



LES DYSFONCTIONNEMENTS DU COMITE D'ENTREPRISE DE LA RATP

Rapport public thématique

Novembre 2011

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
PREMIERE PARTIE LE FONCTIONNEMENT DU COMITE D'ENTREPRISE	15
CHAPITRE I LA GOUVERNANCE	17
I - Le président, les dirigeants élus et les services gestionnaires	17
A - Le rôle du président du comité d'entreprise.....	17
B - Le rôle des dirigeants élus	18
C - Les services gestionnaires du comité d'entreprise	20
II - La gestion du personnel	25
A - Les services de gestion du personnel	25
B - L'évolution des effectifs.....	26
C - La qualité des relations sociales	27
CHAPITRE II LES COMPTES.....	31
I - La subvention de la RATP	31
A - La subvention pour la mission d'information et de consultation	31
B - La subvention pour les activités sociales et culturelles	32
C - La gestion comptable des deux subventions	33
II - Le cadre juridique des comptes du comité d'entreprise	33
III - Les comptes.....	34
A - Les risques comptables du comité d'entreprise.....	34
B - Les comptes des comités d'établissement	35

DEUXIEME PARTIE LA GESTION DES ACTIVITES SOCIALES.39**CHAPITRE I LA RESTAURATION COLLECTIVE43****I - Les résultats de l'activité43**

- A - Présentation43
- B - L'évolution de la fréquentation des restaurants44

II - Divers aspects de la gestion de l'activité46

- A - L'unité de production culinaire46
- B - La distribution automatique47
- C - La gestion des prestations de traiteur51
- D - Les normes d'hygiène des restaurants51

III - La gestion des approvisionnements53

- A - L'organisation des services53
- B - Le circuit de paiement des factures56
- C - Questions sur les tarifs des fournisseurs57

CHAPITRE II LES SEJOURS DE VACANCES63**I - Les résultats de l'activité64**

- A - Les évolutions au cours de la période examinée64
- B - Les bénéficiaires de l'activité65

II - Le pilotage de l'activité66

- A - L'organisation des services66
- B - La définition des politiques patrimoniale et tarifaire68

III - La participation au capital de sociétés civiles immobilières70

- A - Les participations du comité d'entreprise dans des SCI70
- B - La SCI « Le Grand Calme » à Saint-Aygulf (Var)71
- C - La SCI du Mont-Lachat aux Houches (Haute-Savoie)75
- D - La SCI Le Pas del Fang à Sainte-Marie (Pyrénées- Orientales)78

IV - Les achats de matériel pour les centres de vacances81

- A - L'information disponible sur les marchés d'achat81
- B - Divers exemples d'achat de matériel81

V - Les opérations de rénovation des propriétés du comité d'entreprise	85
A - La réhabilitation du « Chanteneige » à Saint-Chaffrey	86
B - La réhabilitation du domaine du Pas del Fang à Sainte-Marie	91
C - Les autres opérations de réhabilitation de centres de vacances	99
CHAPITRE III D'AUTRES ACTIVITES SOCIALES ET CULTURELLES.....	105
I - La fête annuelle du comité d'entreprise	105
II - L'association « Echanges et solidarités ».....	107
CONCLUSION GENERALE.....	111
PRINCIPALES RECOMMANDATIONS.....	115
REPONSES DES ADMINISTRATIONS ET ORGANISMES CONCERNES	117

Les rapports publics de la Cour des comptes

- élaboration et publication -

La Cour publie, chaque année, un rapport public annuel et des rapports publics thématiques.

Le présent rapport est un rapport public thématique.

Les rapports publics de la Cour s'appuient sur les contrôles et les enquêtes conduits par la Cour des comptes ou les chambres régionales des comptes et, pour certains, conjointement entre la Cour et les chambres régionales ou entre les chambres. En tant que de besoin, il est fait appel au concours d'experts extérieurs, et des consultations et des auditions sont organisées pour bénéficier d'éclairages larges et variés.

Au sein de la Cour, ces travaux et leurs suites, notamment la préparation des projets de texte destinés à un rapport public, sont réalisés par l'une des sept chambres que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour des comptes, ainsi que des chambres régionales des comptes, et donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'indépendance institutionnelle des juridictions financières et statutaire de leurs membres garantit que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations ressortant d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La publication dans un rapport public est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Dans le rapport publié, leurs réponses accompagnent toujours le texte de la Cour.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication.

Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Leur rapport d'instruction, comme leurs projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une chambre ou une autre formation comprenant au moins trois magistrats, dont l'un assure le rôle de contre-rapporteur, chargé notamment de veiller à la qualité des contrôles. Il en va de même pour les projets de rapport public.

Le contenu des projets de rapport public est défini, et leur élaboration est suivie, par le comité du rapport public et des programmes, constitué du premier président, du procureur général et des présidents de chambre de la Cour, dont l'un exerce la fonction de rapporteur général.

Enfin, les projets de rapport public sont soumis, pour adoption, à la chambre du conseil où siègent, sous la présidence du premier président et en présence du procureur général, les présidents de chambre de la Cour, les conseillers maîtres et les conseillers maîtres en service extraordinaire.

Ne prennent pas part aux délibérations des formations collégiales, quelles qu'elles soient, les magistrats tenus de s'abstenir en raison des fonctions qu'ils exercent ou ont exercées, ou pour tout autre motif déontologique.

*

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site Internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr. Ils sont diffusés par ***La documentation Française***.

Délibéré

La Cour des comptes, délibérant en chambre du conseil, a adopté le présent rapport sur « Les dysfonctionnements du comité d’entreprise de la RATP ».

Le rapport a été arrêté au vu du projet communiqué au préalable aux administrations et organismes concernés, et des réponses qu’ils ont adressées en retour à la Cour.

