

**ETABLISSEMENT RATP INFRASTRUCTURES**

**COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE D'ETABLISSEMENT**

**SEANCE ORDINAIRE DU 8 DECEMBRE 2021**

Madame Sophie SERRANIA procède à l'appel nominal des présents.

**SONT PRESENTS :**

**MEMBRES TITULAIRES OU SUPPLEANTS :**

**LISTE CGT**

ERIC TURBAN (SECRETAIRE) (T)  
CHRISTIAN PAROT (T)  
PASCAL LAMBERT (T)  
CHRISTOPHE HARDY (T)  
JEAN-RENE MORVAN (T)  
BENOIT LUCAS (T)  
TARRIS-LAWSON ANDET ASSANA (T)  
BRUNO LESPE (T)

CAROLE HENRION (S)  
FABRICE KELLER (S)  
MARC MURATI (S)  
VALENTIN LERENDU (S)  
DEMBA SEMEGA (S)

**LISTE CFE-CGC**

AUDE SIMON (T)

**LISTE UNSA**

FREDERIQUE TOUBOUL (T)  
SYLVAIN ROUSSEL (T)  
LAURENT DUMYCZ (T)

**REPRESENTANTS SYNDICAUX :**

CGT  
UNSA  
CFE-CGC

CELINE CASSOU  
KLEMENT RAINER  
IMED BARKALLAH

## ORDRE DU JOUR

### I - EXAMEN DU PROCES-VERBAL

Reporté

Approbation du procès-verbal du 15 octobre 2021.

### II - INFORMATIONS DU PRESIDENT

NEANT

### III – QUESTIONS ECONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

- |     |  |    |
|-----|--|----|
| 01. | Information et consultation du projet budget d'exploitation 2022 RATP Infrastructures                    | 6  |
| 02. | Information et consultation du projet budget d'investissement 2022 RATP Infrastructures                  | 29 |
| 03. | Information sur le chantier STOP   | 31 |
| 04. | Information sur les contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage de RATP Infrastructures | 52 |
| 05. | Information sur la promotion interne encadrement (PIE) de RATP Infrastructures                           | 57 |
| 06. | Information sur les marchés à venir du 2 <sup>nd</sup> trimestre 2022                                    | 61 |

### IV – REPONSES AUX AVIS ET RESOLUTIONS

- ✓ Réponse à l'avis « Réorganisation des activités de la maintenance Voie du métro au sein de MET Jour ».
- ✓ Réponse à l'avis « Travaux de désamiantage du PCC Crillon ».
- ✓ Réponse à l'avis « Projet VB+ ».

### V - INFORMATIONS DU SECRETAIRE

- |   |                       |    |
|---|-----------------------|----|
| - | Calendrier du CSE/GDI | 63 |
|---|-----------------------|----|

### VI – QUESTIONS DIVERSES

68

### VII – DATE DE LA PROCHAINE SEANCE

68

La séance est ouverte à 8 h 55 sous la présidence de M. Jean-Louis HOUPERT.

**M. LE SECRETAIRE** – Si vous en êtes d'accord, nous proposons deux modifications de l'ordre du jour :

- Nous demandons le report de l'approbation du PV du 15 octobre 2021 à une prochaine séance puisqu'il a été envoyé tardivement pour des raisons de fonctionnement. Certains élus l'ont reçu hier soir et n'ont pas pu vérifier leurs interventions et amener des corrections si nécessaires.
- Nous donnerons lecture d'une résolution pour proroger le calendrier de l'expertise votée le mois précédent. Nous nous sommes calés, entre la direction, l'expert et nous, sur une lettre de cadrage un peu en décalé dans le temps qui contraint de faire l'expertise dans un temps très court. Si vous en êtes d'accord, nous vous demandons d'intégrer cette résolution pour que le rendu soit fait en mars 2022 et non pas en février 2022. Le temps de l'expertise restera à peu près dans les délais, mais il faudra le faire après le rendu au CSE et en CSSCT.

**Mme SICSIC** – Du côté de la direction, nous n'avons pas d'objection pour enlever le point concernant l'approbation du PV du 15 octobre et pour ajouter le point sur l'expertise concernant l'entité de l'unité CT. J'imagine que vous n'y voyez pas non plus d'objection du côté des élus ?

**M. LE SECRETAIRE** – Je n'en vois pas dans la salle et en teams.

**Mme SICSIC** – Je vous propose de passer au déroulé de notre séance. Les organisations syndicales ont-elles des déclarations ?

**M. BARKALLAH** – Lecture de la déclaration CFE-CGC

Comme l'a chanté un certain Eddy M... :  
C'était la dernière séance  
Et le rideau sur l'écran est tombé  
Bye bye les héros que j'aimais  
L'entracte est terminé  
Bye bye rendez-vous à jamais

...C'est la dernière séance.

Des élections professionnelles se sont déroulées du 22 au 26 novembre dernier au sein de l'EPIC RATP. Grâce à la mobilisation des salariés de RATP Infrastructures, l'ensemble des collègues ayant obtenu le quorum, nous tenons donc ce jour la dernière séance de cette mandature.

Les élus CFE-CGC Groupe RATP souhaitent remercier l'ensemble des élus du CSE 7, qui ont participé à cette mandature, pour leur implication et leur investissement durant tout le mandat qui nous a été confié.

Nous tenons également à remercier les salariés de l'encadrement qui nous ont accordés leur confiance pour cet exercice, ainsi qu'à tous nos collègues encadrants qui, lors de cette

semaine d'élections, ont exprimé à nouveau, par leurs votes, un soutien à notre organisation syndicale et aux valeurs qui nous animent.

Le résultat des suffrages exprimés lors de ces élections permet aux élus CFE-CGC Groupe RATP de continuer à siéger lors de la prochaine mandature du CSE 7. Soyez assurés que vos élus, comme pour la mandature qui s'achève, défendront et soutiendront au mieux les intérêts de tous les encadrants, et ce malgré les **multiples transformations de l'EPIC**, engagées à **marche forcée par la Direction**.

Nous remercions à nouveau tous les salariés de l'EPIC RATP, et plus particulièrement ceux de RATP INFRASTRUCTURES, qui ont participé aux résultats de ces élections. Les élus CFE-CGC Groupe RATP souhaitent à tous les élus et réélus, toutes organisations syndicales confondues, une bonne mandature.

***Une page se tourne, mais l'aventure continue et reste à écrire ensemble.***

**Mme CASSOU** – Lecture d'une déclaration pour la CGT...

C'est ma dernière déclaration en tant que représentante syndicale CGT-RATP au CSE. Les premières et les dernières fois, il y a toujours une émotion particulière. Ceci dit, ne sortons pas les violons, je suis désormais élue, donc ce n'est pas un aurevoir et encore moins un adieu à cette instance, où beaucoup de travail nous attend puisque nos collègues nous ont largement accordé leur confiance, choisissant, majoritairement, pour les représenter, les candidats de la CGT.

Au nom de la CGT-RATP, je voudrais les remercier très chaleureusement, les remercier d'avoir reconnu l'engagement permanent de la CGT auprès de tous les salariés, en faveur de leurs intérêts.

Nous nous trouvons confrontés à un enjeu climatique inédit dans l'histoire humaine, dont chacun sait qu'il appelle un nouveau développement des transports collectifs. Chaque jour, les Franciliens, qu'ils soient privés, de transport public ou entassés dans des conditions indignes, témoignent de besoins qui ne cessent de croître. Et qu'y aurait-il de plus urgent ? Nous livrer à la concurrence, ouvrir la grande braderie de nos réseaux ? Economiser sur les effectifs, les conditions de travail et les rémunérations ? Reculer l'âge de la retraite, abaisser les pensions, supprimer les régimes spéciaux ?

Ces soi-disant priorités qu'on nous impose, il est au contraire urgent de les combattre. Et dans cette bataille contre les vieilles lunes des ultra-libéraux, nos collègues savent qu'ils peuvent compter sur la CGT, ses militants et ses élus au CSE.

Comment le savent-ils ? Certainement parce que nous avons dû être convaincantes et convaincants pendant cette période électorale ! Mais surtout, parce qu'ils ont pu en juger à chaque moment de ce mandat particulièrement intense où nous avons su nous mobiliser et nous adapter en permanence aux changements, parfois même aux rebondissements ou aux situations inédites qu'un scénariste de fiction n'aurait pas même pu imaginer.

Je ne vais pas faire en détail le récit des péripéties rencontrées ni des dossiers majeurs traités durant ce mandat (la bande dessinée éditée cet automne par le CSE le fait très bien). Avec le recul, ça a quelque chose de vertigineux : la mise en place du CSE, nouvelle instance sur un nouveau périmètre ; la création du département RATP Infrastructures ; une véritable pluie de réorganisations dans les services ; et bien sûr le COVID : l'épidémie, ses conséquences, le branle-bas de combat incessant dans un contexte inédit, avec de nouvelles façons de travailler

à appréhender, l'informatique et les distances à apprivoiser pour préserver la proximité et les dynamiques collectives...

Il a même fallu s'adapter à une nouvelle direction ! Et je crois que nous y sommes plutôt pas mal parvenus, malgré un dialogue social parfois compliqué, dont on ne peut pas se satisfaire.

Pour conclure cette « dernière » déclaration au sein de cette instance, au nom de la CGT-RATP et en mon nom propre, je voudrais par conséquent tirer un grand coup de chapeau, féliciter et remercier toutes celles et tous ceux qui ont pris part au travail du CSE et à la réussite de ce mandat incroyablement intense. Et bien sûr, je voudrais particulièrement remercier le secrétaire de cette instance, remercier Eric TURBAN pour son investissement et le travail collectif qu'il a su impulser.

Merci, et bravo à toutes et à tous.

**M. LE PRESIDENT** – Je voulais vous dire aussi que je suis extrêmement fier de cette instance CSE, même si elle est toujours perfectible et il reste certainement beaucoup à faire, et de la qualité du dialogue social. J'ai eu une tranche de vie assez courte avec vous puisque nous aurons passé 8 ou 9 mois ensemble, mais je suis très content de ce qui se passe dans notre enceinte. Je suis aussi très content des conditions dans lesquelles les élections ont eu lieu. Je me suis satisfait que nous soyons tous entrés dans une logique « bon du premier coup » puisque nous n'avons eu qu'un tour et les résultats nous assurent une forme de continuité qui me satisfait beaucoup. J'adresse un grand merci à l'ancienne équipe et je souhaiterais bientôt la bienvenue à la nouvelle équipe qui sera très ressemblante et je m'en satisfais. Nous sommes partis pour une nouvelle mandature qui sera peut-être au moins aussi intense sans compter les événements parfois extérieurs de type COVID que nous ne maîtrisons pas.

**M. LE SECRETAIRE** – Je vous remercie de votre retour.

## **I - APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU 15/10/2021**

(Reportée)

## **II - INFORMATIONS DU PRESIDENT**

(Pas d'autres informations)

## **III - QUESTIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES**

### **1. Information et consultation sur le projet de budget d'exploitation 2022 RATP Infrastructures**

**M. PINEAU** – Nous avons ce point d'échange ce matin pour partager les éléments du budget d'exploitation et du budget d'investissement 2022 de RATP Infrastructures. Je veux tout d'abord remercier les membres de la commission économique avec lesquels nous avons pris un temps d'échange la semaine dernière pour partager ces différents éléments et nos échanges ont été riches.

### **Les points à retenir**

#### **Le contexte**

- Le contexte dans lequel nous avons construit le budget est celui d'une maquette contractuelle ambitieuse pour le GI. Cette maquette contractuelle est liée à la signature du contrat entre RATP et IDFM au cours de cette année qui donne des perspectives d'évolution tant sur la base du budget de fonctionnement, du budget d'exploitation que du budget d'investissement dans le cadre du PQI qui a été arrêté.
- En parallèle de ces éléments, ce budget intègre les nouvelles modalités de rémunération du GI. Ces nouvelles modalités de rémunération ont été fixées par un décret qui a été acté le 28 décembre 2020 et par les échanges que nous avons eues avec l'ART au cours du premier semestre sur le modèle de coût et le modèle de rémunération du GI, l'ART ayant validé les éléments du contrat avec IDFM à l'été 2021.
- Un autre élément de contexte est le PMT que nous avons fait au printemps 2021. Ce PMT a permis de construire une trajectoire de baisse des charges de fonctionnement, soit une baisse nette de 1,6 % par an sur la durée du contrat. Il a été un guide important dans la construction de ce budget.
- Nous avons porté attention au fait que ce budget permette de bien assurer la production de RATP Infrastructures tout en assurant sa transformation au travers du plan SCORE sur lequel nous avons projeté une enveloppe budgétaire à hauteur de 6,4 M€ sur l'année 2022. Nous réservons une enveloppe importante à la transformation du GI.

### Les résultats

- Au global, nous nous retrouvons avec un budget qui respecte nos engagements du PMT sur son périmètre managérial et qui permet de financer notre transformation.
- Nous avons un résultat net qui est en-deçà des attentes initiales de la trajectoire qui avait été construite avec IDFM, principalement du fait du résultat exceptionnel qui intègre des produits de valorisation immobilière qui sont un peu moins importants que ceux que nous avons prévus, mais aussi du fait de la poursuite du contexte COVID qui n'était pas prévue dans nos travaux préparatoires et dans les éléments de contexte que j'ai partagés avec vous, mais qui a un impact fort sur les recettes que nous pouvons tirer soit des activités de publicité dans le métro, soit des activités de location des espaces commerciaux dans le métro et le RER.

### Deux points d'attention

- La mise en œuvre d'économies complémentaires qui ont été demandées par IDFM en septembre 2021 sur deux grands aspects que sont d'une part le niveau d'offre demandé par IDFM à la RATP qui est en légère réduction sur le métro avec un impact sur le GI et d'autre part la prise en charge des évaluations COVID pour lesquelles il n'y aura pas de rémunération perçue par la RATP au titre de 2022.

- Nous intégrerons le LEM au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Le budget a été construit à isopérimètre, c'est-à-dire sans les éléments du LEM. Nous avons partagé ce point au sein de la commission économique pour dire que l'impact économique du LEM sera très réduit d'un pur point de vue budgétaire. D'une part, RATP INFRA est aujourd'hui le premier client du LEM. Lorsque nous internalisons ces prestations que nous payons, nous sommes à un niveau économique à peu près équivalent. D'autre part, le LEM est aussi financé par des prestations externes qui perdureront même lorsque le LEM sera intégré à RATP INFRA.

### **Principaux chiffres**

- Un chiffre d'affaires 2022 évalué à plus de 1,50 Md€. Il est en croissance relativement importante de +50 M€ par rapport à l'estimé 2021, celui-ci étant en léger recul par rapport à celui qui avait été initialement prévu au titre de 2021.
- Un EBIT, qui est le résultat d'exploitation que nous produisons sans prendre en compte les éléments financiers et les éléments exceptionnels, à hauteur de 257 M€ en amélioration par rapport à 2021.
- Une très forte croissance du résultat net, ce résultat passant de 153 M€ estimés au titre de 2021 à 175 M€ projetés en 2022. Ce résultat a vocation à assurer la capacité financière du GI dans les années futures. Assurer un bon niveau de résultat au titre du GI, c'est participer à l'équilibre global de l'ensemble de l'EPIC RATP et aussi préparer l'avenir. Il est important qu'il soit assuré et de plus en plus renforcé pour le gestionnaire d'infrastructures.
- En termes d'effectifs, nous avons une cible 2021 à 3017 ETP et nous avons un estimé 2021 à 2963 ETP. Le budget 2022 est à 3011 ETP en très léger recul par rapport au pilotage 2021, mais globalement très stable par rapport à notre trajectoire.

### **Les enjeux 2022 pour RATP Infrastructures**

- Assurer notre mission de gestionnaire d'infrastructures dans le cadre du nouveau contrat conclu avec IDFM :
  - Renforcer notre capacité de production de nos activités de maintenance à un bon niveau de production,
  - Réussir le programme d'investissement inscrit au PQI. Nous avons un programme d'investissement vraiment important qui est sans précédent en termes économiques pour le GI.
- Réussir la transformation de RATP Infrastructures qui n'est pas antinomique avec le renforcement de notre activité classique, mais qui prépare l'avenir pour le GI avec plusieurs leviers utilisés :



- Le programme SCORE 2025 avec 6,4 M€ dédiés au financement de ce programme l'année prochaine ;
  - Un déploiement de notre politique industrielle au travers de Galaxie et également de programmes du type Supply chain et l'arrivée du LEM ;
  - La construction et le déploiement d'une vision d'adéquation charges/ressources qui nous permettra de renforcer notre capacité à faire et la bonne vision des éléments essentiels pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.
- Assurer le juste équilibre économique de RATP Infrastructures :
    - La création et le déploiement d'un modèle de gestion permettant de voir quels sont les coûts de production de notre GI au travers des offres de services qu'ils supportent ;
    - La mise sous contrôle des pistes de productivité pour assurer des gains économiques et la pérennité économique de notre GI.

### **Proposition budgétaire**

La proposition budgétaire est construite en deux temps :

- Un estimé 2021 qui permet de comparer notre vision budgétaire à date avec le budget initial 2021 ;
- Une comparaison du budget 2022 avec l'estimé 2021. Nous sommes assez dans une logique incrémentale et nous avons séparé pour cette raison la présentation entre ces deux leviers.

L'estimé 2021 par rapport au budget initial 2021 produit un résultat de 153 M€ qui est en légère baisse par rapport à notre budget initial (environ -13 M€). Les grands postes qui permettent d'expliquer ces évolutions sont les suivants :

- Les produits sont en fort recul principalement au titre des activités non-régulées, soit les recettes annexes (à peu près -17 M€ sur ce poste). Cette baisse des recettes annexes est l'impact de la poursuite du COVID sur les activités de publicité Métro RER qui est principalement adressé ici et la baisse des loyers que nous pouvons tirer de la mise à disposition de locaux commerciaux dans les gares et stations. Le nouveau système de rémunération du GI nous a permis d'actualiser nos critères de valorisation des produits et nous sommes globalement dans une croissance de notre chiffre d'affaires tiré d'IDFM (à peu près +10 M€) s'agissant de l'impact de notre nouveau modèle de rémunération.
- La performance attendue est réalisée au titre de notre périmètre managérial. Nous entendons par périmètre managérial le portage des activités en propre de RATP INFRA, donc les activités principalement de maintenance, d'ingénierie, des projets et des fonctions supports du GI. Le périmètre managérial est différencié de

l'ensemble du périmètre du GI principalement par les prestations que nous achetons auprès de l'OT, les activités ou la prise en charge des managements Fees des fonctions supports du siège.

- Nous avons globalement, sur cet estimé 2021, des frais de personnel qui sont en léger recul en lien avec le rythme des recrutements et l'impact de la dette de temps qui est relativement important encore en 2021, des achats de matières et de charges externes qui sont légèrement supérieurs au budget du fait des impacts du COVID et d'un niveau important d'activité des projets qui seront immobilisés au sein de l'actif du GI.
- En dehors de notre périmètre managérial, nous avons un décalage des produits de cessions d'opérations de valorisation immobilière. Nous avons prévu des produits relativement importants dans le budget initial qui n'ont pas une mise en œuvre au titre de 2021. Nous avons un impact de plusieurs millions d'euros (à peu près 8 M€) sur ce poste.
- Une croissance de nos impôts et taxes est liée à un enjeu de périmètre de bases immobilières. Ce sujet est peut-être un peu nouveau et il aura tendance à se renforcer dans l'année 2022. Il est lié au fait que nous nous retrouvons, quand les lignes sont ouvertes, avec des assiettes de taxe foncière qui sont plus importantes. Nous avons ouvert de nouvelles stations par exemple quand nous avons ouvert le prolongement de la ligne 14 au Nord. Nous avons de nouvelles emprises au sol qui sont taxables et nos impôts croissent au titre de ces nouvelles empreintes immobilières.

**M. LAMBERT** – Si je regarde votre document avec les points verts, oranges et rouges, le vert c'est bien, le rouge ce n'est pas bien, et l'orange c'est moyen. Quand vous parlez des frais de personnel, la couleur est à l'orange, mais quand nous avons examiné les effectifs lors de la dernière séance, nous nous sommes aperçus que nous étions à -65 personnes. Pourquoi ce point n'est-il pas vert ? Vous avez beaucoup moins de frais de personnel.

**M. PINEAU** – Nous avons beaucoup moins de frais de personnels, mais nous avons en même temps une forte croissance de la dette de temps qui compense pour près de la moitié la baisse des frais de personnel qui était prévue initialement.

**M. LAMBERT** – Les frais de personnel sont une chose et la dette de temps en est une autre. Pourquoi sont-ils ensemble ?

**M. PINEAU** – La dette de temps est un élément d'évaluation des frais de personnel. Vous avez, dans les frais de personnel, deux éléments, d'une part la rémunération qui est versée au mois le mois et qui représente la plus grosse partie des frais de personnel, et d'autre part la rémunération différée. La rémunération différée est, par exemple, un compte épargne temps et tout l'argent que nous pouvons mettre de côté aujourd'hui qui permettra d'avoir un élément de rémunération plus tard soit au fur et à mesure du temps (par exemple des reports de RTT ou de congés sur l'année qui suit), soit au moment du départ à la retraite si nous poussons le système jusqu'au bout.

**M. LAMBERT** – La couleur orange est donc plus liée à l'impact de la dette de temps qu'aux frais de personnel ?

**M. PINEAU** – Il s'agit du lien entre les deux.

### **Compte de résultat prévisionnel 2022**

Ce compte de résultat reprend les éléments que j'ai pu partager avec vous précédemment et il met bien en évidence le niveau du résultat net prévisionnel de 153 M€ en baisse de 8 % par rapport à la prévision 2021.

Si nous regardons principalement le prévisionnel 2022 en comparaison avec l'estimé 2021, nous avons un budget 2022 qui permet de mettre en évidence un niveau de résultat à 175 M€. Il est en amélioration importante de 21 M€ par rapport à l'estimé 2021, soit une amélioration de 14 % de notre résultat net. Ce résultat est construit sur la base de trois grandes hypothèses :

- Une amélioration de nos produits :
  - Une amélioration liée à l'offre avec l'ouverture du prolongement de la ligne 14 en année pleine sur 2022 et les ouvertures prévisionnelles sur les lignes 4 et 12 en cours d'année, et une amélioration de la valeur de nos actifs qui est l'une des bases de rémunération du GI dans son nouveau modèle de rémunération ;
  - Une compensation des impôts et taxes du gestionnaire d'infrastructures à l'euro/l'euro par IDFM. Il s'agit de la conséquence de l'avis de l'ART sur notre rémunération qui a été rendu cet été. Dans cet avis de l'ART, l'ART a demandé de faire évoluer un seul élément qui concerne la prise en charge des impôts et taxes. La maquette initiale dans le contrat initial entre la RATP et IDFM prévoyait d'avoir deux niveaux de prise en charge suivant des typologies différentes d'impôts, soit une prise en charge à l'euro/l'euro, soit une prise en charge forfaitaire. L'ART a souhaité que l'ensemble des impôts soit pris en charge à l'euro/l'euro. Cette prise en charge à l'euro/l'euro est l'hypothèse que nous avons prise dans le cadre de ce budget et elle permet d'avoir une légère amélioration de notre résultat net.
  - Une amélioration de nos recettes annexes, des recettes de publicité, de locaux commerciaux et liées aux Télécoms. Quand nous avons construit le budget, il prenait l'hypothèse d'une sortie de crise COVID qui avait vocation à se poursuivre en 2022 pour revenir à un bon étiage de ces activités avec une amélioration de presque 30 M€ des recettes annexes sur 2022 par rapport à l'estimé 2021.
- Un niveau de coût du gestionnaire d'infrastructures sur son périmètre managérial qui est en ligne avec les cadrages dont je parlais initialement et qui permet de tenir notre ligne d'une performance économique de 1,6 % sur l'année.

- Nous avons construit le budget avec une cible d'effectifs à 3011 ETP en moyenne sur l'année 2022. Cette cible a été construite en prenant en compte les besoins des unités et notre besoin de performance globale
- Des achats de matières et de prestations externes principalement qui sont quasiment stables par rapport à l'estimé 2021 et qui permettent de financer des projets qui préparent l'avenir (SCORE, RBV Branches, activités de la Voie...)
- Des évolutions relativement contrastées en-dehors de notre périmètre managérial :
  - Une croissance des coûts payés aux autres départements de l'OT qui est principalement liée au fait que notre parc augmente dans le cadre de l'offre nouvelle. Si je prends l'exemple des lignes 4 et 12, le nombre d'escaliers mécaniques que nous devons maintenir va augmenter. Cette maintenance des escaliers mécaniques est réalisée aujourd'hui par M2E et apparaît en-dehors de notre périmètre.
  - Des dotations aux amortissements en forte augmentation. La base d'actifs du GI est en croissance, c'est-à-dire les outils dont nous disposons pour réaliser nos activités et dont nous sommes prioritaires, et cela est plutôt bon signe. Il faut néanmoins noter que, dans notre système de rémunération, les dotations aux amortissements nous sont payées à l'euro/l'euro par IDFM. Nous avons en fait une croissance de la base de coûts et nous avons aussi une croissance de notre rémunération en face.
  - Une nouvelle dégradation des produits de cession des opérations de valorisation immobilière qui est principalement liée au fait que ces opérations de valorisation immobilière ne sont pas extrêmement nombreuses. Alors que nous avons eu, sur l'année 2020, deux grosses opérations qui avaient permis d'afficher un résultat important, l'année 2021 a été une année un peu moins riche. 2022 est une année sur laquelle peu d'opérations de valorisation immobilière sont prévues, soit un résultat exceptionnel moindre sur l'année prochaine.
  - Une amélioration de notre résultat financier. Notre résultat financier s'améliore de manière relativement importante (à peu près 11 M€) principalement du fait que les taux ont continué à baisser sur les années 2020-2021 et les modalités de financement des activités de la RATP dont nous bénéficions aujourd'hui sont plus intéressantes. Elles permettent d'avoir des taux d'intérêt plus bas et de payer une rémunération de la dette en amélioration notable sur 2022.

Je vous propose de ne pas regarder en détail les différents postes du compte de résultat. Nous les avons mis dans le dossier pour que vous ayez une bonne appréhension de ces différents éléments. Nous voyons à ce niveau la matérialisation des 175 M€ de résultat net que nous prévoyons pour 2022.

**M. LE SECRETAIRE** – Nous vous remercions pour cette présentation assez complète. Ce budget est plutôt ambitieux, mais quelques éléments nous contrarient et vous vous en doutez puisque le sujet a été évoqué en commission économique. Je rappelle que le contexte a évolué avec le nouveau contrat IDFM qui est tout récent. Nous avons maintenant une particularité avec l'ART qui valide la rémunération d'IDFM et la possibilité d'un avenant concernant un remboursement au niveau des impôts puisque nous avons aujourd'hui deux types de remboursements : les remboursements à l'euro/l'euro et les remboursements hors forfait. A priori, l'ART pencherait plutôt pour que tous les remboursements se fassent à l'euro/l'euro.

