiale, cela doit rapporter un résultat positif et un bénéfice. C'est la pensée du bon Auvergnat que je suis. Or, depuis des années, nous enregistrons à chaque fois des pertes. On s'aperçoit qu'à chaque fois, l'EPIC vient au secours des filiales. On se demande quelle est l'utilité de tout cela.

Vous avez employé le terme de "usager" qui avait été abandonné, et celui de "service public", deux termes qui ont fait le succès de la RATP. On a un service qui est fait pour un usager. Pour nous, ces deux termes étaient fondamentaux et avaient disparu depuis des années.

Quand j'entends parler d'attractivité des postes, vous avez un vrai challenge. J'entends "augmenter les logements", "attirer grâce aux logements". Comme vous le savez, quand on enlève les régimes spéciaux de la RATP, l'attractivité des postes est moindre. Pour attirer les mainteneurs, il faut que "le jeu en vaille la chandelle". Il n'y a plus les régimes spéciaux et peut-être pas le salaire qui convient. La conjugaison des deux ne va pas arranger la situation ni attirer des mainteneurs.

Par ailleurs, je rappelle qu'il y a eu une école technique à la RATP, qu'elle avait eu un certain succès en son temps. De nombreux agents en sont issus et n'ont pas démerité. Aujourd'hui, la RATP est moins attractive, elle n'a plus la capacité de choisir, ce sont les salariés qui la choisissent. Cela a des conséquences sur le recrutement et le savoir-faire de notre entreprise.

Sur les investissements, j'entends. C'est une bonne chose, on peut les accroître, mais encore faut-il que nos industriels suivent. Pour la ligne 14, il y a des difficultés avec Alstom. Ce n'est pas si simple que cela. Ce n'est pas parce que l'enveloppe des investissements est importante que l'on arrive à tous les faire. Cela va poser des difficultés. J'entends votre volontarisme pour aller chercher du financement, c'est bien mais je n'ai pas l'impression que l'équation soit si simple. C'est une première impression à chaud par rapport à ce que vous avez communiqué aujourd'hui.

Je vais laisser le débat s'installer. Je pense que beaucoup d'élus ont des choses à vous dire.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Monsieur CLEMENT ?

**M. CLEMENT.-** Bonjour à tous. J'ai écouté attentivement le Président-Directeur général. Ce que je vais dire est peut-être hors contexte. M. CASTEX a cité des exemples de départements et indiqué ce qu'il voulait améliorer par rapport à la distance qui sépare les salariés de leur attachement. Je porte à votre connaissance des conditions d'utilisation qui vont changer à partir du 1<sup>er</sup> avril à SEM, que mon syndicat trouve aberrantes.

En effet, à partir du 1<sup>er</sup> avril, les agents du RER A en attachement à Chessy pourraient être obligés d'ouvrir jusqu'à Saint-Germain-en-Laye, soit une distance de 100 km. Pour nous, c'est aberrant. Apparemment, cela répondrait à une volonté d'uniformisation de tout le réseau sur SEM. Au Métro, cela ne pose peut-être pas de problème sur certaines lignes, mais cela équivaut au RER à une centaine de kilomètres. Quand on compte 2 heures de route pour ouvrir ou fermer une gare... Il y a peut-être quelques dispositions à prendre à ce niveau-là.

Merci.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Monsieur HONORÉ ?

**M. HONORÉ.**- Quelques premières réactions suite à l'intervention de M. CASTEX.

Comme vous, je suis un ancien dans la maison, je ne fais pas partie des plus jeunes autour de cette table. J'ai vu l'entreprise évoluer dans le temps. Le temps est important, sur certaines fonctions, il doit être assez long. C'est le premier constat que nous faisons. Vous êtes là depuis quelques mois et nous avons subi un *turnover* trop important à la tête de l'entreprise. Changer la tête de l'entreprise, c'est aussi faire évoluer un certain nombre de fonctions, faire arriver des nouveaux collaborateurs et "rebeloter" certaines directions de l'entreprise. C'est perturbant, parce que cela déstabilise l'entreprise, au moins provisoirement, et ne la positionne pas dans la meilleure configuration pour qu'elle soit en capacité d'affronter ses sujets quotidiens comme futurs.

Cette première intervention souhaite vous faire entendre le besoin de stabilité à la tête d'une entreprise comme la RATP, pour qu'elle fonctionne correctement et que l'on n'aille pas de difficulté en difficulté.

Vous nous présentez oralement un certain nombre d'éléments d'orientation. Si cela se fait toujours, vous devez arriver avec une feuille de route de la part de l'État. Nous souhaiterions que soit présenté à l'instance ce que l'État demande au P.-D.G. de la RATP.

Vous affirmez votre engagement pour l'entreprise et le service public, nous ne pouvons que le partager. Il faut effectivement redonner du sens, faire sens et arrêter de dégrader les collectifs de travail. Nous nous faisons régulièrement l'écho de la situation, qui est assez alarmante aujourd'hui. Cela touche tous les secteurs de l'entreprise, je ne vise pas une fonction en particulier. Cela bout gentiment dans la marmite, à un moment cela peut déborder. Il s'agit de faire le nécessaire.

En premier lieu, pour prendre le chemin inverse de ce qui a "fait bouillir la marmite", il faut regarder la situation de l'emploi. On a fini l'année 2022 avec un point bas, -1 000 sur l'année, des difficultés de recrutement partout, des agents manquants dans tous les métiers. L'entreprise a parfois connu des difficultés pour recruter, mais c'était spécifique. Cela touchait un coin de l'entreprise, mais pas partout. La situation est aujourd'hui généralisée.

L'ambition affichée est 1 600 recrutements, c'est du jamais vu. Aujourd'hui, cela nous questionne au minimum sur la capacité. Avons-nous la capacité de recruter correctement 6 600 collaborateurs dans l'année, eu égard aux réductions d'effectifs réalisées, y compris dans les milieux tertiaires, RH et autres, et avec la continuité du plan Diapason ? Nous ne sommes pas persuadés que l'entreprise soit dimensionnée pour le faire.

Quand on est attaché à la sécurité des matériels, des usagers et des agents, recruter 6 600 collaborateurs, c'est également maintenir le niveau d'exigence que l'on doit avoir dans nos métiers. On entend ici et là que l'on aurait baissé le niveau. Pour nous, ce n'est pas la bonne voie. Nous avons la responsabilité du transport des usagers en Île-de-France, nous devons être irréprochables.

La partie recrutement, comme celle sur la formation initiale, est le deuxième axe sur lequel je souhaitais intervenir. Nous devons être exigeants et maintenir des recrutements, sachant que l'on garde dix candidats quand on en reçoit 100. Pour 6 600 postes, on imagine la matière à traiter. Ce

n'est pas pour cela qu'il faut baisser le niveau de demande. Quant aux formations initiales, elles doivent être de qualité, parce que cela conditionne la sécurité des voyageurs et des matériels. Je pense que l'on ne doit pas pouvoir se tromper sur ces sujets.

Vous posez la question de l'attractivité de l'entreprise. Nous avons un certain nombre de contre-exemples que je vais citer. Vous parlez de qualité de travail. Aujourd'hui, il manque tellement de personnes que les salariés n'ont plus de prévisibilité sur le travail. On va chercher tel collègue pour lui dire, sans délai de prévenance, que l'on n'a plus besoin de lui. On agit en fonction des évolutions de l'organisation du travail. C'est le quotidien. À cela, s'ajoutent des restructurations qui s'enchaînent de manière régulière. Cela n'a pas de sens. Pour un salarié qui subit continuellement la réorganisation du travail ou qui est à longueur de temps perturbé dans son équilibre vie privée/vie professionnelle, cela n'a plus de sens.

Vous pouvez lui parler de service public ou de tout ce que vous voulez, il cherche à s'en sortir, à articuler ce qui lui est imposé et sa vie à l'extérieur. Le chantier de la QVT devra couvrir les temps de travail, les conditions de travail, le logement, et devra surtout répondre à des situations car des agents nous quittent. Un grand nombre de départs ont été constatés sur l'année précédente. Les salariés ne sont plus à l'équilibre, la question salariale ne répond plus, la question de l'équilibre non plus.

Vous voulez resserrer l'activité autour du transport, on ne peut que partager. Nous le demandions encore le mois dernier. Vous aurez une difficulté avec le Groupe. Nous partageons le fait qu'il faut une notion de rentabilité et que l'on ne doit pas investir l'argent public, celui de l'EPIC, à fonds perdu dans les filiales. Si vous êtes sur ce portage, vous avez une difficulté avec votre contrôleur financier, vous verrez cela avec lui. Quand nous exprimions cela, il n'y a pas longtemps, nous étions en phase et estimions que de l'argent avait été investi dans les filiales à perte, qu'il n'avait pas été bien investi. M. LECLERCQ n'avait pas cette lecture. Vous aurez l'occasion de vous expliquer. Hors coûts des appels d'offres, 800 M€ étaient investis dans les filiales, ce qui représentait une somme non négligeable avec un certain nombre d'investissements à venir.

Vous parliez du Groupe. Vous avez l'ambition de dire que c'est un tout, que cela doit fonctionner ensemble. Les premières fonctions de l'EPIC qui sont aujourd'hui dans le Groupe nous amènent à dire que cela ne s'est pas passé de la meilleure manière possible. Ce n'est pas "sexy" pour les agents, ils ne sont pas très intéressés. D'après notre analyse, tant que nous n'aurons pas un cadre social avec des garanties permettant d'aller de l'un à l'autre de manière indolore, nous n'y arriverons pas. Il y a un cadre social à construire. Même si des choses ont été faites parce que des dispositions ont été adaptées pour faire passer des salariés de l'un à l'autre, le cadre social n'existe pas. On a "bricolé", il faut maintenant quelque chose d'un autre niveau pour que les salariés puissent passer de l'un à l'autre. Ce qui existe aujourd'hui n'est pas suffisant.

Vous avez pointé l'accord salarial. Personnellement, je souhaite pointer la clause de revoyure. En 2022, l'inflation approchait les 6 %, elle sera du même ordre cette année. Pour nous, il est important de faire une bonne utilisation de cette clause de revoyure.

Vous avez parlé d'investissements, nous ne pouvons qu'applaudir. Les investissements font partie de la vie de cette entreprise, elle en réalise des milliards à longueur d'années. Nous sommes attachés à cela dans l'entreprise. Il y a toutefois deux problématiques.

La première est la capacité d'IDFM ou de la force publique à apporter le financement pour ce que vous avez annoncé comme étant des projets supplémentaires ou accélérés par rapport au calendrier prévu. Aujourd'hui, l'argent n'est pas là. Nous n'avons pas les moyens de réaliser cela, sauf en obtenant des revenus complémentaires pour que l'entreprise puisse mettre en œuvre ces investissements.

La seconde problématique est un point de vigilance, c'est notre capacité à générer encore plus d'investissements en interne. L'ingénierie est déjà à saturation aujourd'hui. On n'a jamais eu autant de projets de transport à traiter en même temps dans l'entreprise. Il y a des sujets en tension du côté de l'ingénierie. Avant de se lancer dans un apport d'investissement supplémentaire, il convient de vérifier que l'on est en capacité de le maîtriser. Il serait assez mauvais pour l'entreprise de faire la démonstration que l'on a accepté, mais sans être en capacité d'assurer.

Je vous entends sur l'information voyageurs. Je vais vous donner le sentiment d'une personne qui prend les transports en Île-de-France. Commençons par transporter les voyageurs, arrêtons de les laisser en station, sur les quais ou ailleurs. J'espère que cela se fera avec les prolongements et ce qui est prévu dans les années à venir, mais je ne le vois pas pour le moment. Transportons correctement les voyageurs parce que pour le moment, ce sont des bétailières. Même si nos voyageurs passent beaucoup de choses à la RATP parce qu'ils estiment qu'elle fonctionne mieux que son concurrent en IDF, ils n'apprécient pas plus que cela d'être traités comme des sardines dans une boîte au quotidien.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci. Monsieur RISPAL ?

**M. RISPAL.-** J'ai une déclaration. J'en donne lecture maintenant ou après les points que j'aimerais évoquer ?

**M. LE PRÉSIDENT.-** La déclaration viendra après.

**M. RISPAL.-** Merci Monsieur le Président-Directeur général. Je n'enlève rien à vos propos, au contraire. Cela fait du bien d'entendre aujourd'hui une vision partagée au moins sur le constat. Je pense que nous serons d'accord sur le constat et ce qui vient d'être dit autour de la table. Cela étant, quels moyens seront donnés pour remédier à la situation dans l'urgence qui est problématique ?