Les réponses sont publiées à la suite du rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

Ont participé au délibéré : M. Migaud, premier président, MM. Babusiaux, Descheemaeker, Bayle, Mme Froment-Meurice, MM. Durrleman, Lévy, Lefas, présidents de chambre, M. Bertrand, président de chambre, rapporteur général, MM. Pichon, Picq, Mme Cornette, M. Hespel, présidents de chambre maintenus en activité, MM. Rémond, Gillette, Troesch, Beaud de Brive, Beysson, Briet, Mme Bellon, MM. Moreau, Lebuy, Cazala, Lafaure, Frangialli, Mme Morell, M. Braunstein, Mmes Saliou (Françoise), Dayries, M. Phéline, Mme Ulmann, MM. Barbé, Gautier (Jean), Vermeulen, Tournier, Mme Darragon, MM. Bonin, Vachia, Vivet, Mme Moati, MM. Lefebvre, Davy de Virville, Couty, Sabbe, Petel, Valdiguié, Martin (Christian), Ténier, Corbin, Mme Froment-Védrine, MM. Rigaudiat, Ravier, Doyelle, Mme Dos Reis, M. de Gaulle, Mme Saliou (Monique), M. Uguen, Mme Briguet, MM. Guédon, Le Méné, Sépulchre, Arnauld d’Andilly, Mousson, Mme Malgorn, M. Chouvet, Mmes Démier, Cordier, MM. Le Mer, Léna, Migu, Rousselot, Laboureix, Mme Esparre, MM. Geoffroy, Lambert, Mme Dardayrol, MM. de la Guéronnière, Guillot, Mme Pittet, MM. Duwoye, Aulin, Senhaji, Mme Fontaine, conseillers maîtres, MM. Cazenave, Gros, Carpentier, Marland, Jouanneau, conseillers maîtres en service extraordinaire.

Etaient également présents :

- M. Bénard, procureur général, qui a présenté ses observations, et M. Perrin, avocat général, qui l’assistait.

M. Terrien, secrétaire général, assurait le secrétariat de la chambre du conseil.

Fait à la Cour, le 29 novembre 2011.

Le projet de rapport, soumis à la chambre du conseil a été préparé, puis délibéré le 11 juillet 2011, par la septième chambre de la Cour des comptes.

Il a été examiné et approuvé, le 27 septembre 2011, par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de MM. Migaud, premier président, Bénard, procureur général, Picq, Babusiaux, Descheemaeker, Bayle, présidents de chambre, Bertrand, président de chambre, rapporteur général du comité, Mme Froment-Meurice, MM. Durrelman et Levy, présidents de chambre.

Introduction

Créé en 1947, le comité d'entreprise de la RATP est constitué, depuis 1990, d'un comité central d'entreprise, appelé « *comité régie d'entreprise* » (CRE), et de dix comités d'établissement, appelés « *comités départementaux économiques et professionnels* » (CDEP).

En application de l'article L. 111-7 du code des juridictions financières, la Cour a contrôlé le comité central d'entreprise et trois comités d'établissement.

Régi par le code du travail, le comité d'entreprise se compose de « *l'employeur et d'une délégation du personnel* »¹. Représentant légal de l'employeur, le président-directeur général de la RATP est le président du comité d'entreprise. La délégation du personnel comprend des membres à voix délibérative élus par les salariés lors des élections professionnelles et des représentants à voix consultative désignés par leurs syndicats.

Les élections professionnelles à la RATP du 30 novembre 2010, avec un taux de participation de 65,9 %, ont placé en tête la CGT (32,1 % des suffrages exprimés), suivie de l'UNSA (24,2 %), de SUD (14,09 %), de la CFDT (10,12 %) et de FO (10,06 %). Les résultats des élections précédentes, tenues en 2006, avec un taux de participation de 67,5 %, étaient respectivement de 35,3 % (CGT), 20,2 % (UNSA), 6,4 % (SUD), 9,3 % (CFDT) et 8,75 % (FO).

Les élus désignent en début de mandat les membres du secrétariat, composé du secrétaire et du trésorier, secondés par leurs adjoints, appelés à diriger le comité d'entreprise. Le secrétaire et le trésorier du comité central d'entreprise exercent leur mandat à temps plein tandis que les secrétaires et trésoriers des comités d'établissement, exercent les leurs à temps partiel.

Au cours de la période examinée (2004-2010), le secrétaire et le trésorier du comité central d'entreprise étaient des élus CGT, l'UNSA ayant obtenu le poste de trésorier adjoint.

Les secrétaires des trois comités d'établissement contrôlés par la Cour étaient des élus issus de trois syndicats différents : pour le comité d'établissement « Métro », un élu UNSA, pour le comité d'établissement « Direction et services communs », un élu CFDT et pour le comité d'établissement « Matériel roulant bus », un élu CGT. Les trésoriers étaient des élus de la CGT pour les comités d'établissement « Métro » et

¹ Article L 2324-1 du code du travail.

« Matériel roulant bus » et de l’UNSA pour le comité d’établissement « Direction et services communs ».

Le comité d’entreprise de la RATP exerce les deux missions confiées par le code du travail aux comités d’entreprise : la « *mission générale d’information et de consultation* » et la mission de gestion d’« *activités sociales et culturelles* » :

- la première mission constitue la raison d’être des comités d’entreprise, dont l’objet est « *d’assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l’évolution économique et financière de l’entreprise, à l’organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.* »². Elle est exercée à la fois par les comités d’établissement pour les questions concernant les départements qu’ils représentent et par le comité central d’entreprise pour les questions transversales concernant l’ensemble de l’entreprise RATP ;
- la seconde mission consiste à « *assurer, contrôler ou participer à la gestion de toutes les activités sociales et culturelles établies dans l’entreprise prioritairement au bénéfice des salariés ou de leur famille.* »³. Elle est exercée par le seul comité central d’entreprise.