SCORE 2025 est également un élément nouveau et nous en aurons tout à l'heure une présentation sur les accidents du travail pour arrêter l'hémorragie. Il n'est pas anodin puisque vous avez dit qu'un peu plus de 6 M€ seraient consacrés à SCORE 2025 pour lui donner une force au niveau des accidents du travail et aussi pour les 21 autres chantiers qui sont inscrits dans SCORE 2025.

Beaucoup de transformations sont en cours et des offres nouvelles (lignes 14, 4 et 12) entrent aussi dans le spectre et augmenteront notre résultat net à hauteur de 175 M€ sur 2022. Vous avez également cité quelques exemples dont le projet Galaxie, toute la partie logistique... qui viendront impacter le département en 2022 et je pense qu'ils ne seront pas les seuls sujets. Nous aurons l'occasion de les évoquer.

Nous avons un vrai sujet sur les effectifs parce que le programme est bien ambitieux avec beaucoup de projets, la maintenance que nous devons continuer de faire, les offres nouvelles, SCORE 2025, mais avec qui voulez-vous les faire ? Le notifié passe de 3017 à 3011 et nous sommes à -65 postes sur 2021. Il est bien d'avoir des ambitions, mais je ne sais pas avec qui vous voulez les faire. Nous ne disons pas que rien n'est pas parce que cela ne serait pas vrai et serait même faux, pour autant, toutes les actions que vous avez mises en place au niveau des recrutements ne donnent pas satisfaction. Il s'agit d'un état de fait puisque nous sommes aujourd'hui à -65 postes et le problème se pose surtout sur deux unités. Cette approche pourrait s'entendre du côté de DPI où nous sommes plus sur des projets qui fluctuent dans le temps et parfois sur des années, mais elle ne peut pas fonctionner en l'état du côté de DGOA où il faut tant d'ETP pour faire les roulements. Elle ne peut pas être une projection. Nous sentons bien que le côté financier est maintenant le seul à piloter les effectifs et nous avons plus qu'une crainte : nous avons du mal à recruter et nous avons l'impression que l'on recrute en fin d'année pour avoir un impact moindre puisque l'effectif comptera pour partie sur l'année N. S'il arrive au mois de novembre, il comptera pour 0,2 et il pèsera peu sur les charges. En attendant, les agents auront fonctionné pendant toute l'année avec des effectifs restreints.

Il s'agit d'une véritable inquiétude. Vous avez essayé de nous l'expliquer et vous ne nous avez pas convaincus en disant que vous en embaucherez peut-être plus. J'ai compris votre façon de voir les choses et, même si je n'ai que ce niveau en mathématiques, 3017 est supérieur à 3011. Vous faites d'ailleurs une productivité plus importante que celle demandée par l'entreprise puisque vous affichez 1,6 au lieu de 1. Pourquoi n'avez-vous pas fait un budget avec 2970 agents pour être près de la cible ? Il ne s'agit pas du bon niveau puisqu'il ne correspond pas au besoin pour fonctionner, pouvoir faire la transformation, la maintenance et SCORE 2025, d'où une forte inquiétude.

Nous avons d'ailleurs une demande que nous avons déjà faite : les -65 postes en 2021 ont des effets non-négligeables sur la masse salariale. Quelle est l'économie en termes d'euros ? Ces -65 postes sont de la subvention en moins pour le CSE, des salaires et des charges en moins et aussi du moins pour les enveloppes de déroulement de carrière. Ils étaient tout de même budgétés puisque vous auriez dû arriver normalement à la cible de 3017. Nous vous demandons de reverser tout ou partie de ce montant aux agents qui ont subi ce manque d'effectifs qui a un impact non-négligeable. A certains endroits, les agents sont obligés de poser leurs congés d'une journée quinze jours avant, se voient refuser leurs congés ou sont obligés de changer de roulement régulièrement pour le service. Par contre, quand ils ont besoin, la réponse n'est pas toujours positive. Il s'agit d'un effet non-négligeable qui dure en plus depuis des années. Une telle mesure ne coûterait rien au département puisque la somme était budgétée avec une cible à 3017. Cet élément de contexte est important.

Vous nous avez annoncé qu'IDFM ne prendra plus en charge le surcoût COVID. Vous ne nous avez pas là aussi convaincus et je pense que les agents vont payer ce surcoût. Il faudra trouver les 3 M€ qui se traduiront encore par du moins. Vous ne le dites pas de cette façon clairement, mais j'aimerais savoir où vous trouverez ces 3 M€ si vous ne les trouvez pas sur les effectifs puisque les effectifs ne sont plus que la seule variable d'ajustement choisie par le département pour pouvoir faire des économies. Vous n'avez pas parlé des stocks qui ont été évoqués en commission économique, mais il serait bien de rappeler synthétiquement pourquoi ils n'entrent pas dans le budget.

Des questions liées aux effectifs concernent la dette de temps. Vous nous avez annoncé une augmentation de cette dette de temps de 2,6 M€ et nous nous étonnons de cette augmentation. Pourquoi ? Il existe des règles dans l'entreprise qui sont appliquées à certains, mais j'ai l'impression qu'elles ne sont pas appliquées à tout le monde. Comment pouvons-nous avoir une augmentation aussi forte avec l'obligation de prendre des RTT sur l'année N-1, voire imposés par son manager ? Elle a un effet non-négligeable car il est mis en place, pour la contrer, des RTT imposés et nous montons à 5 RTT pour 2022. Une grosse partie des agents sont donc impactés. Je n'arrive pas à comprendre comment il peut y avoir une dette de temps qui explose alors que nous recevons des mails tous les quinze jours pour dire qu'il faut prendre ses congés et ses RTT. Il n'est pas rare que des agents nous interpellent parce qu'on les oblige à prendre leurs RTT. Nous nous étonnons que cette dette de temps soit aussi forte avec des endroits où la pression monte. Elle vient peut-être aussi du fait que les agents ne peuvent pas apurer leur dette de temps comme il y a des effectifs en moins. Ils subissent les effectifs en moins et ils ont en plus des RTT imposés.

Vous ne serez sûrement pas d'accord, mais quand nous regardons le budget 2022, la variable d'ajustement est les effectifs parce que vous baissez le notifié. Nous voyons bien que nous n'y sommes pas arrivés en 2021 et je ne vois pas comment nous y arriverions en 2022 avec les mêmes éléments. Nous verrons que l'apprentissage n'est pas fait au niveau de la bonne catégorie, mais nous en reparlerons. Nous avons l'impression d'être dans un cercle vicieux. La dette de temps ne diminuera pas s'il y a moins d'effectifs. Il faut du monde pour faire le travail et les agents ne prendront peut-être pas leurs congés ou auront une dérogation pour ne pas les prendre. On imposera encore 5, 7, 8, 9 ou 10 RTT pour combler ces aléas. Les agents subissent quotidiennement ces manques d'effectifs que ce soit du côté de DPI ou de DGOA

avec, du côté de DPI, une charge de travail qui est exponentielle et qui ne baisse pas et, du côté de DGOA, ils ne font peut-être pas plus d'heures qu'ils le devraient, mais ils sont tout le temps en train d'arranger le service pour pouvoir combler les postes vacants.

Nous parlerons aussi de SCORE et du chantier STOP où nous sommes à la frontière. Quand ils ne sont plus que trois où ils devraient être quatre, les agents sont mis en risque. Il s'agit de vrais sujets et il n'y a pas grand-chose pour les agents en contrepartie. Nous poussons un cri du cœur sur les effectifs parce que nous ne voyons pas le bout du tunnel et on tire en plus les choses vers le bas. Nous avons également soulevé deux questions :

- Sur le taux de 1,6 %, quel est le pourcentage de productivité faite sur les effectifs ?
- Un projet dont nous parlons moins, mais qui est vraiment présent, est le projet Diapason : à quelle hauteur diminue-t-il nos charges ? Il a tout de même un effet non-négligeable sur les budgets.

**M. LERENDU** – Sur les effectifs, vous ne prenez pas en compte dans le budget l'arrivée du LEM qui correspond à 67 agents. Nous n'avons plus le même notifié puisque nous passons de 3011 à quasiment 3080 agents. Pourquoi n'avez-vous pas pris en compte le LEM si l'opération est quasiment neutre ? Est-elle neutre en notre faveur avec plus ou moins de sortants ? Dans quel sens cela se fait-il ? Je rejoins l'avis de M. TURBAN sur ce point : quand nous avons moins d'effectifs, la dette de temps explose automatiquement. Quand vous êtes 5 au lieu de 6 pour faire le travail, vous ne pouvez pas poser tous vos congés et ils s'accumulent.

Quid des dépenses COVID puisqu'IDFM ne les prend plus en compte ? Comment seront-elles prises en compte ? L'entreprise les prendra-t-elle en compte ou les agents devront-ils se débrouiller pour les masques, les gels hydroalcooliques... ?

A quoi la baisse des charges est-elle due ? Est-elle liée au fait qu'en 2022, nous rendons les baux sur VDF et tout le monde arrive à Val Bienvenue ou est-elle due à d'autres raisons ?

Je repose la question sur la productivité supérieure à la moyenne de l'entreprise puisque nous sommes sur une productivité de 1,6 %. Pourquoi ? Dans quels domaines sont faites les économies ?

**Mme CASSOU** – Le notifié sera en fait le budgété et un pilotage de gestion purement comptable, mais il faudrait peut-être avoir aussi le pilotage RH, c'est-à-dire une case à côté où il serait vraiment noté le besoin en effectif, l'effectif dont on a vraiment besoin et la théorie. En fait, nous ne pourrions pas suivre et je ne sais pas comment les RH vont suivre si l'on change à chaque fois le notifié par rapport à un budget et à la comptabilité. Par exemple, si une personne recrutée n'arrive qu'en juillet 2022, elle comptera pour 0,5. Si tous ces postes sont notifiés en 0,5, 0,2 ou autres dans le notifié, nous n'aurons jamais le chiffre exact du besoin en postes. Il faudra que nous ayons les deux tableaux ou ajouter une colonne sur le besoin théorique que nous avons. Il n'y a pas besoin d'attendre un an pour cela et on peut le faire dès maintenant. Nous

aurions ensuite à côté le besoin budgété. Je comprends bien qu'il faille budgéter et que nous ayons un écart entre le notifié et le budgété quand on n'arrive pas à recruter, mais il faut tout de même que nous ayons cette notion de nombre de postes nécessaire pour l'activité. Je réitère donc ma demande à ce sujet-là. Vous avez dit que nous la verrions peut-être plus tard, mais je ne voudrais pas qu'elle soit vue plus tard parce que nous en avons besoin maintenant et, si nous commençons à perdre le suivi des effectifs, il risque d'être compliqué de les resuivre dans un an avec toutes les réorganisations et tous les bouleversements qui arriveront encore d'ici 2023.

Je voudrais revenir sur la valeur de stock que Frédérique TOUBOUL a fait remonter à juste titre au niveau de la commission économique. J'ai relu mes cours et je ne comprends pas qu'elle ne soit pas notée au niveau de la comptabilité puisque la valeur de stock joue sur beaucoup de choses, sur les impôts et sur plein de critères, et dans nos comptes. S'il faut travailler sur les stocks, le fait de diminuer le stock nous fera gagner. Comment allez-vous le notifier et l'inscrire dans les comptes ? Je pense qu'il devrait apparaître à moins qu'il s'agisse d'une comptabilité spéciale chez nous. D'après les notions que j'ai pu revoir dans mes cours comptables en logistique, il devrait apparaître.

**M. MORVAN** – Sur quel stock voulez-vous faire des économies ? J'entends dans les attachements de maintenance que l'on fait des économies sur tout et sur rien et, quand nous aurons des incidents au niveau de la caténaire ou des incidents de voie, nous n'aurons pas de matériel parce que nous n'aurons pas les stocks. Il y a certainement des progrès à faire sur les stocks. Ces questions taraudent un peu les agents sur le terrain parce qu'ils ont l'impression de leur fenêtre que tous les stocks seront mis à zéro et ils se demandent comment ils feront quand ils auront des incidents.

Concernant la régulation de la dette de temps, vu la ligne que semble pendre le département RATP Infrastructures et l'imposition des RTT concertés qui a été mise en place en 2020, je crains que l'imposition des CA pour les agents des unités se fasse quand les unités n'auront pas besoin des effectifs, que les agents n'aient plus le choix de poser leurs congés dans l'année et que les congés deviennent imposés pour régler une dette de temps dont ils ne sont pas nécessairement responsables.

**M. MURATI** – Je souhaite revenir sur deux points :

- Vous avez construit le budget sans le LEM. Le LEM n'apparaît pas dans l'affichage des effectifs, mais ces agents seront tout de même payés. Ils ne seront pas payés par leur ancien département GIS. Comment pouvez-vous dire qu'ils ne sont pas présents, mais que vous allez tout de même les payer ? Les chiffres sont bizarrement proches entre les effectifs qui n'ont pas été mis en place en 2021 (65 ETP) et l'effectif du LEM de 67 ETP.
- Nous avons l'impression que la dette de temps est un problème et que ce problème est renvoyé tout le temps sur les agents parce qu'ils gonflent leur compteur de congés qu'ils ne peuvent pas poser. Il ne faut pas renvoyer toujours la faute sur les agents parce que l'entreprise ne parvient pas à embaucher et ne permet pas aux agents de poser leurs congés comme ils veulent. La direction est responsable de cette dette de temps et il faut parfois l'assumer.



**M. PINEAU** – Il a été globalement fait le choix, au sein de l'entreprise, de considérer que le LEM n'était pas intégré dans le budget 2022 de RATP INFRA pour deux raisons : l'ensemble des avis n'avaient pas été rendus au niveau de la construction du budget et on voulait porter très attention au fait de ne pas avoir une double budgétisation du LEM à deux endroits différents à l'intérieur de l'entreprise. Ce budget a été construit à la sortie de l'été 2021 et ce choix a été fait.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, le LEM sera intégré à RATP INFRA, les effectifs seront là, et nous réintégrerons l'ensemble de ces éléments dans la copie budgétaire de 2022. Nous avons lancé un travail de fond avec les équipes du LEM pour avoir une bonne appréhension des charges et des effectifs de cette activité et s'assurer que nous avons une neutralité économique au moment de l'intégration du LEM. En tous les cas, nous ne nous retrouverons pas avec une déformation budgétaire qui pourrait engager l'avenir.

Sur la question des stocks, je suis désolé de faire un peu de comptabilité pure pour essayer d'être explicite sur la manière dont les stocks apparaissent dans nos comptes et l'impact qu'ils ont sur le compte de résultat. Le stock est le fait d'être propriétaire de matières en avance de phase avant que celles-ci ne soient vraiment utilisées soit pour les activités de projet, soit pour les activités de maintenance. L'outil comptable qui permet de matérialiser ce dont nous sommes propriétaires est le bilan s'agissant de l'actif du bilan et les stocks sont comptabilisés à l'actif du bilan. Le propre d'un budget est d'être un budget qui retrace le compte de résultat. Nous sommes bien sur deux notions différentes : le bilan qui marque la propriété de nos actifs dont les stocks et nos dettes, et le compte de résultat qui a vocation à être le reflet de l'activité qui est réalisée dans l'année, en l'occurrence 2021 ou 2022. Quand une pièce, un outillage ou un rail entre dans les stocks, il est positionné au bilan. Lors de l'utilisation de cet élément de stock soit pour produire un actif, soit pour réaliser des actes de maintenance, il passe à ce moment-là dans le compte de résultat.

Pour répondre à votre question précise, la réduction des stocks ne se matérialise pas dans le compte de résultat, mais elle se matérialise dans le bilan. Quand nous regarderons les résultats de l'année 2021 ensemble, je vous propose que nous fassions un zoom à ce moment-là sur le bilan et sur les stocks au bilan, mais la réduction des stocks se trouve à l'actif du bilan.

Notre objectif n'est pas de réduire les stocks à zéro et notre objectif est de réduire les stocks au juste niveau et au niveau nécessaire pour rendre notre activité. Nous sommes aujourd'hui sur des stocks qui permettent parfois de couvrir plusieurs années de production. Nous pouvons parfois considérer que cela est normal par la nature même de la pièce en stock, mais nous sommes plutôt assez fréquemment dans une logique de stock qui tient du surstock de précaution, de sécurité ou de confort et nous voulons jouer sur ce niveau de stock. L'idée n'est pas de se retrouver avec un stock à zéro parce que cela n'aurait pas de sens pour notre production, notre activité, et cet objectif n'est pas celui que nous recherchons. Nous recherchons d'avoir un juste niveau des stocks.

**M. LAMBERT** – Nous arrivons en fait à zéro et nous sommes en rupture. J'ai un mail sous les yeux qui dit la chose suivante : « dans le cadre de notre intervention dans la nuit, nous devons remplacer des modules de LED en signalisation, -les lampes étant

le cœur de notre métier en signalisation-, cependant il n'y en a pas de disponibles ». Nous en sommes là en fait. Nous devons tout justifier et cela est un peu pénible. Je veux bien comprendre que des niveaux de stocks sont bien trop élevés et nous en avons d'ailleurs parlé avec le Directeur lors de la dernière séance, mais là c'est exagéré et il faut tout justifier ! Arrivé à un moment, il faut faire confiance aux gens de métier et aux magasiniers. Nous sommes en fait en rupture sur plein d'articles et il faut tout justifier jusqu'aux rouleaux de scotch. Il faut arrêter ! J'exprime une certaine colère parce que nous sommes obligés d'envoyer des demandes d'approbation sur des commandes alors que ce sont nous, les magasiniers, qui sommes derrière les comptoirs et qui servons la marchandise. Je veux bien que l'on valide des demandes, mais il faut arrêter de les faire valider par des gens dans des bureaux qui n'ont jamais mis les pieds dans un magasin. Il faut faire un peu confiance aux gens de métier. Il est complètement fou de faire tout valider de cette façon et cela va bien cinq minutes.

**M. LE PRESIDENT** – Nous vous présenterons probablement, lors d'une prochaine séance, le plan d'action sur les stocks. Pour que vous ayez les chiffres en tête et que vous acceptiez que nous ayons un énorme problème parce que le premier pas est d'accepter le fait que nous ayons un problème, nous avons un stock de consommables de plus de 80 millions. Je parle de consommables et non pas du stock de sécurité. Les sorties mensuelles depuis la nuit des temps sont de 2 millions. Nous avons donc une couverture de 40 mois. Aucune entreprise sur la planète ne se paye des couvertures de 40 mois. L'action que nous sommes en train de faire n'adresse pas du tout les magasiniers, mais ceux qui vous font les demandes. Nous sommes en train de réduire ce stock à des niveaux de taux de couverture qui sont plus raisonnables. Passer de 40 mois de couverture en moyenne à 20 mois n'est pas du tout un exploit dans le monde de l'industrie, mais il s'agit déjà d'un énorme pas pour nous. Notre stock de consommables immobilise de l'argent et prend des mètres-carrés. A Bourdon, nous avons plus de 1000 m<sup>2</sup> qui sont occupés par des pièces alors que les gens sont mal installés. Nous essayerons de mettre ce niveau de stock à un niveau de taux de couverture qui est plus acceptable et plus défendable. Nous ne parlons pas des rouleaux de scotch, mais des nuances de rails que nous achetons à tire larigot parce que nous nous trompons sur les nuances de rails. Ces pièces prennent énormément de place et coûtent très cher. Il faut arrêter de parler de rouleaux de scotch parce que nous n'avons pas 83 millions de rouleaux de scotch.

**M. LAMBERT** – Vous avez passé le message disant que vous alliez réduire le niveau des stocks. Une fois le message passé, pourquoi faut-il encore demander des validations à des gens qui ne connaissent pas le métier ? Pourquoi ne faites-vous pas confiance aux gens qui sont sur le terrain ? Laissez-nous faire nos validations de commandes ! Il faut tout faire justifier et cela est devenu complètement fou. Une fois le message passé, c'est bon et nous avons compris.

**M. LE PRESIDENT** – Cela n'est pas bon puisque le message est passé depuis des mois et rien ne bouge. La seule façon d'enclencher la descente est de demander aux gens de justifier leurs besoins. Nous avons déjà expliqué la dernière fois que nous n'allions pas traquer les rouleaux de scotch, les masques et les gels parce que nous en avons besoin et ils sont stockés par millions à Boissy. Nous voulons aller chercher les pièces qui coûtent cher, qui sont demandées sans compter par certains métiers et sans vision précise du niveau de consommation. Nous n'avons pas trouvé d'autre solution pour l'instant que de contraindre la commande. Nous lèverons cette contrainte

petit à petit quand les actions de fond sur l'expression des besoins prendront le pas. Pour l'instant, nous sommes dans une situation où nous souhaitons contraindre les commandes pour faire prendre conscience aux gens que nous approvisionnons quelquefois des pièces qui sont stockées à 4, 5 ou 6 endroits, mais comme nous avons 4 GMAO, nous ne savons même pas que nous avons la même pièce disponible dans le stock d'à-côté parce qu'elle a des références différentes et des noms différents. Nous sommes dans un système ubuesque. Tous ces problèmes prennent du temps à être réglés et Galaxie nous aidera beaucoup. En attendant, nous n'avons pas trouvé d'autre solution que de contraindre intelligemment, et intelligemment ne parle pas des post-it et des rouleaux de scotch. Nous n'avons pas 83 millions de post-it et de rouleaux de scotch.

**M. SEMEGA** – Dans certains attachements, nous nous retrouvons en pénurie d'EPI. Nous n'avons pas de lampes frontales..., et le manager nous dit que nous devons le justifier. Cela crée des manques, voire des absences au niveau des EPI en nuit et le manager nous dit qu'il n'a pas de lampes frontales pour nous. Nous marchons un peu à contresens et ces manques peuvent générer des accidents du travail ou autres. Il faut vraiment bien cibler pour être sûr de ce que l'on fait parce qu'il ne s'agit pas dans ce cas de post-it, ni des rouleaux de scotch, mais d'EPI qui concernent la sécurité. Nous avons une pénurie sur des relais qui servent pour la signalisation. Nous avons des avaries, nous devons les remplacer et nous n'en avons pas. On nous dit que l'on va essayer de voir comment faire. Si une panne se produit demain dans le tronçon central, les collègues seront envoyés en dépêche et diront qu'ils n'ont pas le relais. La zone restera basse, les trains passeront en marche à vue..., il faudra demander un bulletin pour franchir et il y aura un retard monumental à la fin de la journée. Comme vous le disait M. LAMBERT, ces sujets sont vraiment ceux qu'il faut cibler.

**M. PAROT** – J'ai du mal à comprendre que nous puissions arriver à 83 millions de stock sur des pièces excessivement chères. Je pense que des gens, au niveau de l'ordonnancement, doivent gérer ces commandes et s'assurer, avant de commander une pièce, s'ils l'ont en stock ou pas. Je n'incrimine personne, mais j'ai l'impression que cette affaire a été gérée n'importe comment et, pour en arriver là, il se pose un gros problème de fonctionnement. Je ne sais pas si votre message est bien passé. Quand vous parlez de gros investissements (par exemple un appareil, un demi-aiguillage ou du rail), nous pouvons comprendre qu'il faille, avant de les commander parce qu'ils coûtent excessivement cher, s'assurer qu'ils ne sont pas déjà en stock et qu'ils sont commandés avec la bonne référence, mais quand nos collègues parlent d'EPI ou de lampes qui peuvent jouer sur la sécurité des agents et la circulation des trains, il faut que votre message redescende et qu'il soit entendu de tout le monde. Cela n'a malheureusement pas l'air d'être le cas.

**M. PINEAU** – Je voudrais revenir un instant sur les effectifs pour faire trois commentaires :

- Les effectifs que nous avons partagés dans le cadre du budget 2022 sont bien des effectifs qui ont été regardés, travaillés avec les besoins des activités que nous réalisons et les besoins des unités. Nous les avons partagés, discutés, challengés, soit la logique classique d'une construction budgétaire.

- Il faut faire collectivement attention au fait que le résultat auquel nous arrivons porte une crédibilité non pas uniquement dans une logique purement financière, mais une crédibilité de notre département quant à notre capacité à faire. Cela est vrai non seulement vis-à-vis de CGF quand nous présentons le budget de RATP INFRA dans une vision globale, mais également pour l'ensemble du budget de la RATP quand il est présenté au conseil d'administration. Cela est vrai aussi quand il est présenté vis-à-vis d'IDFM et quand il est présenté à l'ART. Si nous avons une décorrélation réelle et pérenne de nos effectifs avec le niveau réel d'emploi, nous perdons en crédibilité vis-à-vis de nos différents interlocuteurs et notre objectif est bien d'être dans une logique de confiance et donc dans une logique de crédibilité vis-à-vis de nos interlocuteurs. Nous avons aussi cet élément à l'esprit quand nous avons construit collectivement notre cible d'effectifs pour l'année prochaine.
- Au-delà de la réalité des chiffres 2021, nous nous mettons en ordre de marche pour avoir une juste visibilité et un juste pilotage de nos effectifs en allant rechercher l'adéquation charges/ressources au sein du département. Nous commençons à développer, à regarder et à porter ce cadre. Il sera un outil relativement important et puissant pour trouver le bon équilibre de nos effectifs avec nos contraintes de production et nos engagements de réalisation.

**Mme NOUZAREDE** – Nous sommes là, au niveau de DGOA, pour réaliser une activité de maintenance. Cette adéquation charges/ressources est donc cruciale. Nous fixons la charge en fonction de notre politique de maintenance. Nous avons tout un sujet ressources et nous devons aussi travailler sur la charge. Il faut s'interroger sur nos cycles de maintenance ou sur les actes de maintenance que nous faisons au sein d'une gamme : sont-ils nécessaires ou pas ? Si nous faisons des actes inutiles, ne les faisons plus et nous récupérerons de la ressource.

Nous avons aussi le sujet de la performance de nos actions. Par exemple, quand nous avons une panne répétitive que nous n'arrivons pas à résoudre et si nous y allons une fois, deux fois, quatre fois ou dix fois, nous consommons de la ressource alors qu'un bon du premier coup nous permettrait d'être plus efficaces. Je reprends l'exemple de M. HOUPERT quand nos agents vont x fois dans les ateliers MRF pour essayer d'obtenir la zone afin de réaliser les graissages et nous avons d'autres exemples de cet acabit. La charge se gère et cela est aussi notre responsabilité.

Les études de gammes et de cycles de maintenance sont déjà faites régulièrement par les unités. L'ambition d'un chantier de SCORE qui s'appelle « optimiser la stratégie de maintenance » est justement de rechercher à faire le juste nécessaire en termes d'activités, c'est-à-dire le bon volume d'actes de maintenance et à les faire efficacement. Il peut être aussi les faire différemment. Cet objectif sera pour un peu plus tard, mais nous y travaillons maintenant quand nous parlons de maintenance prédictive, de maintenance conditionnelle et de sujets de cet ordre-là.