Depuis quelques années, la personne qui remplaçait la précédente nous faisait souvent regretter ce qui était fait avant. On se disait toujours que c'était mieux auparavant. Aujourd'hui, on est sur un changement de portage, un discours revient, les termes employés sont différents et nous parlent à nous, les anciens. On entend avec intérêt cette position qui nous donne espoir quant à des possibilités de changements considérables, qui nous permettraient de renouer avec l'attractivité, avec le bien-être au travail et avec tous ces éléments qui sont importants.

Je ne reprends pas ce que vous avez dit, parce que c'est dans la déclaration. Vous n'êtes pas syndicaliste mais si cela vous tente, il n'y a pas de problème ! Étant donné vos propos, nous vous prenons à la CGT !

Vous parlez de la semaine des quatre jours, nous portons les 32 heures. On est sur le chemin, on ne se fâchera pas.

Sur la réorientation des financements, il est inutile d'expliquer au niveau mondial que l'on se développe partout si on est en difficulté pour gérer le réseau historique. Il est difficile d'expliquer aux autres ce qu'il faut faire alors que nous sommes en difficulté. Nous partageons aussi ce sentiment. Je suis sur le site de Championnet et dans l'actualité, il y a l'échéance du 1<sup>er</sup> avril. Sur la création des filiales et l'inquiétude que vous portez, je vous remercie d'avoir répondu à l'interpellation et d'avoir sollicité des réunions qui ont permis d'éclairer et d'avancer dans de meilleures conditions. Si on reprend votre analyse et votre expertise, je vous le dis, la filiale ne fonctionnera pas et produira les effets que vous craignez. Il y a votre envie de changer les choses et de prendre les bonnes orientations, mais aussi l'urgence de suspendre ce qui a été engagé dans l'urgence pour prendre le temps de le faire de bonne manière. Il n'y a d'ailleurs pas réellement d'urgence, car les dates sont plus lointaines.

C'est un sujet important si l'on veut parler de l'attractivité, car cette dernière englobe tout. Ces dernières années, les agents ont perçu une rupture dans les discussions, qui a frustré tous les échanges, pour pouvoir s'ancrer dans le changement de l'entreprise. L'erreur a été d'avoir une équipe de management qui ne partageait pas l'orientation politique de l'entreprise, parce qu'elle l'a subie aussi, cela va de l'opérateur au cadre. On s'est retrouvé pendant des années face à une situation dans laquelle la frustration a empêché de se projeter de manière intelligente et responsable. Renouer avec cela, redonner du sens, essayer de trouver un chemin, c'est une priorité. Sans cela, on est dans la frustration. Il est différent de s'inscrire dans un département ou une autre structure sous la contrainte, et de le faire en étant volontaire et en acceptant un chemin partagé.

Je ne serai pas plus long. Nous avons beaucoup d'espoir par rapport à la revoyure de la NAO. Dans la déclaration, nous reprenons beaucoup de ce que vous avez dit.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Monsieur DASQUET ?

**M. DASQUET.-** Bonjour à tout le monde. Beaucoup a été dit. Je partage, le service public est fondamental. Il faut revenir aux fondamentaux, transporter les usagers dans de bonnes conditions. C'est notre cœur de métier et la raison pour laquelle nous nous levons tous les matins. Cela dit, l'entreprise est en profond changement.

Je vais surtout parler d'un secteur que je connais, celui de la maintenance. Les agents de la maintenance sont un peu les oubliés, les "invisibles" de l'entreprise. Aujourd'hui, les bus tournent plutôt correctement, de même que les métros, les RER. Le matériel est de qualité. Certaines rames sont là depuis de nombreuses années. Certes, il y a un renouvellement de certaines rames, mais il va à la vitesse à laquelle il va. Finalement, les trains tournent plutôt bien et les agents qui les entretiennent ont un réel savoir-faire. Ce savoir-faire s'entretient avec les nouveaux arrivants. Il faut essayer d'être attractif, or aujourd'hui la maintenance ne l'est pas. On fonctionne beaucoup avec de l'intérim parce qu'on n'arrive pas à recruter. Cela permet de pallier sur un court moment mais finalement, très peu d'intérimaires souhaitent être embauchés à la RATP parce que le travail et les conditions dans lesquelles il est effectué sont pénibles. Les horaires sont décalés pour pouvoir transporter les usagers du matin au soir, sept jours sur sept, jours fériés compris -c'est le service public-, tout cela sans la rémunération qui va avec.

Tout le monde le sait dans l'entreprise, il y a eu un conflit important sur les salaires fin 2022, parce que les agents de la maintenance ont pris conscience qu'ils n'étaient pas reconnus à leur juste valeur eu égard à leur savoir-faire et à leur implication au quotidien. Avant les NAO de cette année, les agents qui rentraient dans l'entreprise en tant qu'opérateurs spécialisés étaient payés 6 € au-dessus du SMIC. En Ile-de-France, il est très compliqué de se déplacer, on est obligé de prendre sa voiture quand on commence à 6 heures le matin. En termes de reconnaissance, il faut faire quelque chose au niveau des salaires à la maintenance.

La contestation sur les salaires n'a pas baissé. Nous serons très attentifs à la clause de revoyure de juillet. 15 points ont été donnés sur l'année. Nous nous félicitons que des points aient été donnés parce que c'est la mesure la plus juste, mais ce n'est pas suffisant pour nous car cela comble à peine ce que nous n'avons pas eu depuis 2017 lors des dernières augmentations de salaire. Pour nous, il en manque, c'est un premier pas. Il faudra aller plus loin parce qu'aujourd'hui le vrai problème d'attractivité à la RATP, et particulièrement à la maintenance, ce sont les salaires.

Je ne serai pas plus long.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci Monsieur DASQUET. Monsieur LAMASSE ?

**M. LAMASSE.-** Monsieur le Président, Monsieur le Président-Directeur général, Monsieur le Premier ministre, Monsieur CASTEX, merci pour votre introduction, pour la présentation de vos orientations et les précisions sur la façon dont vous voyez les choses dans votre mission, parce que je considère que vous êtes en mission. Depuis le temps que l'humanité est l'humanité et que l'homme est homme, on a toujours cherché à conquérir les espaces, à se déplacer. C'est pour vous dire qu'il est important de se déplacer en arrivant à y associer des éléments d'évolution technologique ou pas.

Je suis d'accord avec vous sur beaucoup de points. Vous le dire ainsi peut satisfaire les egos, mais il est important de le préciser, pourquoi ? Il est vrai que les exigences envers une entreprise de service public comme la nôtre sont toujours fortes, parce que c'est de l'argent public qui finance. Parfois, ces exigences nous paraissent démesurées, voire exagérées. On attend beaucoup, au-delà même de la capacité de ce que nous pourrions faire. À certains moments, nous aurions aimé vendre des sandwiches, mais sommes-nous en capacité, est-ce notre vocation ? D'où l'accord total de l'UNSA Groupe RATP avec le fait que nous devons nous recentrer, reconsidérer le cœur de métier. Je partage amplement cela.

Je ferai un clin d'œil taquin en disant que la force d'une entreprise publique demeure ceux qui utilisent ses services. L'information voyageurs est donc essentielle, indispensable, incontournable, autant que la force de la démocratie Monsieur le Président-Directeur général, c'est le peuple. Il y a peu, j'ai entendu quelqu'un dire que réussir sa vie était basé sur trois vies : la vie familiale, la vie professionnelle, et la vie personnelle. En ce qui nous concerne, c'est la vie professionnelle. J'ai envie, pour les salariés et moi-même, qu'elle soit réussie.

Cette vie professionnelle réussie, vous l'avez résumée à travers plusieurs points, notamment l'embauche. Vous avez raison, ce n'est pas "un cancer de l'entreprise RATP". L'UTP souligne lui-même que c'est un secteur en tension, avec un chiffre, un indice de 12 %. On voit bien que nous n'avons pas "inventé l'eau chaude" ni "le fil à couper le beurre".

Vous avez aussi raison sur le logement, car le Covid-19 a révélé que les habitudes ont changé, que les priorités ont été modifiées. Ceux que l'on considérait comme des générations "zapping" le sont encore plus. Vous avez donné des exemples personnels, j'en connais aussi autour de moi. Cela explique la proposition permanente de l'UNSA d'avoir un véritable parcours du salarié par rapport à l'embauche et au logement. Le tout n'est pas d'embaucher, nous y arrivons, ce qui est important est de garder ceux qui le sont.

Cela a été souligné, certains éléments qui nous permettaient de "présenter la mariée sous de belles coutures" disparaissent. Nous devons nous réinventer, trouver autre chose. Vous avez parlé du mode de garde, vous avez raison. La qualité de vie au travail, que vous soulignez, est une maraude de l'UNSA depuis bien longtemps. Un accord spécifique ne doit pas déconsidérer le fait qu'en permanence, la qualité de vie au travail est soulignée à travers l'ensemble de nos accords et de nos activités au sein de cette entreprise. Pour nous, l'expérimentation de la semaine de quatre jours est un élément qui prend du sens. L'amélioration de la qualité de l'air, au moment où on nous parle d'un projet de retraite qui ferait disparaître les spécificités de pénibilité, est aussi un élément essentiel. Nous savons tous que cette qualité de l'air est un élément partagé pour qu'on ne puisse pas penser demain que son lieu de travail est la cause d'un état de santé compliqué.

Cela me permet aussi, Monsieur le Directeur général, d'attirer votre attention sur ce qui n'a malheureusement pas été un accord, celui du proche aidant. Nous avons des difficultés. En tant que Premier ministre, vous avez lors du Covid-19 témoigné de votre confiance envers les concitoyens en leur demandant de fournir un certificat sur l'honneur pour se déplacer. Cela a été considéré par la Direction hier lors d'une présentation, et souligné par l'ensemble des acteurs syndicaux. Vous avez osé. Osez aussi dans l'entreprise. Réclamer systématiquement un justificatif d'un médecin pour que les agents disposent de leur journée se révèle une complication non pas inventée, mais réelle. Chacun

pourrait vous citer des exemples, mais je ne veux pas m'attarder sur le sujet. Nous devons trouver un chemin pour que les améliorations que nous amenons auprès des salariés ne soient pas considérées comme une complication.

J'ai failli vous dire que j'avais confiance sur le sujet. En même temps, Monsieur le Président, vous avez parlé de Groupe. Je suis mal placé pour vous dire que le collectif n'est pas un élément majeur pour moi. Un accord Groupe, un droit syndical Groupe, tout cela a du sens dans une entreprise dans laquelle, d'après ce que vous dites, les filiales ne doivent plus être vues comme des appendices mais intégrées réellement dans l'entreprise. Je partage, l'UNSA partage tout cela. Vous dites que l'investissement est essentiel sur le territoire historique, j'imagine que l'on parle de la France. J'ai un clin d'œil pour l'Outre-mer, c'est aussi la France ! Je vous invite aussi à regarder de ce côté-là pour que l'entreprise puisse investir dans le transport en Outre-mer et participer à son amélioration.

J'aime bien répondre aux questions, je suis comme vous, un peu direct. Vous voulez savoir quelle est notre position sur la concurrence. Dans mon dictionnaire, je l'ai gommée au profit de la compétition, car c'est humain et naturel. Le fait de se mesurer doit être un élément pour s'améliorer et pas pour s'affaiblir. Le fait de se mesurer doit être un élément pour considérer comment nous sommes, si nous sommes dans la positivité, dans ce que nous souhaitons et dans la raison d'être que nous avons définie et qui a du sens. Quand je vous dis cela, vous avez compris ma position sur la concurrence. Pour moi, se mesurer est la permanence de l'amélioration.

Vous avez peut-être oublié, ou je ne l'ai pas entendu, de nous parler de l'actualité, c'est-à-dire de la Coupe du Monde de rugby et des Jeux Olympiques de 2024. J'en parle parce que ces deux événements seront des témoins importants pour remettre notre entreprise "dans le jeu" et démontrer, pas seulement à notre tutelle qui a parfois tendance à faire des clin d'œil à nos copains de la SNCF, que la RATP a une capacité à pouvoir agir et à agir dans le sens de la positivité.