Pour exercer ses missions, le comité d’entreprise bénéficie d’une subvention annuelle de l’employeur dont le montant est fixé à 3,11 % de la masse salariale de la RATP (2,81 % pour la mission de gestion des activités sociales et culturelles et 0,3 % pour la mission d’information et de consultation des salariés), soit 53 M€ en 2009. Rapportée aux effectifs de la RATP (45 861 agents), la subvention représentait 1 155 € par salarié en 2009.

Le présent rapport présente, dans une première partie, le fonctionnement du comité d’entreprise et, dans une seconde partie, l’exercice de ses missions.

La première partie montre que l’organisation du comité d’entreprise ne permet pas un fonctionnement rationnel de l’institution et qu’elle est propice à certaines dérives.

Les déséquilibres de la gouvernance, la faiblesse des outils de gestion et des procédures de contrôle, au demeurant souvent contournées, ainsi que les dysfonctionnements de la gestion du personnel salarié

² Article L 2323-1 du code du travail.

³ Article L 2323-83 du code du travail.

caractérisent le comité central d'entreprise (les comités d'établissement ne sont pas concernés car ils n'emploient en règle générale qu'une seule personne assurant les tâches de secrétariat). L'analyse des comptes révèle les failles du dispositif d'ensemble, marqué par le non-assujettissement des comités d'entreprise au droit comptable.

La seconde partie du rapport porte sur la seule mission de gestion des activités sociales, assurée par le comité central d'entreprise. L'enquête de la Cour a mis en lumière que cette mission n'était pas exercée de façon à répondre correctement aux intérêts des salariés de la RATP et de leurs familles.

La mission d'information et de consultation des salariés, qui se traduit par des avis rendus sur les projets économiques et sociaux de la RATP⁴, n'appelle pas d'observations majeures.

S'agissant du comité central d'entreprise, la Cour constate que les membres élus du secrétariat du comité central consacrent l'essentiel de leur temps à la gestion des activités sociales. S'agissant des comités d'établissement, l'exercice de la mission par les comités « Métro » et « Matériel roulant bus » n'appelle pas de remarques. Les irrégularités des dépenses du comité « Direction et services communs », relatives à un emploi de la subvention non conforme à la mission d'information des salariés, sont analysées dans le chapitre de la première partie relatif aux comptes du comité d'entreprise.

A la suite de son contrôle, la Cour, en application de l'article R. 135-3 du code des jurisdictions financières, a demandé au procureur général près la Cour des comptes de saisir le garde des sceaux, ministre de la justice, de certains faits de nature à motiver l'ouverture d'une action pénale. En raison des règles de confidentialité applicables, il n'en est fait aucune autre mention dans la suite du présent rapport.

⁴ Au cours de la période 2004-2009, le comité central d'entreprise a rendu en moyenne 37 avis par an et les dix comités d'établissement, 190 avis par an.

Première partie

Le fonctionnement du comité d'entreprise

Chapitre I

La gouvernance

I - Le président, les dirigeants élus et les services gestionnaires

Trois catégories d'acteurs interviennent dans la gouvernance du comité d'entreprise : le président-directeur général de la RATP qui préside le comité d'entreprise⁵, les membres élus qui dirigent le comité d'entreprise, et les services gestionnaires qui mettent en œuvre la politique des dirigeants.

A - Le rôle du président du comité d'entreprise

Le comité d'entreprise étant une institution représentative du personnel, le rôle du président est strictement circonscrit par la loi ou la jurisprudence.

Le président ne participe pas aux prises de décisions ni à la gestion du comité. Il détient toutefois un pouvoir de contrôle consacré par la jurisprudence et la doctrine : le fait de ne pas participer aux votes ne lui interdit pas de consulter les documents comptables, y compris ceux

⁵ Par délégation du président-directeur général de la RATP, le président du comité central d'entreprise est le directeur général adjoint de la RATP, chargé du département « gestion et innovations sociales ».

relatifs aux activités sociales et culturelles, et d'avoir accès aux archives du comité.

La RATP n'exerce pas son pouvoir de contrôle. Elle a ainsi accordé en 2008, 2009 et 2010 des avances de trésorerie de 4 M€ demandées par le comité central d'entreprise, dans l'attente de la vente d'un centre de vacances à un promoteur immobilier, sans chercher à analyser l'opération en cause, opération douteuse et non dénouée en 2010. Par ailleurs, en octobre 2009, la RATP a décidé de ne pas recouvrer un trop-versé de 1,75 M€ provenant d'une erreur de calcul de la subvention versée au comité d'entreprise ; elle a accepté, en outre, de régulariser cette erreur progressivement : jusqu'en 2013, la masse salariale servant de base au calcul de la subvention de la RATP continuera à comprendre la prime d'intéressement qui y avait été intégrée par erreur de 2002 à 2009, donnant lieu au versement indu précité de 1,75 M€.

Il est vrai que la pratique du comité d'entreprise limite l'information mise à disposition du président de l'entreprise publique.

Les comptes annuels lui sont transmis tardivement, quelques jours avant la séance au cours de laquelle ils sont présentés, et ils donnent peu de prise à l'analyse en raison des lacunes de l'information financière fournie. Les autres documents annuels présentés en séance ne contiennent pas d'information sur les événements significatifs de l'exercice qui pourraient donner lieu à des questions du président : le bilan social de 2010 ne mentionnait pas, par exemple, la mise en demeure adressée au secrétaire du comité central d'entreprise par l'inspection du travail au sujet des risques psychosociaux encourus par les salariés du comité ; le bilan d'activités de 2010 ne signalait pas la fermeture d'un des principaux centres de vacances du comité d'entreprise, décidée en raison du danger, pour la sécurité des vacanciers, que présentait le bâtiment pourtant entièrement rénové en 2006.