Nous avons aujourd'hui une charge donnée, nos gammes et nos cycles de maintenance. Nous n'avons pas des ressources pour le faire et nous devons décider les activités que nous faisons et que nous ne faisons pas. Nous faisons tout le préventif de sécurité et, dans le préventif de disponibilité, nous espaçons les gammes à quelques endroits. L'enjeu est de piloter la production.

Sur les ressources, nous avons l'effectif et notre capacité de recrutement dont nous avons largement parlé. La situation n'est pas satisfaisante et nous en avons parlé également. Nous avons aussi toutes les ressources que nous pouvons récupérer en faisant les choses différemment. Vous parliez à l'instant de STOP. Notre volumétrie d'accidents du travail nous prive de ressources de production. Nous avons de la ressource interne que nous n'utilisons pas toujours à bon escient et nous devons aussi travailler sur ce sujet. Il faut activer tous les leviers. Un autre chantier de SCORE qui s'appelle « adéquation charges/ressources » aura la vision d'ensemble de tous ces sujets. Nous n'avons pas cet équilibre aujourd'hui. Nous le gérons au jour le jour, nous pilotons ce déséquilibre et nous avons surtout l'ambition d'atteindre cet équilibre avec plusieurs actions qui sont lancées.

Nous n'avons pas de problèmes de stocks d'EPI. Les dysfonctionnements ne sont effectivement pas admissibles, mais nous avons des EPI qui sont gérés sur la plateforme de Boissy. Nous ne restreignons pas les EPI. Nous ne changerons pas nos fournitures en matière de mesures de protection de nos salariés vis-à-vis du COVID. Nous aurons des masques, du gel... Nous travaillons tout de même à optimiser les prestations de nettoyage. Sur le coût des masques, je rappelle que nous avons été dotés très tôt de masques à la RATP et nous l'avons été bien avant tout le monde. Nous les avons achetés à un moment où nous les avons payés au prix fort s'agissant d'un choix d'entreprise. Nous sommes encore sur des masques à prix fort, mais la pente est décroissante.

Le sujet des stocks est un sujet difficile et extrêmement crispant. Je vois votre réaction et j'en vois d'autres sur le terrain. Nous sommes vraiment dans une situation d'urgence où il faut arrêter de les augmenter. Nous n'empêchons pas l'approvisionnement des stocks de maintenance et nous vérifions que tous les produits que nous approvisionnons sont nécessaires. L'exemple que vous citez est autorisé. Il est effectivement crispant de le justifier, mais je peux vous donner un autre exemple de réservation pour un chantier : le chantier n'a pas lieu et la réservation reste bloquée pendant deux ans. Cela nous génère du stock dans un coin. Un travail de fond est à faire et nous sommes dans une situation d'urgence où nous devons nous poser la question de chaque demande et de chaque commande qui arrive. Pour autant, nous n'avons pas dit que nous arrêtons les commandes et nous avons dit que nous les soumettions à validation. Cela est pénible pour tout le monde, pour moi aussi et pour le DUO puisque je dois les valider. Nous le faisons en plus, mais cette validation est vraiment nécessaire pour endiguer la situation, mieux comprendre d'où viennent ces mécanismes et quelles sont les origines qui nous génèrent un stock qui n'arrête pas d'augmenter pour que nous puissions réagir derrière. Je sais que cela est crispant. Nous avons peut-être fait des choses un peu vite dans l'application et nous en reparlerons tous ensemble pour savoir si cela s'applique aux rouleaux de scotch. Le sujet n'étant pas clair pour tout le monde, on se pose des questions et il faut que nous fassions le tri dans cette affaire. Il concerne nos pièces de maintenance qui font notre stock. Il s'agit pour l'instant d'une mesure d'urgence. Je conviens qu'elle est extrêmement impopulaire et désagréable, mais elle est mise néanmoins en œuvre tout en travaillant sur l'ensemble des leviers qui permettront d'optimiser nos stocks. Le but n'est certainement pas d'avoir une rupture sur l'activité de maintenance.

**M. LE SECRETAIRE** – Vous parlez d'adéquation charge/ressources. J'ai l'impression que vous oubliez la couverture de service. Vous avez des endroits où vous n'avez peut-être pas la charge, mais il faut par contre une couverture de service et il faut du monde. Vous avez des endroits où la charge n'est sûrement pas à 100 % par rapport aux ressources qui sont là, mais les ressources sont là parce qu'il faut assurer une couverture de service. J'entends ce que vous dites, sauf que vous mettez aujourd'hui une procédure en place alors que l'organisation de travail n'a pas été construite de cette façon et tout le problème est là. Vous ne construisez pas l'organisation et vous faites l'inverse. Vous restreignez ou vous essayez de caler l'adéquation charges/ressources au plus près du besoin, sauf que la couverture de service est mise à mal quand vous avez des effectifs en moins. On savait le faire avant et cela ne se fait plus dans certaines unités aujourd'hui, mais on ne revoit pas du tout l'organisation, on la laisse en l'état, on avance, on verra plus tard et cela crée des tensions. J'en veux pour preuve la Signalisation à l'unité CT où la situation est hyper compliquée et dure depuis des années. Force est de constater qu'elle ne s'améliore pas pour l'instant parce que, comme le disait David LECLER, vous arrivez peut-être à alimenter de quelques-uns d'un côté, mais il y a aussi la vie et les gens partent.

Il faut ajouter un élément important qui est la couverture. L'exploitant est toujours en train de nous dire qu'il faut être présent 24 h/24 et 7 jours sur 7. Vous aurez peut-être plus de ressources nécessaires que de charges, mais si vous voulez plus de couverture, il faut revoir dans ce cas les organisations et il faut prévenir l'exploitant en lui disant qu'il n'y aura personne pendant tant de temps.

**Mme NOUZAREDE** – En synthèse, je suis d'accord. Le sujet de la couverture fait partie de l'équation globale et nous l'intégrons. Il s'agit aussi d'une dimension dans le sujet de la stratégie de maintenance que nous étudions. Il faut aussi se poser la question des changements de roulements, voire des changements de couvertures de service, et nous l'avons déjà fait. Je peux vous donner un exemple sur la Traction Métro où nous avons une couverture de service avec peu d'activité possible il y a une dizaine d'années. Suite à l'analyse de la situation et du besoin, nous avons mis en place une astreinte qui s'active une ou deux fois par an. Elle permet de redistribuer les ressources là et quand nous en avons le plus besoin. Ce sujet fait effectivement partie de l'équation et il s'étudie.

**Mme CASSOU** – Je vous remercie pour le rappel des règles comptables concernant les stocks. Par contre, il serait bien d'avoir à l'avenir, en commission économique, un suivi des stocks et notamment des actions mises en place pour diminuer la couverture des stocks. Ce point me semble important et ce suivi pourrait se faire en commission économique. Le mainteneur a toujours peur de manquer de matériel, mais il n'en a jamais manqué. Je comprends bien qu'il veuille être en mesure de réparer avec tout le matériel disponible immédiatement et cela a toujours été le cas. Je n'ai pas eu connaissance d'un chantier qui n'a pas pu se faire par manque de pièces. Le stock est l'affaire de tous et le surstock est le reflet d'une mauvaise anticipation, planification et coordination. Il ne s'agit pas d'une remise en question du travail des magasiniers, bien au contraire puisqu'il s'agit aussi de protéger le travail des magasiniers.

Je me permets aussi de passer un message à notre Directeur : supprimer des effectifs dans tous les magasins n'aidera pas, mais complexifiera au contraire les méthodes de travail logistiques. J'attire l'attention sur le fait que désertifier les magasins de

personnels n'est pas vraiment la solution magique. Je voulais rassurer Pascal LAMBERT sur ce point : une couverture de stock comme M. HOUPERT vient de le dire est juste inexistante et elle ne devrait pas être. Vous connaissez bien les analyses A, B, C, voire D chez nous. Nous ne parlons pas des stocks tournants sur les EPI et le consommable, mais nous parlons de stocks qui dorment et qui ne devraient pas. Vous avez dedans du stock qui est obsolète. Beaucoup de choses vont se passer et ce matériel sera jeté, soit un coût important pour l'entreprise. Je parle encore en tant que logisticienne même si je ne le suis plus, mais il est aussi notre devoir de passer le message aux mainteneurs et de travailler avec les mainteneurs pour savoir comment ils peuvent prévoir leurs besoins et comment les chantiers peuvent être anticipés. Nous savons tous que la planification n'est pas très bonne notamment en maintenance corrective puisque nous ne savons pas quelles sont les pièces qui vont casser, mais nous pouvons tout de même travailler sur un stock de sécurité et un stock tournant.

Au niveau des effectifs, je reviens sur ma demande concernant la notification des effectifs, si nous pouvions avoir la case notifiée du côté du budget et la case notifiée du côté RH en plus avec le vrai besoin en nombre de postes. Il serait bien que nous puissions avoir le vrai besoin théorique. J'aimerais avoir une réponse sur ce sujet.

**M. PINEAU** – Je vous ai répondu l'autre jour. Nous allons nous y atteler, y travailler et le regarder. La tradition classique au sein de notre maison est de piloter sur des moyennes d'effectifs par ETP. Nous nous mettrons dans cette logique et nous essayerons d'avancer sur ce point. Je suis parfaitement d'accord pour suivre les thématiques de ce type au sein de la commission économique.

**M. MURATI** – J'ai fait tout à l'heure des remarques et des commentaires et j'espérais une réaction. Je vais maintenant passer aux questions :

- Comment pouvez-vous expliquer de faire une productivité à 1,6 % alors qu'IDFM demande 1 % ?
- Vous projetez de faire une productivité de 1,6 %, soit 45 ETP. Où va se faire cette productivité de 45 ETP et sur quels critères ?
- Vous dites ensuite que nous passons de 3017 à 3011 en faisant des embauches. Quand vous faites une productivité de 45 ETP, vous en rajoutez 41 pour revenir à 3011. Où seront ces 41 ETP ? Dans quels métiers ?
- Comment réussirez-vous à embaucher 41 ETP en sachant que vous partez déjà de -65 ?

**M. LESPE** – Je suis depuis 2005 à EST, GDI, DGOA, et nous entendons parler de toutes ces questions de stocks depuis x années. Je pense que l'ensemble des agents en sont conscients et nous avons l'impression par rapport aux propos que nous avons participé à ce genre de choses et que nous en sommes presque coupables. Ce sentiment est un peu fatiguant et il sera le même pour STOP. On a tout fait pour que cela n'arrive pas avec les moyens que l'on nous donnait et avec la conscience que cela n'était pas forcément ce qu'il fallait faire.

**M. PAROT** – Mme NOUZAREDE parlait tout à l’heure de modifier les gammes de maintenance. Je suppose que les gammes de maintenance ont été élaborées et étudiées par des ingénieurs. Ne craignez-vous pas que cela se fasse au détriment de la sécurité ferroviaire et que nous en arrivions à la situation qui existait à Londres il y a quelques années ?

**Mme NOUZAREDE** – Non. Nous ne diminuerons pas notre activité et le sujet s’étudie. Nous regarderons quelle est la disponibilité des équipements, que font les autres, etc... Nous le faisons régulièrement et nous le faisons bien. Nous vérifierons, une fois que nous l’aurons mis en place, que nous conservons la disponibilité. Je ne crains pas ce problème parce que nous ne le faisons pas sur un coin de table en disant que telle ou telle activité ne sert à rien. Nous faisons des études basées sur des données, du benchmark, des analyses, des modélisations dans certains domaines et nous regardons aussi l’usage de l’équipement : quelle est l’utilisation d’un équipement aujourd’hui qui n’est pas forcément celui que nous avons hier ? Des évolutions technologiques font que nous n’avons peut-être plus besoin de faire des révisions générales. Je ne le crains pas parce que notre responsabilité première est de définir le travail à faire pour être efficaces, performants et obtenir les résultats que nous attendons en sécurité ferroviaire et en qualité de service.

**M. PAROT** – Nous avons des cycles de maintenance qui sont bien répertoriés et qui se font tous les quinze jours. Les révisions cycliques se font tous les six mois sur les appareils de voie. Si nous faisons les parcours toutes les trois semaines, il peut y avoir des dérives qui conduisent à un accident ferroviaire ou nous pouvons avoir des soucis sur des appareils de voie qui sont des appareils au niveau de la sécurité pour les itinéraires des trains. Je me pose ces questions en tant que mainteneur. Au niveau de la signalisation, de TDE et des autres unités, je n’y travaille pas, mais ces sujets m’interpellent par rapport à la sécurité ferroviaire.

**Mme NOUZAREDE** – Ils vous interpellent, mais vous ne devez pas vous inquiéter. Nous serons amenés à démontrer l’innocuité sur le niveau de sécurité s’agissant de notre responsabilité première.

**M. LE PRESIDENT** – Nous voulons le faire et progresser en sécurité ferroviaire. Nous avons, à l’heure où nous nous parlons, 32 incidents de sécurité dans l’année et nous voulons viser le zéro. Nous ne le ferons pas au détriment, mais tout en améliorant la sécurité ferroviaire. Tout le paradoxe est là.

**M. DUMYCZ** – Je comprends parfaitement que vous ayez besoin de faire des réorganisations, mais ces décisions partent du haut et se déclinent vers le bas. Elles ont des conséquences sur les gens d’en bas dans leur vie de tous les jours. J’aimerais bien qu’il y ait un reflux et que l’on entende là-haut les gens qui supportent les décisions qui ont été prises pour faire avancer le schmilblick. Je pense que cela marcherait mieux si on écoutait les gens d’en bas.

**M. ROUSSEL** – Je vous écoute depuis tout à l’heure et nous parlons politiquement d’une optimisation des gammes de maintenance. Pour faire simple, on va aller chercher là où il y a un peu de gras dans des gammes de maintenance pour dégraisser et en donner à un autre endroit. Je veux bien l’entendre et je n’ai aucun souci là-dessus si cela est qualifié et validé par des experts. Je pense qu’il y aura des groupes avant



de modifier des gammes de maintenance qui peuvent impacter la disponibilité et surtout la sécurité ferroviaire, le cheval de Troie étant surtout la sécurité ferroviaire. Je ne voudrais pas non plus que l'on fasse de l'optimisation des gammes de maintenance parce que nous sommes en manque de personnels à force de faire des réorganisations et de la productivité avec des -7 comme pour la dernière réorganisation de République jour. Nous aurons encore -8 quand nous perdrons le TRAM et nous nous retrouverons avec -15 en effectifs. Nous pouvons comprendre au bout d'un moment que l'on fasse de l'optimisation, mais elle est surtout de la poudre aux yeux. Il s'agit surtout de communication politique pour dire que l'on n'a plus d'effectifs et que l'on ne pourra plus faire le travail, donc on va réviser les gammes de maintenance.

Pour avoir travaillé sur ces politiques de maintenance puisque j'ai travaillé à PMF pendant un moment, je voudrais juste attirer votre attention sur le fait que, lorsqu'une nouvelle technologie se met en place avec tout au moins une modification de gammes de maintenance, nous vivons sur des acquis et nous sommes généralement tranquilles pendant trois ou quatre ans. Ce ne sont généralement pas les gens qui ont mis en place ces nouvelles gammes de maintenance qui accusent le coup et qui payent, mais souvent le directeur qui arrive derrière. Je tire juste un signal d'alarme. Il est bien de réviser les gammes de maintenance, mais cela doit être fait par des professionnels et non pas par des comités. J'espère que vous savez ce que vous faites et je n'en doute pas. Je veux bien tout entendre, mais je ne voudrais pas que l'on fasse un amalgame entre une optimisation de gammes de maintenance et le manque de personnels. Je suis depuis 33 ans à la RATP et des gammes de maintenance ont évolué. On s'est aperçu à une période que nous avons beaucoup trop de gras sur la maintenance des appareils de voie et on a supprimé des verrous pour avoir un peu moins de maintenance. Cela a bien fonctionné jusqu'à maintenant, mais il faut faire attention. Il faut rester très ciblés sur le sujet et il ne faut pas tout mélanger, à savoir l'optimisation des gammes de maintenance parce que l'on s'apercevrait qu'il y a du gras dans une maintenance pour en donner un peu à l'autre maintenance. Je voudrais être sûr que l'on ne se trompe pas. Nous parlions tout à l'heure des stocks. Il ne faudrait pas que nous expliquions demain à l'OT que nous n'avons plus de feux à LED, donc on arrête l'exploitation, sinon il y aura une alarme sociale sur la ligne concernée.

**M. PINEAU** – Pourquoi RATP INFRA est-il sur une logique de 1,6 % de consommation de ressources en moins alors que la demande d'IDFM est de 1 % ? Le contrat que la RATP a passé avec IDFM prévoit une productivité de 1 % par an, mais cette productivité est une moyenne. Elle est répartie de manière différente entre les différents départements et les différentes unités d'affaires de l'ensemble de l'EPIC RATP. RATP INFRA est le plus gros contributeur au résultat de l'ensemble de la RATP. Quand nous regardons d'une part le niveau de contribution et d'autre part les enjeux qui sont ceux des autres unités d'affaires qui seront ouvertes à la concurrence, le choix que nous avons fait dans l'entreprise est de rechercher un niveau de productivité de 1,6 % au sein de l'activité de RATP INFRA. Il s'agit aussi de la demande de notre régulateur, l'ART, qui considère que le fait que nous soyons une structure et une activité en monopole ne nous exonère pas d'avoir un niveau de productivité ambitieux et il nous appelle à cela dans les avis publics qu'il rend entre autres.

Sur la question de savoir où sont prévues les embauches l'année prochaine, elles sont majoritairement prévues sur les activités de maintenance et les activités de DGOA. Le gros des recrutements se retrouve à ce niveau.

**M. MURATI** – Deux questions ont été oubliées. Sur le fait que RATP INFRA fournisse plus d'efforts que la RATP en elle-même, soit ! Je n'entre pas dans les questions politiques. Vous n'avez pas répondu à la question de savoir quels sont les métiers et les pôles où seront répartis les 1,6 % de productivité. Comment ferez-vous pour embaucher 41 personnes alors que les 65 recrutements n'ont déjà pas été faits sur l'année 2021 ? Quels moyens mettez-vous en place pour augmenter considérablement votre capacité de recrutement ? Le Directeur du département a peut-être connaissance de ces éléments et pourrait nous informer.

**Mme SICSIC** – En parallèle et même en lien direct avec le travail sur l'adéquation charges/ressources, vous savez qu'un très gros plan d'actions est mis en œuvre depuis plusieurs mois. Je partage avec vous que les fruits n'arrivent pas aussi rapidement que nous le voudrions. Pour autant, tous les efforts des équipes RH et des managers, puisque nous faisons ce travail avec eux, sont concentrés pour arriver à concrétiser nos recrutements. Nous savons que nos difficultés de recrutement ont plusieurs sources :

- La tension sur le marché de l'emploi que nous rencontrons,
- Une seconde source est liée à notre processus de recrutement qui est long, et nous l'avons détaillé notamment lors de la présentation du SDRH. Nous mettons en place une expérimentation pour l'alléger et essayer de concrétiser des embauches plus rapidement. Nous ferons une expérimentation sur une unité et, si elle fonctionne, nous l'étendrons très volontiers.
- Nous multiplions nos partenariats avec les lycées professionnels et différentes écoles pour renforcer notre présence et essayer de faire des opérations coup de poing sur des promotions entières.
- Nous avons un travail de développement de l'apprentissage pour constituer des viviers et se faire connaître auprès des jeunes.
- Nous savons aussi que nous avons une question de compétences attendues entre la sortie d'école et le niveau dont nous avons besoin opérationnellement. Une question se pose sur les tests d'aptitude professionnels. Je ne dis pas qu'il faut revoir nos attendus parce que nous en avons besoin, mais nous devons voir quels moyens nous pouvons mettre en œuvre pour faire monter en compétence les jeunes sur ce qu'ils n'apprennent pas et ne voient pas à l'école et quel dispositif de formation nous pouvons mettre en place.

Nous sommes en train de travailler sur tous ces leviers pour les mettre en œuvre rapidement parce que nous voulons réussir nos plans de recrutement. Nous souhaitons avec vous que nous verrons plus vite les fruits de tout ce travail qui est fait depuis plusieurs mois en 2022.

**M. MURATI** – Sur quels secteurs seront faits les -45 ETP de productivité ?

**M. PINEAU** – Je n'ai pas avec moi les chiffres qui permettraient de vous répondre de manière exacte et exhaustive sur le pôle ou l'entité qui participe plus ou moins à la baisse demandée. Nous sommes dans une logique de présentation du budget global de RATP INFRA. Il n'y a pas une vocation à avoir une égalité parfaite entre les différentes structures qui composent RATP INFRA. En réalité, tout le monde y participe suivant sa capacité. Nous avons certes réalisé ce travail dans le cadre d'un exercice financier, mais nous l'avons fait globalement avec l'ensemble du CODIR de RATP INFRA pour être au mieux de notre capacité de production et de nos engagements économiques et arriver à trouver le meilleur équilibre. Il s'agit d'un budget global construit collectivement sur lequel chacun participe. Je reviendrai un autre jour sur des éléments plus chiffrés pour répondre à votre question dans le cadre de la mise en œuvre du budget 2022.

**M. DUMYCZ** – Au niveau du recrutement, nous avons avant une école qui formait à nos métiers. Toutes ces formations ont été arrêtées parce qu'elles coûtaient trop cher, mais nous nous apercevons, 10 ou 20 ans plus tard, que cette école rendait bien service et je pense que si nous l'avions encore, nous n'aurions pas eu de problèmes de recrutement en 2020.

**M. MORVAN** – Je voudrais que vous regardiez par l'autre bout de la lorgnette quand vous réduisez les gammes de maintenance parce que la sécurité risque d'en pâtir au bout d'un moment. A force de supprimer des effectifs, êtes-vous sûrs d'être en capacité de garantir une sécurité optimum et sans faille sur les chantiers en voie ? Nous avons déjà posé la question en CSE et en CSSCT : est-il normal que nous nous retrouvions avec des chantiers où le protecteur de voie qui est soi-disant l'homme de vie se retrouve à donner un coup de main à son collègue parce qu'ils ne sont pas assez ? Est-il normal que nous soyons dans de telles situations ? Je peux vous dire que cela s'est produit et nous en avons même été témoins lors d'une analyse de risques où le collègue nous a dit qu'ils ne pouvaient pas faire autrement puisqu'il leur faut 6 mains et ils ne sont que 5. Vous pouvez réviser vos gammes de maintenance, mais ces révisions des gammes de maintenance ont potentiellement des impacts sur ce type de chantiers aux abords des voies dont vous ne vous rendez pas compte.

**Mme NOUZAREDE** – Je ne suis pas d'accord. Lorsque nous révisons les gammes de maintenance, nous ne disons pas que nous passons de 3 à 2 pour réaliser une activité sans faire une analyse de risques. Qu'il y ait des situations de terrain non-conformes, je ne vous dis pas le contraire puisque ces situations arrivent, mais le travail ne consiste en aucun cas à décider que nous ferons avec 75 % des moyens. Je ne peux donc pas vous laisser dire cela parce que nous ne mettons absolument pas en œuvre ce genre de pratiques. Qu'il y ait des situations de non-conformité sur le terrain, que les gens ne portent pas les EPI parce qu'ils ne les ont pas ou tout simplement parce qu'ils ne les mettent pas, nous avons plein de sujets de ce type, mais nous ne visons pas cet objectif et toutes ces opérations ne se feront certainement pas au détriment de la sécurité. L'objectif est d'améliorer la sécurité ferroviaire, la qualité de service et notre accidentologie au travail. Nous irons chercher l'ensemble de ces leviers. Sur la révision des gammes, on peut dire qu'ils peuvent être 3 à la place de 4, mais la question s'étudie avec des analyses de risques.

**M. MORVAN** – Je ne veux pas que nous en arrivions à la situation dont nous avons parlé tout à l'heure. Je ne sais pas si vous connaissez le film le Navigateur de Ken Loach en Angleterre qui est un film assez poignant sur la privatisation du réseau ferré en Angleterre et qui témoigne de ce qui s'est réellement passé puisque des faits réels sont retranscrits au travers de ce film. La productivité à gogo en Angleterre a entraîné beaucoup de morts parmi les voyageurs et parmi les salariés des entreprises privées qui ont repris les services de maintenance. Tous ces éléments nous interrogent au bout d'un moment parce que nous voyons bien la conjoncture actuelle où il faut faire de la productivité parce qu'il faut être compétitif. Je me demande d'ailleurs avec qui nous pouvons être compétitifs au niveau de RATP INFRA parce que je ne connais pas d'entreprises en France qui ont les capacités de faire le travail que nous faisons dans un service public intégré. Si vous prenez les entreprises une par une, ils sont capables de le faire et, si vous prenez la voie, ils ont beaucoup plus de matériels que nous, mais dans un service intégré, cela devient beaucoup plus compliqué. Quand il faut faire intervenir CT, TDE et la Voie avec trois entreprises extérieures privées, cela devient plus compliqué pour les avoir 24 h/24 à part si on y met le coût, mais il s'agit d'un autre problème. Si vous me garanzissez que ces révisions ne sont pas faites au détriment de la sécurité, il n'y a pas de souci. Sur les EPI, vous pourriez prendre exemple sur notre PDG qui va sur les chantiers en baskets. Je me plais de faire cette remarque parce que lorsqu'on donne des exemples, il faut s'y astreindre.

#### **M. LE SECRETAIRE** – Lecture de l'avis....

Le budget 2022 a été construit dans un contexte qui a évolué puisque c'est le 1<sup>er</sup> adossé au nouveau contrat IDFM. Ce cadre est sa ligne de force et a pour objectif de coller au plus près du besoin. Autre acteur, l'ART qui a validé la rémunération provenant de l'IDFM. Cela permet au département de mettre en perspective un PMT ambitieux sur 2022, de prévoir une baisse des charges de fonctionnement de 1,6 %, tout en maintenant dans le même temps notre activité récurrente et tout en transformant le département en portant des projets comme SCORE 2025 qui sera accompagné d'une enveloppe de 6,4 millions. Soulignons la réserve de l'ART concernant les impôts. Celle-ci préconise une même règle, un remboursement à l'euro/l'euro par l'IDFM de l'ensemble des impôts contrairement à aujourd'hui où certains remboursements sont forfaitisés. Cette réserve pourrait amener à un avenant du contrat IDFM. L'objectif est de respecter les engagements du PMT et financer nos transformations. Précisons que ce budget est construit sans le LEM qui arrivera au 1<sup>er</sup> janvier 2022. En synthèse, prévision d'un chiffre d'affaire en hausse, une croissance de l'EBIT de + 21 millions d'€ par rapport à 2021 et un niveau de résultat net qui s'améliore à hauteur de 175 millions d'€ surtout lié aux offres nouvelles L14, L4, L12 et un notifié des effectifs à 3011 salariés.