Merci Monsieur le Président. Permettez-moi de vous dire que c'est un plaisir que vous respectiez cette instance en venant vous-même présenter vos orientations stratégiques.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Je vais donner la parole à Mme GUEROULT. Je voudrais qu'on laisse le temps au Président de répondre, sachant qu'il a une contrainte qui va l'obliger à nous quitter.

**M. RISPAL.**- Il y a les déclarations avant que M. CASTEX parte.

**M. LE PRÉSIDENT.**- On va enchaîner rapidement.

**Mme GUEROULT.**- Merci pour la présentation de ces orientations stratégiques. C'était très attendu pour savoir où l'on va et comment vous voyez l'avenir de la RATP. Merci pour tous ces éléments qui nous ont été présentés. Beaucoup de sujets ont été abordés. J'ai une déclaration à lire tout à l'heure. Des réponses ont déjà été apportées à certains de ses points, elle a été écrite avant de vous entendre.

Vous avez beaucoup évoqué le fait de ne pas être dans le déni, cela me semble excessivement important. Nous avons bien compris votre attachement à la QVT et la nécessité d'avoir un accord QVT fort. J'aimerais vous adresser une alerte. Je n'ai pas souvent eu l'habitude d'avoir la chance de m'adresser à la fois au P.-D.G. et au DRH de l'entreprise dans laquelle je travaille depuis 20 ans. C'est la première fois. J'en profite pour adresser cette alerte. La qualité de vie au travail, c'est avant tout la qualité de vie des conditions de travail. Il y a aujourd'hui une situation d'intensification, de difficultés, de tension sourde, de lourdeurs administratives, mais surtout de problèmes relationnels qui amènent des difficultés, des situations de tension voire de violence.

Je vais parler des personnes que je connais le mieux, la catégorie d'encadrement. Cela dit, je pense que mes collègues pourront dire que les opérateurs vivent des situations tout aussi difficiles. Beaucoup de salariés que j'accompagne aujourd'hui ont envie de quitter l'entreprise. Il est

difficile de les retenir. Il faut qu'ils restent dans l'entreprise, mais qu'ils y restent engagés. Vous avez insisté sur cela aussi. C'est très important pour nous, parce que faire son travail, pouvoir le faire bien, être engagé, c'est la santé mentale des salariés. C'est aussi la lutte contre l'absentéisme, contre le *burn-out*, contre des choses qui peuvent arriver dans l'entreprise et qui peuvent être catastrophiques pour l'image de la RATP.

Dans votre discours, je n'ai malheureusement pas entendu l'attention qu'il pourrait y avoir sur ces points, en tout cas en termes de transformation et de stratégie RH. On a atteint une situation de souffrance des salariés que je n'ai jamais connue à ce niveau en 20 ans d'entreprise. Je suis inquiète pour mes collègues, pour les salariés que je représente à la CFE-CGC, mais tout autant pour les opérateurs.

Merci pour cette présentation.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Merci beaucoup. Monsieur TURBAN ?

**M. TURBAN.**- Merci Monsieur le Président. Je vais être un peu rapide.

J'aimerais revenir sur la maintenance pour vous dire que l'on part de tellement bas en termes de salaire qu'il y a un sujet à regarder et à zoomer. Nous sommes en difficulté aujourd'hui sur un certain nombre d'équipes de maintenance. Ce sont des petites équipes. Dès qu'il manque quelques agents, cela devient compliqué. Je ferai le lien avec la QVT qui devient presque impossible à mettre en place puisque les effectifs sont cadrés pour que cela fonctionne correctement.

Par ailleurs, je vous invite à regarder les travailleurs de nuit, il y a une grosse défiance aujourd'hui. Il y a eu un accord il n'y a pas longtemps, mais il doit amener plus de concret pour eux vis-à-vis de ce qui se passe à l'extérieur.

Vous avez évoqué un certain nombre de points. Je mélangerai le digital et les parcours professionnels. J'attire l'attention sur le maintien des compétences. On en parle peu aujourd'hui. Je pense que l'on est en défaut sur un certain nombre de sujets. Il y a les formations initiales, mais aussi des technologies anciennes ou actuelles qui sont là pour quelques années. Je pense qu'il y a un déficit sur ces sujets. Si le recrutement reprend, tant mieux, cela va dans le bon sens, mais comment absorber tous ces nouveaux arrivants ? On n'est pas en capacité, entre autres à la maintenance, d'absorber tous ces nouveaux arrivants et de les accompagner au mieux pendant les six premiers mois, voire la première année.

Vous avez parlé des accidents du travail, il y a un enjeu fort dans notre département aujourd'hui. Il ne faut pas "mettre la poussière sous le tapis" en baissant les chiffres, mais diminuer le nombre d'accidents du travail car il s'agit de l'intégrité physique des agents qui est en jeu.

Le Grand Paris est maintenant concret pour l'exploitation et la maintenance. Ce sera un enjeu important dans les années futures mais proches, puisque les appels d'offres devraient dévoiler les noms des premiers exploitants. Des embauches et recrutements importants sont attendus à la maintenance. Connaissant les difficultés que vous avez évoquées, nous pouvons être inquiets sur le maintien en interne de ces sujets.

Enfin, il faut redonner du sens au travail. J'alerte sur la partie encadrement entre autres. Il est demandé aux managers de proximité de faire de la RH, de la formation, du HSCT. Je me demande si on n'est pas en train de mélanger tous les postes en un et de perdre la raison première pour laquelle le manager a été mis en place. Cela crée aussi des difficultés en interne, parce qu'une grosse partie de l'activité des managers est focalisée sur les conflits avec leurs propres collègues. Ils doivent traiter ces problèmes qui l'étaient auparavant par des personnes dédiées à cela. De vrais sujets sont sources de conflits et deviennent prégnants dans le quotidien. C'est en lien avec la QVT que vous appelez de vos vœux.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci Monsieur TURBAN. Monsieur BENOIST ?

**M. BENOIST.-** Merci Monsieur le Président pour votre présentation. Je vais essayer de faire court pour vous laisser le temps de nous répondre.

Le discours que vous nous avez présenté ce matin va dans le bon sens, cela a été dit par les élus de l'instance. Vous êtes arrivé il y a quelques mois. Nous allons vous laisser le temps de passer de la parole aux actes. Vous l'avez fait à travers certains dossiers, les NAO notamment. Nous n'étions pas signataires, mais nous nous sommes expliqués là-dessus.

À travers l'ensemble de vos communications, vous avez parlé de service public, de fondamentaux, et avez surtout mis l'accent sur le management de proximité. L'ensemble de vos collaborateurs du secteur de l'encadrement se sentent oubliés dans vos premières décisions. Malgré tout, ils répondent à tous les enjeux d'évolution de stratégie du Groupe et surtout de sa transformation. La mise en place de certaines *business units* va nous obliger à faire évoluer nos logiciels. Alors que nous aurions pu penser que nous serions uniquement sur un vecteur économique, vous nous rappelez ici l'envie de vous appuyer sur un service public fort avec une obligation de corrélation dans l'intérêt des salariés. À quelles évolutions à court terme avez-vous réfléchi ou pensé en direction de votre management de proximité, au regard du peu de mois que vous êtes dans l'entreprise ?

Vous avez parlé du Groupe et de votre volonté de le décroisonner afin que tous les collaborateurs puissent se créer un réel parcours professionnel. Une fois de plus, cela va dans le bon sens. En tant que président de la commission financière et élu de l'instance, je rappelle la nécessité d'une réflexion sur la mise en place d'un Comité de Groupe. Nous en avons parlé à l'occasion de la dernière présentation du budget du CSEC en décembre. A été émise l'idée, avec le concours du Secrétaire, d'une réflexion sur la mise en place d'un Comité de Groupe pour le CSEC.

Je vous remercie.

**M. LE SECRÉTAIRE.-** Cela dépend aussi des organisations syndicales. Il faudra que le sujet de la mise en place d'un Comité de Groupe avec une instance centralisée soit abordé par la Direction générale. Les organisations syndicales se positionneront ensuite.

Vous avez demandé nos positions sur la concurrence, on pourrait en débattre pendant des années parce qu'il y a toujours l'aspect de la rentabilité. Cela étant, 2025 arrive très vite. On entend des discours tous azimuts, tout le monde a son opinion sur 2025, 2026, 2027, 2028, 2029. J'aimerais connaître votre point de vue.

**M. LAMBERT.-** J'aimerais rebondir sur les propos de M. TURBAN, notamment sur la productivité réalisée avec Diapason. Lors de la dernière séance, vous disiez qu'il ne fallait pas désorganiser le collectif de travail, mais c'est le contraire. À certains endroits, on a franchi les limites de l'acceptable avec l'amaigrissement, voire l'éradication des postes identifiés dans le support. Dans certains centres de maintenance, tout est devenu très compliqué : il faut corriger son pointage, remonter ses primes, faire diverses demandes administratives. La communication avec le CSRH est souvent devenue stérile et improductive.

L'arrivée d'un nouveau logiciel dont la fonction est de reporter cette charge administrative sur les managers de proximité dans les services techniques est assez mal perçue.

Je rappelle que le cœur de métier de cette population est de faire de la maintenance et de l'expertise technique, ce n'est pas d'envoyer un agent en médical ou en formation. Certains techniciens supérieurs ne vont plus sur le terrain alors qu'ils sont là pour faire de l'investigation sur des pannes complexes de signalisation sur des lignes automatiques et des modes de conduite de train. Quant aux agents de maîtrise, leur mission est d'envoyer la bonne équipe avec les bonnes

compétences pour faire rouler les trains en toute sécurité, mais pas de remplacer un agent administratif qui a été supprimé.

Malheureusement, là encore, les effectifs se raréfient dans les équipes. Pour preuve, une prime de 1 000 € sera versée à tout agent qui sera à l'origine d'une embauche dans nos métiers techniques, notamment dans la maintenance des modes de conduite de train des lignes automatiques et la signalisation.

La productivité n'est pas qu'une courbe sur un tableau Excel qui réjouit l'autorité organisatrice. Ce sont des postes en moins qui génèrent des RPS, avec une charge de travail trop lourde qui "met parfois à genoux" certains de vos salariés. C'est la vraie vie.

Merci.

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

**M. BAZIN.-** Je vous remercie Monsieur le Président. Monsieur le Président CASTEX, bienvenue dans cette instance. On va essayer de faire court, même si vous avez eu la parole pendant un moment pour présenter vos orientations, ou en tout cas l'ébauche de ce qui nous sera présenté par la suite sur un document qui nous laissera le loisir de le commenter différemment.

Étant donné les propos que vous avez tenus, je veux croire que vous allez accorder une place de choix ou assez significative aux organisations syndicales, pour qu'elles puissent prendre part et peut-être changer ce portage que vous annoncez dans l'instance en essayant de modifier un certain nombre de choses, non pas complètement mais en faisant en sorte que ce soit mieux perçu. Les organisations syndicales vont se tenir à votre disposition. Vous avez évoqué le fait que vous pourriez être syndicaliste. Chiche ! Pourquoi pas, mais il faut garder en tête que, quelles que soient les organisations syndicales et les élus autour d'une table dans une instance, ils sont très peu souvent écoutés ou entendus par les directions.

On avance avec des projets de réorganisation qui mettent à mal les collectifs de travail, on s'en fiche, il y a une stratégie, une orientation, on veut l'atteindre, point final. Aujourd'hui, l'entreprise est confrontée à une énorme difficulté. Certes, la RATP n'est pas la seule dans ce cas, mais nous sommes tous, ici, des agents de la RATP. J'entends ce qui se passe ailleurs, mais mon problème, c'est la RATP et les difficultés rencontrées quand il est question d'embauche. Vous aurez bien compris que je suis issu de la maintenance. Les difficultés que nous y rencontrons font que, quoi qu'il se passe, "on est à l'os". Il y a une forme de mépris ou de surdité de la part de nos hiérarchies qui nous "tordent le bras" plus que de chercher notre participation. Il faudra sans doute changer quelque chose en commençant par "le dessus", ceux qui pensent qu'en tant que sachants, ils savent mieux que ceux qui pratiquent et qui ont à cœur d'être au service du public. Il faudra faire en sorte que ce soit une réalité pour des personnes qui sont totalement détachées des réalités du terrain. Il est temps que cela change.