B - Le rôle des dirigeants élus

Le rôle des élus, et plus particulièrement du secrétaire et du trésorier qui exercent leurs fonctions à temps plein, va au-delà de la définition d'une politique qui serait mise en œuvre par les services. Il s'étend à la gestion quotidienne des activités, au point d'ôter aux directeurs salariés tout pouvoir de contrôle et d'initiative, comme le montre l'analyse du fonctionnement de trois domaines essentiels du comité central d'entreprise.

Le premier concerne les finances et les comptes.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du comité d'entreprise, le trésorier et le secrétaire doivent autoriser le règlement des dépenses engagées par les services, ce qui n'est évidemment pas contestable. Ce qui l'est, c'est que les élus approuvent parfois des dépenses sans respecter les circuits d'approbation préalable par les services, lesquels sont ainsi confrontés à des décisions qui leur sont imposées et qu'ils découvrent avec retard. Ce fut le cas par exemple pour des dépenses relatives aux participations dans des sociétés civiles immobilières ou aux approvisionnements en denrées alimentaires des restaurants d'entreprise. Ces circuits courts et irréguliers d'engagement de dépenses et de paiement ont été qualifiés par la chef comptable, dans sa réponse à la Cour, de « procédure habituelle que le service comptable n'était pas habilité à remettre en cause ».

Le deuxième domaine, stratégique et sensible, qui échappe aux services techniques du comité d'entreprise pour constituer un domaine réservé des élus, est la relation avec les fournisseurs.

Les dirigeants du comité d'entreprise ne sont soumis à aucune contrainte réglementaire externe particulière. Ils sont toutefois tenus de suivre les procédures internes, issues d'une instruction de 1990, qui imposent de consulter plusieurs fournisseurs au-delà d'un seuil de 50 000 FF pour les achats et de 100 000 FF pour les travaux⁶. Cette consultation est confiée à la « commission des marchés », laquelle, selon l'instruction précitée, est présidée par le trésorier du comité d'entreprise et est composée exclusivement d'élus. Au cours de la période examinée, les élus ont conclu des marchés avec des fournisseurs dont la qualité des prestations et les tarifs avaient été contestés par les services gestionnaires du comité d'entreprise.

Le troisième domaine réservé de fait aux élus est le recrutement du personnel, tant des agents de la RATP, détachés au comité d'entreprise, que des salariés de droit privé sous contrat avec ce dernier.

Or, les procédures internes prévoient un pouvoir de décision des directeurs concernés et une validation du directeur général ainsi que, dans certains cas, du secrétariat. Cependant, comme en matière d'engagement de dépenses et de paiement, les règles internes du comité d'entreprise ne sont pas respectées : les élus décident et les directeurs ne peuvent exercer leurs compétences.

⁶ L'instruction de 1990 n'a pas été actualisée, de sorte que les montants sont exprimés en francs. Des notes internes mentionnent toutefois un seuil unique de 15 000 euros.

Quelques cas analysés par la Cour des comptes illustrent que des recrutements parfois stratégiques ont été imposés aux directeurs, ces derniers étant mis dans une position d'autant plus inconfortable que les agents ainsi recrutés entretiennent des relations privilégiées avec les élus. L'existence d'un circuit de communication informel et parallèle au circuit hiérarchique est un des facteurs d'opacité des mécanismes de décision du comité d'entreprise.

C - Les services gestionnaires du comité d'entreprise

Les services gestionnaires, organisés en huit directions, comptaient environ, en 2010, 600 agents en équivalent temps plein, dont 450 salariés sous contrat à durée indéterminée.

La direction des analyses et études économiques exécute les tâches relatives à la mission d'information et de consultation des salariés. Les directions chargées de la gestion des activités sociales et culturelles sont la direction « vacances loisirs », la direction des services techniques, et la direction des restaurants, chargée de la restauration collective des salariés de la RATP. La direction administrative et financière et la direction des ressources humaines sont les deux principales directions à fonction transversale.

Dans l'exercice de leurs responsabilités de gestion des services, les directeurs se heurtent à des difficultés liées aux interventions des élus mentionnées supra. Souvent non consultés ni écoutés dans leurs propositions, ils sont parfois mis à l'écart de manière délibérée, comme le montre l'examen des trois directions majeures du comité d'entreprise.

1 - La direction des restaurants

Les achats, principalement de denrées alimentaires, qui ont été de 5,91 M€ en 2009, soit 40 % du budget de la direction des restaurants, sont exclusivement du ressort du trésorier du comité d'entreprise. Le cumul des fonctions exercées par le trésorier de 2004 à 2010, qui était également président de la commission des marchés et de la commission des restaurants, a accentué le rôle clef joué par cet élu dans la gestion opérationnelle des activités de restauration.

Inexistante dans le champ des relations avec les fournisseurs, limitée en matière de gestion des ressources humaines pour les recrutements des cadres, la marge de manœuvre de la direction des restaurants est également étroite dans le pilotage financier de l'activité en raison de l'absence d'indicateurs pertinents.

Cette situation a été dénoncée à plusieurs reprises par son directeur. Ainsi en décembre 2008, il écrivait au directeur général en ces termes : « *je constate que le suivi des activités de gestion devient vraiment problématique (...) je reçois des tableaux qui portent sur la globalité des résultats sans visibilité sur le détail par site ou par ligne comptable (...), toute demande pour obtenir des indicateurs complémentaires ou des tâches ponctuelles doit faire l'objet d'une demande officialisée, négociée... affectant la réactivité attendue* ». Ses propositions, comme la création d'une fonction de "référent gestion" au sein de sa direction, n'ont pas été acceptées par le comité d'entreprise. En 2010, la direction des restaurants ne disposait toujours pas des outils de pilotage nécessaires à la gestion rationnelle de son activité.