Ce budget a pour objectif d'assurer et réaliser notre mission et réussir nos investissements et la transformation du département avec comme leviers améliorer la politique industrielle, le projet galaxie qui va embarquer toutes les unités, DGOA va aussi y participer, également l'approche de la logistique en « supply chain » et rester efficace dans nos périmètres, **rien que ça !**, et dans le même temps d'assurer notre équilibre financier, développer le modèle de gestion et mettre sous contrôle les pistes de productivité.

Ce budget, comme évoqué ci-dessus, est ambitieux, mais comment comptez-vous y arriver ? Une productivité demandée largement supérieure à celle de l'entreprise – Une baisse d'effectif annoncée – Mais qui va faire le travail ? En effet, en faisant baisser la cible du notifié, il y a de grandes chances de faire apparaître un sous-effectif moins important. Mais ces salariés, on en a besoin. D'ailleurs, quelle est la hauteur de productivité des effectifs sur les 1,6 % demandés ? Autres interrogations, les postes non pourvus génèrent des économies, citons comme exemple la subvention versée au CSE, des salaires et des charges non versés, des

enveloppes moins importantes pour les déroulements de carrière. Comment est redistribué cette enveloppe ? Nous vous suggérons de la verser aux équipes qui souffrent justement du manque d'effectifs.

Autre point, l'IDFM ne prendra plus en charge les surcoûts COVID qui avoisinent les 3 millions d'€. Les agents qui n'ont rien demandé vont-ils être encore la variable d'ajustement ?

Le projet diapasone vient aussi diminuer nos charges mais à quelle hauteur ?

A contrario, les stocks non consommés n'ont pas d'impact sur le budget car il n'y a pas de lien entre la valeur des stocks et le niveau de résultat.

D'autres paramètres impactent le budget, comme les cessions immobilières évaluées à – 8 millions sur 2022 ou des taxes qui augmentent dues à la mise en service des prolongements de ligne.

L'autre point est l'augmentation de la dette de temps qui avoisine les 2,6 millions d'€ avec 1 effectif similaire. Ce critère a aussi un impact sur le résultat net. Inquiétant quand on sait que ce critère est le socle des discussions pour les prochains déroulements de carrière. Inquiétant, il ne va rester que des miettes à se partager.

Malgré un budget nouvelle formule, trop d'acteurs le contraignent, l'IDFM, l'ART, la direction de la RATP et c'est toujours au final les effectifs la variable d'ajustement. Ce qui va encore plus contraindre les collectifs de travail, accentuer la charge de travail et dégrader les relations entre collègues.

A la lecture de votre budget, vous n'y mettez pas les moyens, surtout humains, pour réussir.

C'est pourquoi les élus du CSE RATP INFRASTRUCTURES émettent un avis défavorable sur le projet de budget d'exploitation 2022 RATP I.

## **PROCEDURE DE VOTE**

**L'avis du CSE RATP Infrastructures sur le projet de budget d'exploitation 2022 est adopté à l'unanimité des présents.**

### **2. Information et consultation sur le projet de budget d'investissement 2022 pour RATP Infrastructures**

**M. PINEAU** – La baisse de niveau du budget d'investissement en 2021 était liée principalement à des ajustements de répartition par établissements, à des retards de fournisseurs et à des mises à jour de prévisions. Nous avons globalement une maquette à 1,190 Md€ et nous avons une réévaluation du budget 2021 à 1,108 Md€ avec quelques ajustements. Sur l'année 2022, nous prévoyons un budget d'à peu près 1 Md€ au titre du gestionnaire d'infrastructures avec 252 M€ au titre de RATP INFRA et du GI s'agissant du programme d'investissement sur lequel nous sommes en maîtrise d'ouvrage directe. La baisse des investissements s'explique principalement par la fin des travaux sur les prolongements de ligne avec la mise en service prévue l'année prochaine. Ils passent de 450 M€ à 330 M€. Ceci explique pour partie ce budget 2022 estimé à 1,011 Md€.

Quand nous le regardons sur une logique pluriannuelle qui est celle du PQI, vous retrouvez dans les éléments graphiques la partie prévue dans la maquette négociée

avec IDFM et nos dernières prévisions budgétaires. Nous avons un PQI dans la maquette qui avait tendance à baisser fortement au fur et à mesure des années, entre autres du fait des mises en service des prolongements de ligne qui représentent de gros montants d'investissements. Nous avons aujourd'hui un rééquilibrage de cette pente pour aller vers 714 M€ prévus à la fin de l'année dont un financement sur fonds propres et, dit autrement, un financement direct par IDFM dans le cadre du PQI qui s'équilibre beaucoup plus. Il est sans doute un élément de sécurité quant à la capacité de notre financeur principal à participer à nos investissements et il représente entre 500 et 550 M€ par an sur les différentes années du PQI.

Nous avons donc un programme d'investissement très fort et très ambitieux pour l'année prochaine avec plus de 1 Md€ d'investissements au titre des actifs du GI, mais qui se rééquilibre pour tenter d'être mieux doté et mieux équilibré au fur et à mesure du temps du PQI.

**M. LE SECRETAIRE** – Je vous remercie pour cette présentation synthétique. Nous faisons à peu près le même constat avec un programme d'investissement digne de ce nom qui est au-dessus du milliard d'euros. Nous faisons toujours la même remarque en disant que nous ne savons pas avec qui vous allez le faire s'agissant d'une interrogation forte. Il y a eu un lissage et un rebasage des investissements sur fonds propres sur le PQI par rapport aux décisions prises lors de la première maquette où nous avons une forte dépense des investissements sur les deux premières années. Nous avons eu droit à notre cours en commission économique et nous avons heureusement parmi nous notre chef de file, Valentin LERENDU, qui a su répondre à M. PINEAU sur ses questions et ses interrogations nous demandant si nous connaissions la définition des fonds propres. Je remercie M. LERENDU de lui avoir répondu et M. PINEAU était même prêt à l'intégrer dans son équipe. Vous voyez le niveau de certains élus.

Je n'ai pas grand-chose à ajouter à votre présentation sauf à dire que nous avons, sur l'année 2021, un retard estimé à 83 M€ dû à des problèmes de fournisseurs et à des projets qui ont glissé de 2020 à 2021. Sinon, je n'ai pas de questions particulières sur les investissements. Il faudra voir après comment tous ces projets se déploieront sur 2022.

**M. LERENDU** – Lecture de l'avis....

Nos investissements représentent 43 % des investissements de l'entreprise.

En 2021, la baisse de 83 millions s'explique par le retard de certains fournisseurs, des projets 2020 qui ont glissé sur 2021, une mise à jour de nos provisions.

Sur 2022, l'investissement est de 1 milliard onze dont 97 000 € pour les mises en service des lignes 4 et 11.

2022 est l'année du rééquilibrage pour minimiser les pics de charges en la lissant sur plusieurs années contrairement à la 1<sup>ère</sup> maquette présentée qui boostait les dépenses sur les 2 premières années. Ambition forte, de plus d'un milliard mais qui va certainement baisser après la mise en service des prolongements.

Rappelons que 545 millions proviennent de fonds propres, c'est-à-dire que cela ne passe pas par un emprunt. Sur l'ensemble du PQI, cela représente 2 milliards, dont 2/3 proviennent des fonds propres et de 1/3 de la subvention. L'ART souligne la nécessité de rester sur un

équilibre. Là aussi un investissement ambitieux, peut-être atteignable, ne reste plus que la force de travail à trouver pour y arriver.

Les élus du CSE RATP INFRASTRUCTURES prennent acte de ce projet budget investissement 2022 RATP I.

### **PROCEDURE DE VOTE**

**L'avis du CSE RATP Infrastructures sur le projet de budget d'investissement 2022 est adopté à l'unanimité des présents.**

**M. LE SECRETAIRE** – En attendant le retour de Mme NOUZAREDE, je propose de modifier l'ordre du jour et de vous donner lecture de la résolution que nous avons évoquée en début de séance..... (lecture de la résolution)

Le CSE a désigné le cabinet 3<sup>E</sup> Conseil le 18 novembre 2021 pour mener une expertise sur les risques psychosociaux sur le périmètre **ESMC-M/SIG**. La réunion de lancement de l'expertise étant intervenue tardivement, le secrétaire et le président du CSE donnent leur accord au cabinet 3<sup>E</sup> Conseil pour aménager le calendrier de la mission, afin de fiabiliser son organisation et de permettre la participation du plus grand nombre d'agents en raison de la période de fin d'année. Le CSE confirme son accord pour allonger de 2 mois le calendrier de la mission (par défaut de 2 mois), tel que le prévoit le Code du travail. En conséquence, la présentation du rapport d'expertise interviendra au plus tard lors de la réunion du CSE du mois de mars 2022.

### **PROCEDURE DE VOTE**

**La résolution du CSE RATP Infrastructures pour proroger le calendrier de la mission d'expertise RPS sur le périmètre ESMC-M SIG est adoptée à l'unanimité des présents.**

### **3. Information sur le Chantier STOP**

**Mme NOUZAREDE** – STOP aux accidents du travail est le chantier N°1 de SCORE. Nous avons présenté cette démarche au Secrétaire du CSE, au Secrétaire de la CSSCT et au Secrétaire Adjoint de la CSSCT avant de la lancer fin mai ou début juin. Une information a été relayée en CSSCT à la rentrée. Je vous propose de faire un point d'étape sur l'avancée de ce chantier, d'entrer dans le vif du sujet et de parler de la problématique. Nous avons eu un échange tout à l'heure disant qu'avant d'attaquer un problème, il faut que nous partagions tous nos constats.

### **Problématique**

Nous avons une accidentologie trop élevée à RATP Infrastructures, à GDI par le passé et à EST avant. Nous sommes dans cette situation depuis longtemps et je me permets de qualifier cette accidentologie de trop élevée. Elle est très éloignée des standards de la profession et elle n'est pas souhaitable parce que nous n'avons pas envie que nos salariés se blessent sur le lieu de travail. Le taux de fréquence de RATP INFRA était de 31 en 2020 et nous sommes à 50 au niveau de DGOA. A l'unité VOIE, nous avons eu des taux à plus de 100 et, même si la situation a bien progressé, nous sommes tout de même à 75 aujourd'hui. Il s'agit d'un état de fait auquel, même si nous

le regrettons, nous nous sommes habitués et, même si je le regrette, je m'y étais habituée. J'ai passé 8 ans au sein du département EST, puis GDI. J'étais responsable de l'unité TDE où j'avais une forte accidentologie. J'ai essayé plein de solutions parce que cette situation me préoccupait, mais je n'ai pas réussi à renverser la tendance.

Nous partageons tous cet historique indépendamment de notre envie de faire évoluer les choses, mais les chiffres sont là et nous n'avons pas réussi à le faire jusqu'ici. Lorsque nous disons que notre taux de fréquence est très éloigné des standards de la profession, j'ai indiqué quelques chiffres de benchmark que nous trouvons sur internet dans les bilans sociaux ou même dans les bilans financiers des entreprises : SETVF est à 27, la SNCF est à 12 aujourd'hui alors qu'elle est partie d'un état de statistiques bien plus élevées il y a quelques années, SNCF Réseau est à 11. Si nous prenons des entreprises de service public qui n'ont rien à nous envier dans le domaine des risques, EDF est à 6, ADP est à 12 et CDC est à 10. Dans le monde industriel, COLAS que nous connaissons bien puisqu'il est notre fournisseur est à 6 et RENAULT est à 3 aujourd'hui. Nous sommes donc très éloignés des standards. Nous avons des conditions d'intervention qui sont soumises à des risques, mais nous ne sommes pas les seuls. Les autres entreprises le sont également et elles ont pourtant des meilleurs chiffres.

Il s'agit avant tout d'un enjeu humain, le but étant que personne ne se blesse au travail. Quand nous arrivons aujourd'hui à recruter quelqu'un, nous le faisons signer pour 4 accidents de travail dans sa carrière. Cela n'est juste pas acceptable. Parmi ces accidents, nous avons des petits accidents et des bobos, mais nous pouvons avoir des accidents plus sérieux. Aucun manager n'a envie d'annoncer une mauvaise nouvelle à une famille.

Il s'agit aussi d'un enjeu de performance, d'efficacité managériale et de crédibilité d'acteur industriel. Nous ne crions pas notre taux de fréquence sur les toits. Nous ne le mettons pas en avant auprès d'IDFM et de l'ART parce qu'il donne l'impression que nous ne maîtrisons pas notre activité. Je ne fais pas de jugement de valeur, mais il ne s'agit pas d'une statistique dont nous sommes fiers.

Cette accidentologie se traduit par 8000 jours d'arrêt par an. 8000 jours représentent environ 40 ETP immobilisés. Ces gens sont non seulement blessés, mais ils sont une ressource de production en moins. Le coût direct d'un AT étant de 14.000 € et le coût indirect de 42.000 €, 130 AT avec arrêt hors accidents de trajet représentent 7,2 M€. Lorsque nous parlons de productivité et de budget, nous avons un potentiel de gains hyper vertueux. Nous ne voulons pas que les gens se blessent et tous ces accidents nous coûtent de la ressource pour faire notre travail et de l'argent.

L'objectif est d'opérer la rupture en sécurité qui est le chantier N°1 de SCORE. Nous nous sommes fixés pour ambition à l'horizon 2025 de diviser par 6 le taux de fréquence actuel et d'avoir un taux de fréquence à 5. Cet objectif n'est que le début parce que notre seule cible ne peut être que 0. Nous nous fixons cet objectif parce que son atteinte est possible et non pas seulement parce que nous sommes des rêveurs. Je vous ai donné des éléments de benchmark et nous trouvons ce type de taux de fréquence dans les standards. Vous avez ensuite quelques exemples de courbes de progression et de résultats. Sur les clients de DSS, DSS étant l'organisme que nous avons choisi pour nous accompagner dans la démarche, vous voyez que l'on peut



changer et progresser. La courbe TOTAL Pétrochimie est assez marquée et vous avez aussi quelques exemples dans le monde du transport. La situation est celle-là depuis longtemps, nous voulons changer, cela est possible et nous allons le faire.

**M. LUCAS** – Cela est effectivement possible si l'on s'en donne les moyens. Je suis à la CSSCT depuis trois ans et je m'interroge lorsque je vois des responsables de centre dire qu'ils préfèrent faire la production. Il se pose un problème sérieux au niveau de la gestion des AT.

**Mme NOUZAREDE** – Je me propose de vous expliquer la démarche et nous grouperons les réactions et les questions à la fin. Je rappelle que nous nous sommes fixé cette ambition en mai dernier. Ce chantier N°1 est notre priorité absolue et nous voulons agir vite. Nous avons choisi de faire une expérimentation et de choisir un périmètre. Ce périmètre est l'unité Voie parce que personne n'aurait compris que nous commencions par un autre secteur que l'unité Voie. Nous avons fait une première étape qui était de réaliser un diagnostic et de tester la démarche. Nous avons partagé le diagnostic fin juillet. Nous avons mis en place des premières démarches qui sont de l'accompagnement managérial par de la formation coaching en septembre et nous avons construit un plan de déploiement à RATP INFRA en octobre. Je me propose de partager avec vous aujourd'hui le diagnostic et les prochaines étapes.

Nous avons commencé le diagnostic sur le terrain. Nous sommes partis sur du concret et sur notre contexte de travail. Il a commencé par des observations terrain et ces 13 heures d'observation sont illustrées par une phototèque. Sur le terrain, nous regardons les situations et les comportements à risques et les situations et les comportements sûrs. Sur la première photo, tout le monde ne porte pas un casque pour faire du levage. Sur la photo d'après, ils sont en équilibre sur un rail. Sur la photo suivante, tenir la rampe en descendant les escaliers peut sauver des vies et éviter de se faire mal. Je ne suis pas sûr que la photo du milieu soit une photo de RATP INFRA, mais elle montre un travail en hauteur sur un tabouret dans un espace public en étant non-protégé avec une poussette qui passe à côté. Sur la photo suivante, vous avez un bidon avec un produit non-identifié potentiellement dangereux. Puis, vous avez une photo lors d'une préparation de matériel avec une fourche qui est en travers au moment où tout le monde s'active, d'où un risque de chute.

Sur nos 13 heures d'observation, nous avons rencontré une situation de ce type toutes les quatre minutes. Vous avez en bas les situations et comportements sûrs avec les bons gestes et postures pour transporter du matériel, les trois points de préemption pour monter dans le locotracteur... Je regarde où je mets les pieds quand je traverse les voies. Nous avons une situation à comportement sûr toutes les onze minutes. Les consultants qui nous accompagnent, et qui sont des experts en sécurité, ont fait ces observations très simples. Sur les 250 situations observées, les trois-quarts sont des situations à risques et un quart de ces situations sont des situations et comportements sûrs. L'enjeu de la démarche est extrêmement simple : il suffit d'inverser ces proportions. Nous fabriquons de la sécurité en diminuant nos comportements à risques et en augmentant nos comportements sûrs.

Le sujet concerne tout un chacun et nous avons tous un rôle à y jouer parce que nous sommes tous acteurs de la sécurité. Tout le système doit également aspirer à cela. Pourquoi n'y arrivons-nous pas puisque nous avons nos 130 AT par an ? Le diagnostic

portait sur les 7 centres de maintenance de l'unité Voie y compris les Ateliers de Villette. Il s'est fait par des rencontres avec des opérateurs, des interviews de managers, 13 heures d'observations terrain, l'étude d'une grosse partie de notre système de management de la sécurité, 332 documents étudiés et plusieurs séquences d'ateliers de travail collectif, un point important étant que ce diagnostic a été partagé à travers plusieurs sessions de travail, des séminaires...

Nous nous appuyons sur des méthodes éprouvées. Nous analysons des indicateurs de sécurité, nous regardons quels sont nos risques, nous faisons les observations de sécurité au regard de la perception des risques sur le terrain, et nous mesurons un certain nombre de choses. Les observations se sont faites de jour et de nuit en situation de travail. Ce travail n'est pas fait en salle sur du Powerpoint, mais il est du travail concret basé sur une méthode éprouvée et adaptée au contexte opérationnel.

**M. PAROT** – La présentation figurant dans le document n'est pas la même que la vôtre.

**Mme NOUZAREDE** – Je fais une présentation de synthèse et je reviendrai après sur l'ensemble pour laisser le plus de temps possible aux questions et aux débats. Pour ce faire, nous nous sommes fait accompagner par DSS (Dupont Sustainable Solutions) qui est issu de Dupont de Nemours, soit de l'industrie chimique soumise à de très hauts risques. Ils ont été précurseurs dans le domaine pour leurs propres besoins et ils ont développé toute une expertise autour de la culture de la sécurité. Pour faire simple, DSS est la référence mondiale en la matière. Nous sommes allés chercher les meilleurs vu la taille de notre problème. Avec leur expertise, ils arrivent avec une méthodologie et des standards extrêmement éprouvés sur les référentiels, sur la façon de mesurer les choses, de les qualifier, de définir quels sont les critères, comment on anime toute cette démarche et comment on agit sur les choses.

Le diagnostic est un diagnostic 360 où l'on regarde la culture, le système de management et la gouvernance. Je ne fais pas une critique, mais juste un constat. Nous connaissons le point de départ et nous savons sur quoi agir : notre culture de sécurité, notre perception des risques et notre maturité managériale sont trop basses pour avoir un impact positif. Nous avons fait le top 10 des risques avec les hauts risques qui peuvent entraîner un accident mortel (le heurt par un train, l'électrocution..., et les risques qui caractérisent notre accidentologie (les chutes de plain-pied, les déplacements...)). Nous avons évalué la gravité de ces risques. Ce travail est basé sur notre réseau de prévention, sur les managers... et il est une vision commune de nos risques.

Nous avons ensuite regardé comment ces risques sont perçus sur le terrain. Sur l'ensemble, le risque est perçu en moyenne à 50 % de la hauteur de sa gravité. On ne se rend même pas compte que l'on est en risque. Ce résultat m'a beaucoup marquée. Pour agir sur un problème, il faut tout d'abord partager le fait qu'il existe un problème, le premier problème étant que le collectif n'a pas la bonne appréciation de la perception des risques. Nous avons tout un sujet autour de notre culture de sécurité qui est en lien avec la fatalité : il est normal que quelqu'un trébuche ou porte quelque chose sur son dos sans assistance parce que cela va plus vite, parce qu'il est costaud, parce que l'on est des héros... Tout l'enjeu auquel nous nous attaquons en premier est de

développer les compétences managériales pour faire changer cette culture de sécurité et l'impact positif de l'action managériale sur la sécurité au niveau du terrain.

Nous avons également regardé le système de management. Nous ne manquons pas de réglementations. Par contre, nous manquons de standards formalisés. Quels sont les EPI qu'il faut à RATP INFRA ? Cela dépend de plein de critères. Nous n'avons pas des standards clairs et, quand des règles ne sont pas claires, il ne faut pas s'étonner que nous ayons du mal à les appliquer. Tout cet ensemble est trop confus pour permettre une application efficiente.

Quelle est la gouvernance ? Comment nous pilotons, comment nous agissons et quelles sont nos actions managériales par rapport au sujet ? Notre gouvernance est plutôt orientée sur le constat que nous avons eu tant d'AT il y a x temps et il est peu axé sur le fait de savoir ce que nous faisons pour agir dessus. Nous sommes sur des pas qui sont assez espacés. Nous le regardons tous les trimestres ou tous les mois suivant le niveau. L'enjeu à la fois du système et de la gouvernance est de passer d'un système comptable, à savoir la vision dans le rétroviseur, à du pilotage et à une vision proactive où je me projette vers l'avant et j'anticipe. J'ai observé que j'avais un problème, je mets en place des actions et je suis les actions qui doivent traiter le sujet. Ce diagnostic a été fait sur le périmètre de l'unité Voie. Je suis intimement convaincue qu'il reflète tout DGOA en culture et probablement tout RATP INFRA.

Que faisons-nous sur la base de ce constat une fois que nous avons qualifié le problème ? Nous avons regardé les leviers d'amélioration qui sont en lien direct avec le diagnostic :

- Développer les compétences managériales clés. Quelles sont ces compétences ? DSS nous apporte sa connaissance sur le sujet : en matière de sécurité, il faut savoir observer, sensibiliser, anticiper, encourager et recentrer. La fonction PRPS doit savoir accompagner ce système.
- Développer et pratiquer ces compétences lors des rituels managériaux existants. On ne le fait pas en plus, à côté ou en salle, mais que dit-on lors d'un briefing, lors d'une préparation de chantier, lors d'un quart d'heure sécurité ? Que dit-on sur le terrain ? Cela se pratique sur le terrain qui est la base et nous avons pu constater, à l'occasion du diagnostic, que les managers de différents niveaux ne vont pas beaucoup sur le terrain ou ils ne vont pas assez sur le terrain. Ce point fait partie du sujet parce que, pour observer la sécurité, il faut avoir des gens en situation de travail.
- Développer, formaliser et faire appliquer les standards de sécurité, par exemple les règles qui sauvent.
- Développer la gouvernance et le cadre de motivation. Il faut motiver à respecter les règles et encourager les bonnes pratiques, mais que se passe-t-il si je ne le fais pas ? Toutes ces actions sont liées à la culture.
- Améliorer le profil de risques. Cette action est plus longue et, à mon sens, ne s'ancre pas bien tant que nous n'avons pas travaillé sur la culture. Il y a des risques

que nous ne changerons pas et nous travaillerons toujours avec les circulations de trains, avec des rails... Par contre, nous pouvons réduire l'exposition aux risques, nous pouvons travailler sur nos barrières et nous pouvons travailler sur le contrôle de nos barrières. Nous pouvons aussi travailler sur le profil de risques. Ces actions sont plus longues et font appel à de la technique ou à des changements de l'organisation du travail. Elles ne s'ancrent bien qu'une fois que tout le monde est convaincu de l'intérêt de cette culture de sécurité. Pour illustrer mon propos, nous avons par exemple des convoyeurs dans les unités, mais si personne ne veut les utiliser et si personne n'est convaincu qu'ils doivent être utilisés pour sa propre santé, cela ne servira à rien. Pour moi, travailler sur la culture et les moyens mis à disposition pour limiter les risques vont de pair.

Sur cette base, nous avons construit les actions en trois étapes :

- Une étape pilote où nous avons accompagné 24 managers de la Voie en formation et coaching. Il s'agit de savoir voir, savoir dire et savoir observer qu'il y a une situation à risques ou un comportement sûr. Le témoignage de managers qui ont suivi cette formation disant qu'ils le voient tous les jours et, quand ils mettent des lunettes de sécurité, ils voient en cinq minutes des choses qu'ils ne voyaient plus et ils ont de la matière pour agir, est extrêmement puissant. Sur le savoir voir et le savoir dire, une fois avoir vu cela, on engage un dialogue de sécurité avec quelqu'un. Dans nos pratiques, on n'en parle pas parce que l'on n'ose pas, parce qu'il y a des craintes..., ou on en parle et on demande par exemple à la personne de mettre son casque. Cette formation apprend que cela n'est pas un dialogue sécurité, mais un ordre. Il existe en la matière une vraie différence et il faut engager le dialogue pour dire à untel que l'on est inquiet pour lui. Si la personne formule le risque et les conséquences du risque, elle se demandera d'elle-même ce qui peut être fait pour limiter le risque et s'engagera à faire l'action qui va le protéger. Tout cela est très simple à dire, mais difficile à mettre en pratique et cette formation apprend à le faire. Apprendre en formation est une chose, mais il faut ensuite le pratiquer et l'ancre. Cela n'est pas facile et nous faisons du coaching pour cette raison. Les 24 managers du groupe pilote ont fait 3 sessions de coaching espacées de 15 jours. Elles ont lieu sur le temps de travail et la situation de travail par groupe de 3. Ils apprennent à faire une tournée de terrain, à observer et à engager un dialogue sécurité. Au niveau du REX de ce pilote, la méthode nous a paru intéressante et même confirmée. Nous avons confirmé que cette approche était la bonne parce que nous observons des premières montées en compétence mesurées, des managers qui parlent de sécurité ou qui engagent le dialogue suite à des observations alors qu'ils ne le faisaient pas avant. Nous avons vu apparaître des premiers signaux de changement. L'analyse de risques préalable au chantier n'est pas une analyse de risques au sens formel, mais une évaluation de dernière minute au niveau des risques. Nous devons construire la suite et déployer cette démarche dans tout RATP INFRA en intégrant quelques ajustements et un REX avec les acteurs concernés pour ajuster. Puis, nous avons identifié les facteurs clés de succès et de pérennité. Il faut l'implication de toute la ligne managériale, du directeur au chef d'équipe qui est la clé du succès. Nous nous appuyons sur un coaching extrêmement important pour accompagner et, pour qu'il dure dans le

temps, nous créons notre force de coaching interne (les référents internes). Nous leur apprenons à accompagner les gens sur des thèmes sur lesquels ils ont eux-mêmes été accompagnés.