En plus de discuter avec nous, je vous invite à faire en sorte que ces pratiques arrivent là où les décisions se prennent. Nous subissons des attitudes, des manières d'être. On nous a parlé pendant un temps du savoir-faire, du savoir être et du paraître. Dans l'entreprise, beaucoup de postures relèvent du paraître alors qu'il n'y a pas le savoir. On nous le reproche, parce qu'on est dans la pratique de nos métiers. Dans la réalité, avec nos encadrants, il n'y a rien. Il y a un fossé énorme. Il est peut-être temps de rapprocher tout le monde. Il faut qu'ils se sentent engagés dans la famille RATP et pas seulement tels des visiteurs qui viendraient, y passeraient un temps et partiraient de l'entreprise parce qu'ils n'y trouvent pas leur bonheur, sachant qu'ils pourront ensuite vendre leur expérience sur leur CV.

Vous avez évoqué l'investissement. La plupart des élus présents vous diront que c'est une bonne chose, mais le premier poste d'investissement pour l'entreprise doit être le personnel. Il a été formidable pendant les temps difficiles. La tape sur le dos, c'est sympathique, mais la réelle récompense attendue, la rétribution qui l'accompagne, n'y est jamais. Merci.

**M. CASTEX.**– Merci Mesdames et Messieurs pour toutes ces interventions. Je vais essayer d'y répondre.

Nous entamons une discussion sur les orientations stratégiques du Groupe RATP. Certains l'ont dit, il faut passer de la parole aux actes, nous sommes d'accord. Certains sont allés jusqu'à dire qu'ils étaient d'accord avec certains termes employés. Je ne sais pas si j'aurais fait la même intervention devant vous ce matin si depuis mon arrivée, je n'étais passé aux actes. Je n'ai pas fait que réfléchir et parler, j'ai essayé de faire des choses concrètes en cohérence avec ce que je pense et ce que je vous ai dit.

Encore une fois, je connais parfaitement les règles du jeu, on peut considérer que ces actions sont insuffisantes. Je ne vais pas tout vous rappeler, mais je me suis d'abord attaché à avoir un dialogue social approfondi et de qualité avec les représentants du personnel à la place qui est la mienne, sans me substituer à ce qui existe. J'ai ma quote-part à apporter au respect et aux discussions que j'ai avec les organisations syndicales. Je l'ai toujours fait, je ne vais pas changer. Cela ne veut pas dire que nous serons toujours d'accord, mais cela a abouti sur un certain nombre de sujets importants. Certains ont signé, pas d'autres. L'unanimité n'existe pas, c'est d'ailleurs suspect.

Il aurait pu y avoir aucun accord. Nous n'avons pas évoqué ce matin l'affaire des bus qui était très compliquée. Nous aurions pu en rester là où nous en étions, nous ne l'avons pas fait. Sur la NAO, j'entends la clause de revoyure et tout ce que vous dites, et je le comprends, mais on a quand même signé. Il en est de même sur la PRE.

Sur la concurrence, une dame a dit qu'il ne fallait pas être dans le déni. Dès que j'ai pris mes fonctions, et même avant, j'ai annoncé que quelque chose n'allait pas alors que ce n'est pas ce qui se disait. On a progressé, j'ai produit tout ce qui me paraissait ne pas aller dans ce processus, à la place qui est la mienne puisque le principe même relève des autorités politiques et du législateur. La mission de Jean-Paul BAILLY a été créée, elle a le mérite de ne pas nous laisser dans un tête-à-tête unique avec IDFM. Laissons-le travailler, nous verrons ce à quoi il aboutit.

Je vous invite à prendre acte que dans le débat public, la situation sur ce sujet n'est plus tout à fait la même qu'il y a quatre mois. Vous dites que vous en voulez plus, etc. La situation actuelle n'est pas satisfaisante, il y a encore trop d'interrogations. Je m'adresse au CSE en particulier, entre nous, je ne suis pas certain que l'entreprise RATP ait à craindre de tout cela. J'ai confiance, on va gagner, on a notre mot à dire. Je parle en général, pas uniquement des appels d'offres du bus historique et de l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Quand nous avons le sentiment que l'intégralité des clauses d'un appel d'offres aboutiront à remettre en cause la qualité du service public et à du dumping social, nous ne nous présenterons pas, parce que ce ne sont pas nos valeurs. Nous ne sommes pas là pour faire du tous azimuts. Cela rejoint les questions financières. On avait peut-être parfois tendance à confondre le chiffre d'affaires et le résultat. Ce ne sont pas des notions équivalentes.

Je n'aurais pas de crédibilité à vous parler d'objectifs importants, structurants, si je n'avais pas d'ores et déjà essayé d'agir concrètement en cohérence avec ces objectifs. Encore une fois, vous pourrez trouver que mon action est insuffisante, qu'il faudrait faire plus, mieux. J'ai tendance à considérer que c'est votre rôle. Vous ne pouvez pas non plus dire, parce que ce n'est pas vrai, que je n'ai fait que pérorer depuis mon arrivée. J'ai pris un certain nombre de décisions et de responsabilités qui ne sont pas toujours en adéquation avec les résultats financiers et comptables du Groupe. Je l'assume. Vous le verrez, je ne suis pas là pour brader l'entreprise. Il faut tenir tout cela. Je suis là pour fixer les priorités. On ne peut pas avoir 50 000 priorités, parce que cela voudrait dire que l'on n'en a plus aucune.

J'ai entendu tout ce que vous avez dit sur le recrutement, sur l'investissement, qui est juste, mais je suis là pour avoir des ambitions. Effectivement, M. HONORÉ, on a sous-recruté. J'ai bâti un plan de recrutement ambitieux, comme je bâtis un plan d'investissement ambitieux. Vous pouvez me dire que je n'y arriverai pas et que vous avez des doutes. Moi aussi, j'en ai. Je sais qu'il faut des

conditions fortes à cela. Que m'auriez-vous dit si j'avais annoncé que l'on ne recrutait plus, que l'on n'investissait plus, au motif qu'il est difficile de recruter et qu'il faut des sous pour investir, ce qui est vrai ? Notre rôle est d'être à la manœuvre.

Je suis d'accord les recrutements, le flux et le présentisme ou l'absence de démission, tout cela participe à l'ensemble. Vous m'avez dit que l'on se fichait de l'extérieur, parce que l'on était à la RATP. C'est certain, mais il faut quand même regarder ce qui se passe ailleurs, tout le monde a du mal à recruter. La RATP n'est pas la seule entreprise où le taux de démission est structurellement supérieur. Nous devons agir pour la RATP, vous avez raison.

Nous constatons que par le dialogue social et par les accords que nous avons réussi à construire, il y a un petit frémissement sur l'absentéisme ou le présentisme, et sur le nombre de démissions. Certes, cela fait seulement deux mois, j'en ai conscience, mais le nombre de démissions diminue par rapport à 2022. C'est encore trop, vous avez raison. Il faut que nous ayons des ambitions. Sur le recrutement, cela percute tout ce que vous avez dit. Il y a un grand débat que nous n'allons pas avoir ici. Moi aussi, je rêve que l'on soit très exigeant à l'entrée. Je crains, et je l'assume devant vous, que si l'on n'abaisse pas un peu nos exigences il y en ait zéro à l'entrée. En revanche, il faut réhausser la formation à l'arrivée, et aller chercher le plus en amont possible. C'est l'un des vecteurs de la réussite. Il y avait un film célèbre, je pourrais vous dire que c'est Mozart que l'on ressuscite. Je ne vais pas aller jusque-là, mais peut-être faut-il faire non pas Mozart à la mode de 1970, mais à la mode 2023. Je donne plus de détails dans mon texte écrit, vous le verrez.

On ne va pas se mettre à disserter sur l'orientation professionnelle, sur le rôle de l'Éducation nationale et toutes les personnes qui nous arrivent du marché du travail, parce qu'il y en aurait pour des heures. Nous sommes là pour faire face aux réalités telles qu'elles sont, telles que nous aimerions qu'elles fussent, et pour trouver comment, dans cette réalité, apporter notre plus-value. C'est un vrai sujet. Il faudra faire évoluer nos comportements et sans doute notre culture pour ne pas perdre l'essentiel de l'objectif. Je pense que cela passe par une musculation forte de notre appareil de formation initiale et continue. C'est vrai, pour le coup, M. LAMASSE a raison, on n'est pas fait pour vendre des sandwiches. On pourrait considérer qu'une partie de la formation et de l'orientation professionnelle relève d'autres que nous, mais c'est tellement capital pour l'attractivité et la survie de l'entreprise que comme nos glorieux anciens l'ont fait, nous devons sans doute -différemment peut-être- réinvestir ce champ et le considérer comme indissociable de notre cœur de métier.

Sur l'investissement, tout ce que vous avez dit est juste. Vous dites que l'argent n'est pas là, je ne vais pas refaire le film. Actuellement un débat s'est ouvert : où et comment trouver de l'argent pour les mobilités en Île-de-France ? Encore une fois le danger que j'y vois, ce n'est pas que "cela accouche d'une souris" même si je ne l'espère pas, mais que le seul sujet soit : comment financer l'exploitation du Grand Paris Express ? J'espère bien que la RATP exploitera au moins l'une de ces lignes du Grand Paris Express, mais il y a aussi beaucoup à faire sur le métro historique. Aucun d'entre vous n'a évoqué -mais je sais qu'il y pense fortement- la mise en accessibilité de ce dit réseau auquel il faudra sérieusement s'attaquer un jour. Cela coûte très cher, mais ce sont de bons investissements, comme tous ceux que nous allons proposer. Ce sera sur plusieurs PQI. Comme disait ma grand-mère : plus tard on commence, plus tard on finit ! Il faudra bien "mettre les pieds dans le plat" sur ce sujet aussi.

Vous avez tous raison, ces ambitions se heurteront sans nul doute à de nombreux obstacles. Il y en aura bien plus encore que ceux que vous avez énumérés ce matin, mais ce n'est pas fait pour nous décourager. Il faut être à la manœuvre. C'est la quintessence du service public.

On ne l'a pas dit ce matin, mais je rappelle qu'à ce jour nous transportons moins de personnes qu'avant la crise Covid. En termes de développement durable... J'ai regardé de près et j'ai été soulagé, cette baisse ne s'est pas faite au bénéfice de la voiture. Ouf, la voiture a perdu encore plus que nous. Le premier gagnant est sans doute le télétravail, et c'est la marche à pied qui a le plus

progressé alors que je pensais que ce serait les vélos et les trottinettes. Il faut que nous ayons des ambitions pour ramener des voyageurs sur nos lignes sans qu'ils soient "serrés comme des sardines". Vous avez raison. Cela passe par beaucoup de leviers, notamment par celui de l'investissement que j'ai évoqué.

Je n'ai pas tout dit mais je l'ai écrit, on pourrait parler longuement du management de proximité. C'est un sujet majeur. J'entends tout ce que vous me dites sur le sujet. Je compte m'y investir, parce que je pense que c'est l'un des leviers de réussite des organisations, à la RATP comme ailleurs. C'est un sujet central.

Un mot à part sur la maintenance, parce que beaucoup d'entre vous sont intervenus sur ce sujet qui est un vrai sujet. Je le revendique là aussi -par rapport à la question du déni-, je parle de la maintenance partout où je vais. On n'a jamais autant parlé de la maintenance et de ses problèmes à la RATP. Partout je dis qu'il y a un vrai sujet. Je me suis rendu, pas assez, dans de nombreux ateliers pour écouter les collègues. Je l'ai dit dans mon propos introductif tout à l'heure, le *warning* est toujours là, nous devons recruter en nombre. J'entends qu'il manque du personnel, je ne dis pas le contraire. Pour l'instant, par rapport aux inquiétudes sur nos ambitions fortes, les résultats sur les machinistes sont très encourageants. Cela changera peut-être demain matin. Ce n'est pas le cas ni pour SUR ni pour la maintenance. Dans le *sourcing* utilisé pour faire les offres d'emploi, nous sommes repérés comme une entreprise de transport, et pas comme une entreprise industrielle, alors que nous sommes une grande entreprise industrielle. On va essayer d'adhérer à l'UIMM. Je veux que l'on soit bien repéré dans cette filière industrielle.

J'ai fait faire un *benchmark*. Vous avez évoqué, sans surprise, la question des salaires et de la grille dans ce secteur, ce n'est pas un tabou pour moi. J'ai demandé un *benchmark* pour savoir où sont nos points faibles, peut-être nos points forts. Il y a un vrai problème, il nous faut progresser en 2023. J'irai sur le terrain pour parler aux collaborateurs autant de fois qu'il le faut, y compris pour aborder les questions de management de proximité que vous avez citées.