2 - La direction administrative et financière

Dirigée traditionnellement par un agent RATP détaché au comité d'entreprise et nommé avec l'accord de la CGT, la direction administrative et financière regroupe les services comptables et le contrôle de gestion. Sa capacité de gestion et de contrôle des finances du comité d'entreprise est singulièrement limitée.

En premier lieu, la direction administrative et financière n'est pas associée au choix des fournisseurs. Son directeur n'est pas membre de droit de la commission des marchés et, n'y étant jamais invité ni destinataire des procès-verbaux, il n'exerce aucun contrôle en la matière. Son absence de maîtrise de la situation est d'autant plus patente qu'aucun outil de contrôle n'a été mis en place pour suivre le circuit de paiement des factures⁷.

Le directeur n'est pas non plus associé en amont aux décisions stratégiques prises par les élus, comme, par exemple, la participation à des sociétés civiles immobilières (SCI). Les exemples de la SCI de Saint-Aygulf dans le Var et de la SCI ou du Mont-Lachat en Haute-Savoie illustrent que les décisions des élus qui engagent durablement les finances du comité d'entreprise sont prises sans qu'aucune étude financière préalable n'ait été menée en interne. Le directeur n'intervient qu'ex-post pour mettre en place les structures correspondantes, dans des conditions parfois délicates, comme dans le cas de la création de la SCI « le Pas del Fang » dans les Pyrénées-Orientales⁸.

⁷ Cf. infra sur les défaillances dans la chaîne de paiements aux fournisseurs de denrées alimentaires.

⁸ Les exemples cités seront détaillés infra.

Le deuxième facteur limitant le rôle du directeur financier tient à l'organisation des services comptables et à la grande autonomie dont bénéficiait la chef comptable, qui était, de notoriété publique, la compagne du trésorier. Dans ce contexte, connu des services, le directeur financier n'était *de facto* pas autorisé à contrôler son action.

Après son arrivée en 2006, il avait fait effectuer un audit de sa direction par un cabinet d'expertise comptable et de conseil en vue d'une réorganisation des services. Une note de mars 2007 dressait un constat sévère soulignant en particulier les lacunes dans la supervision de certains responsables et de la chef comptable elle-même et les conséquences sur la sécurité des procédures ; elle formulait des propositions de réformes visant à éviter des « *dérives potentielles* ». A la suite des instructions orales données par le trésorier au directeur financier, l'audit du poste comptable n'a pu être mené comme prévu. Les recommandations partielles du rapport d'audit sur la réorganisation des services n'ont pas été mises en œuvre. Les errements relevés en 2007 perduraient en 2010.

La situation du service du contrôle de gestion n'est guère plus satisfaisante.

Chargé de l'élaboration du budget du comité d'entreprise et de son suivi, il établit les documents avec retard, de sorte que les directions opérationnelles ne disposent à aucun moment d'éléments actualisés. Ainsi, en décembre 2010, les données disponibles pour la direction des restaurants étaient celles arrêtées en septembre 2010, à un niveau très agrégé (« achats », « charges externes » etc.) ne permettant pas une analyse éclairée de la situation. De manière plus générale, en raison du retard dans la production des données sur l'exécution budgétaire, le comité d'entreprise élabore son budget prévisionnel de N+1 en se fondant, non pas sur les budgets réalisés de N-1 et des tendances observées sur l'exécution budgétaire de N, mais sur les budgets prévisionnels de N et de N-1. Cette méthode budgétaire basée sur des données non actualisées joue aussi pour les recettes, alors même que, dans ce cas, des informations à jour sont disponibles : la RATP procède en effet à une estimation du montant de la subvention à verser en N en novembre de N-1 et la communique au comité d'entreprise. Toutefois, celui-ci n'en tient pas compte et établit sa prévision de recette budgétaire à partir du budget voté précédent.

Le service de contrôle de gestion est pourtant capable de produire des analyses précises permettant de suivre effectivement certaines opérations. Les rapports de vérifications des comptes des associations subventionnées par le comité d'entreprise et les comptes rendus des contrôles sur place opérés dans les centres de vacances gérés par le

comité d'entreprise en fournissent l'illustration : toutes les défaillances y sont scrupuleusement notées et des recommandations formulées.

Ainsi, plus qu'un problème de compétence ou de méthode de travail, la question posée au sein du comité d'entreprise est aujourd'hui celle des priorités assignées au contrôle de gestion. Tenu à l'écart des dossiers financièrement significatifs, il se concentre sur un suivi budgétaire formel et sur le contrôle d'opérations marginales eu égard à la masse des dépenses du comité d'entreprise.

La fixation de priorités relève des élus qui n'ont pas mis en place des procédures financières efficaces et sécurisées. L'absence de réforme du service comptable et de suites données à l'audit de 2006 et 2007, de même que le choix de placer le directeur financier en retrait des dossiers les plus importants, témoignent que ces défaillances ne sont pas le fruit du hasard.

3 - La direction des services techniques

La direction des services techniques, composée d'une cinquantaine de salariés sous contrat à durée indéterminée et d'une trentaine de salariés saisonniers, gère le patrimoine immobilier des centres de vacances du comité central d'entreprise.