- Nous avons validé le plan de déploiement au niveau de RATP INFRA fin octobre et nous avons lancé l'étape N°2 qui est la phase intermédiaire. Elle a commencé le 8 novembre. Nous travaillons sur le sujet de la culture et la formation coachée concerne tous les managers opérationnels de l'unité Voie, soit un total de 60 managers, avec un parcours complet. Nous avons testé 3 sessions et nous aurons 9 sessions de coaching avec les 5 compétences alors que nous n'en avons testé que 2 pour l'instant dans le pilote.

Sur le standard, nous avons convenu, dans cette phase intermédiaire, de créer une règle qui sauve. Une règle qui sauve dit qu'il est obligatoire ou interdit face à ce risque de faire telle ou telle chose. Elle est simple et compréhensible, mais si je fais cette règle sur un coin de table, elle ne sera pas appliquée parce qu'elle ne fonctionnera pas. Nous sommes intéressés, au-delà du livrable, par le mécanisme de fabrication de cette règle qui sauve, de voir comment les gens y adhèrent et comment elle est déployée pour qu'elle fonctionne. Si nous prenons l'exemple de TOTAL, vous trouverez sur internet leurs règles d'or et ils en ont 12 pour couvrir toutes leurs activités. Il ne faut pas non plus en avoir 150 parce que, si vous avez 150 règles, tout le monde les oublie.

Nous avons fait évoluer la gouvernance et les COMOP sont coachés. Le COMOP de la Voie est constitué des cinq responsables d'entité plus Sébastien VANDIER et Olivier SAIZ, donc leur ligne hiérarchique. Ils se réunissent toutes les semaines pendant une heure avec un agenda fixe sur la sécurité pour dire en synthèse quelles sont les observations qui ont été faites sur le terrain la semaine dernière, quelles sont les actions qui sont mises en place, quels sont les objectifs qu'ils se donnent pour la semaine prochaine par rapport à ces observations et quelles sont les causes racines de leurs problèmes. Ils regardent aussi l'avancement d'actions à court terme. Ce travail est initialisé au niveau de la Voie et également au niveau de DGOA à l'échelle mensuelle. Au niveau de DGOA, le COMOP est constitué des 4 DUO, de moi-même et des PRPS du département. Sur l'avancement de cette phase, nous avons fait, au niveau du groupe pilote que nous avons continué à accompagner, 5 à 9 sessions de coaching. Pour le groupe N°2, nous avons dû faire la deuxième session de coaching. Nous avons fait 4 COMOP Voie et un premier COMOP DGOA.

- A partir du mois d'avril 2022, nous déploierons la démarche à toutes les unités de RATP INFRA et nous lancerons des actions d'amélioration profil de risques. Vous avez ensuite la synthèse de la démarche, la date à laquelle nous l'avons décidée et la date à laquelle nous l'avons lancée. Nous avons terminé le pilote. Nous poursuivons sur le périmètre de la Voie et nous déployons à RATP INFRA. Nous aurons une amplification d'actions sur l'année 2022, notre objectif étant que cela se voie à la fin de l'année et que nous ayons vraiment une inflexion dans la courbe des accidents du travail. Les bénéfices attendus sont les suivants :
- Baisser les accidents du travail et que chacun rentre chez lui indemne sans blessure après le travail ;

- Améliorer la performance opérationnelle et nous donner plein de bons réflexes, d'aller sur le terrain, voir les dysfonctionnements et agir dans un cycle court pour essayer de corriger la trajectoire ;
- Conquérir la confiance des parties prenantes parce que réussir ce défi de renverser la courbe en matière de sécurité sera une grosse source de fierté pour moi en tout cas et donnera confiance vis-à-vis des parties prenantes.

**M. LE SECRETAIRE** – Nous vous remercions pour cette présentation qui va amener un certain nombre de commentaires. Nous ne pouvons qu'être pour la démarche sur la baisse des accidents du travail. Je remercie le Directeur sur le sujet parce qu'il est peut-être le premier qui prend à bras-le-corps ce problème. Les élus ont rarement été entendus sur un certain nombre de propositions qu'ils ont pu faire et vous en avez d'ailleurs évoqué certaines. Il suffirait reprendre certains PV et nous pourrions retrouver certaines propositions que nous avons faites. Vous voulez descendre le taux de fréquence à 5, mais les exemples que vous donnez dans le milieu ferroviaire sont plutôt à 10 ou 11. Votre objectif est donc ambitieux.

Il faut également prendre en compte le problème des effectifs puisque ce sujet n'est pas anodin. Vous parliez de terrain et 70 à 80 % du problème est là : aujourd'hui les préventeurs ne font pas terrain, non pas parce qu'ils ne le veulent pas, mais parce qu'ils n'ont pas le temps. Les managers ne font pas de terrain, non pas parce qu'ils ne le veulent pas, mais parce qu'ils n'ont pas le temps. Je ne sais pas comment tout cela va pouvoir s'organiser. On leur confie un certain nombre de tâches et il faut qu'elles puissent perdurer dans le temps.

Vous parliez tout à l'heure de réorganisation. Je pense qu'il faut redonner une certaine autonomie aux préventeurs. Aujourd'hui, la plupart des animateurs de sécurité dans les unités ne commandent rien et subissent. J'ai quelques exemples sur lesquels je n'entrerai pas dans le détail ici, mais il faut aussi l'avoir en tête. J'entends qu'il y a des moyens à disposition et nous pourrions faire une liste longue, mais je pense qu'il ne faut pas essayer d'entrer aujourd'hui dans ce débat. Il faudra que cette présentation ait une suite en CSE et en CSSCT pour que nous puissions détailler un certain nombre de sujets que vous avez mis sur la table.

Nous partageons la démarche, nous sommes d'accord, mais il y a tout de même des choses qui nous interpellent et nous ne le disons pas pour la première fois. Nous avons heureusement un Directeur qui est peut-être, pour une fois, porteur de la voix des instances. Tout est lié. Il est sûr que si vous n'allez pas sur le terrain, vous ne voyez pas ce qui se passe. Je vous invite aujourd'hui à aller voir ce qui se passe dans les centres et vous verrez que la plupart des préventeurs ne vont pas sur le terrain. Je ne tiens pas l'agenda des préventeurs, mais je pense que la question serait à regarder de près et nous pourrions être surpris du pourcentage de terrain qu'ils font aujourd'hui. Nous avons eu une discussion il n'y a pas longtemps sur République Voie. Le RRH se déplaçait pour la première fois à République alors qu'il est en poste depuis un an ou un an et demi. Cet exemple type n'a peut-être rien à voir avec les accidents du travail, mais nous avons un vrai sujet sur cette partie. Il y a des choses simples à faire, mais il faut se mettre en ordre de marche pour les faire.

**M. PAROT** – Je rebondis sur les propos de M. TURBAN disant que vous êtes le premier Directeur à essayer de trouver des solutions à mettre en place. Vous nous présentez ce sujet, mais nous voudrions savoir pourquoi il n'a pas été débattu en séance de CSSCT. Nous avons souvent mentionné dans nos avis que la sécurité était l'affaire de tous du haut jusqu'en bas ou du bas jusqu'en haut et nous le martelons depuis des années. Vous parlez en page 4 de -66 %, -60 %, -92 % -48%, mais sur quelle base ces pourcentages sont-ils calculés ? Comme nous ne connaissons pas le nombre d'accidents qu'ils avaient au départ, un taux de -66 % ne veut rien dire pour moi.

Mme NOUZAREDE a dit à un moment que l'on trébuchait dans la voie. On trébuche effectivement dans la voie. Nous avons écrit récemment des courriers à qui de droit en disant qu'il se posait des problèmes au niveau des caniveaux qui étaient cassés, qui s'effondraient et prenaient les trois-quarts du cheminement sans compter les rails qui étaient explosés. La photo dans le document reflète exactement les constats que nous avons faits. Nous avons même parlé du nettoyage des niches qui sont encombrées et nous avons demandé qu'un état des lieux de tous ces équipements soit fait. Pour pouvoir y arriver, il faut savoir d'où on part et faire un état des lieux en disant que telle portion de voie doit être impérativement faite. Au niveau du désherbage, nous savons très bien que nous n'utilisons plus le glyphosate. Nous aurions pu l'anticiper en disant que nous n'utilisons plus ce produit, mais rien n'a été fait et la question est toujours sans réponse.

Il va falloir mettre un bon coup de pied dans la fourmilière non pas spécialement pour nos collègues de proximité qui sont sur le terrain au quotidien, mais à un niveau au-dessus pour faire comprendre que la sécurité est l'affaire de tous. Comme le disait M. TURBAN, certains directeurs ne viennent plus sur le terrain. Quand je suis passé dans l'encadrement à l'unité Voie, nous allions sur le terrain et nous faisons des pré-visites de chantier pour identifier les risques que les agents pouvaient encourir sur ce chantier au niveau de l'éclairage, etc... Une politique a ensuite été menée par l'entreprise et les managers ne devaient plus aller sur le terrain. Ils devaient faire de la paperasse, des tableaux croisés... Toutes les demandes qui sont faites ne sont que du bon sens, à savoir observer, dire aux collègues de faire attention à leurs postures, et ils ne le font pas. Les préventeurs ne vont pas spécialement sur le terrain. Nous avons, dans les attachements, des correspondants prévention ou des chargés de prévention. Il serait temps qu'ils soient utilisés à plein temps et qu'ils fassent des visites préventives sur les chantiers. Ils ne sont pas forcément utilisés à bon escient et je trouve cela bien dommage parce qu'ils ont un rôle important. Je peux aussi parler des accidents de manutention. L'achat du robot Perceval se fait certes sur un budget différent et il a le mérite d'avoir été fait, mais certains agents ont du mal à avaler la pilule quand ils attendent depuis des lustres que leurs unités investissent dans l'achat de matériels d'aide à la manutention. Que ce robot puisse être utile à la RATP dans beaucoup de domaines, il n'y a pas de problème, mais il est bien dommage que des unités n'investissent pas sur ce genre de matériel.

**M. MORVAN** – Nous vous alertons depuis des années sur ces situations, mais j'ai l'impression que nous parlons à des murs. Je dis « des » parce que nous avons eu plusieurs présidents de CSSCT depuis que j'y siége en tant qu'élu qui font oui de la tête, mais il ne se passe rien derrière. Les séances sont des chambres d'enregistrement et circulez, il n'y a rien à voir ! Quand nous alertons sur le fait qu'un

chargé de prévention a été supprimé à CT, nous n'avons pas de réaction. On continue à en supprimer et nous nous rendons compte qu'ils ne sont plus que trois. Quand un chargé de prévention est malade, ils ne sont plus que deux et quand un autre attend un heureux événement, il n'en reste plus qu'un. Comment peut-on faire de la prévention à un sur une unité comme CT ? Après, on s'étonne qu'à l'unité CT, ils explosent leurs chiffres depuis deux ans. Je pense qu'à un moment donné, comme le dit Christian PAROT, le travail d'un chargé de prévention ou d'un responsable PRPS d'unité est d'aller sur le terrain et d'accompagner les élus CSSCT sur des analyses de risques. Il n'est pas un travail de bureau. Il doit vraiment aller se rendre compte des conditions de travail des agents. Ils sont les premiers concernés puisqu'ils sont mis en place par les unités pour faire de la prévention sauf que le chargé de prévention fait de la qualité et de l'environnement dans telle unité, il est responsable adjoint de site dans telle autre unité.... Ces gens ne sont pas à 100 % sur leur poste de travail et, quand vous n'êtes pas à 100 % sur la sécurité, je peux vous dire, avec mon expérience de 31 ans de Régie, que vous n'atteignez pas des chiffres comme 0 AT à Bourg-la-Reine en 2000. Nous y sommes déjà arrivés et je ne comprends pas pourquoi nous n'y arrivons plus. A cette époque, les agents de maîtrise allaient avec les agents sur les chantiers. Les chargés de prévention allaient visiter les chantiers, ils faisaient des analyses de risques, mais ils ont été cantonnés à un moment donné à faire de la paperasse et des tableaux. Il fallait nommer à ce moment-là des techniciens supérieurs dans les équipes pour les remplacer et aller sur le terrain, mais cela n'a pas été fait non plus. Toute la partie terrain des agents de maîtrise a été amputée et on s'étonne après que plus personne ne va voir sur les chantiers comment cela se passe.

Quand vous parlez de l'implication de la ligne managériale, des dépêches sont passées par les agents sur le terrain sur l'état des cheminements qui est désastreux à certains endroits. De mémoire, un cheminement entre Fontaine Michalon et Baconnets est affaissé sur 20 mètres depuis six mois et il est toujours dans le même état. Aucune banderole n'a été installée et il n'y a aucun balisage. Rien ne bouge et on attend de voir ce qui se passe. On attend peut-être que le plan de percée soit mis en place, mais il s'agit d'une erreur à mon avis. Il ne faut pas attendre que le plan de percée soit mis en place pour corriger les défauts qui sont déjà existants et qui ont déjà été constatés sur le terrain. Il faut y remédier tout de suite.

Quand vous avez des manques d'effectifs dans les équipes, une certaine activité est tout de même à faire en face pour que les trains puissent rouler, mais s'ils ne sont que 3 pour faire le travail alors qu'ils devraient être 4, ils ont automatiquement plus de charges à porter et plus de distance à parcourir. Ils doivent faire plus d'allers et retours pour aller chercher le matériel puisque l'on estime à certains endroits qu'ils n'ont pas besoin de chenillard pour transporter le matériel lourd. Cela n'est pas grave, ils n'ont qu'à le faire à dos d'homme ! Nous en sommes encore, comme lors de la construction du métro en 1900, à soulever des rails de 30 mètres à 80 bonhommes alors qu'il existe maintenant une machine pour cela et il n'y a plus 80 bonhommes puisqu'ils ne sont plus que 2 ou 3. Tous ces éléments sont à prendre en ligne de compte. Nous ne pouvons pas empêcher la modernisation et nous ne l'empêcherons pas, mais il ne faut pas s'étonner si certains esprits ne veulent pas évoluer en disant que ce travail se fait à la brouette depuis 20 ou 30 ans et pourquoi ne continuerait-il pas ? Il n'est plus possible de transporter des équipements de 200 kg dans une brouette sur des cheminements qui ne sont pas stables. Nous avons de la chance parce que nous n'avons pas d'accidents sur ces activités-là et sur nos cœurs de métier. Nous avons



des accidents qui sont annexes au niveau du cheminement, du transport de matériel pour aller sur les chantiers, mais nous avons très peu d'accidents sur les chantiers en tant que tels. Sur le chantier, on peut se prendre le rail en traversant ou se mettre un coup de marteau, mais beaucoup d'accidents sur la manutention et les déplacements ont lieu tout autour des chantiers. Cela est très clair et il n'y a pas à discuter sur ce point.

Un programme HSCT est réalisé tous les ans, des actions sont mises en place par les unités, et nous nous retrouvons 10 ans ou 15 ans après avec ces actions qui sont toujours en cours. Je peux prendre l'exemple du travail en hauteur à l'unité CT. M. Michel HENRY était encore Président à l'époque et cela remonte à quelques années. Je me demande si nous n'en parlions pas déjà à l'époque avec Mme VALETTE. Vous imaginez à quand cela remonte ! Je suis étonné que l'action sur le travail en hauteur à l'unité CT soit encore au programme HSCT et que nous ayons encore des agents de CT qui s'amuse à grimper sur des signaux qui sont à 6 ou 7 mètres et qui sont plus hauts que la caténaire en n'étant potentiellement pas très bien formés et en n'ayant potentiellement pas les bons EPI pour le faire. Je ne comprends pas que l'on ne m'explique pas, quand je suis en séance CSSCT, pourquoi ces actions sont encore à l'ordre du jour. Vous devez déjà commencer à respecter les formations à la sécurité et donner le matériel qui va bien. Je ne dénigre pas du tout le projet que vous mettez en place et je fais des constats sur ce qui existe actuellement. Je pense que nous aurions beaucoup moins d'accidents si tout ce qui existe actuellement avait été mis en place depuis des années.

En page 11 du document, j'ai peur qu'il soit instigué dans la tête des encadrants, quand ils vont aller sur le terrain, qu'après une première remarque, une deuxième remarque, une troisième remarque, c'est la sanction. Je ne pense pas nécessairement que la prévention passe par la sanction. Je conçois qu'il y ait des têtes dures et, quand je suis entré dans l'entreprise, les gens ne portaient pas de casque, de harnais, de gants et de lunettes, et tous ces protections sont venues au fur et à mesure, mais les préventeurs les ont collés aux basques et ont fait entrer dans la tête des agents au bout d'un moment qu'il fallait les mettre. Il y a peut-être encore des agents qui ne portent pas les bons gants. Au niveau du travail en hauteur, nous avons, à l'unité TDE, les équipements et les formations. Nous n'avons plus d'agents qui ne mettent pas un harnais, un casque, de lunettes ou des gants bien que le port des gants n'empêche pas de se taper sur les doigts. Le point négatif que pourrait engendrer ce plan serait d'essayer de redresser la barre en passant par de la sanction. S'il est lancé de cette façon, il aura du mal à passer.

En page 13, vous parlez à un moment donné de peurs et de croyances, mais je voudrais comprendre quelles sont les peurs et quelles sont les croyances.

Vous mentionnez, dans le document, des visites qui seront organisées par les encadrants. Nous faisons, au niveau de la CSSCT, des inspections régulières même si nous en faisons trop peu parce que nous n'avons pas les moyens d'en faire plus, et nous constatons de nombreuses non-conformités comme vous avez pu en noter lors des observations de terrain. Quand nous avons les retours de nos rapports, certaines ne sont toujours pas résolues même un an après. Il faut aussi une prise en compte de la part des REDT ou des RGO pour la Voie, mais elles ne sont pas non plus des priorités. A Nogent, le fait d'avoir des palettes avec de la moquette pour entrer dans

l'attachement n'interpellait personne alors que la moquette glisse quand il pleut. La moquette a été retirée, il a été mis du sable avec du gravier, mais il part au fil du temps quand on marche dessus. Le fait qu'il faille refaire une peinture avec le sable n'interpelle personne et il faut que ce soit nous qui le faisons. Il est lassant au bout d'un moment de répéter tout le temps les mêmes choses. Il faut aussi voir ce qui se passe dans son attachement et, si des endroits sont dégradés, il faut y mettre les moyens pour remettre en état. Quand des nez de marche sont cassés dans des escaliers d'attachement, il faut les faire refaire et ne pas attendre six mois ou un an pour les réparer. Je vous invite à prendre connaissance des inspections régulières que nous faisons et vous verrez que beaucoup de remarques sont fondées même avec des photos.

J'ai eu l'occasion, il y a quelques années, de lire le mémoire d'une étudiante sur le lien entre la dégradation du climat social et l'augmentation des accidents du travail et le constat dans toutes les analyses qu'elle a pu faire sur les entreprises était clair : les deux vont malheureusement de pair. Il ne faut pas non plus s'étonner dans notre entreprise qui n'a plus de revalorisation salariale et quand les négociations sur le travail de nuit sont renvoyées aux calendes grecques avec les NAO. Aucune considération n'est prise pour les agents de terrain opérationnels. Lorsque nous regardons le nombre d'accidents du travail, le problème se pose surtout sur DGOA, l'opérationnel de terrain, et les accidents de travail se produisent à 84 % chez les opérateurs. Le climat social est dégradé et des attachements sont, pour certains, dans un état de délabrement assez avancé. Vous avez effectivement des projets pour les loger ailleurs dans de meilleures conditions, mais il ne se passe rien pendant tout le temps où ils y sont ou on donne juste un coup de peinture.

**M. PAROT** – Quand vous n'êtes pas bien dans votre tête, quand le climat social est dégradé et quand rien ne progresse, vous avez malheureusement un risque très élevé de vous blesser. Nous n'avons pas spécialement parlé des propositions de solutions faites lors des ADC et des plans d'actions qui doivent être mis en place, mais je ne sais pas s'ils intéressent les REDT et des RGO parce que nous attendons toujours leurs réponses. Quand vous dites que de la ligne managériale doit s'investir, le problème ne se pose pas qu'au niveau des agents de maîtrise de proximité, mais aussi à un niveau au-dessus. Si vous voulez vraiment faire baisser les accidents, il faut que ces responsables assument les responsabilités des fonctions qu'ils occupent. Ils doivent prendre des décisions sur les solutions qui sont proposées lors des ADC pour qu'elles puissent être mises en place et qu'il soit fait un suivi. Il en est de même quand il est fait une enquête avec un CERFA qui est envoyé à l'Inspection du Travail. Il faut que nous soyons sûrs que le travail soit fait.

Dans les observations faites à juste titre dans le document que vous nous avez présenté, beaucoup de choses ont déjà été constatées et proposées par les instances et personne ne nous a écoutés. Nous avons pour une fois un Directeur qui est à notre écoute et nous pouvons nous en satisfaire, mais un gros travail est à faire et il faut déjà faire le tri des actions qui peuvent être faites et qui auraient déjà dû être faites.

**M. LAMBERT** – Vous ne parlez pas dans votre document de la fatigue des gens. Vous parlez de situations qui sont accidentogènes, mais vous ne parlez pas des conditions de travail, du travail en 2x8, en 3x8... Le service en 3x8 à la signalisation est très contraignant et je vois des agents qui sont très fatigués. Cette fatigue engendre à la

fin des accidents de travail. Un travail est peut-être à faire sur les conditions de travail notamment pour le service 3x8 qui est très contraignant du côté de l'unité CT au niveau de la signalisation.

**M. KLEMENT** – Je suis agent de maîtrise au service de la Voie à République jour MET. Je suis encadrant de proximité et nous avons en charge nombre d'opérateurs qui vivent en ce moment des choses très particulières. Lors d'une dernière réunion concernant Galaxie, la supply chain..., nous avons évoqué le problème de la distribution des cartes IAPR. En l'espace de trois mois, j'ai dû distribuer une quarantaine de cartes en donnant la démarche des 6 séances prises en charge par notre entreprise avec 6 séances supplémentaires si on lève l'anonymat au niveau de la médecine du travail. Les agents en général ne vont pas bien. Nous vivons, depuis quasiment deux ans, une situation sans précédent au niveau de notre société et du monde entier. Nous avons en plus de cela une transformation du métier avec une réorganisation par exemple pour MET Jour. Nous vivons dans un attachement particulier et dans un endroit particulier qui est la Place de la République. Comme M. PAROT, M. TURBAN et bien d'autres avant, nous avons dénoncé beaucoup de problèmes en CHSCT ou ailleurs. Il existe aujourd'hui un vrai malaise palpable. Je ne suis pas médecin, mais je pense que les agents sont à la limite de la déprime. Quand nous les envoyons en voie, il faut bien passer le message de faire attention. Ils sont parfois tout seuls dans leur tête parce que l'époque et le fait sociétal veulent cela. Nous avons de plus en plus de problèmes à ce niveau-là. Les agents n'ont pas perdu le sens du travail, mais ils ont perdu le sens du bien-être. Il n'y en a plus beaucoup et nous pouvons arriver à des situations un peu critiques pour cette raison même si nous pouvons nous féliciter du plan de percée sécurité puisque je suis en plein dedans et d'autres collègues y sont encore passés ce matin. Le problème ne date pas d'aujourd'hui et il est latent. Lorsque nous parlions des RPS en 2015, des personnes ne voulaient pas en entendre parler parce qu'elles estimaient que nous étions des privilégiés et que les RPS n'étaient possibles à la RATP. Je pense que nous en sommes arrivés là aujourd'hui.

**Mme NOUZAREDE** – Je remercie M. KLEMENT pour son témoignage disant que la démarche est intéressante. M. HOUPERT a mis le sujet sur la table avec une ambition énorme et c'est ce qu'il faut. Je rappelle que STOP est le chantier N°1 et il a énormément de liens avec d'autres sujets de SCORE. Vous avez raison. La sécurité au travail a un lien important avec la performance de la maintenance. On a par exemple moins de chance de se faire mal avec le bon du premier coup. Elle a également un lien avec le bien-vivre ensemble qui est fondamental et l'immobilier pour être dans des conditions correctes. Lorsque nous regardons le nombre de ruptures de charges à République, je l'ai fait personnellement et je me suis demandé ce qu'il fallait faire pour aller avec ma voiture et un équipement à tel ou tel endroit. Cette anecdote est très percutante sur les conditions de travail, ce que nous pouvons améliorer ou pas. Avec l'excellence opérationnelle, les mêmes mécanismes sont adaptés. Je suis sensible à la remarque qui vient d'être faite sur la motivation et le sens du travail. Il y a bien un lien entre tous ces sujets et je me fais l'ambassadrice de SCORE à la place de M. HOUPERT en disant que nous avons décidé de traiter l'ensemble des leviers avec SCORE.

Pour entrer un peu plus dans le détail, pourquoi avons-nous retenu un taux de fréquence de 5 alors qu'il est de 11 dans le milieu ferroviaire ? Si nous ne nous fixons

pas une exigence forte, personne ne sera plus exigeant que nous. Il faut se fixer une ambition forte. Le débat n'est pas sur le chiffre et nous voulons complètement changer la donne. Après, les milieux ferroviaires et SNCF Réseau ont un taux de fréquence de 11, mais ils partent de plus loin et ils continuent d'avancer, notre objectif étant d'être les meilleurs.

Sur l'effectif et les gens qui n'ont pas le moral, nous avons les mêmes résultats depuis 20 ans et nous avons eu des résultats aussi élevés dans des périodes où nous n'avions pas de problèmes d'effectifs. Je ne dis pas qu'il ne s'agit pas d'un sujet, mais le sujet des effectifs n'explique pas nos AT puisque nous avons déjà eu tous nos effectifs remplis et des accidents du travail. Il faut tout de même que nous traitions le sujet des effectifs, des roulements creux, de la fatigue, etc..., mais le problème n'est pas que cela. Je propose de ne pas faire de grands débats politiques, mais plutôt de réfléchir. Nous sommes à peu près d'accord sur le constat, mais que faisons-nous pour que la situation change ? On ne rogne pas sur l'effectif pour une tâche en sécurité. Quand elle doit être faite à 3, on la fait à 3 et non pas à 2. Si nous avons une analyse de risques, si nous changeons de méthode et si nous pouvons passer de 3 à 2, nous le ferons. On ne transige pas avec ce genre de choses.