On ne sera pas forcément d'accord car dans ce contexte, à la fois compte tenu de l'évolution du marché du travail et de mes ambitions pour recruter des CDI, il n'est pas illégitime de faire appel à de l'intérim et de la sous-traitance pour faire la jointure, sinon "on est mort". Je discute beaucoup avec les sociétés d'intérim. L'intérim, ce n'est pas nouveau. Avec les évolutions sociétales, il prend un tour nouveau. Elles nous disent que les salariés, les cols-bleus, les ouvriers, n'ont pas accès au télétravail. J'ai parlé par ailleurs de la semaine de quatre jours, etc. Ces sociétés nous disent qu'il y a de plus en plus d'ouvriers, à la maintenance ou ailleurs, qui préfèrent l'intérim à un CDI. Il y a cinq ans ou 10 ans, on aurait pensé que ces personnes étaient folles, mais c'est une façon d'organiser et de gérer son temps, d'avoir du temps choisi. On pourrait penser que c'est tellement mieux de venir à la RATP, même si les salaires augmentent. Je ne serais pas loin d'être d'accord avec vous, mais ce n'est pas tout à fait vrai. Cela nous bouscule. Il nous faut évoluer sur cette question. Je veux que ce soit bien noté au PV. Ce n'est pas comme si je disais : je baisse les effectifs et en remplacement, nous allons faire de l'intérim, de la sous-traitance, etc.

**M. BAZIN.**- C'est un vœu pieux.

**M. CASTEX.**- Non. Ce qui est difficile est de pourvoir ces emplois. Je n'ai pas encore trouvé la solution, mais j'y travaille et on va y travailler. Il nous faut recruter davantage et donc valoriser ces métiers. La valorisation de ces métiers, je l'ai vu dans d'autres fonctions avant d'arriver ici, a bien d'autres sources. Il faut que nos amis de l'Éducation nationale considèrent que d'envoyer les personnes dans les filières techniques est une excellente chose pour la Nation et les intéressés. C'est sur un problème culturel.

Par ailleurs, j'ai entendu les deux interventions sur SEM par rapport au RER, et sur Championnet. Vous l'avez dit, j'endosse tous ces accords. Je vais étudier le cas particulier. Je vous

propose d'observer ce qui va se passer dans la filiale qui obéira aux mêmes principes que ceux que j'ai indiqués dans mes propos liminaires. Je regarderai de près ce qui se passera, comment cela se mettra en œuvre et ce qu'il se passera à Championnet comme ailleurs. J'ai lu les lettres qui m'ont été adressées à ce sujet par la CGT. Je n'ai pas découvert le sujet ce matin.

Pour terminer mes réponses, M. LAMASSE a raison, rassurez-vous, c'est dans la version écrite. Des échéances majeures attendent notre entreprise et notre pays, la Coupe du Monde de rugby à l'automne prochain et surtout par son ampleur les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Ils vont beaucoup nous mobiliser. Ce sont toujours les mêmes règles, je n'ose dire les mêmes recettes. Il faut les aborder avec ambition et détermination dans le cadre d'accords négociés, puisque l'entreprise va être mise en tension et que ses salariés seront mobilisés. Il faut donc qu'ils soient motivés, intéressés à l'affaire. Il faudra rappeler le rôle de vitrine de la France, de la RATP.

Quelqu'un a demandé ce que pense l'État des orientations stratégiques de la RATP. Quelle est la feuille de route ? C'est un vrai sujet, je l'aborde aussi dans mon document écrit. Je tiens beaucoup à ce que nous restions une entreprise nationale, d'État. Au fond, cela ne nous économise pas collectivement. Qu'est-ce qui fait que nous sommes une entreprise d'État ? Dans nos bonnes provinces -ce qui dans ma bouche est un compliment-, les opérateurs de transport ne sont pas des entreprises nationales. Cela a-t-il une pérennité, puisque l'on parle d'orientations stratégiques ?

J'y crois. Il nous faut trouver les éléments qui font que nous ne sommes pas banals. Nous sommes à part. Le fait qu'il y ait cette vitrine, que la RATP transporte des millions de Français et des visiteurs dans ce qui est la deuxième destination touristique du monde, justifie une attention particulière de la Nation, un rôle spécifique. Comme l'ont dit M. LAMASSE et les autres, il en résulte qu'il nous faut être au rendez-vous de cette échéance, que nous nous en donnions les moyens, que notre autorité organisatrice, pour le dire de façon plus précise et directe, nous en donne les moyens. Mon job est de négocier avec elle. Je mesure l'ampleur de ce défi. Évidemment, vous avez raison, ce n'est même pas un choix. C'est un défi, et c'est le point commun avec tout le reste, rien n'est simple. Vous avez dit que c'était une réorientation. Je ne sais pas si cela en est une, mais je vous ai dit ce que je croyais de la façon la plus sincère possible. J'ai parfaitement conscience que rien n'est simple, que nous ne serons pas toujours d'accord, même si j'essaierai toujours de vous convaincre. Ce n'est pas parce que c'est difficile qu'il faut que cela nous rebute ou nous arrête.

Je pense que nous allons ensemble démontrer que la RATP a les ressources et la force pour surmonter ces difficultés. C'est, je crois, notre défi collectif. Évidemment, il faudra les moyens suffisants, mais le premier est le sens à donner à ce que nous faisons, à ce que fait chacune et chacun des collaborateurs de la RATP. C'est aussi embarquer nos usagers que vous pouvez appeler clients, voyageurs, comme vous le voulez. J'ai ma terminologie, les mots ont un sens, l'action encore plus. Nous avons beaucoup à faire. J'en ai conscience. Ce ne sont que des beaux défis dans une belle entreprise. Je vous remercie.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci beaucoup. Avant que vous ne partiez, je propose d'écouter les déclarations.

Monsieur RISPAL ?

**M. RISPAL.-**

*Monsieur le Président Directeur Général,*

*C'est à la veille de la 9<sup>ème</sup> journée de grève et de mobilisations à l'appel de l'intersyndicale nationale rassemblée contre la réforme des retraites du Gouvernement, que nous sommes réunis aujourd'hui en séance plénière du CSE Central.*

*S'il n'est pas nécessaire de rappeler notre opposition, ainsi que celle des millions de citoyens, à cette réforme des retraites illégitime, injuste et brutale, il est aujourd'hui important, pour notre organisation syndicale, d'affirmer que nous condamnons fermement l'attitude de ce Gouvernement, qui par l'application de l'article du 49.3 démontre, une fois de plus, son mépris de la démocratie en imposant cette funeste réforme de punition et de régression sociale.*

*Nous avons alerté à plusieurs reprises, par la voix de notre Secrétaire Général -Philippe MARTINEZ- que, face au mépris du Président de la République, des risques d'embrasements et de dégradations urbains pouvaient se produire.*

*Alors que nous venons de subir une crise sanitaire effroyable et traumatisante, que le monde du travail a perdu son attractivité, ses repères et son sens, que l'inflation écrase les plus démunis ainsi que les classes moyennes, que la guerre est aux portes de l'Europe, ce Gouvernement fait de cette réforme une priorité et impose aux travailleuses et travailleurs déjà en souffrance, de travailler plus longtemps.*

*Par conséquent, E. MACRON porte l'entière responsabilité de ce désordre social. Comment est-il possible d'être autant déconnecté de la réalité du monde du travail, puisque nous comptons encore aujourd'hui des millions de chômeurs sur le territoire.*

*À la CGT, nous affirmons que cette réforme aura inévitablement des conséquences sur l'augmentation de la précarité sociale, puisque le plus grand nombre, ne pourra pas travailler aussi longtemps et se trouvera amputé d'une partie de sa pension.*

*Cette réforme, si elle est maintenue, multipliera aussi le nombre d'invalidités, de restrictions, de réformes, d'arrêts maladie, de chômeurs... et cela jusqu'à l'âge légal minimum de 64 ans. Voilà un exemple du projet de société voulu par ce Gouvernement, une société avec des jeunes dans l'attente d'intégrer le monde du travail, laissant les plus âgés s'user à la tâche, avec l'espoir d'avoir peut-être un jour, pour quelques mois ou années, une pension de retraite à quelques euros du seuil de pauvreté. Alors, après avoir méprisé les organisations syndicales, le Président de la République a fait le choix de mépriser le peuple.*

*C'est pour cela que nous serons demain, et les autres jours, réunis dans la rue et, plus que jamais, déterminés pour stopper cette réforme de punition et de régression sociale.*

*Venons-en maintenant, Monsieur le Président, à ce qui nous réunit aujourd'hui, je veux parler de vos orientations stratégiques pour la RATP. Il est important de rappeler que nous sommes en Instance Représentative du Personnel et je sais que vous avez pu mesurer depuis votre arrivée, à quel point le personnel de la RATP reste encore très attaché à l'entreprise et cela, malgré les attaques successives de la politique libérale qui la percutent. Cette politique, qui a déjà fait des ravages dans d'autres entreprises de services publics comme la Poste, l'hôpital, l'énergie... s'attaque depuis plusieurs années maintenant aux entreprises de transports en commun. Pour la CGT, la question de la mobilité des citoyennes et citoyens sur notre territoire doit être une nécessité pour chacun, afin d'avoir accès au travail, à l'école, aux commerces, à la culture et aux loisirs.*

*La RATP, par son caractère intégré, a démontré sa capacité à maîtriser ses coûts, en répondant aux besoins de la population et cela même pendant la crise sanitaire, économique et sociale. C'est en partie pour ces raisons que nous affirmons, à la CGT, qu'il est urgent de surseoir la privatisation de la RATP par la mise en concurrence. Nous savons aujourd'hui que la perspective de mise en concurrence du réseau de surface, prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2025, est de plus en plus contestée.*

*Les dégradations, déjà constatées aujourd'hui du service rendu aux usagers, font que des politiques ainsi que des personnalités, reprennent les revendications de notre organisation syndicale. Nous savons aussi qu'IDFM n'a ni les ressources humaines, ni les compétences, lui permettant de maîtriser un réseau comme celui de la RATP. D'ailleurs, les difficultés financières, décriées à plusieurs reprises par Valérie PECRESSE, démontrent qu'elle n'a aucune crédibilité dans sa*

*capacité à pouvoir acquérir l'ensemble des infrastructures du réseau de surface. A cela, il faut ajouter les coûts pharaoniques des appels d'offres, ayant pour conséquence la dégradation des conditions de travail qui entraînera une dégradation des conditions de voyage, alors qu'il est urgent aujourd'hui d'investir davantage dans l'amélioration et le développement des réseaux existants.*

*L'urgence climatique et environnementale doit aussi nous imposer de changer de politique structurelle et économique, en réorientant les investissements engagés pour le démantèlement par la privatisation de la RATP. Ces investissements doivent être mis au service de l'amélioration de la mobilité, de la modernisation des infrastructures, du renouvellement des matériels roulants, de la transition énergétique, de l'amélioration des conditions de travail, sociales et salariales...*

*Alors Monsieur le Président, suite à vos différentes prises de paroles concernant votre analyse lucide et critique de l'état actuel de la RATP, que nous partageons, nous sommes aujourd'hui dans l'attente d'un important changement de stratégie politique de l'entreprise, afin de renouer avec l'attractivité et l'excellence de la RATP, qui doit lui permettre de rester une entreprise de services publics, pouvant répondre en priorité sur le territoire national, aux besoins de la population, tout en ayant une politique ambitieuse, multimodale et soucieuse de l'environnement, dans le respect des normes de sécurité.*

*Merci de votre attention.*

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci Monsieur RISPAL. Monsieur HONORÉ ?

**M. HONORÉ.-** C'est une déclaration d'entrée de séance, que nous faisons d'habitude avant de commencer les échanges. Aujourd'hui, cela n'a pas été la méthode de travail. Elle est uniquement axée sur le contexte politico-économique du pays et pas sur votre venue ni sur les orientations présentées.