Tout au long de la période examinée par la Cour, le fonctionnement de cette direction a été marqué par une succession de conflits virulents au sein des services, provoquant le départ de nombreux agents, dans un climat social détérioré. Tous les postes clés de la direction étaient vacants en avril 2011 : le responsable du service des travaux immobiliers et le chef du service des achats sont partis respectivement en 2009 et 2010, la directrice et son adjoint ont été licenciés en mars 2011. La direction souffre particulièrement du lien direct, hors hiérarchie, entre certains de ses salariés et les élus, et du choix imposé par les élus de fournisseurs dont les prestations et les tarifs ne donnent pas satisfaction aux services.

4 - Le directeur général des services du comité d'entreprise

Le rôle du directeur général du comité central d'entreprise reste marqué par une opacité que les investigations de la Cour n'ont pas permis de lever.

Le directeur général recruté en juin 2010 par le secrétaire du comité d'entreprise à la suite du départ à la retraite du prédecesseur a dressé un diagnostic sévère de la situation (évolution incontrôlée des dépenses de « structure » liée à la dérive de sa masse salariale, absence

d'outils de contrôle), mais ses constats sont restés consignés dans des notes confidentielles non datées ni signées, communiquées tardivement à la Cour après de nombreuses relances. Ses propositions d'actions se sont focalisées sur les conditions matérielles de fonctionnement des services et les économies marginales liées (usage des photocopieurs, des téléphones mobiles etc.).

A la suite de sa décision de mettre à pied quatre agents en janvier 2011, une opposition frontale des salariés contre le directeur général s'est développée. Alimentée par un « comité de vigilance » et par les représentants CGT du personnel du comité d'entreprise, elle a débouché sur un mouvement de grève en janvier 2011. Peu après, en février 2011, le directeur général a quitté le comité d'entreprise, dans des conditions peu claires, en obtenant l'attribution d'une indemnité de départ transactionnelle égale au montant total des rémunérations nettes perçues depuis son recrutement en juin 2010.

5 - Les constats et analyses des rapports d'audit et d'expertise de 2009

Les constats de la Cour relatifs au rôle des services gestionnaires rejoignent ceux effectués dans deux rapports d'audit et d'expertise sur la gestion des ressources humaines du comité central d'entreprise, établis, le premier en avril 2009 par un cabinet réputé de conseil en ressources humaines et relations sociales, remis aux élus et aux deux directeurs concernés (directeur général et directeur des ressources humaines), et le second en juin 2009 par un autre cabinet, intitulé « *rapport d'expertise sur les risques psychosociaux au comité d'entreprise RATP* », expertise demandée par le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) du comité d'entreprise.

Le rapport d'avril 2009 rappelle que « *dans les entreprises où coexiste une double gouvernance, les rôles et responsabilités doivent être clairement définis : les élus définissent les orientations, les opérationnels mettent en œuvre ; les élus influent sur l'offre, les opérationnels évaluent la qualité de l'offre ; les élus valident la politique des ressources humaines, la direction des ressources humaines la met en œuvre et gère les situations individuelles* ». Or, l'audit souligne que « *les rôles ne sont pas nécessairement toujours compris, voire respectés* ». Il conclut à une confusion des rôles au sens où les élus interfèrent dans la gestion, prenant la place des techniciens.

Le rapport de juin 2009 note « *les impulsions et styles de gouvernance du comité d'entreprise par l'appareil politique, évoluant au rythme des mandats et déterminés par la couleur syndicale politique*

dominante du comité d'entreprise et très fortement marqués par l'approche des élections professionnelles ». Il indique que si la répartition théorique des prérogatives entre la direction politique (définir les orientations stratégiques) et la direction générale (les mettre en œuvre) semble claire, la mise en pratique ne l'est pas. Il relève le facteur de risque lié à « *l'intervention de la direction élue dans des situations qui pourraient a priori relever uniquement de l'appareil technique comme la négociation avec les fournisseurs* ». Il évoque « *le pouvoir et les marges de manœuvre implicitement limités des dirigeants du comité d'entreprise : pouvoir de l'employeur (élus du comité d'entreprise) sur le directeur général, pouvoir de la rue Charlot (siège de l'union des syndicats CGT de la RATP) sur les élus.* ». Il estime que « *l'efficacité productive* » s'en trouve atteinte : « *retards dans le traitement des dossiers, qualité et quantité compromises, sanctions disciplinaires, gestion à vue, dilution des responsabilités entre les élus du comité d'entreprise et les gestionnaires des activités* ».

Le rapport rend compte également du climat social en restituant les paroles des salariés « *dont les attentes envers des dirigeants militants syndicaux étaient d'avoir de bonnes conditions de travail* » qui s'expriment par exemple ainsi : « *les pires patrons sont souvent les syndicalistes, je n'en reviens pas : une expertise stress au travail au sein de la CGT!* » ; « *les élus actuels sont arrogants, ils n'ont pas lutté comme leurs aînés, ils sont juste là pour manger le gâteau* ».

Aucune conséquence n'a été tirée des constats et les recommandations des audits n'ont pas été suivies d'effets. La gouvernance du comité d'entreprise reste marquée en 2010 par des dysfonctionnements structurels non résolus.

II - La gestion du personnel

A - Les services de gestion du personnel

La direction des ressources humaines (DRH) du comité central d'entreprise a un rôle limité.

En effet, d'une part, la gestion de la trentaine d'agents de la RATP détachés au comité relève de la CGT, des élus et d'un agent de la RATP détaché auprès du secrétariat. D'autre part, les directions des restaurants et des vacances recrutent et gèrent directement les agents sous contrat à durée déterminée et les saisonniers. De fait, les seules fonctions de plein exercice de la DRH se limitent à l'administration de la paye et à la gestion du contentieux.