**M. MORVAN** – Vous dites que l'on ne rogne pas sur les effectifs, mais cela se passe réellement sur le terrain.

**Mme NOUZAREDE** – Une bonne transition est de parler des managers sur le terrain. Une décision de notre part est de dire que c'est sur le terrain qu'ils sont les plus efficaces. Ils ont peut-être l'impression qu'ils ne produisent pas quelque chose quand ils sont sur le terrain, ils ne font pas de tableaux Excel..., mais il est un mauvais calcul de croire qu'ils gagnent du temps en n'allant pas sur le terrain. Ils gagnent un temps très important en allant sur le terrain. Ils peuvent voir les conditions de travail et ils peuvent agir. Il s'agit pour moi d'une question de choix et de responsabilité de la direction de remettre l'église au milieu du village et de remettre le manager sur le terrain. Nous devons nous donner les moyens de trouver ce temps et tous nos autres sujets, par exemple le chantier de simplification, doivent permettre de nous payer ce temps. J'avais moi-même un agenda très chargé et je pouvais penser que je n'avais le temps d'y aller. J'ai libéré tous mes mercredis matin et je vais sur le terrain. Le temps est une question de choix. Si je prends l'exemple du pilote Voie, il a une réunion hebdomadaire au niveau de la direction de l'unité, qui existera aussi au niveau des entités et se déclinera à toutes les échelles. Nous ne le faisons pas avant et nous avons créé cette instance pour cela. Elle est consacrée à la sécurité et au chantier STOP. Nous avons dégagé le temps pour le faire. Il s'agit vraiment de virages forts et de sollicitations fortes à la mesure de l'ambition que nous nous donnons, mais dégager ce temps est possible et il suffit de le décider. Après, nous ne faisons pas d'autres choses ou nous faisons les choses différemment, mais cela est possible. Nous avons commencé, avec ce projet qu'il faut soutenir dans la durée, à remettre les gens sur le terrain. Je l'ai vu au niveau des directions d'unité, des responsables d'entité et je l'ai vu moi-même en accompagnement de la démarche.

La question du rôle et des responsabilités de chacun a été évoquée à travers du rôle du chargé de prévention : s'ils font d'autres activités, ont-ils le temps d'aller sur le terrain ou pas ? Plus généralement, nous avons commencé à y réfléchir et nous n'avons pas encore défini d'actions, mais tout le sujet d'animation de la filière

prévention et de ce que l'on attend d'eux est important. Pour vous donner ma conviction, un quart d'heure de sécurité ce n'est pas un préventeur ou un responsable PRPS alors qu'il s'agit pourtant de notre habitude. Nous devons être sur des sujets à impact direct et pratico-pratiques qui passent par le manager avec ce soutien et cette expertise des préventeurs. Nous avons commencé à nous poser la question du rôle de la fonction prévention et de l'animation de la fonction prévention et nous y travaillons dans le cadre du déploiement.

Je ne reviens pas sur le débat de savoir pourquoi il ne s'est pas passé des choses avant et il est important de regarder ce qui se passe maintenant et comment nous agissons à cycle court. Le principe même de la démarche est de se dire que nous avons un problème, quelle en est la cause racine et que faisons-nous pour y remédier ? Pour ouvrir une parenthèse, on travaille en maintenance itinérante pour la plupart et on ne travaille pas dans une salle blanche. On ne peut pas maîtriser parfaitement le contexte d'intervention en maintenance itinérante comme les pompiers et un tas d'autres métiers. Je ne vous garantirai pas que tous les cheminements sont toujours en bon état et éclairé car cela n'est pas possible. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut rien faire, mais nous devons aussi le prendre en compte. En plus, nous travaillons sur tout le réseau où nous avons plein de configurations différentes. Nos conditions de travail sont celles-là et il faut que nous sachions le gérer par la culture, le comportement et l'équipement. Par ailleurs, l'exemple que vous avez cité, et que je ne connais pas particulièrement, doit aussi être traité. Les gros dysfonctionnements, par exemple une signalétique de sécurité qui est sale, doivent absolument être traités et nous le faisons.

Vous avez également signalé le marquage. Quand on constate un dysfonctionnement, on le signale, on passe une dépêche et on le marque. Cela n'est pas systématiquement fait aujourd'hui. Pourquoi ? Il faut remonter tout le sujet. Le problème n'est pas le temps que cela prend. Il s'agit d'une action simple que nous prévoyons de développer parmi celles que nous pouvons faire pour réduire les risques : pourquoi n'a-t-on pas le réflexe, quand on circule sur un équipement cassé, de passer une dépêche pour signaler le défaut constaté et de mettre un coup de bombe derrière ? Après, il faut le traiter plus dans le temps. Je pense que l'on se trompe de combat en disant que l'on n'a pas le temps sur les sujets de sécurité, mais je ne le reproche à personne. Nous travaillons sur tout le système et la gouvernance. Nous avons pris cette habitude de ne plus savoir où sont nos repères. Nous prenons le parti fort de dire que c'est la production en sécurité et non pas la production ou la sécurité et nous pouvons faire des choses. Nous avons commencé à le faire à l'échelle de la Voie et nous n'en sommes qu'au début.

En termes d'accompagnement, nous sommes en train de faire de l'ordre de 200 sessions de coaching pour accompagner les 60 managers de la Voie. Ces moyens sont ceux que nous mettons en œuvre pour accompagner les personnes. Je rebondis sur les peurs et les croyances. Nous avons la croyance que cela est normal parce que notre environnement a toujours été celui-là et cela n'est pas si grave parce que l'on ne s'est pas fait percuter par un train, sauf que nous avons eu des presque-accidents, un mort chez l'entreprise COLAS et cela est juste inacceptable. Nous avons aussi la croyance que cela n'arrive qu'aux autres, que l'on peut faire ce que l'on veut, cela ne changera pas et qu'il n'est pas possible de faire évoluer les choses. Nous avons énormément de croyances de ce type et la peur de ne pas savoir faire, la peur de dire

une bêtise en sécurité, la peur de ne pas y arriver, la peur pour les managers d'être lâchés tout seuls. Nous avons fait une séance de REX en septembre. Nous avons installé le coaching et nous voulions préparer la suite. J'ai été frappé par le nombre de fois où les phrases commençaient par « j'ai peur que » et j'en ai parlé pour cette raison. Quand nous avons dit que nous continuions le coaching et que nous mettions en place la gouvernance et des rituels au niveau de toutes les échelles où l'on traite le sujet toutes les semaines, nous avons eu un gros soulagement et j'ai senti que nous avançons.

Nous sommes dans une démarche pilote, nous faisons tout le déploiement à l'unité Voie et nous préparons le déploiement à RATP INFRA parce qu'il nous faut un temps de préparation et une consultation au JO d'ordre européen qui nécessite un certain délai et cela se construit aussi. Le déploiement ne commencera donc qu'en avril ailleurs. Nous pourrions le présenter en CSSCT et en CSE en préparation de ce déploiement.

**M. DUMYCZ** – Je voulais rebondir sur le fait que l'on n'ait pas le temps. Je peux vous dire que nous n'avons parfois pas le temps. Quand nous avons une activité où il faut se dépêcher, s'il faut en plus signaler que nous avons vu tel caniveau cassé, il faut déjà trouver un pk. J'adhère totalement à la démarche que vous proposez, mais vous vous arrêtez au niveau du management de proximité. Qu'en est-il des opérateurs ? Si les gens qui travaillent dans ce domaine ne sont pas impliqués, elle ne fonctionnera jamais. En plus, l'entreprise qui a fait cette étude est une entreprise anglosaxonne. Ils ont déjà une culture de la sécurité que nous n'avons pas forcément parce que nous sommes plus latins. Ils ont peut-être des méthodes qui ne s'appliqueront pas à notre mentalité.

**Mme CASSOU** – Vous avez dit, Mme NOUZAREDE, qu'il fallait se donner les moyens. Il faut effectivement se donner des moyens, mais il faut aussi se donner des moyens humains. Vous dites que vous ne rognez pas sur la sécurité et que les effectifs ne sont pas la source du problème, mais je pense qu'ils le sont en grande partie. Si je prends quelques exemples rapides, nous avons eu une restructuration du magasin à l'unité ESO et les managers doivent maintenant faire les magasiniers quand les magasiniers ne sont pas là. Dans tous les dossiers qui nous sont présentés en ce moment, le manager prend une charge en plus. A l'unité TDE, du fait que les secrétaires, appelés plus communément les pointeaux, soient supprimés au niveau des centres, le manager fait aussi la partie RH avec Pulse et Selftime et tout se mélange. Ils doivent apprendre ces logiciels en même temps qu'ils forment aussi leurs agents. Quand ont-ils le temps de faire du terrain ? Nous nous posons la question. Si vous voulez vous donner les moyens, il faut arrêter de retirer du personnel et renforcer plutôt les moyens humains pour y arriver. Si vous ne pouvez pas le faire avec du personnel en plus, il faudrait nommer des techniciens supérieurs et faire des actions pour renforcer le manager.

Pour vous donner un exemple plus concret sur l'unité ESO, un poste de préventeur sera supprimé. Il est un peu difficile de comprendre qu'il faille renforcer la prévention tout en supprimant des postes de préventeur. J'aimerais bien avoir une réponse parce que je ne comprends pas comment vous pouvez afficher les ambitions que vous avez et qui sont très belles et retirer les postes qui vont avec.

**M. LESPE** – Quand vous dites que rien n'avait été fait, je ne suis pas d'accord avec vous et cela est faux. En 2008 à l'unité Voie, nous sommes passés d'un taux de fréquence de 100 à un taux de fréquence de 50 dans les mêmes conditions et ceci était une belle réalisation. Il s'est déjà passé quelque chose. La seule question qu'il faut se poser est la suite. J'ai vu des directeurs qui ont mis la puissance et les moyens quand j'étais animateur de sécurité à l'unité Voie, puis les actions se vident de sens, les gens oublient et il n'y a pas de continuité. Je crois aux références, mais sans plus parce qu'un jour ou l'autre, tous ces gens feront des mobilités. Comment fera-t-on après ? Ce problème s'est passé à l'unité Voie où nous avons fait une grosse action, nous avons eu une mise en place, une atteinte de l'objectif en trois ans, puis le taux est remonté. Comment est-on sûr de la pérennité, qu'il ne s'agit pas d'une task force et les collègues qui seront là dans 6 ans n'auront pas le même problème ? Tous les gens qui sont là aujourd'hui partiront à un moment ou à un autre. Des actions ont déjà été faites et avaient apparemment marché.

**M. MURATI** – Vous parliez à un moment de dialogue de sécurité. Il faut bien sûr mettre ce dialogue de sécurité en place, mais il faut aussi le mettre en relation avec le dialogue social. Je n'ose même pas imaginer la position d'un manager de proximité qui viendrait faire des recommandations et donner des conseils sur la sécurité alors que l'agent et ce manager ont déjà du mal à communiquer pour un problème de matériel absent, de congés refusés, de changement d'horaire. Il faut certes un dialogue de sécurité et il faut essayer de comprendre pourquoi ce dialogue de sécurité ne marche pas si le dialogue social n'est pas bon. Une action m'a un peu servi d'exemple : vous avez fait une campagne de sécurité sur comment emprunter des escaliers... Beaucoup d'agents avec lesquels j'ai échangé sur cet affichage ne l'ont pas perçu au niveau où il le fallait. Je sais qu'il n'est pas facile de communiquer et il faut trouver les mots justes. La communication n'est pas un exercice facile. L'affichage que vous aviez fait n'a pas marqué dans le bon sens. Je ne sais pas comment le faire et je n'ai pas de leçon à donner sur le sujet, mais il faut peut-être réfléchir à deux fois quand on fait une campagne d'affichage. Je pense que la campagne sur les escaliers n'a pas eu l'effet escompté. On a pratiquement pris les agents pour des idiots. On leur a dit qu'il fallait trois points d'appui pour marcher, les deux pieds plus la main sur la rambarde. Les agents ne l'ont pas pris au bon niveau parce que la campagne était trop axée sur un point technique alors qu'ils le savent très bien. Par contre, il n'a pas été indiqué dans la campagne qu'ils devaient avoir la tête à ce qu'ils font. Quand ils descendent des escaliers, ils doivent avoir l'esprit clair, ne pas penser à autre chose et ne pas être dans d'autres sujets qu'à l'activité qu'ils font. Cette activité nécessite leur attention et, s'ils n'y portent pas leur attention, ils finiront mal. On vient leur parler de trois points techniques d'appui et on ne leur dit pas d'un autre côté d'avoir un esprit vif, attentif et non pas sur le smartphone. Un point est peut-être à faire sur la communication et pour bien relire la copie deux fois, voire trois fois.

Sur la sécurité, il faut peut-être choisir les bons interlocuteurs. Les agents sont des experts et ils remontent des problématiques avec des points très techniques. Elles passent ensuite par toute une série de processus de réunions. Il faut organiser ce travail et nous nous retrouvons souvent à la fin, quand l'exécutant vient faire les travaux par rapport aux problématiques remontées, avec un décalage entre la demande et la réalisation. Je suppose que les gens travaillent à donner le meilleur d'eux-mêmes, mais il y a peut-être trop d'interlocuteurs. A force de parler les uns aux autres, il faut peut-être plus d'écrits pour que l'idée principale soit la même à l'arrivée.

J'avais remonté des problèmes techniques dans notre atelier et, quand j'ai vu la réalisation qui avait été faite, je me suis dit que ma demande n'était pas celle-là et nous n'avions pas solutionné le problème. Il faut les bons experts au bon endroit.

Il existait avant le Forum de l'Innovation où beaucoup d'innovations étaient faites sur la sécurité. Elles impliquaient des agents qui connaissaient le métier et leur donnaient de la motivation. Il faut trouver le bon rendu sur l'investissement des agents et ce Forum de l'Innovation serait peut-être à remettre au goût du jour et à orienter vers un Forum de l'innovation centré sur la sécurité. Il pourrait apporter des fruits.

Le dernier point que je voudrais aborder concerne les interlocuteurs qui travaillent pour la sécurité en dehors de RATP INFRA. Les préventeurs PRPS et les gens de la CSSCT ont un travail énorme à faire et nous nous rendons compte que des situations durent dans le temps parce qu'il faut passer par un marché et on s'aperçoit que l'entreprise qui le faisait n'existe plus. Il faut recréer un second marché, le temps que le marché se fasse... J'ai l'impression que l'on passe plus de temps à faire de l'organisation et des réunions qu'à vraiment œuvrer dans le métier. Si les actions se faisaient en interne RATP Infrastructures, il pourrait y avoir un service un peu plus actif pour toutes ces petites choses sans que nous soyons obligés de passer par des sous-traitants et par le biais des marchés. Si nous faisons un peu plus de réalisations sur nos éléments de sécurité en interne RATP Infrastructures, certaines actions iraient peut-être plus vite. Si des ampoules sont à changer dans un espace, au lieu de faire appel à M2E qui va appeler un sous-traitant pour venir chercher les ampoules et les changer, nous aurions en interne un service qui serait tout de suite accessible via une dépêche et les ampoules seraient changées plus rapidement. Je donne quelques exemples, mais je pense que nous pourrions le nourrir assez facilement.

**M. PAROT** – Vous avez parlé tout à l'heure des managers sur le terrain. Nos collègues ne peuvent effectivement pas être en permanence sur le terrain. Les chefs de chantier qui sont nommés y travaillent tous les jours, mais ces chefs de chantier sont inclus dans la base de travail. S'ils doivent changer un rail, ils aident leurs collègues à changer le rail. Pour moi, une personne qui travaille et qui est nommée chef de chantier ne peut pas anticiper, ne peut pas recentrer, ne peut pas encourager et ne peut surtout pas observer les mauvaises postures sur le terrain. Le rôle du chef de chantier est d'observer, de recentrer et de sensibiliser. Je ne l'invente pas puisque vous l'avez écrit. S'il est compté dans l'effectif pour travailler, cela ne peut pas fonctionner. Je rebondis sur les propos tenus par Mme CASSOU tout à l'heure : si le chef de chantier doit faire en même temps le travail d'un opérateur, il manque forcément du personnel. S'il faut 5 agents pour faire l'activité, on va mettre 5 agents y compris le chef de chantier. Si vous voulez vraiment développer les six compétences clés pour évoluer vers la cible, il faut mettre une sixième personne qui est chef de chantier, qui regarde et qui observe, et cette organisation sera très efficace.

**M. MORVAN** – Quand vous parlez du climat social, vous avez à l'unité CT des agents qui demandent depuis dix ans d'avoir de vraies combinaisons de froid pour travailler dehors l'hiver sur les ponts où il fait très froid et on leur répond non. Des agents de maîtrise de Nogent m'ont informé que Massy était le point le plus froid du réseau RER par rapport au contrôle des points chauds sur le rail alors que je pensais que ce point le plus froid était Nogent. Des agents de CT demandent un chenillard pendant des années et on leur répond que cela n'est pas la peine, qu'ils n'en ont pas besoin, qu'un



chenillard ne sert à rien et qu'ils peuvent continuer à le faire à la brouette. Je l'ai déjà dit tout à l'heure et je me répète. Quand on leur dit non systématiquement, pensez-vous qu'ils aient envie de faire des efforts ? Ils lâchent l'affaire au bout d'un moment, ils font le minimum syndical et il ne faut pas leur demander de faire autre chose. Je suis un peu terre à terre dans mes propos, mais quand vous leur répondez non tout le temps, vous démotivez les agents.

Du fait du manque d'effectifs, des contrats de qualification sont utilisés pour faire des binômes. Cela est hors de question. Nous en avons parlé hier en CSSCT. Des jeunes de 18 ans qui ne connaissent rien à la sécurité ferroviaire sont utilisés comme binômes pour aller sur le terrain. Si on veut faire de la sécurité, on commence très mal pour ce jeune parce qu'on lui inculque ce qu'il ne faut pas faire. Il est là pour apprendre, voir et comprendre et il n'est pas là pour constituer un binôme et aller faire du dépannage ou des travaux sur les installations. Est-ce dû à un manque d'effectifs ? Est-ce pour mettre des tableaux au vert ? Est-ce du zèle de la part de l'encadrement ? Je ne sais pas. Je soulève ces questions, mais ces pratiques ne doivent en tout cas pas se faire. Tous ces éléments sont liés dans l'accidentologie potentielle.

**Mme NOUZAREDE** – Je ne vais pas ouvrir tous les débats à la fois et je veux juste donner une précision. Je ne sais plus si DSS est anglosaxon. Le siège de la société est en Suisse. Ils sont une référence mondiale et ils sont implantés partout dans le monde. Il ne se pose pas de problèmes de culture et vous pouvez être rassurés sur ce point. Les coaches et l'équipe projet qui nous accompagnent sont français et connaissent parfaitement le contexte et l'environnement dans lequel nous évoluons. Ils ont accompagné SNCF Réseau. Il n'y a donc pas vraiment de sujet de culture. Je vous parle des actions 2022 et des actions se feront sur 2022 et 2023. Nous poursuivrons les actions jusqu'à 2025. Tout le monde sera concerné, mais je ne sais pas sous quelle forme. Le socle sur lequel nous allons travailler est la culture. Il y a des sujets de moyens techniques et plein d'autres sujets, mais si nous n'avons pas la culture, nous ne progresserons pas. L'objectif est vraiment de travailler sur la culture et de commencer par les managers. Le manager est accompagné en situation de travail, il fait des visites de terrain, des briefings..., et ces actions touchent aussi la population des opérateurs. Ils agissent sur la population des opérateurs par leur travail. Elles touchent bien tout le monde. Certains managers ont déjà cette culture et d'autres ne l'ont pas et, si ces managers n'adoptent pas la nouvelle culture, nous n'arriverons pas à progresser. Nous touchons d'abord le manager pour toucher tout le collectif par leur action, puis nous verrons ce que nous ferons plus largement pour la suite. La première pierre que nous posons est sur la culture de sécurité. Nous le ferons en 2022 et, ce plan étant un plan à 2025, nous parlerons du reste plus tard.

Je vous ai dit qu'il fallait inverser les comportements à risques, et un principe est tout simple : si ces comportements se produisent sur le terrain, il faut agir tout de suite. Si on observe quelque chose, il faut regarder comment on peut y remédier ou comment on peut améliorer la situation parce que l'on ne peut pas forcément tout traiter tout de suite. Il s'agit vraiment de tout le pilotage à cycle court que nous mettons en place.

**M. LAMBERT** – Nous pourrions en fait comprendre qu'un opérateur pourrait se blesser facilement parce qu'il a peur de la culture. Personne ne va au travail en se disant qu'il ne va pas faire attention et qu'il va se blesser. Tout le monde va au travail dans l'optique qu'il va faire attention à ce qu'il fait. Pourquoi les managers passeraient-ils ce

message aux opérateurs ? Je pense que les opérateurs savent très bien qu'ils doivent faire attention à ce qu'ils font pour ne pas se blesser. Il faut faire attention à ne pas infantiliser les agents et leur dire de faire attention parce qu'ils vont se couper, se brûler... Ils ne sont pas des enfants.

**Mme NOUZAREDE** – Cela n'est pas le sens de la démarche. Nous n'infantilisons pas les gens et nous disons dans le briefing de faire attention aux risques. Je ne veux pas entrer dans ce débat, mais il n'y a surtout pas de notion de culpabilité ou de jugement dans toute cette action. Personne n'a envie de se blesser, pour autant les trois-quarts des comportements observés sont des comportements à risques vis-à-vis de la sécurité. Ce principe est vrai pour tout le monde et nous y travaillons. Il n'y a pas de jugement. Il faut juste en prendre conscience et apprendre à faire autrement.

**M. MORVAN** – Nous demandons depuis de nombreuses années, au même titre que pour les nouveaux responsables PRPS ou chargés de prévention, que les managers aient accès à une formation à la prévention. Nous l'avons indiqué dans les avis, mais rien n'a été fait pour les chargés de prévention. Certains managers ne viennent pas nécessairement de nos métiers puisqu'ils sont des embauches extérieures. La prévention dans un réseau ferroviaire n'est pas la même que dans un centre commercial ou à Bus parce que nous en avons, mais ils ne restent pas. Ils partent et ils trouvent mieux ailleurs. Nous avons fait cette alerte il y a quelques années pour intégrer cette formation dans leur cursus parce que la prévention n'est pas innée. Il n'est pas non plus inné d'être manager. Des managers sont partis sur ces filières, ont été en constat d'échec et ont rebasculé sur des postes de technicien supérieur parce qu'ils étaient plus à l'aise dans ce genre de fonctions. Ce point n'a jamais été pris en considération et n'a jamais été intégré dans leur cursus pour partie. Nous regrettons que cela n'ait jamais été fait.

Le dernier directeur qui en avait un peu pris conscience était M. DYEVRE puisqu'il avait fait le Forum de la prévention des accidents du travail qui n'avait pas l'air d'intéresser grand monde et cela est bien dommage. Il a été abandonné par son successeur. Il était au départ quelque chose de bien pensé, mais les interventions des champions olympiques de saut à la perche avaient été un loupé total. La philosophie du forum qu'il avait voulu faire à l'époque était très intéressante parce qu'il permettait de réunir beaucoup de personnes sur le sujet de la prévention des accidents du travail, mais il n'a malheureusement pas porté ses fruits.

**M. LUCAS** – Je suis opérateur 3x8 à CT/SIG/Bourdon depuis 12 ans et je n'ai jamais vu en 12 ans un manager venir sur le terrain pour voir comment je travaillais. A l'époque, quand je suis arrivé dans le service, nous étions 6 par roulement (matin ou après-midi). Maintenant, si nous sommes 3 sur un roulement, cela est très bien. Nous en arrivons à un point où nous avons un technicien supérieur qui fait office de manager et de technicien supérieur. Nous arrivons même à un point où un technicien fait office de technicien supérieur et d'agent de maîtrise. Il gère le téléphone, les dépêches et tout le service. Nous voudrions avoir un agent de maîtrise qui aille sur le terrain pour voir comment les équipes tournent. Je ne sais pas comment cela va se faire et je pense qu'il sera difficile du côté de CT de faire ce genre de projet à moins qu'il soit prévu des recrutements. Cela sera peut-être possible un jour, mais nous aurons du mal à y arriver à ce rythme-là vu la façon dont le service tourne actuellement. Je ne sais pas comment cela se passe au RER, mais si nous arrivons à être 3 du côté opérationnel, cela est

bien. J'étais convié à une réunion la semaine dernière avec un ergonome pour CT et mon manager m'a appelé en disant qu'il ne pouvait pas accepter ma relève parce que si j'étais en relève, il n'y avait plus personne. Nous arrivons à un stade où le moindre absent pénalise tout le service parce qu'il n'y a plus personne et le service ne tourne plus. Quand j'entends dire que les managers vont venir sur le terrain pour relever les écarts et remettre les agents dans le droit chemin pour avoir moins d'accidents, je veux bien, mais je ne sais pas comment cela va se faire.

**Mme NOUZAREDE** – Je ne rouvre pas le dossier des effectifs et nous avons parlé tout à l'heure de l'équilibre charges/ressources y compris la couverture de service. Je pense que des questions sont à poser aux équipes et la direction de l'unité est en train de s'en occuper.

**M. LUCAS** – Quand les agents relèvent des problèmes sur le terrain au niveau de la sécurité, ils se font recevoir par le chef de centre pour leur expliquer que ces problèmes ne sont pas de problèmes de sécurité et que cela pénalise la production.

**Mme NOUZAREDE** – Je vous propose de ne pas entrer dans un cas individuel, mais nous avons un sujet de culture de sécurité et nous commençons par le management.

**M. LUCAS** – Le problème ne me concerne pas personnellement et il concerne d'autres agents. Il ne concerne pas qu'un agent, mais plusieurs agents. Ils sont reçus par le chef de centre pour leur expliquer qu'il y a des problèmes, mais ils doivent faire un effort.

**Mme NOUZAREDE** – Nous travaillons pour cette raison sur la culture. Je propose de conclure l'échange en vous passant une information : je suis aujourd'hui la pilote de ce chantier et je vais passer la main avec grand plaisir sur la phase de déploiement à Aurélie COTTE qui prendra ce rôle. Je continuerai à être impliquée complètement dans le chantier. Aurélie COTTE est actuellement responsable du centre de maintenance TDE Caténaire de Nanterre. Elle était auparavant responsable prévention et qualité à TDE et avant responsable prévention, qualité et environnement à Villette. Elle est une personne formidable. Elle a une forte expertise en prévention et elle est un manager de terrain.

**M. LAMBERT** – Elle cesse ses fonctions à Nanterre ?

**Mme NOUZAREDE** – Absolument. Elle sera dédiée à STOP et à l'animation de la filière prévention qui en fait partie.

**M. LE SECRETAIRE** – Nous vous remercions pour l'information et j'espère que vous serez tout de même mobilisée sur le sujet, mais je n'en doute pas. Nous avons compris que l'action commençait par l'unité Voie qui a un certain nombre d'accidents de travail et qui est au-dessus du lot. Vous avez compris qu'il se posait un problème à CT sur ce sujet-là et je vous invite à regarder ce qu'il se passe. Je n'incrimine personne, mais il y a un vrai manque et une vraie faiblesse. Il y a un discours, mais il reste au niveau du discours. La situation devient un peu inquiétante dans cette unité et je pense qu'il faut aider les gens qui sont dans ce milieu. Ils sont en galère, ils n'arrivent plus à sortir la tête de l'eau et il y a un vrai sujet. Vous avez bien vu que presque tous les sujets qui sont remontés viennent de CT et ils ne viennent pas de la Voie. Je dis un peu

fortement que cela m'inquiète parce que cette situation dure depuis des mois et j'ai peur que nous ayons un accident grave incessamment sous peu. Elle ne peut pas continuer de cette façon.