*Monsieur le Président,*

*Nous le répétons une nouvelle fois, la volonté d'ajouter, réforme structurelle et réduction de dépenses, ne peut pas constituer la base d'une approche progressiste.*

*En inscrivant ce projet de réforme des retraites dans le cadre d'une loi de financement rectificative de la sécurité sociale, le Président de la République et son gouvernement ont affiché comme unique objectif : de faire des économies budgétaires.*

*Pourtant ce gouvernement aurait dû comprendre que mobiliser autant de personnes contre cette réforme est très parlant et démontre à suffisance le rejet par les Français de leur projet.*

*Aussi, en utilisant l'article 49.3 de la constitution ce gouvernement a censuré les débats puis en rejetant par vote les motions de censure, cette réforme n'aura, en tant que telle, jamais fait l'objet d'un vote de la représentation nationale à l'assemblée.*

*Une réforme adoptée mais pas encore promulguée.*

*Cette réforme qui cristallise toutes les injustices vécues depuis des années, met surtout en exergue un déni de démocratie politique.*

*Ces derniers jours, ce gouvernement ne s'en est pas arrêté là. Il impose des réquisitions à outrance, impose le travail forcé et bafoue le droit de grève.*

*Ce gouvernement a donc fait le choix politique de miner le droit de grève, de restreindre les libertés fondamentales pour interdire à la jeunesse et à la population d'utiliser le droit d'exprimer leur opposition.*

*En restant silencieux face aux violences policières abusives, l'état "Macroniste" use d'arrogance et de mensonge devant les médias, utilise la peur et bafoue le droit de manifester.*

*Aujourd'hui, Monsieur le Président, nous sommes face à une dictature en marche, nous vous l'assurons, ils vont se retrouver face à une mobilisation dans la rue qui va s'amplifier et qui risque de se radicaliser.*

*Notre syndicat n'accepte pas que ce gouvernement n'entende ni la rue, ni la contestation nationale et n'apporte comme réponse, que, la criminalisation de la contestation sociale.*

*La grève et la manifestation sont un droit ! Les entraver, est une atteinte grave aux droits d'expression des Français et aux droits des salariés à se défendre.*

*Ce gouvernement ne discréditera pas, ni ne marginalisera ce mouvement populaire.*

*La France doit rester une République où chaque citoyen peut exercer pleinement son droit d'expression.*

*FO Groupe RATP s'insurge contre les violences et provocations policières qui ont lieu.*

*Nous condamnons les arrestations sommaires et gardes à vue dont sont victimes de nombreux manifestants.*

*Nous condamnons les fouilles, les humiliations, les intimidations.*

*Ce gouvernement est coupable du marasme et de l'enlisement de cette réforme, il n'a pas le droit de réprimer l'expression du mécontentement.*

*FO Groupe RATP condamne également, et avec force, toutes les violences commises par les Black-blocks. Nous souhaitons un prompt rétablissement à notre militant, Cédric, victime de la barbarie extrémiste de ces casseurs.*

*FO Groupe RATP en appelle donc à la responsabilité du Président, pour assurer la liberté d'expression, le dialogue social et que le respect de la démocratie sociale puisse prévaloir.*

*FO Groupe RATP demande au Président de retirer cette réforme !*

*Merci.*

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci. Madame GUEROULT ?

**Mme GUEROULT.-** C'est une déclaration liminaire qui est lue après les échanges, qui reprend des points sur lesquels vous vous êtes déjà exprimé.

*Avant tout, la CFE-CGC Groupe RATP vous souhaite la bienvenue Monsieur le Président au CSEC de l'EPIC RATP.*

*Faut-il le rappeler ? Les fondations du groupe RATP sont bâties sur l'EPIC et le travail de l'ensemble des agents de notre entreprise.*

*Ces dernières années ont été difficiles pour tous les salariés de la RATP, l'entreprise est en profonde mutation, les dossiers se succèdent et génèrent une intensification du travail de plus en plus insoutenable et une perte de sens par la dilution des valeurs du service public.*

*L'encadrement est pressurisé par ces politiques successives de transformation. Ce sont pourtant les forces vives de l'entreprise qui portent la politique de développement de la RATP, qui accompagnent, ces transformations, alors qu'elles sont parfois, pour ne pas dire souvent, à l'encontre de leurs principes et valeurs.*

*Par mutation de l'entreprise, entendez les différents dossiers de transformation : Diapason, RATP 2023, Défis 2025, Perform, Flex Office... pour n'en citer que quelques-uns. Sans compter les différents chantiers qui se succèdent, les tâches administratives qui s'accumulent toujours plus, l'effectif en baisse, et le travail de fond, le cœur de métier de notre entreprise de transport, reste toujours accompli avec un niveau élevé d'exigences.*

*Nos valeurs sont celles d'une entreprise publique de service public. Depuis plusieurs années, l'autorité organisatrice de la région Ile de France avec la complicité des gouvernements successifs travaille à la libéralisation des transports avec tous les inconvénients économiques, sociaux, sociétaux et de service que cela apporte pour le client, usager, voyageur. Les personnes transportées changeant d'appellation au gré des différentes réformes...*

*Mr le Président, vous le savez, la CFE CGC Groupe RATP est un syndicat catégoriel qui représente VOTRE encadrement. Ce que nous demandons aujourd'hui est une juste et pleine reconnaissance de leur rôle essentiel dans notre entreprise, des conditions de travail qui leur permettent de réaliser leurs missions avec l'engagement et le professionnalisme dont ils ont toujours fait preuve par des mesures concrètes de Qualité de Vie et de Conditions de Travail, de luttes contre les discriminations et toutes les formes de violences qu'elles soient morales, sexistes, sexuelles ou organisationnelles et d'opportunités de parcours et d'évolutions professionnels.*

*Nos élus ont toujours été disponibles pour échanger sur les différents dossiers présentés, nous avons toujours mis notre force de propositions au service des agents et de notre entreprise, et continuerons à le faire.*

*Monsieur le Président, merci de votre attention et de votre écoute.*

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci pour votre présence et vos propos.

Je propose 10 minutes de pause.

*La séance, suspendue à 12 heures, est reprise à 12 heures 15.*

**M. LE PRÉSIDENT.-** Nous reprenons la séance. Je propose de nous pencher maintenant sur l'examen des deux dossiers qui ont été soumis à l'instance et donc à la Commission économique : d'une part, le dossier des orientations stratégiques pour le Groupe RATP et d'autre part, le dossier associé relatif au SDRH en appui de ces orientations stratégiques.

Ce dossier a été examiné en Commission économique le 8 mars dernier. Je propose de donner la parole à Mme AZEVEDO qui nous fera la lecture du compte rendu sur ces deux dossiers. Nous écouterons ensuite les déclarations qui ont été préparées sur ces deux dossiers. S'il y a quelques questions de précision ou de compréhension, nous les prendrons. Je propose de finir la séance vers 13 heures.

Madame AZEVEDO ?

**Mme AZEVEDO.-** Merci Monsieur le Président. J'ai établi le rapport la semaine dernière, sans avoir entendu l'intervention du P.-D.G. de ce matin.

### **Rapport de la Présidente de la Commission Economique sur les Orientations Stratégiques du Groupe RATP**

*Les intervenantes pour ce dossier, lors de la Commission Economique du 8 mars 2023, étaient Madame DUPUIS et Madame COLONNA. Nous les remercions pour leur présentation et leurs*

*explications même s'il est toujours un peu frustrant de planifier un créneau horaire insuffisant car les documents arrivent toujours un peu tard pour évaluer le temps nécessaire aux échanges.*

*Ce rapport s'appuie sur un nouveau document intitulé "Analyse de l'écosystème du Groupe RATP" présenté en Conseil d'Administration mais jusqu'ici jamais envoyé aux élus du CSEC et le bilan 2022 du plan d'entreprise DEFIS 2025 qui rappelle ses 24 projets stratégiques dont 9 sont en léger retard, à accélérer ou en tensions.*

*Il est important de rappeler que, à date, les inflexions du nouveau Président de l'entreprise par rapport à la vision 2025 n'ont pas encore été entendues ni prises en compte par les élus du CSEC. Les intervenantes lors de la commission nous ont laissé entendre qu'un nouveau plan d'entreprise devait être élaboré. C'est pourquoi, pour bien comprendre et analyser les réorientations du Président et pour avoir l'ensemble des éléments de réponses aux questions, les commissaires de la commission économique du CSEC souhaitent faire appel à un Cabinet d'Expertise.*

*Il est à noter que le paysage des transports en commun en Ile-de-France connaît une profonde mutation, matérialisée par la mise en place du Réseau de Transport du Grand Paris (RTGP) et l'ouverture à la concurrence du Réseau De Surface (RDS) qui cependant risque d'être reculée selon quelques discussions en cours.*

*Le premier document évoque les différentes difficultés économiques que rencontrent les entreprises, leurs salariés et les ménages en France et à l'étranger dues à la guerre en Ukraine selon différentes sources françaises et étrangères. Des constats sont faits et mettent en exergue l'impact que cela peut avoir pour la RATP. Certains sujets abordés sont l'inflation, la hausse des taux et la volatilité de l'énergie.*

*D'autre part, il est à constater, par exemple, que l'offre de transport pourrait être redimensionnée par rapport aux ZEF-m (Zones à Faibles Emissions de mobilité). Que le budget énergie de l'EPIC devrait doubler en 2023 mais aussi que nous subissons des difficultés de recrutements dont 6 300 prévus en 2023. Les démissions représentent 2,2 % de l'effectif.*

*Il est à préciser qu'une politique en faveur de l'attractivité devrait être mise en place avec un accord QVT prévu en 2023 et un renforcement sur la politique du logement.*

*Il est à noter également que la feuille de route énergie climat est ambitieuse. L'entreprise souhaite largement contribuer à la neutralité carbone. Elle relance, par exemple, l'étude de faisabilité de toitures photovoltaïques. Elle souhaite également à travers une meilleure maîtrise de la donnée renforcer l'enjeu de la cybersécurité.*

*Le deuxième document sera abordé de façon à s'arrêter uniquement sur les projets qui traînent.*

*Le bilan 2022 permet de constater que dans le projet BRRICC, le volet Information Voyageur est à accélérer. En effet, les résultats sont en retrait en situation perturbée en lien avec le recul de la satisfaction générale des voyageurs sur l'offre.*

*Le projet Programme BUS 2025 est en tension. La plupart des problèmes sont liés à l'externe. Plusieurs points d'attention sont observés comme des discussions avec certains industriels pour la fiabilisation du système électrique, l'allongement des délais d'approvisionnement sur les installations électriques, les difficultés d'obtention des arrêtés et le blocage politique sur 3 sites.*

*Dans l'excellence Industrielle il est à noter un problème d'approvisionnement de certains équipements comme les armoires électriques à Vaugirard et un fort besoin de recrutements en 2023 afin d'assurer la charge de maintenance prévue.*

*L'entreprise souhaite également renforcer la performance et conforter la sécurité des réseaux malgré les difficultés rencontrées tant pour la modernisation du RER que pour réaliser l'offre de*

*transport au contrat IDFM. Les points d'attention restent l'exploitation de la ligne 14 et la sûreté des voyageurs et des agents. Il est à noter que la présence du GPSR a diminué de -7% en 2022 par rapport à 2021 liée à un nombre de départs inédits et des problèmes de recrutement.*

*L'entreprise souhaite également renforcer son positionnement de bâtisseur et de gestionnaire d'infrastructures. Attention cependant à améliorer la maîtrise de la sécurité sur les chantiers. Il est à noter une intention de diviser par 6 le taux de fréquence des accidents du travail à l'horizon 2025.*

*Concernant la qualité de l'air un nouveau plan d'actions a été validé par le conseil d'administration IDFM. Il est à noter que 3 rames MI09 sont équipées de garniture de frein "green Wabtec" sur la ligne A. Il est précisé que la restitution de l'étude Robocop (étude sur les biomarqueurs d'exposition à la pollution particulaire) a été faite au conseil scientifique en décembre 2022. Il est proposé qu'un retour soit évoqué en séance CSE C.*

*Selon l'entreprise, il faut faire évoluer la gouvernance des investissements pour améliorer la performance économique et la mettre en cohérence avec les engagements contractuels et le nouveau modèle de pilotage économique de l'entreprise issu de RATP 2023 et PERFORM. Les points d'attention restent la gestion de la charge des équipes d'ingénierie par rapport au programme d'investissement et le problème d'étranglement sur les métiers de signalisation.*

*Gagner les Appels d'Offres en Ile-de-France est en léger retard ou à accélérer. Il est à préciser qu'il n'y a pas de nouveaux gains d'appel d'offres en 2022 pour Optile. Il existe 2 filiales du Groupe pour les AO : CAP pour les Bus et RATP DEV pour le Grand Paris Express.*