Le rapport précité d'avril 2009 mettait en relief les carences de la gestion du personnel : pas de service juridique ni de service de recrutement identifiables, absence d'un service de gestion des carrières. Il indiquait : « *nous n'avons pu identifier si la question de l'emploi était une activité stratégique. Y a-t-il une réflexion sur l'évolution des effectifs et de la masse salariale associée ? Est-ce que la question de l'emploi est traitée sous l'angle collectif, c'est-à-dire analyse des départs, taux de remplacements, etc. ?* ».

Dans le climat social dégradé déjà évoqué, la directrice des ressources humaines a quitté le comité d'entreprise en septembre 2010 après avoir négocié une indemnité transactionnelle contre l'engagement de ne pas « *dénigrer* » le comité d'entreprise. Le montant de l'indemnité, 102 500 €, a été fixé de manière forfaitaire, sans référence à un critère de calcul particulier.

B - L'évolution des effectifs

Comme dans d'autres domaines essentiels de la gestion, les données relatives aux effectifs sont difficiles à réunir : le bilan social ne donne pas d'indication sur l'effectif moyen mensuel par direction ; la présentation des données n'est pas homogène ; l'ensemble des indicateurs est calculé sur la base des effectifs de fin décembre, peu représentatifs du niveau d'emploi réel du comité d'entreprise dans les secteurs de la restauration et des vacances.

Le sens de l'évolution est toutefois clair : entre 2004 et 2009, les effectifs salariés du comité d'entreprise augmentent, alors même que l'activité diminue (dans le cas de la restauration collective) ou connaît une hausse modérée (dans le secteur des séjours de vacances). Il en résulte qu'entre 2004 et 2009, les charges de personnel progressent de 27 % tandis que les produits issus de l'activité n'augmentent que de 13 %. Elles absorbent de ce fait une part croissante de la subvention versée par la RATP : 52,7 % en 2009 contre 50,7 % en 2004.

1 - Les contrats à durée indéterminée

Le nombre d'agents en contrat à durée indéterminée a augmenté de 10 % au cours de la période examinée, passant de 406 salariés en 2004 à 447 en 2009.

Près de la moitié des salariés relève de la direction des restaurants dont les effectifs importants s'expliquent par le choix des élus de ne pas externaliser l'activité de restauration. La proportion des salariés de cette direction dans l'effectif global du comité central d'entreprise augmente au

cours de la période contrôlée alors que l'activité, mesurée en nombre de repas servis, est en baisse.

Ceci s'explique tout d'abord par l'absence de recherche d'adéquation du personnel à l'activité. Les effectifs affectés à un site de restauration ne sont pas régulièrement réexaminés en fonction du nombre de repas servis et des contraintes particulières du service. En dépit des demandes d'une révision d'ensemble des organigrammes des restaurants formulées par le directeur en charge de ce secteur, seuls des ajustements ponctuels ont été réalisés, généralement à la hausse.

Un second facteur d'augmentation des effectifs sous contrat à durée indéterminée a été la décision de constituer une équipe de réserve pour effectuer les remplacements sur les sites (vacances, maladie), parallèlement aux équipes de contrats à durée déterminée et d'intérimaires. Initialement « calibrée » à treize personnes, l'équipe de réserve en comprend aujourd'hui vingt et une.

2 - Les contrats à durée déterminée et les saisonniers

Le nombre de contrats à durée déterminée ramené en équivalent temps plein est de onze personnes en moyenne sur l'année 2009, employés essentiellement dans les restaurants pour remplacer les salariés absents. Le nombre de saisonniers ramené en équivalent temps plein est de cent soixantequinze personnes en moyenne sur l'année 2009, employés pour la plupart dans les centres de vacances du comité d'entreprise.

Il n'a pas été possible de réunir les données sur l'évolution des effectifs au cours de la période 2004-2009.

C - La qualité des relations sociales

Le comité central d'entreprise, employant plus de 50 salariés, a mis en place les instances représentatives du personnel prévues par la loi : délégués syndicaux, délégués du personnel et comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), à la seule exception du comité d'entreprise, étant précisé que ses salariés bénéficient des prestations du comité d'entreprise de la RATP au même titre que les agents de la RATP.

Le CHSCT a alerté à plusieurs reprises depuis 2004 les dirigeants du comité d'entreprise sur des symptômes de souffrance au travail des salariés. L'expertise extérieure, rendue en 2009 à sa demande, conclut à l'existence de risques psychosociaux et en analyse les causes. Elle relève

par ailleurs que certaines questions sociales comme les pauses, l'absentéisme et les sanctions ne sont jamais débattues.

Le 17 mai 2010, le directeur départemental du travail de la Seine-Saint-Denis, constatant « *l'existence d'une situation dangereuse* », mentionnant l'alerte donnée par le médecin de travail (« *le management représente au comité d'entreprise -RATP un risque d'atteinte grave à la santé des salariés* ») et considérant que « *le personnel du comité d'entreprise -RATP est exposé à une situation dangereuse pour sa santé physique et mentale* » a mis en demeure le secrétaire du comité central d'entreprise, en sa qualité d'employeur, de prendre les mesures correctrices nécessaires. Les suites données par le comité d'entreprise en juin 2011 pour la prévention des risques en matière de santé mentale consistent en la « *préparation d'une charte en faveur de la prévention des risques psychosociaux* » et la « *réalisation d'une enquête au sein de la direction de la communication* ».

L'insuffisance du dialogue social et l'accumulation corrélative de tensions au travail ont conduit à un nombre important de licenciements, de démissions ou de départs négociés : au cours de la période 2004-2010, trente-sept personnes ont été licenciées et cinquante-cinq personnes ont démissionné. Sur les douze dossiers de contentieux clos, le comité central d'entreprise a été condamné à six reprises par les tribunaux des prud'hommes et a conclu une transaction dans trois cas.