Il serait bien que les futurs élus de la CSSCT, et peut-être au-delà pour les élus du CSE, puissent suivre les formations qui sont déclinées aux managers par l'organisme. Il serait bien d'y intégrer tout le monde pour que tout le monde ait le même niveau d'information et soit partie-prenante dans le sujet. Nous aurons après les points d'étape au niveau de la CSSCT et du CSE avec Mme COTTE. Je vous remercie pour cette présentation. Vous avez compris que nous n'étions pas contre, mais elle interpelle sur plein de sujets. Je souhaite une longue vie à ce projet. Pour reprendre les propos de Bruno LESPE, il ne faut pas qu'il soit simplement éphémère sur la durée de la présence du Directeur de département, mais il faut qu'il soit bien une action de terrain sur des années et des années.

**M. LE PRESIDENT** – Il faut que tout le monde ait bien en tête que si nous avons un seul chantier SCORE qui doit aller jusqu'au bout, il est bien celui-là. L'engagement de l'équipe de direction est total. Mme NOUZAREDE, qui vous a fait cette présentation, y passe entre 10 et 20 % de son temps. Son engagement personnel et managérial est exemplaire. L'exemplarité est un sujet très important sur la sécurité. Cela montre qu'il est possible de dégager du temps, de retourner sur le terrain et d'en faire un sujet sincère avec beaucoup d'humilité. Je voudrais vraiment la remercier. Elle laisse le pilotage à Aurélie COTTE, mais elle restera sponsor du chantier.

Mme NOUZAREDE l'a déjà dit : ce chantier s'inscrit dans un contexte de liens avec d'autres chantiers SCORE dont nous savons qu'ils fabriquent la sécurité : l'adéquation charges/ressources, le bien-être et le cadre de travail respectueux, l'action sur l'immobilier, remettre tous les attachements dans des situations de conditions de travail décentes, la stratégie de maintenance. Tous ces chantiers SCORE se parlent et se donnent la main pour essayer de construire les conditions et d'aller chercher ce chiffre de 5 qui est celui que nous avons décidé d'aller chercher, et pourquoi pas mieux. Nous vous ferons un avancement régulier sur ce chantier parce qu'il mérite de faire des apparitions en CSE vu son importance. Je ne sais pas qu'elle sera la bonne fréquence, mais nous en déciderons avec la nouvelle équipe.

La séance est interrompue de 13 h 30 à 14 h 30.

#### **4. Information sur les contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage de RATP Infrastructures**

**Mme AREVALO** – Conformément à l'ordre du jour défini, il vous a été communiqué un état quantitatif des contrats professionnels et d'apprentissage avec les diplômés préparés pour les nouveaux alternants accueillis en 2021. Je vous propose de commenter cette note avec des éléments qualitatifs, de repartager avec vous les éléments de bilan contenus dans le SDRH pour l'année 2020 qui ont été présentés au CSE du mois d'octobre et de faire ensuite un zoom sur les contrats démarrés en 2021.

#### **Principaux éléments quantitatifs et qualitatifs issus du SDRH pour 2020**

A fin décembre 2020, RATP INFRA comptait 36 alternants parmi ses salariés, soit 1,2 % de son effectif, répartis de la manière suivante : 32 contrats d'apprentissage et 4 contrats de professionnalisation. Parmi eux, 5 alternants étaient des femmes, soit à peu près 14 % des alternants. Si nous rapprochons ce chiffre aux taux de féminisation de RATP INFRA, il est de 14 %. L'alternance est l'un des leviers de féminisation de nos effectifs.

En 2020, 19 nouveaux alternants ont été recrutés à RATP INFRA : 3 contrats d'apprentissage opérateurs, 3 contrats de professionnalisation encadrement et 13 contrats d'apprentissage encadrement.

Parmi les 36 alternants présents dans nos effectifs au 31 décembre 2020, 81 % d'entre eux font partie de l'encadrement et 19 % font partie de la catégorie des opérateurs. 58 % d'entre eux étaient affectés dans les unités opérationnelles du pôle DGOA, 28 % étaient affectés au sein du pôle DPI et 14 % étaient affectés dans les fonctions transverses et les fonctions supports.

Sur les 25 alternants sortants à fin 2020, 10 alternants ont été recrutés, soit 40 % des candidats accueillis en alternance. 2 ont été recrutés à OIT (un cadre et un agent de maîtrise), 1 à STF, 1 à ISE, 1 à la Voie et 5 à TDE.

### **Point sur l'année 2021**

Nous constatons que nous avons doublé l'accueil des nouveaux apprentis par rapport à 2020 puisque nous avons 41 nouveaux alternants au sein de nos effectifs dont 40 contrats d'apprentissage et 1 contrat de professionnalisation. Si nous regardons la répartition hommes/femmes, nous constatons que nous avons 15 alternantes qui représentent 36,6 % des alternants. Parmi les 41 alternants, 83 % d'entre eux font partie de l'encadrement et 17 % sont dans la catégorie des opérateurs.

La répartition par pôles de ces 41 nouveaux alternants est la suivante : 51 % au sein des unités opérationnelles du pôle DGOA, 37 % sont dans les fonctions transverses et supports et 12 % sont au sein du pôle DPI.

A ce stade, nous ne sommes pas sur une année terminée. Le bilan de l'année n'est pas exhaustif. Néanmoins, nous pouvons vous dire à date que, sur les 26 sortants de l'année 2021, 4 candidats ont été recrutés ou sont en phase de l'être. Un candidat a été recruté à l'unité CT au sein de PRO/SIG. Un autre candidat a été recruté au sein de l'unité TDE en tant qu'opérateur à l'issue de sa période d'alternance après avoir échoué sur son alternance bac+2 BTS électrotechnique. Les deux autres candidats sont à l'unité Voie pour un cadre avec un diplôme d'ingénieur qui est en attente de validation d'un TOIC et aux Achats où le processus d'embauche est enclenché pour le premier trimestre 2022.

### **Les tendances observées par rapport à 2020**

- Une baisse des alternants dans la catégorie encadrement,
- Une augmentation des alternants pour le pôle DGOA et les fonctions transverses,

- Une augmentation des alternants pour le pôle DPI,
- Une baisse des recrutés par rapport aux sortants 2020.

**M. LAMBERT** – Nous constatons que les contrats d'apprentissage sont à 80 % dans l'encadrement et, quand nous regardons le bilan des effectifs, les effectifs sont recherchés dans l'opérationnel. J'aimerais en connaître la raison. Nous voyons également apparaître dans les unités les fonctions transverses FT alors que nous avions la mention FC avant. Les fonctions centrales ont-elles changé de nom ?

**M. LE SECRETAIRE** – Pourriez-vous rappeler les règles d'utilisation d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat professionnel ? Nous avons quelques remontées de terrain sur leur utilisation en tant qu'agents, c'est-à-dire d'équipes de deux constituées d'un titulaire et d'un apprenti. Il nous semble, à la lecture de la règle, que l'apprenti doit être en plus et non pas à la place d'un autre agent. Nous ne disons pas qu'il ne faut pas qu'il travaille et qu'il voie des choses, par contre le positionnement peut créer quelques problèmes sur la sécurité, les accidents... Il doit avoir connaissance de l'entièreté des réglementations pour l'activité. Il subsiste cette interrogation qui revient régulièrement. Nous verrons si nous sommes d'accord ou pas et si nous avons la même lecture, mais il serait bien que vous développiez le sujet pour que nous ayons tous le même niveau d'information parce que nous sommes souvent interpellés sur le sujet.

**M. MURATI** – Je reviens sur la remarque de M. LAMBERT quand il dit qu'une nouvelle unité FT est apparue. Nous avons deviné qu'il s'agissait des fonctions transversales, mais elles sont plus qu'une unité puisque vous parlez de DGOA qui est un pôle, de DPI qui est un pôle et de la fonction transversale. Cette fonction transversale n'est plus simplement une unité, mais elle devient un pôle. Les choses vont plus vite que la musique puisqu'un dossier devait normalement être associé à la création de ce pôle transversal. Je n'ai pas encore vu ce dossier ou je ne sais pas où il est passé.

Comment peut-on expliquer une augmentation aussi flagrante des contrats d'apprentissage dans les fonctions transversales ? Ne seraient-ils pas faits pour masquer les effets néfastes du dossier Diapason et compenser les effectifs qui ont été enlevés et que nous n'avons plus ?

Au niveau de l'unité Voie, j'ai vu un contrat d'apprentissage avec un Master en sociologie. J'aimerais avoir la définition de la mission du poste occupé par ce Master en sociologie.

**Mme SICSI** – Avant de laisser Mme AREVALO répondre sur les différents points soulevés, je veux juste préciser que nous avons utilisé dans le document l'abréviation FT peut-être maladroitement, mais elle regroupe les fonctions des unités DTI, Secrétariat Général, Achats/Log, COM, RH..., donc les fonctions centrales et les fonctions transverses. Il ne s'agit pas du tout de préempter le dialogue social qui va s'ouvrir sur le sujet en début d'année et qui ne consiste d'ailleurs pas à créer un pôle Fonctions Transverses. Nous aurons l'occasion d'en reparler. Cette abréviation a peut-être créé un trouble, mais elle n'est pas du tout employée en avance de phase par rapport au dialogue social. Elle correspond plus à la façon traditionnelle de présenter les choses avec l'ingénierie d'un côté, DGOA de l'autre côté et les fonctions centrales

et transverses ou fonctions supports et transverses. Nous avons utilisé les différents termes selon les documents. Nous vous donnons rendez-vous en début d'année pour le dialogue social sur les évolutions d'organisation prévues autour du pôle qui portera plutôt le sujet de performance économique et de contractualisation. Il sera piloté par M. RUSTON que vous avez vu lors d'un précédent CSE.

**Mme AREVALO** – Vous avez demandé d'avoir un peu plus d'éclairage sur le faible volume d'accueil des alternants opérateurs compte tenu des difficultés de recrutement rencontrées. Nous avons fait ce constat au moment de la présentation du SDRH. Nous souhaiterions, dans nos plans d'action RH, renforcer davantage l'accueil des alternants opérateurs. Sur l'exhaustivité des raisons qui font que nous n'avons pas plus d'alternants sur le terrain, parmi les constats et le diagnostic fait avec nos RHU récemment pour construire la suite de nos actions sur le sujet, la difficulté des partenariats existants avec nos organismes de formation externes dans certaines unités est d'avoir des candidats qui sont majeurs pour pouvoir exercer en hauteur et de nuit. Parmi les pistes d'actions identifiées collectivement, une action consiste à mener un partenariat unique pour l'ensemble de nos unités avec un seul CFA externe qui comprend mieux nos besoins aujourd'hui pour être en partenariat avec certaines de nos unités et être en capacité de nous fournir le nombre de candidats qui va bien moyennant que nous nous engageons à prendre des candidats à un volume suffisant par rapport à des promotions annuelles.

Concernant le rappel des règles d'utilisation des contrats professionnels et des apprentis, quels sont le positionnement et la règle de l'entreprise ? Aujourd'hui, ce sujet est encadré par l'accord GPEC qui définit le fait que les salariés inscrits dans un dispositif d'alternance ou d'apprentissage soient accompagnés et encadrés soit par un tuteur, soit par un maître d'apprentissage. Un alternant est là pour valider une année d'études. Il doit être encadré pour valider son année d'études, mais il doit aussi pratiquer pour mettre en application la partie théorique qu'il rencontre dans sa formation. Le rôle d'un tuteur ou d'un maître d'apprentissage est de lui montrer l'environnement dans lequel il travaille et de le mettre en situation d'exercer.

Sur la recrudescence des contrats d'apprentissage, je veux juste vous rappeler quelques éléments de contexte. Depuis la rentrée scolaire 2016-2017, l'entreprise a permis à ses départements de pouvoir accueillir des personnes en apprentissage notamment pour pouvoir participer à l'insertion et à l'employabilité des jeunes sur notre territoire. Elle s'est fixé un objectif d'entreprise d'augmenter le nombre d'alternants accueillis au sein de l'entreprise pour atteindre au minimum 450 alternants par an. En tant que département du Groupe RATP, nous essayons de contribuer à cet objectif d'entreprise.

Quelles sont les missions qui sont confiées au Master en sociologie ? Il correspond en fait à des activités et des missions RH en lien avec de la formation.

**M. MURATI** – Vous apportez des éléments, mais vous ne répondez pas précisément aux questions. Quand nous vous demandions quel était le statut de l'apprenti vis-à-vis d'une équipe à RATP Infrastructures, la question était surtout de savoir si l'on pouvait constituer une équipe avec un agent et un apprenti. Nous disions que l'apprenti venait en plus d'une équipe de deux agents. La question était surtout celle-là. Vous avez parlé de tuteurs et nous sommes d'accord, mais cela ne répond pas à la question.

**Mme AREVALO** – La question n'était pas formulée de cette façon. Si la question est de savoir si un apprenti doit nécessairement venir en plus d'une équipe de deux personnes, rien ne le définit aujourd'hui.

**M. LAMBERT** – L'apprenti peut donc former une équipe avec une personne. Un binôme peut partir en intervention en étant composé d'un apprenti et d'un agent confirmé ?

**Mme AREVALO** – Rien ne dit le contraire aujourd'hui dans les textes.

**M. LAMBERT** – L'apprenti vient juste d'arriver, il est âgé de 18 ans et il part sur les voies avec son tuteur. Après, il a eu la formation sur le cheminement et les formations adéquates, mais il est un peu particulier d'aller sur les voies.

**Mme AREVALO** – Citez-vous un cas précis ?

**M. LAMBERT** – Il permet de pouvoir former une équipe. Cette pratique est-elle tolérable ou pas ? Si elle est la règle, elle est la règle. On se sert d'un apprenti pour combler l'effectif, mais où est la limite ? Je ne le sais pas trop.

**Mme AREVALO** – Je n'ai pas de règle à vous citer sur le sujet. Si le jeune apprenti a eu toutes les formations telles qu'elles sont dispensées à une personne recrutée en externe et s'il est bien encadré par son tuteur, il est là pour apprendre le travail. Je ne sais pas quelles sont les raisons pour lesquelles il s'est retrouvé en binôme avec son tuteur, mais le fait de ne pas pouvoir bénéficier d'une expérience terrain sous prétexte qu'il est seul avec son tuteur limite la production et son apprentissage. Je ne sais pas si cette situation se reproduit souvent, mais je pense que, si elle a eu lieu, son tuteur a considéré que cette personne pouvait intervenir.

**M. LAMBERT** – Pour que les choses soient claires, le but n'est pas de mettre des bâtons dans les roues parce qu'il est bien que la RATP fasse autant d'apprentissage. Il ne s'agit pas non plus de mettre des contraintes inutiles et d'arrêter l'apprentissage.

**M. LE PRESIDENT** – Nous n'avons pas de consigne managériale, à quelque niveau que ce soit, qui consiste à dire que nous allons prendre des alternants parce qu'ils nous évitent de faire des recrutements. Le sujet est laissé à l'appréciation du tuteur et du manager : si un apprenti apprend vite, s'il est mûre et s'il a envie, pourquoi le priver d'une expérience intéressante versus un apprenti qui aurait plus de mal, qui serait dangereux et qui cumulerait des comportements à risques ? J'imagine qu'il ne serait pas pris la même décision dans ce cas. Si l'idée derrière votre question est de savoir si des consignes ont été données pour utiliser les apprentis parce qu'ils sont des ressources au rabais, la réponse est non. Il n'a pas été donné de consignes dans ce sens. Par contre, si nous avons affaire à des apprentis débrouillards, mûres, motivés, pouvons-nous les mettre dans le bain plus vite et leur faire vivre des choses plus intéressantes et plus épanouissantes ? La réponse est oui. Il y a peut-être des cas un peu tordus dans les coins ou des situations que vous jugez anormales et qu'il faut traiter individuellement à ce moment-là, mais il n'est pas tenu de discours général sur le sujet et il n'existe visiblement pas de règles non plus. Il est laissé à l'appréciation du manager ou du tuteur.



**M. MURATI** – Je reviens sur le fait que vous avez apporté des éléments et vous n’avez pas répondu à la question. Nous voyons, sur les fonctions centrales, une recrudescence de contrats d’apprentissage qui passent de 1, 4 à 13. Sont-ils faits pour pallier les manques d’effectifs dus à Diapason ?

**Mme SICSI** – La réponse à votre question est non. Ils ne sont pas faits pour pallier un manque d’effectifs. Nous n’attendons pas d’un apprenti la même contribution qu’un agent en emploi permanent ou même contractuel. Un apprenti est là pour développer ses compétences dans une logique d’équilibre entre ce que lui apporte l’entreprise et ce qu’il va pouvoir apporter à l’unité ou à l’équipe dans laquelle il se trouve, mais le recours à l’apprentissage n’est pas fait pour pallier un manque d’effectifs. En revanche, nous pouvons avoir dans les unités des sujets temporaires ou ponctuels que nous pouvons leur confier, notamment dans les fonctions plus tertiaires. Ils pourront être pour eux une expérience enrichissante et apprenante et ils seront pour nous l’occasion d’avancer sur des dossiers que nous avons creusés et pour lesquels ils apporteront leur étude récente, leur façon de voir et leur regard neuf.

**M. MORVAN** – Sur TDE/MCBT, un apprenti ne part pas tout seul avec un agent sur le réseau et les agents ne rentrent pas dans ce système de fonctionnement. Si nous imaginons un apprenti et un agent RATP titulaire qui partent en binôme sur le réseau, vous avez à ce moment-là la certitude que l’apprenti aura toutes les compétences et toutes les capacités pour porter secours à son collègue, notamment arrêter des trains, faire une coupure d’urgence... Un apprenti a-t-il toutes ces formations ?

**Mme SICSI** – Si nous mettons un apprenti sur des tâches et des missions dans des conditions qui nécessitent d’avoir eu des formations à la sécurité, notre responsabilité est de les lui avoir données. Si cela n’est pas le cas ici ou là, il faut le corriger et traiter ces situations. Notre responsabilité vis-à-vis des apprentis est la même que celle vis-à-vis des salariés, voire peut-être plus élevée parce qu’ils sont plus jeunes, mais nous accueillons aussi des apprentis pour les mettre en situation de travail. Nous continuerons à le faire d’autant que nous pensons vraiment que l’apprentissage, même s’il n’est pas la seule et si elle ne sera pas miraculeuse comme je le disais ce matin, est l’une des voies pour se reconstituer des viviers et pour attirer des jeunes chez nous. Nous continuerons à le faire dans le respect des règles avec l’appréciation de chaque manager et de chaque unité sur les conditions de sécurité et en s’assurant que les formations indispensables aient été données.

**M. LAMBERT** – Comme le disait Monsieur le Directeur, cela s’apprécie en fonction de la maturité du jeune apprenti. Ce point est important.

## **5. Information sur la promotion interne encadrement PIE de RATP Infrastructures**

**M. DINTILHAC** – Concernant la promotion interne vers l’encadrement et cadre au choix, l’accès maîtrise CESI « manager de proximité », la note comporte un rappel sur la promotion précédente qui avait commencé en 2020. Deux candidats de l’unité TDE ont suivi la formation, ils ont présenté leurs résultats devant le jury en juin 2021 et ils ont obtenu leur diplôme. Nos candidats étaient cette année, comme cela a déjà été le cas précédemment, en tête de la promotion, et ce genre de retour est toujours une grande fierté pour tout le monde.

Concernant la promotion 2021-2022, des candidatures avaient été ouvertes dans les unités TDE et Voie. Des tests sont passés à GIS dans le processus de sélection et, à l'issue de ces tests, seuls deux candidats ont été retenus. Ils sont deux candidats de l'unité TDE qui sont passés ensuite devant un jury interne RATP I. Ils ont été retenus et ils ont intégré la formation au mois de septembre pour une fin de formation prévue en juin 2022. Nous commençons à recenser les besoins pour l'année prochaine et une note de département sortira en début d'année.

Une nouveauté est un accès technicien supérieur en partenariat avec l'AFORP. Les candidatures ont été largement ouvertes et 11 candidats ont été proposés en sachant qu'il n'y avait que 6 places. Le département a pris le choix de l'ouvrir assez largement. Des tests AFORP sont réalisés à l'image de ceux faits par GIS. A l'issue des tests, 6 candidats ont été retenus et, à l'issue du jury interne, un candidat a été éliminé. Nous n'étions pas sûrs qu'il réussisse à l'issue des tests, mais il était plein de bonne volonté et nous avons voulu lui donner une chance. Il n'a malheureusement pas réussi son passage devant le jury. Autant nous nous félicitons quand les gens réussissent, autant nous sommes fortement désolés quand ils ne réussissent pas. En tout cas, ce dispositif a bien fonctionné cette année.

Concernant les cadres au choix, nous avons eu deux sessions cette année qui représentaient au total 14 candidats dont vous avez la répartition par unité. Un processus de sélection existe et, à l'issue de ce processus de sélection, seuls 6 candidats ont été retenus. Le processus de sélection a fait l'objet d'une note de département. La ligne managériale remplit une grille d'évaluation concernant les compétences techniques du salarié. Ces candidatures me sont ensuite transmises et il est fait un entretien à regard croisé. Il ne s'agit pas d'évaluer les compétences techniques parce que cela a déjà été fait par la ligne managériale, mais de voir quelles sont les motivations du salarié à passer sur un poste cadre. Ce jury est mené par une personne de la sphère RH qui n'est pas son RRH et par un manager d'unité opérationnelle qui n'est pas non plus son manager.

A l'issue de ces entretiens, 6 candidats ont été éliminés. Le but n'est pas de les envoyer devant le jury en sachant qu'ils vont se planter. A l'issue de ce jury, un entretien est proposé aux personnes qui ont réussi. Elles ne nous sollicitent généralement pas et une seule personne nous a sollicités cette année pour avoir un retour. Pour les personnes qui n'ont pas réussi l'entretien, le retour est systématique et il est fait avec un représentant du jury, le salarié, son manager et le RRH de l'unité. Le candidat avait été présenté parce qu'il a des compétences, mais le passage devant le jury est un exercice un peu particulier. Il est un peu comme un entretien de recrutement et la personne doit à nouveau prouver sa capacité et sa motivation à passer sur un poste de cadre et tout le monde ne réussit pas cet exercice. Nous abordons les points positifs, les points à améliorer et nous voyons quelles sont les actions à mettre en œuvre pour la décision d'une prochaine candidature par le salarié.

**Mme CASSOU** – Au niveau du passage cadre au choix, vous aviez 14 candidats et 6 ont été retenus, soit plus de 40 % d'échec. Les 8 personnes qui n'ont pas été retenues ont échoué à quel niveau ? Est-ce au départ ou à la fin ?

**M. DINTILHAC** – Parmi les 8 personnes qui n’ont pas été retenues, 4 personnes ont échoué à l’entretien regard croisé qui est la première étape dans le processus de sélection, et 4 personnes ont échoué au niveau du jury.

**Mme CASSOU** – Quand une personne échoue à la fin du processus, c’est un échec pour tout le monde. Le processus n’est-il pas trop court ? La note de département ne nous a pas été présentée cette année, mais elle nous avait été présentée durant la première année de RATP INFRA et le planning se faisait sur l’été. Les personnes entraient dans le processus de passage cadre au mois de juin et elles avaient ensuite l’été qui n’est pas la meilleure période pour passer une CAD parce que les gens sont un peu moins disponibles pendant cette période avec les congés. Est-il déjà la bonne période pour passer une CAD ? Deuxièmement, beaucoup de passages se sont faits apparemment par teams et ils peuvent perturber des candidats. Je peux le comprendre parce que passer une CAD en teams n’est pas pareil que de le faire en présentiel. Il y a déjà le stress et ce passage en teams est tout de même particulier. Je pense qu’il aurait été possible de le faire en salle en respectant la distanciation. Il y a tout de même des grandes salles où les gens peuvent se réunir à 4 ou 5. Je ne vois pas ce qui empêchait le présentiel parce que le passage en teams ne met pas vraiment le candidat en bonne disposition.

**M. DINTILHAC** – La période d’été est-elle favorable ou pas ? Nous pouvons nous poser la question. Je ne dis pas que cela doit être la règle, mais quand j’étais à ING, nous l’avons fait pendant des années l’été et cela ne posait a priori pas de problèmes, mais nous nous interrogerons pour savoir si une autre période ne serait pas plus propice à partir de l’année prochaine.

Les jurys ont tous été faits en présentiel. Par contre, des entretiens ont été faits en teams notamment au premier semestre. Quand nous avons fait les bilans, les candidats n’ont pas fait remonter que l’entretien en teams leur avait apporté des difficultés supplémentaires. Je n’ai pas eu de retour sur le fait que teams ait perturbé la présentation et le travail.

**Mme CASSOU** – Une CAD s’accompagne et les gens me disent, quand je passe dans les bureaux, que des cadres ont du mal à accompagner leurs collègues. Il faut du temps pour cela et nous avons de moins en moins de managers à un certain niveau. Ils sont donc moins disponibles pour accompagner leurs collègues. Ils souffrent du fait de ne pas pouvoir accompagner leurs collègues et les collègues souffrent de ne pas avoir de soutien comme ils auraient besoin de la part de leurs hiérarchiques. Ils n’ont pas assez d’entretiens, de soutien ou d’accompagnement. La CAD est souvent préparée à l’arrache quinze jours avant de présenter le dossier. Il faut faire rapidement des jurys à blanc et tout s’accélère, d’où une montée de stress pour tout le monde, aussi bien pour le manager qui présente son candidat que pour le candidat lui-même qui se met en mode stress pendant quinze jours avant le passage au niveau du jury. J’attire votre attention sur le délai parce qu’un délai de trois mois me paraît franchement très court en période d’été. Vous le faisiez peut-être sur ING, mais nous ne le faisons pas de cette façon sur GDI. Des processus sur 8 ou 9 mois à GDI étaient peut-être trop longs, mais un processus de trois mois en période d’été est peut-être beaucoup trop court. Il faudrait trouver un juste milieu entre les deux.

**M. DINTILHAC** – Je ne dis pas qu’il faut le faire comme cela se passait à ING et vous avez sans doute raison. Les métiers ne sont pas les mêmes et il y avait deux façons de procéder. Nous vous avons présenté une note il y a deux ans parce que le processus avait été harmonisé entre ING et GDI. Après, les notes de département ne font pas l’objet de présentation en réunion. Le processus existe, nous l’avons harmonisé et il vous a été présenté. Par contre, un point intéressant est l’accompagnement en unité et il est vrai que nous n’avons peut-être pas assez encadré cet accompagnement. Il est fait de façon plus ou moins différente dans certaines unités. Il faut que notre processus soit assez bien réglé à partir du moment où les dossiers nous arrivent et il faut aussi que nous le complétions par une partie expliquant en quoi consiste l’accompagnement en unité et comment il doit se dérouler. Cela sera fait pour la prochaine session l’an prochain.