*Les points d'attention sont les calendriers contraints et "mouvants" pour le Bus ainsi que le décalage du lancement des procédures, les chevauchements complexes et l'intensité concurrentielle pour l'AO du GPE ainsi que l'enjeu majeur de la couverture des coûts de l'électricité.*

*La transformation RDS y compris la variabilisation est également en léger retard ou à accélérer. Le point d'attention reste la publication des décrets qui garantissent l'emploi et les retraites.*

*La mise en place de la BU SUR est en léger retard avec l'avis défavorable sur la tarification des prestations de sûreté par l'ART. Les points d'attention sont de mettre en place des actions pour améliorer le niveau d'effectif du GPSR. Des négociations ont été lancées sur le temps de travail et la rémunération.*

*Selon l'entreprise, les points d'attention de Réussir l'ouverture à la concurrence sont la mise en place d'un Observatoire de la concurrence des transports publics, de finaliser la mise en œuvre de RATP 2023 et le déploiement du nouveau modèle de pilotage PERFORM. D'adapter la stratégie de réponse aux AO de RATP Cap Ile-de-France et d'anticiper l'impact de l'ouverture à la concurrence du réseau ferré.*

*Concernant la BU GI il faut analyser les coûts de production. Concernant le GI et le GIGP, il n'y a pas encore de convergence sur la rémunération des activités de préfiguration 2021- 2024.*

*Les Services MaaS et billettique sont en léger retard ou à accélérer. Un point d'attention particulier interpelle : la rentabilité des projets à court terme !*

*L'entreprise souhaite continuer dans son projet de Villes intelligentes et durables en développant de nouvelles mobilités comme la livraison des parkings à vélos pour IDFM. L'objectif pour l'entreprise étant de présenter une feuille de route Nouvelles Mobilités Groupe ainsi qu'un catalogue de services.*

*Elle souhaite également renforcer sa performance Responsabilité Sociétale des Entreprises avec entre autres la Taxonomie verte et valoriser ses actifs industriels et immobiliers comme le programme 4000-400.*

*WE DRIVE (pour l'international) est en léger retard avec son enjeu de rentabilité critique à Londres et son niveau de dette toujours trop élevé en Algérie. Le Groupe a perdu Valenciennes mais a gagné Toulon et regarde fortement Lyon.*

*L'entreprise souhaite également préparer l'avenir avec le développement de l'innovation au sein du Groupe grâce notamment à Vivitech. Les points d'attention portent sur Smarter cities avec des évolutions de réglementation comme la RGPD et le renforcement des réglementaires.*

*Mettre en œuvre la transformation digitale du Groupe a un point d'attention sur des compétences clés encore limitées, en particulier en architecture et urbanisme. Faire de la donnée un levier de performance a un point d'attention particulier qui porte sur la qualité des données dans un contexte de rareté des compétences Data.*

*L'entreprise souhaite également développer l'actif humain avec le programme d'excellence managériale comme l'enrichissement de l'offre managériale Parcours Clé Itinéraire à la Carte et apporter à l'entreprise les compétences nécessaires comme le lancement de SWP (Strategic Workforce Planning) Exploitation en juillet 2022. Un des points d'attention étant l'attractivité et maintien des compétences pour garantir l'offre de service.*

*Le nouveau modèle de pilotage économique du Groupe dit PERFORM est en léger retard. Les principes structurants de ce nouveau pilotage sont bouclés mais dans les points d'attention il restera à établir une période de stabilisation et de montée en qualité des données ainsi que d'accélérer les actions de conduite du changement auprès des managers.*

*L'entreprise souhaite également augmenter la résilience et la rentabilité du groupe en réduisant la fraude sur ses réseaux.*

*JOP 2024 est en léger retard avec un plan transport pour les Jeux Olympiques en cours de validation avec IDFM. Les points d'attention portent sur le cadre de la négociation des avenants pour obtenir des moyens suffisants et d'autre part l'interrogation de la place et de la reconnaissance de la RATP et son personnel sur ces JOP qui n'est pas réglée.*

*L'entreprise souhaite également moderniser la gouvernance et le pilotage du Groupe en garantissant la conformité réglementaire comme le référentiel de contrôle interne anticorruption, en garantissant le respect des valeurs éthiques comme la sensibilisation sur les violences sexuelles et sexistes et en matière de laïcité avec un nouveau guide réactualisé.*

*Merci de votre attention.*

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci Madame AZEVEDO.

**Mme AZEVEDO.-** Je vais poursuivre avec le rapport sur le SDRH.

**Rapport de la Présidente de la Commission Economique sur le Schéma Directeur des Ressources Humaines 2022- 2025**

*Les intervenantes pour ce dossier, lors de la Commission Economique du 8 mars 2023, étaient Madame MATHIEU, Madame LE DORTZ et Madame ARAISSIA et nous les remercions pour leur présentation et leurs explications.*

*Le SDRH permet de mettre en place des plans d'actions RH comme des éléments de réponses aux orientations stratégiques de l'entreprise et des facteurs d'anticipation des impacts sur les emplois et les compétences. Il est défini en fonction des priorités et leviers du Plan Défi 2025, c'est pourquoi il s'inclut à l'ordre du jour en complément des Orientations Stratégiques.*

*Au travers une cartographie des principaux métiers d'opérateurs il est à constater une évolution des compétences avec une analyse qualitative et quantitative estimée.*

*Pour transmettre et développer les compétences nécessaires aux métiers du Groupe, il a été identifié des compétences critiques. Celles-ci se définissent par 4 composantes cumulatives : place importante dans l'entreprise avec risque, portée sur peu de personnes, rares sur le marché et longues à acquérir. Elles font l'objet de plans d'actions. 131 compétences critiques sont calculées portées par 333 salariés (contre 140 sur 413 salariés l'année dernière). En majorité, on les retrouve dans les domaines de l'Ingénierie dont l'ingénierie de maintenance à 60 %. Il est à noter que 70 % des porteurs de compétences sont cadres. Un plan d'actions 2023 porte sur le suivi des plans d'actions par les directions et les BU's ainsi que l'analyse des compétences critiques à criticité imminente depuis plus de 2 ans.*

*Les compétences émergentes (nécessaire à l'entreprise pour répondre aux évolutions technologiques et au développement économique) se retrouvent dans le domaine du digital et de la cybersécurité. Le plan d'actions 2023-2025 portera sur le pilotage d'une démarche de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) Cybersécurité, où il est à retenir qu'une soixantaine de collaborateurs experts ou experts en devenir seulement ont été identifiés ; l'objet étant de définir les emplois digitaux dans le cadre de la nouvelle filière digitale et mettre à jour le référentiel "emplois et compétences".*

*Les emplois sensibles (présentant de fortes variations en termes d'effectifs et de compétences au niveau qualitatif) se trouvent dans 4 grands domaines : La maintenance avec les électriciens ou les tourneurs fraiseurs ; la sûreté et la sécurité avec les agents de sécurité qui n'ont plus le niveau en termes de condition physique et qui ont des délais très longs pour le port d'armes ; les emplois liés aux automatismes ferroviaires comme le responsable maintenance, le responsable d'exploitation et le chargé d'études sécurité ferroviaire (emplois indispensables à l'entreprise). Le plan d'actions 2023-2025 portera donc entre autres sur du recrutement externe et la mise en place d'un SWP (Strateging Workforce Planning) Maintenance.*

*Il est à constater également un nouveau parcours inter-filières (RH-Achats et finances) en rapport avec le programme DIAPASON, la création d'une filière QSE liée au programme d'excellence Opérationnelle et une nouvelle démarche de SWP filière RH issue de la transformation RH.*

*Il est à noter que cette année la gestion des seniors dans l'entreprise sera un sujet qui fera l'objet de travaux particuliers ainsi que la poursuite d'un cadre de travail stimulant au travers notamment de la sécurité et la qualité de vie au travail.*

*La 2<sup>ème</sup> partie du document va porter sur le bilan et l'analyse des ressources humaines avec un effectif 2021 de 46 132 salariés contre 46 826 en 2020 dont 74,27 % d'opérateurs. Les métiers les plus représentés sont l'exploitation et le commercial avec 69 % d'effectif. 1 098 départs en retraite ont été enregistrés en 2021. 1 418 autres départs sont avancés. Un mouvement qui s'explique par une hausse de démissions en 2021 confirmée en 2022. Les démissions ont augmenté de 62 % à l'EPIC entre 2021 et 2022. Ce sont chez les machinistes- receveurs que l'on constate le plus de démissions avec 530\* (chiffre corrigé) en 2022 contre 290 en 2021. Les recrutements des collaborateurs opérateurs ont baissé entre 2020 et 2021 avec une variation de 1 000 recrutements environ. Les candidatures, les entretiens et les recrutements sont repartis à la hausse en 2022 avec 442 candidats recrutés dans l'encadrement (sous statut ou en CDI) en 2022 et 2 306 chez les opérateurs. L'âge moyen passe à 42 ans et 5 mois en 2021 (contre 42 en 2020) avec une ancienneté de 14 ans. Il est constaté 11 300 collaborateurs de plus de 50 ans dans l'entreprise en 2021. Des chiffres qui augmentent dans toutes les catégories des seniors et qui représente 24,9 % de l'effectif. L'alternance est en hausse et passe de 872 alternants recrutés en 2021 contre 752 en 2020. Les jeunes de - de 26 ans diminuent légèrement soit 1349 en 2021. Il est à noter une très légère augmentation de femmes à la RATP en 2021 avec un taux de 21 % contre 20,7 % en 2020. Les données sur la mobilité 2021 concernent 518 femmes et 1 148 hommes. Pour la mobilité opérateurs elles s'élèvent à 1 426 hommes et 453 femmes. Pour 2021 il est à constater 1 347 salariés déclarés dans Pulse, 330 salariés détachés article 33 et de nombreux mouvements de personnels.*

*Merci de votre attention.*

**M. LE PRÉSIDENT.**- Ce sont des chiffres de fin octobre 2022.

**Mme MATHIEU.**- Il y a 530 machinistes démissionnaires en 2022.

**Mme AZEVEDO.**- Au lieu de 388, c'est 530 en 2022\*. C'est encore pire.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Merci Madame AZEVEDO. Qui souhaite faire une déclaration ?  
Monsieur ORSINI ?

**M. ORSINI.**- Merci Monsieur le Président.

*Le Schéma directeur des ressources humaines met en perspective les différents plans d'actions en réponse aux objectifs que l'entreprise se fixe dans ses orientations stratégiques et aux évolutions du groupe.*

*En propos introductif, il est fondamental de rappeler l'environnement macroéconomique post-covid fortement dégradé, amplifié par la guerre en Ukraine. Fin 2022 le contexte inflationniste connaît une hausse inédite jamais observée depuis plus de 30 ans ! En répercussion directe, une forte dégradation du pouvoir d'achat des ménages est constatée.*

*Selon l'enquête du cabinet "Empreinte Humaine", 22 % des salariés craignent de tomber dans la pauvreté, 29 % ont des difficultés à finir leurs fins de mois et 7 personnes sur 10 ne sont pas satisfaites de leurs salaires au regard du coût de la vie.*

*Des points d'attention auxquels vos agents dans l'entreprise sont loin d'être épargnés.*

*Pour Force Ouvrière Groupe RATP, vous vous devez d'être à la hauteur du problème qui est posé. Une clause de revoyure portant sur les négociations annuelles obligatoires (NAO) prévue à l'horizon juillet 2023 est planifiée et ne devra pas être assimilée à une parodie de négociation. Un effort supplémentaire devra être consenti par l'entreprise afin de compenser pour vos salariés les impacts d'une inflation galopante. Certains économistes annoncent déjà une inflation à 2 chiffres pour 2023 notamment dans les secteurs de l'agro-alimentaire et l'énergie !*

*Les tensions internationales du contexte de la guerre en Ukraine pèsent sur l'économie mondiale et la RATP en est lourdement impactée, en cause la hausse exponentielle des prix de l'énergie qui devrait doubler en 2023.*

*Cependant, les hypothèses de prévisions économiques pour les années à venir demeurent bien difficiles à prévoir et à anticiper en particulier sur l'évolution des prix liée à l'impact inflationniste incertain et au contexte géopolitique défavorable.*

*Pour Force Ouvrière Groupe RATP, les différentes hypothèses structurantes ne restent que des hypothèses tant la conjonction de ces différents facteurs demeure instable.*