**M. MURATI** – J’ai un document qui m’indique que 13 candidats ont été proposés. Quand je regarde le delta, la personne de l’unité CSC n’apparaît pas dans mon document. Le chiffre exact est-il plutôt 14 ou 13 ?

**M. DINTILHAC** – Je ne sais pas quel est votre document.

**M. MURATI** – Je ne vais pas dévoiler ma source, mais cela m’amènera à vérifier ce chiffre de 13 à 14.

**M. DINTILHAC** – Je vous confirme qu’il y a bien un candidat de CSC.

**M. PAROT** – Il est mentionné sur le document que 14 candidats ont suivi le processus de sélection de cadre au choix. 6 candidats ont réussi et 8 candidats ont échoué, mais combien de places étaient proposées ?

**M. DINTILHAC** – Ne s’agissant pas d’un concours, nous n’avons pas un nombre de places au départ comme pour l’accès maîtrise et l’accès technicien. L’une des conditions pour pouvoir proposer un candidat est d’avoir un poste vacant.

**M. PAROT** – Vous avez donc 8 postes vacants maintenant puisque 8 candidats ont échoué.

**M. DINTILHAC** – Des postes n’ont pas été complétés au moment de la CAD. Vous savez très bien que la promotion interne n’est pas le seul moyen de pourvoir ces postes. Il peut y avoir aussi la mobilité et le recrutement.

**M. PAROT** – Je l’entends bien. Puisqu’ils avaient 14 postes à pourvoir, 8 postes sont vacants. Il faudra que vous fassiez le nécessaire pour les trouver par des mobilités ou des recrutements extérieurs.

**M. DINTILHAC** – Vous avez raison. Je ne peux pas vous dire aujourd’hui comment ces postes ont été comblés, mais si nous avons 14 candidats, nous avons 14 postes vacants. A l’issue de la CAD, 8 postes n’ont pas été couverts et une autre façon de les couvrir passe par de la mobilité ou du recrutement.

**M. PAROT** – Ma deuxième question porte sur l'accès technicien supérieur. Vous avez lancé un appel à candidatures pour 6 places, 11 candidats ont été proposés et 5 candidats ont réussi leur changement de catégorie. Il manque donc une personne. Allez-vous faire un appel à candidatures parce qu'une place est vacante ?

**M. DINTILHAC** – Il s'agit du même principe et nous sommes en l'occurrence dans le même cas de figure. Quand nous avons des postes vacants, nous pouvons essayer de les couvrir par de la promotion interne et nous le ferons ensuite par du recrutement ou de la mobilité.

**M. PAROT** – L'avez-vous déjà anticipé parce qu'il manque une personne ?

**M. DINTILHAC** – Je ne peux pas vous répondre et vous dire ce qui se passe du côté du recrutement et de la mobilité sur l'unité TDE parce que je ne gère que la partie promotion interne.

## **6. Information sur les marchés à venir du 2<sup>ème</sup> trimestre 2022**

**M. LE SECRETAIRE** – Sur le prolongement sud de la ligne 14, la durée du contrat n'est pas indiquée. Elle n'est peut-être pas encore décidée et il reste beaucoup de points d'interrogation.

**M. LE PRESIDENT** – Je ne sais pas vous dire.

**Mme SICSI** – Nous poserons la question à M. PREVOST et nous vous répondrons ultérieurement.

**M. MORVAN** – Je suis interpellé par le fait qu'il ne soit pas prévu de formation sur le prolongement de la ligne 14. On nous a dit la dernière fois qu'il s'agissait des mêmes équipements, mais il serait bien que les agents aient un accueil au poste pour savoir où se trouveront les installations et notamment les postes sur ces prolongements afin qu'ils ne soient pas obligés d'y aller comme cela s'est passé lors de l'ouverture du prolongement de la ligne 14 au nord puisqu'ils ont dû se débrouiller pour trouver les postes dans les stations et ils ont perdu un temps incroyable.

**M. PAROT** – En plus, un de nos collègues a failli être électrisé, mais il avait heureusement bien mis ses mesures complémentaires de sécurité.

**M. MORVAN** – Nous demandons qu'ils aient au moins connaissance des lieux où ils devront intervenir s'agissant d'un minimum.

**M. LE SECRETAIRE** – Je reviens sur les propos tenus en fin de matinée : il serait bien, dans le cas des prolongements, d'avoir une check-list que les agents pourraient suivre. Nous avons l'impression que cela se fait au gré de l'avancement des prolongements. Nous sommes plus sur la formation à la sécurité et de connaissance des lieux. Nous avons quelques prolongements qui arrivent et il serait bien d'avoir un cadre pour éviter les problèmes qui se répètent à chaque fois.

**M. PREVOST** – Concernant l'information sur l'état prévisionnel des marchés GDI pour le premier trimestre 2022, 8 dossiers sont supérieurs à 750.000 €. Nous retrouvons en

premier lieu des fournitures et des poses de cheminements pour MTS. Puis, nous avons deux marchés qui sont liés à des rénovations qui sont d'une part la peinture sur le viaduc et les tympans en plafond des quais de la ligne 5 et d'autre part les escaliers mécaniques et les verrières de Stalingrad. Nous trouvons ensuite un marché de fourniture de cellules disjoncteurs et redresseurs sur lequel il peut y avoir un changement de prestataire en fonction du résultat de la consultation et éventuellement un autre matériel si le titulaire ne gagne pas le marché. Nous trouvons ensuite des travaux d'équipement électrique pour les postes de redressement et les postes éclairage force T1 et T3. La consultation est en cours. Nous avons ensuite un marché de renouvellement concernant la maintenance patrimoniale qui est divisé en deux lots, le premier lot étant fait avec un train d'auscultation et le deuxième lot étant fait de façon classique. Sur la ligne 7, nous avons la modernisation de la zone Jaurès et l'adaptation au nouveau matériel MF 19 pour le futur sujet lié à l'adaptation au matériel roulant. Nous avons enfin un dossier concernant la maintenance et le traitement cyber sécurité et montage technique du PCE qui a besoin d'être remis au goût du jour. Tous ces dossiers que nous avons en visibilité devraient être signés pendant le premier trimestre 2022.

**M. LE SECRETAIRE** – Je vous remercie pour l'information que nous découvrons en direct parce que le document qui nous a été remis n'est pas le bon. Le document que nous avons dans le dossier est estampillé du 8 janvier 2021 et nous n'avons pas sous les yeux l'état que vous avez évoqué. Il serait bien que vous nous renvoyiez le bon document.

**M. PREVOST** – Je vous l'enverrai.

**M. LAMBERT** – le document fourni mentionne le dossier CSE du 8 janvier 2021 et il est écrit en-dessous « état prévisionnel des marchés à venir du 2<sup>ème</sup> trimestre 2022 du département RATP Infrastructures supérieurs à 750.000 €. Vous avez parlé de 8 marchés et nous n'en avons que 3 dans le document qui nous a été fourni dont vous n'avez pas parlé. Il parle de Symphonie SSI Ligne 4, du prolongement sud de la ligne 14 et du renouvellement du marché de régénération maçonneries et collage terrain lot 1 et lot 2.

**M. PREVOST** – Le document qui vous a été envoyé n'est pas le bon document et je vous prie de m'en excuser.

**M. LE SECRETAIRE** – Je vous propose de nous renvoyer le bon document de la séance. Si nécessité, nous le repasserons à la prochaine séance.

**Mme SICSIC** – Si vous avez des questions, nous les traiterons.

#### **IV – REPONSE AUX AVIS ET RESOLUTIONS**

- Réponse à avis : « Réorganisation des activités de la maintenance Voie du Métro au sein de MET jour »
- Réponse à avis : « Travaux de désamiantage du PCC Crillon »
- Réponse à avis : « Projet VB+ »

**M. LE SECRETAIRE** – Il est indiqué qu’il est prévu de se revoir au mois de janvier 2022 en commission immobilière pour préciser certaines réponses. Il faudra aussi mettre le sujet à l’ordre du jour de la CSSCT puisque des points concernent la CSSCT comme l’analyse RPS ou le ressenti, ou bien nous ferons une commission immobilière/CSSCT qui sera plus simple que de réunir les élus à chacun leur tour.

## **V – INFORMATIONS ET QUESTIONS DU SECRETAIRE**

### **• Commission Grand Paris**

**M. LE SECRETAIRE** – Nous avons eu une commission Grand Paris que nous ne voyons pas apparaître sur l’ordre du jour. Il faudra que nous fassions évoluer les ordres du jour pour y intégrer les commissions. Je vais vous donner lecture du rapport de la commission Grand Paris... (lecture du rapport)

Après le rappel des règles de diffusion auprès des commissaires, la présentation s’est décomposée en 3 parties :

- 1 – L’impact de la nouvelle feuille de route
- 2 – Visite et essai
- 3 – Schéma directeur GIGP

1. Pour rappel, une feuille de route avait déjà été officialisée en 2018, par la Ministre de l’époque, Mme BORNE. Une nouvelle feuille de route communiquée par la SGP le 15/07/2021 a un impact puisqu’il faut refaire le travail accompagné par de nouvelles études et ensuite il faut les valider.  
Le calendrier est désormais plus séquencé, soit tous les 2 ans, à partir de 2024 jusqu’en 2030.

- ✓ En 2024, mise en service des prolongements au Nord et au Sud de la ligne 14 et les gares anticipées St Denis Pleyel (L16 – prolongement ligne 14) et Orly (L18 – correspondance ligne 14).
- ✓ 2025 : finalisation de la ligne 15 Sud + la gare anticipée Institut Gustave Roussy avec sa particularité d’être la plus profonde, 52 mètres. 2025 est aussi une année charnière avec l’objectif de reprendre en charge la 3<sup>ème</sup> gare anticipée et environ 33 kms de ligne.
- ✓ 2026 : construction du tronc commun L16/17 (St Denis Pleyel-le bourget) et L16 le bourget RER-Clichy Montfermeil.
- ✓ 2028 : tronçon Clichy Montfermeil-Noisy Champs.

Nouvelle approche, désormais il est prévu de déployer une ligne complète en y intégrant tout le matériel.

Un premier tronçon de la ligne 18 est avancé à 2026, un 2<sup>ème</sup> sera livré en 2027. Enfin, les tronçons restants sont décalés à 2030.

Cette nouvelle feuille de route détend le calendrier, il faut donc recalculer les moyens et les besoins vont être concentrés à partir de 2025. Avant cela, il y a nécessité de préparer et d’anticiper les premiers recrutements pour entretenir les gares anticipées. En effet, il y a besoin de compétences multiples comme du génie civil, télécom, distribution de l’énergie, précisons qu’il n’y a pas de partie ferrée dans cette étape. Cette étape est primordiale et ne peut être ratée, besoin de démontrer que nous savons travailler avec une équité de traitements vis-à-vis des OT. Il faudra aussi mettre en place le centre de traitements des signaux unique. Pour cette première étape, le GIGP calquera son fonctionnement sur ce qui existe

aujourd'hui sur le réseau historique. Les signalements seront issus du GIGP et seront redispachés vers les unités métiers. Cette structure, pour bien fonctionner, aura besoin au minimum de 10 postes. Les commissaires s'interrogent pour savoir de quelle baguette le GIGP dispose pour recruter quand on voit les difficultés par ailleurs. Pas sûr que la formule apprentissage, agence ANPE soit si prolifique. Avant toute chose, il est prévu d'embaucher 1 cadre et 1 AM dans le budget 2022. Cette charge va commencer en 2022 puis monter progressivement jusqu'en 2025. Dans le même temps, il faut actualiser le schéma directeur tout début 2022 pour s'accorder sur l'horizon cible.

Les élus s'interrogent sur le retard pris et le renoncement aux promesses. L'idée initiale était d'avoir en quasi-totalité d'exploitation un Grand Paris prêt pour les JO 2024. Raté, les premières lignes spécifiques Grand Paris verront le jour après 2024, donc après les Jeux.

Plusieurs raisons, le gros œuvre dont le perçage des tunnels qui a pris plus de temps et l'aléa COVID.

2. Visite et essais :

Rappelons que c'est cadré par une convention tripartite globale débuté en août 2020 et qui a pour objectif de vérifier la bonne tenue des ouvrages d'art en réel. L'objectif est d'affiner nos coûts de maintenance. Après l'unité ESO, l'unité Voie sera sollicitée, puis viendra le tour de TDE (caténaire rigide, poste de redressement).

3. Futurs locaux :

L'actualité du département rattrape un des projets les plus ambitieux des transports, le Grand Paris. Les baux VDF étant rendus, le GIGP doit déménager.

Le site de la plaine St Denis a été choisi. Ils seront logés dans le bâtiment de la SGP. Nous vous rappelons la nécessité d'interpeller la CSSCT sur ce projet, d'organiser une visite des locaux existants et d'identifier les besoins et ensuite de faire le même exercice pour l'aménagement dans les futurs locaux.

Les commissaires remercient Mme Marie BARON et M. Loïc PELHATE de leur présentation et de la vulgarisation du dossier.

Nous serons appelés à nous revoir rapidement pour le futur déménagement.

Merci.

Les débats au sein de la commission sont toujours intéressants. Le projet monte en charge difficilement puisque le calendrier a pris du retard. Nous savons que nous serons vite sollicités vis-à-vis des locaux puisque cette équipe est appelée à déménager dans le premier trimestre 2022. Lorsque la nouvelle CSSCT sera mise en place, il faudra interpeller les élus pour des visites si la direction souhaite maintenir les délais du déménagement s'agissant d'équipes que nous n'avons pas l'habitude de côtoyer.

**Mme SICSIC** – Nous l'avons bien noté. Nous saisisons la CSSCT avec le dossier.

**M. LAMBERT** – Je suis un peu déçu par la non-réalisation des chantiers pour 2024. Après, la RATP n'y est pour rien. J'aurais bien voulu qu'ils soient faits pour les Jeux Olympiques et que nous arrivions à transporter tout ce monde vers les aéroports ou le Stade de France.

**M. MORVAN** – On n'y a simplement pas mis les moyens.



**M. LAMBERT** – On nous annonce après les dates de 2025 et 2026 bien après les Jeux Olympiques. Après, en termes de moyens, l'enveloppe de l'Etat qui était de 19 milliards a doublé. Il a été présenté un plan d'économies et nous devons être à 31 ou 33 milliards. Je suis déçu que tous ces chantiers ne soient pas réalisés pour 2024.

- **Questions**

**M. LE SECRETAIRE** - Un certain nombre de questions ont été envoyées. Une première question porte sur le programme HSCT et surtout sur la partie sécurité dont le travail en hauteur à l'unité CT. Des actions sont engagées depuis plus de dix ans et sont toujours en cours. La question ayant déjà été abordée ce matin, avez-vous un complément à nous apporter ?

**M. MORVAN** – Je n'ai pas eu de réponse me disant que le sujet serait réglé la semaine prochaine. Le délai sera peut-être juste pour le régler d'ici la fin de l'année, mais il serait bien qu'il soit réglé sur l'année 2022.

**Mme SICSIK** – Le point a été bien noté et pris en compte suite à l'intervention en CSSCT. J'ai échangé avec Mme MAHAUT sur le sujet suite à la CSSCT. Entre hier et aujourd'hui, je n'ai pas un plan d'action à vous proposer. Nous reprendrons le sujet avec elle et nous verrons quelle réponse plus concrète nous pourrions vous apporter. Je reconnais que cette réponse n'est pas très concrète.

**M. MORVAN** – Je citais un exemple. Quand nous regardons les dates d'origine d'autres points du programme HSCT, nous nous posons des questions. Je ne dis pas qu'il y a une mauvaise volonté, mais il n'y a pas de facilitation pour que ces actions avancent plus vite. Après, des actions seront inscrites dans le programme indéfiniment notamment concernant les problèmes d'amiante.

**M. PAROT** – Nous nous félicitons que Mme MAHAUT prenne en compte nos demandes et fasse tout ce qu'elle dit.

**M. LE SECRETAIRE** – Sur une question qui est d'actualité, je sais que nous avons eu un point COVID, mais nous n'avons pas encore les annonces de nos gouvernants et le gouvernement a fait des annonces sur le télétravail. Y a-t-il un portage différent suite aux annonces du gouvernement ? Remettez-vous le télétravail exceptionnel en vigueur ?

**Mme SICSIK** - La prise de parole du Premier Ministre était un encouragement au télétravail. Elle n'était pas de nouvelles normes ou un nouveau texte permettant d'élargir le recours au télétravail. Il n'est donc pas prévu de mesures de télétravail exceptionnel prévues à date. Nous restons sur l'application du cadre en vigueur dans l'entreprise qui est l'accord télétravail à date.

**M. LE SECRETAIRE** – Nous demandons également d'être destinataires de la lettre de cadrage qui est évoquée dans le PDC 2022.

**Mme SICSIC** – Je verrai la question avec M. DINTILHAC et Mme AREVALO. Cette lettre de cadrage est en filigrane du plan de développement des compétences 2022.

**M. LE SECRETAIRE** – Une dernière question a été évoquée en CSSCT : quand les conclusions d'une enquête sont présentées en CSSCT, il serait bien aussi de dire ce que l'on fait de ces conclusions et si un plan d'action est mis en place parce que le plan d'action ne reprend pas obligatoirement l'entièreté des conclusions. La CSSCT souhaite vous interpellier pour les prochaines fois, si le cas devait se reproduire, afin d'avoir ce cadre avec les conclusions de l'enquête et le plan d'action qui se décline des conclusions parce que vous ne prenez peut-être pas l'entièreté des conclusions pour faire un plan d'action.

**Mme SICSIC** – Le point a effectivement été évoqué en CSSCT hier et nous n'avons pas de difficultés là-dessus. Au niveau du timing, il est tout d'abord présenté les conclusions de l'enquête et les préconisations. Puis, le management de l'unité fait siennes ces préconisations et les traduit dans un plan d'action qui ne se fait généralement pas dans le même timing puisqu'il faut s'organiser. Concernant l'enquête faite à l'unité CT, il n'y a pas de difficultés pour présenter un point d'avancement lors d'une prochaine CSSCT et nous le ferons. Si nous devons avoir de nouvelles enquêtes, nous verrions comment organiser ces deux temps.

**M. PAROT** – Il faut tenir compte de la restitution de l'enquête pour les collègues. Quand une restitution tarde, nous pouvons nous poser la question de l'intérêt parce que les collègues ne comprennent plus après.

**Mme SICSIC** – Une reconstitution a été faite pour les équipes de CT.

**M. MORVAN** – Les délais sont un peu trop longs de notre point de vue entre le début de l'affaire et la conclusion.

**Mme SICSIC** – Je suis d'accord pour dire que moins ces affaires durent et mieux c'est. Après, certaines enquêtes prennent plus de temps parce qu'un travail vraiment approfondi est réalisé et amène un nombre d'entretiens important. Il explique les délais et une telle enquête ne peut pas être faite en une semaine. Il est sûr qu'il faut essayer de réduire les délais.

**M. PAROT** – Nous ne parlons pas du délai de l'enquête à proprement dit. Une fois que l'enquête est terminée et que la restitution en est faite, le retour sur le terrain aux agents est un peu long. Nous voulons bien entendre que cela soit dû au COVID, mais il faudrait peut-être plusieurs interventions pour prévenir les agents en fonction de leurs créneaux horaires et de leurs roulements. Les collègues savent qu'une enquête a été faite. Ils veulent savoir quel en est le résultat et quelles sont les mesures qui sont mises en place afin que ce genre de situation ne se reproduise plus. Je constate que le message vous a été passé rapidement. Nous n'étions pas habitués.

**M. LE SECRETAIRE** – La dernière question est plutôt une interpellation pour le Directeur du département. Vous n'êtes pas sans savoir qu'un article du Parisien est sorti le 25 novembre sur les nuiteux. Il nous a un peu interpellés parce que le Directeur est nommé en tant que Directeur d'une filiale RATP Infrastructures. A-t-il été fait un démenti auprès du journaliste du Parisien pour lui dire que nous n'étions pas une filiale

et que nous étions une BU ? Au-delà de l'humour, cet article a interpellé ceux qui l'ont eu entre les mains en se demandant si nous étions bien une filiale. Cela peut amener parfois des quiproquos. On leur dit non d'un côté et ils lisent après un tel article, à moins qu'il ne s'agisse pas d'une coquille et que ce sujet ait bien été évoqué par le Directeur du département.

**M. LE PRESIDENT** – Il s'agit non seulement d'une coquille, mais dans les présentations que nous avons faites, nous avons passé une demi-heure sur la différence entre une BU et une filiale. Ils n'ont visiblement pas tout compris.

**M. LE SECRETAIRE** – Cela est peut-être un hasard, mais le message qui est passé vient juste quelques jours après une action des agents de nuit sur le département et ailleurs. Les nuiteux vous remercient pour cet article, mais ils ne voulaient pas cela et ils vont bientôt revenir.

**M. LE PRESIDENT** – Nous ne sommes pas dupes. Pour avoir accompagné cette nuit de journalistes auprès de l'équipe de Nogent, ils avaient beaucoup de fierté de montrer ce qu'ils savaient faire. Nous avons saisi l'occasion de montrer toute la puissance de RATP I parce que cela fait du bien que l'on parle positivement de nous. Je trouve que le titre de l'article était très élogieux et il était plutôt un bon rayonnement pour nos équipes.

**M. LE SECRETAIRE** – Il est effectivement rare d'en parler en bien et, quand on parle de la RATP, on en parle plutôt en mal.

**M. LE PRESIDENT** – De ce point de vue, l'article était plutôt bien fait. Quand on cherche du spectaculaire, on a toujours tendance à aller à la Voie, mais le passage à TDE a été extrêmement apprécié et très spectaculaire. Il a été un très bon moment.

**M. LE SECRETAIRE** – J'ai ensuite quelques remerciements à faire pour l'ensemble du mandat passé qui a démarré de façon un peu particulière. Puis, les choses se sont mises en place et la COVID est arrivée. Je remercie, entre autres, mes collègues de la CGT. Je pense qu'il s'agit d'un travail collectif de l'ensemble des élus, certains étant plus en activité que d'autres, et je remercie tout le monde. Je remercie ceux qui ne seront pas dans le nouveau mandat puisque certains ont fait le choix de ne pas se représenter et d'autres n'ont malheureusement pas eu le nombre de voix pour être élus. Je tenais à remercier l'ensemble des organisations syndicales parce que nous avons travaillé sereinement et je souhaite que nous puissions travailler dans le même état d'esprit pour les quatre ans qui arrivent. Même si nous ne sommes pas d'accord sur tout, les choses se font correctement et cela permet de travailler sereinement lors des séances et en-dehors des séances.

Je souhaite également dire quelques mots pour Bruno LESPE qui prend sa retraite..... (lecture)

Cher Bruno, matricule 09405.

Il était temps diront certains !

Déjà diront les autres !

Toi tu te dis peut-être, place aux jeunes !

Il y a 37 ans, plus exactement le 26 mars 1984, tu franchissais les portes de l'entreprise pour la première fois. Au contrôle en tant que « Mouche ».

Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, tu rentrais à l'unité Voie. Ton unité de cœur ! 12 mois plus tard, tu orientes ta carrière vers la prévention. Ce choix de la prévention et de la sécurité t'anima jusqu'à aujourd'hui.

En juin 2009, tu prendras la responsabilité du centre de formation de la Voie.

Septembre 2013, petit écart dans ce parcours et sûrement pas le meilleur souvenir pour toi, tu t'essaies à la formation professionnelle. Ton état de santé à l'époque ne t'a sûrement pas permis de prendre la mesure du poste. Cette expérience en demi-teinte s'achèvera en juillet 2014, où tu intégreras l'équipe amiante de GIS qui avait en charge ce fléau pour l'entreprise. Te voilà revenu dans ton milieu – la prévention et la sécurité. On te retrouve plus souriant et épanoui.

Enfin en janvier 2017, le poste PRPS de l'Unité ESO te tend les bras. Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, te voilà le nouveau responsable sécurité de l'Unité ESO jusqu'à aujourd'hui. Après une dernière tentative pour proposer tes services en transversal, non suivie d'effets, te voilà revenu à ton département de maintenance d'origine. La boucle est bouclée.

Plus personnellement, on se connaît depuis plusieurs années, au-delà de nos approches des fois différentes, encore dernièrement, j'ai un immense respect pour toi et tu as toujours su faire la distinction entre tes activités syndicales qui ont commencé en 2003 à la CGT, dont tu as toujours été fidèle, et tes responsabilités au niveau de l'entreprise.

Comme à ton habitude, tu as organisé les choses il y a quelques mois, tu décides avec madame de te rapprocher de ta famille et de tes petits-enfants. Te voilà désormais un Albertin, un habitant de la commune d'Albert dans le département de la Somme.

Ça y est, l'heure du départ a bientôt sonné, je te souhaite, nous te souhaitons le meilleur je n'ai aucun doute que la réussite de cette 2<sup>ème</sup> partie de ta vie.

**M. LE PRESIDENT** – Je m'associe aux mots de M. TURBAN pour souhaiter une bonne retraite à M. LESPE.

**M. LESPE** – Je vous remercie beaucoup pour ces quelques mots.

## **VI – QUESTIONS DIVERSES**

## **VII – DATE DE LA PROCHAINE SEANCE**

**M. LE SECRETAIRE** – La séance de mise en place aura lieu le 16 décembre 2021 avec les nouveaux élus. La direction donnera tous les éléments correspondants. Je rappelle qu'une séance de mise en place a un ordre du jour unilatéral défini uniquement par le Directeur du département puisque les mandats des élus tombent le 10 décembre à minuit et les nouveaux mandats pour les nouveaux élus redémarrent à 0h01 le 11 décembre. Pour ceux que je ne reverrai pas, je vous souhaite de bonnes fêtes de fin d'année.

**Mme SICSIC** – Nous préciserons les conditions matérielles de cette séance du 16 décembre pour qu'elle se déroule au mieux dans le respect des gestes barrières. Nous sommes en train de le mettre au point avec Claudie BOYER-FAUSTIN et nous vous en informerons.

**M. LE PRESIDENT** – Nous aurions aimé que cette dernière séance soit un peu plus conviviale, mais cela semblait un peu compliqué. Elle est donc restée sous cette forme dont nous sommes tous un peu fatigués. J'adresse un grand merci à ceux qui quittent le navire pour leur contribution et les échanges, et je dis à très bientôt à ceux qui restent pour passer un bout de chemin ensemble. Je vous souhaite de passer de très bonnes fêtes et faites attention à vous.

La séance est levée à 15 h 55.

Jean-Louis Houpert

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'JL Houpert', with a stylized flourish extending to the left.

Eric Turban