*Les difficultés de recrutement rajoutent un élément de risque sur la chaîne, notamment dans les métiers du personnel roulant, en stations et gares, dans les secteurs de la maintenance et de la sûreté.*

*Le contexte de l'ouverture à la concurrence au département RDS n'y est pas étranger et pour nos agents de SEM au contact du public, l'intensification de l'activité en station, le stress lié aux conséquences du "voyageur mystère" placent vos salariés sur la corde raide où la moindre défaillance est interdite.*

*Par voie de conséquence entre 2021 et 2022, les démissions au nombre de 1 040 sont en augmentation de 62% à l'EPIC, un chiffre 2 fois supérieur à celui de la période 2018 et 2019 !*

*Force Ouvrière Groupe RATP vous alerte, les solutions débouchent du diagnostic, et pour le coup le diagnostic est sans appel, au rythme où se succèdent nos vagues de démissions, il est*

*de bon ton de revenir à nos fondamentaux et de recréer ainsi les conditions de la fierté pour vos agents d'évoluer aujourd'hui à la RATP.*

*Cela passera par une meilleure prise en compte des attentes de chacun et que la fameuse QVT dont les préconisations tant exprimées par l'ensemble des directions de département puissent se traduire en actions concrètes au quotidien.*

*Force Ouvrière Groupe RATP attend avec une grande impatience le premier accord sur la qualité de vie au travail dont le lancement des négociations aura lieu en 2023.*

*Que dire de vos futurs salariés embauchés à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2023, les perspectives liées à la future réforme des retraites entérineront définitivement les possibilités de calcul de leurs pensions sur les 6 derniers mois.*

*Pour Force Ouvrière Groupe RATP, à l'heure où le sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'attractivité des métiers sont des enjeux majeurs, ces futures conditions à l'embauche seront un frein ou du moins de forts contributeurs aux difficultés de recrutement de nouveaux personnels.*

*Le bilan 2022 du plan d'entreprise "défis 2025" a vu naître son lot de projets permettant un cadrage et le socle de vos orientations stratégiques.*

*Il met en évidence une politique portée vers le développement des compétences critiques dites essentielles pour l'entreprise et envers des compétences émergentes dans les secteurs du digital et de la sécurité. Des emplois majeurs au vu de la multitude de cyber attaque subit par le Groupe RATP mais également dans la perspective des jeux olympiques de 2024.*

*De nombreux plan d'actions se déclineront dans les filières RH avec notamment une complémentarité des démarches GPEC et SWP, la GPEC englobant le périmètre des compétences et le SWP dans la prévision d'effectifs.*

*Cependant, concernant les politiques RH, votre volonté de développer l'actif humain reste en contradiction avec bon nombre de vos projets de restructuration. Outre les projets "RATP 2023", en tête de gondole le dispositif "DIAPASON" qui continuera encore à produire ses effets, il en est de même pour le projet "PERFORM" où, même si aucune productivité n'y est affichée au lancement, associé et complémentaire à la mise en place des "Business Unit" (BU), il en créera les conditions à moyen long terme.*

*Monsieur le Président, dans une entreprise en pleine mutation, l'excellence opérationnelle associée aux transformations de votre nouveau modèle social ne pourra s'articuler qu'à la condition d'y mettre les moyens humains, seule garantie permettant l'atteinte de vos objectifs ambitieux.*

*Merci.*

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci. Je donne une précision : si le processus de réforme des retraites va jusqu'au bout, les personnes seront embauchées au statut, mais elles n'auront pas le régime spécial de retraite. Je ne veux pas qu'il y ait d'ambiguïté. Elles n'auront plus le bénéfice du régime spécial dans le statut. Cela enlève une grande partie, je le reconnais bien volontiers.

Monsieur OULD AHMED ?

**M. OULD AHMED.-**

*Nous avons l'habitude d'avoir une vraie fiche explicative de la pensée du Groupe sur son développement. Cette fois-ci, la commission économique s'est maintes fois vu répéter : "ce n'est pas nous, nous laisserons le PDG lui-même vous en faire la présentation".*

*L'analyse de l'écosystème du Groupe montre les avants goûts d'une stratégie que l'UNSA Groupe RATP n'a eu cesse de vous interpellier avec une situation des plus compliquée pour l'entreprise et donc pour son personnel, non pris en compte par moments.*

*Finalement, nous avons une perspective d'entreprise classique à laquelle nous sommes hélas habitués avec des perspectives mirobolantes, un avenir où n'autorise le tout ira mieux demain perpétuellement battu en brèche lors du bilan suivant.*

*Pour nous, l'inflation est le premier sujet puisque le contrat IDFM actuel limite la rémunération des salariés, qu'à hauteur de 1, 5% maximum par an. Pour l'UNSA Groupe RATP, il n'est pas question de voir le pouvoir d'achat des salariés sacrifié par un contrat établi avant la crise.*

*Le second point en lien avec le premier est l'immobilier. Son coût est démesuré pour les salariés de la RATP qui ont l'obligation d'habiter en région parisienne par leur travail et qui n'y parviennent qu'au prix de sacrifices sur les autres postes de dépenses.*

*RATP DEV la filiale réussit l'exploit de faire plonger les comptes de l'EPIC dans le rouge, qui comme à son habitude ne regarde pas trop à la dépense quand il s'agit de la filiale RATP DEV. Peut-on continuer à entretenir ce gouffre financier !?*

*Concernant la crise sanitaire, pour l'UNSA Groupe RATP ce n'est qu'un simple prétexte encore stratégique : cette crise de personnel soi-disant n'est qu'une façon de cacher le besoin de la direction de supprimer du personnel dans certains secteurs, démarche entamée depuis des années mais que la crise a amplifié.*

*Une entreprise qui possédait des atouts pour garder son personnel est devenu une simple entreprise comme toutes les autres dans laquelle demander beaucoup comme il est fait usage n'est plus souhaitable pour les nouveaux entrants à la recherche de bien-être.*

*Ce n'est jamais un problème de salaire d'après la direction, mais 1 300 euros à la RATP en commençant à 4h45 et 1 300 euros en commençant à 9h et en ayant tous ses weekends, ce n'est pas le paradis ; l'entreprise RATP qui n'est pas une entreprise comme les autres au regard de sa dimension sociétale et sociale est devenue par la volonté de vos prédécesseurs une entreprise comme les autres. Pas plus attrayante et ne générant plus cette fidélité que nous avons connu. Et à la lecture de votre stratégie, l'UNSA Groupe RATP comprend votre nouveau souhait de remettre le service public au cœur de la stratégie. C'est effectivement, ce que nous demandons depuis des années et tout cela redonnera du sens aux salariés de ce Groupe. La future disparition du statut est-elle cohérente avec cette nouvelle vision ?*

*Alors comment allez-vous faire pour ne pas perdre des collègues méritants. Les anciens partent riches de leurs expériences et de leur savoir alors que les plus jeunes nous quittent pour faire profiter nos concurrents d'une compétence en début d'acquisition.*

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

Monsieur BRILLAUD ?

**M. BRILLAUD.-** J'ai une remarque et une question.

Je ne suis pas tout à fait d'accord avec l'analyse faite dans les documents transmis au CSE sur la crise de l'énergie, notamment sur l'électricité. En effet, ce n'est pas seulement la guerre en Ukraine qui est responsable de l'inflation, mais les choix stratégiques du gouvernement, la réglementation de l'Union Européenne sur l'énergie et l'ouverture à la concurrence d'EDF. Le gouvernement fait machine arrière en voulant renationaliser.

D'ailleurs, le gouvernement en 2023 fait machine arrière en renationalisant EDF et en voulant remettre en marche 12 réacteurs nucléaires.

Sinon, ma question est destinée à Mme DUPUIS et elle porte sur la cybersécurité. L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information recommande de consacrer au moins 5 % du budget informatique à la cybersécurité. Quel est le budget de la RATP consacré à la cybersécurité ?

**Mme DUPUIS.**- Le sujet a été partagé en Comex il n'y a pas longtemps. Le constat a été fait que notre investissement en la matière était aujourd'hui sous-dimensionné par rapport aux enjeux. Le Président a donné instruction, notamment à mon collègue M. TRAN KIEM (D2I) et à M. BIDONDO de revenir avec une feuille de route plus ambitieuse, dont il a validé les grands principes en mettant en face les moyens budgétaires et humains, répartis en central et dans les différentes équipes, entités, pour être mieux armé pour faire face à ce risque important qui devient un risque corporate du Groupe.

Il sera suivi au niveau de la Direction générale, notamment dans la perspective de la Coupe du Monde de rugby et des Jeux Olympiques qui attireront tous les regards tant malveillants que bienveillants. Le Président a souhaité que le responsable de la cyber lui soit directement rattaché hiérarchiquement, pour être au plus près du grand patron pour œuvrer.

Aujourd'hui, nous ne sommes pas mauvais. Beaucoup a déjà été fait pour se mettre à niveau, mais les enjeux et les risques sont tels qu'il faut accroître les moyens.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Cela a été mentionné dans le rapport, une GPEC spéciale est dédiée à la cybersécurité, ce qui permet d'identifier partout où ce serait nécessaire les ressources qui manqueraient ou qui seraient à former. C'est l'objectif de la démarche. Nous pourrions vous le donner. Ce sont des informations...

**Mme DUPUIS.**- Elles sont confidentielles.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Le jour où nous vous fournirons l'information, elle sera très confidentielle, comme tout ce qui concerne la cybersécurité. Nous demanderons à Frédéric.

Nous allons passer au point suivant de l'ordre du jour.

### **III – QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES**

- 2. Délibération portant sur la désignation d'un cabinet d'expertise dans le cadre de la consultation sur les Orientations Stratégiques prévue à l'article L.2312-17 du code du travail**

**M. LE PRÉSIDENT.-** Je propose de faire un point sur les votants.

**Mme FRESLON-BLANPAIN.-** Monsieur HONORÉ pour FO, MM. ROUIJEL, NEGADI, CHAGH et DERACHE sont absents.

**M. HONORÉ.-** C'est exact.

**Mme FRESLON-BLANPAIN.-** Pour la CGT, il s'agit de MM. NIVALT, QUIQUEMPOIS, DELAGE et TEISSIERE.

**M. RISPAL.-** C'est correct.

**Mme FRESLON-BLANPAIN.-** Au sein de l'UNSA, MM. BUISSET, LARDIDI, Mme FORD et M. JONATA sont absents.

**M. LAMASSE.-** C'est exact.

**Mme FRESLON-BLANPAIN.-** M. BUISSET du CSE 1 étant absent, il pourrait être remplacé par M. ABOUTAÏB du même CSE.

**M. ABOUTAÏB.-** Oui.

**Mme FRESLON-BLANPAIN.-** Je propose que M. ROUIJEL du CSE 2 soit remplacé par Mme AZEVEDO, que M. NEGADI du CSE 2 le soit par Mme KAÏS, que M. NIVALT du CSE 4 soit remplacé par M. BAZIN, que M. QUIQUEMPOIS du CSE 10 le soit par M. BOURGEOIS, et que M. DELAGE du CSE 11 le soit par M. MORILLA.

Les équilibres habituels sont respectés en termes de voix : 5 UNSA, 7 FO, 7 CGT et 2 CFE-CGC.

Avez-vous une délibération ?

**M. LE SECRÉTAIRE.-** Mme AZEVEDO va nous la lire.

**Mme AZEVEDO.-**

**Résolution pour la délibération portant sur la désignation d'un cabinet d'expertise dans le cadre de la consultation sur les Orientations Stratégiques prévue à l'article L.2312-17 du code du travail**

*Les élus du CSE C RATP réunis en séance plénière le 22 mars 2023 désignent, par cette résolution et conformément à l'article L2315-87 du code de travail, le cabinet SECAFI pour assister le Comité Social et Economique Central dans le cadre de la consultation sur les Orientations Stratégiques prévu à l'article L2312-17 du code du travail.*

**M. LE PRÉSIDENT.-** Nous allons procéder au vote.

*(Il est procédé au vote.)*

Pour : 21 (FO : 7 - UNSA : 5 - CGT : 7 - CFE-CGC : 2)

**→ La délibération est adoptée à l'unanimité.**

**M. LE PRÉSIDENT.-** Merci à toutes et tous. Je propose de clore cette séance. Je vous donne rendez-vous la semaine prochaine pour la prochaine séance pour laquelle vous avez reçu l'ordre du jour et les documents nécessaires à la préparation de la réunion.

*La séance est levée à 12 heures 58.*