La gestion des mises à pied intervenues en janvier 2011 à l'encontre de trois directeurs et une chef de service témoigne de la brutalité des méthodes du comité central d'entreprise : les personnes n'ont pas eu connaissance des griefs qui leur étaient reprochés et ont été informées de leur mise à pied quelques minutes avant le comité hebdomadaire de direction auquel elles devaient participer. La sanction annoncée ce jour-là comme une mise à pied conservatoire sans maintien de la rémunération en raison d'une faute grave s'est transformée après l'entretien préalable en mise à pied avec maintien de la rémunération pour les trois salariés du comité d'entreprise et a débouché sur des licenciements le 4 mars 2011 pour insuffisance professionnelle. Le quatrième agent mis à pied, agent de la RATP détaché, a été réintégré dès le lendemain au comité central d'entreprise, dans ses fonctions de directeur financier.

D'autres symptômes révèlent un dysfonctionnement social généralisé du comité d'entreprise. Il en est ainsi de l'absentéisme des salariés, qui dépasse la moyenne nationale : 23,3 jours par salarié en 2009 contre 17,8 jours au niveau national, en dépit d'un régime de travail non défavorable (34h12 de temps de travail hebdomadaire, 28 jours soit près

de six semaines de congés par an, auxquels s'ajoute un « temps compensateur », variable selon le calendrier des jours fériés⁹).

L'impasse des négociations salariales ne contribue pas à l'amélioration du climat social. La démarche engagée en 2006 pour modifier la grille de classification n'a pas abouti en dépit du recours, à ce titre, à un consultant auquel ont été versés 217 792 € d'honoraires.

En définitive, la gestion des ressources humaines du comité central d'entreprise soulève de nombreuses questions : accroissement des effectifs dans un contexte de stagnation de l'activité, absentéisme élevé, accumulation de tensions sociales et de conflits, se soldant par un coût élevé (plus de 1,1 M€ d'indemnités ont été versés aux agents licenciés ou ayant démissionné au cours de la période 2004 à 2010), postes stratégiques non pourvus (au début 2011, étaient vacants les postes de directeur général, directeur des ressources humaines, directeur des restaurants, directeur des services techniques, chef comptable, et responsable des achats).

Le partage des rôles entre élus et services n'est pas adéquat. Les élus interfèrent dans la gestion au point de laisser les responsables salariés du comité d'entreprise sans pouvoir de décision. La situation des directeurs est d'autant plus difficile que leur « profil » ne leur permet pas toujours de s'opposer aux élus : étant, en général, dans la seconde partie de leur carrière, ils ont choisi de quitter un emploi « classique » pour travailler dans l'économie sociale et ne sont pas assurés, en cas de démission ou de licenciement, de trouver un autre poste. A l'instar d'autres agents du comité d'entreprise, certains membres du comité de direction ont dû être placés en congé de maladie en raison, notamment, de leur « fatigue » psychologique.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La nature du comité d'entreprise explique l'existence d'une double gouvernance avec, d'une part, une direction élue, issue du résultat des élections professionnelles de l'entreprise, et, d'autre part, une direction salariée gérant les services chargés de mettre en œuvre les orientations des élus.

Les directeurs salariés ne se trouvent cependant pas en mesure d'exercer leurs responsabilités de gestion des activités dont ils ont la charge. Ils sont, en règle générale, mis à l'écart, par les élus qui leur ôtent tout pouvoir d'initiative, de pilotage et de contrôle. Il en va ainsi

⁹ Lorsqu'un jour férié tombe sur un jour non ouvré, un jour de repos supplémentaire est accordé.

dans les relations avec les fournisseurs, domaine réservé des élus, lesquels méconnaissent en outre fréquemment les règles internes du comité d'entreprise imposant la consultation de plusieurs entreprises. Il en va également ainsi dans le domaine du recrutement du personnel, où les élus décident seuls sans associer les directeurs contrairement aux dispositions des règles internes.

La gestion du personnel salarié du comité central d'entreprise est défaillante à plusieurs égards : les effectifs augmentent dans un contexte de stagnation de l'activité et la masse salariale consomme désormais 53 % de la subvention versée par la RATP. Les démissions et licenciements sont nombreux et coûteux. Certains postes stratégiques restent vacants plusieurs mois, voire plusieurs années. En 2010, la dégradation de la situation sociale a conduit le directeur départemental du travail à adresser une mise en demeure au secrétaire du comité central d'entreprise l'enjoignant de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour assurer la santé physique et mentale des salariés.

Les déséquilibres de la gouvernance et les failles dans la gestion des ressources humaines relevés par la Cour confirment les analyses menées en 2009 par des experts en relations du travail, saisis pour l'un d'entre eux, à la demande des représentants du personnel du comité central d'entreprise.

La Cour considère qu'il appartient :

- aux élus de mettre en œuvre les recommandations formulées à l'issue des expertises de 2009 et de tirer les conséquences du constat de la Cour.

- au président-directeur général de la RATP d'exercer, en sa qualité de président du comité d'entreprise, son pouvoir de contrôle, notamment à l'occasion de l'examen des documents annuels présentés par le comité central d'entreprise (comptes annuels, bilan social, rapport d'activités).

Chapitre II

Les comptes

I - La subvention de la RATP

La subvention versée par la RATP représente la principale recette du comité d'entreprise (61 % des produits du comité central d'entreprise en 2009¹⁰ et la quasi-totalité des produits des comités d'établissement. Fixée à 3,11 % de la masse salariale de l'entreprise publique, elle se décompose en une part versée pour la mission générale d'information et de consultation (0,3 %) et une part versée pour la mission de gestion des activités sociales et culturelles (2,81 %).

A - La subvention pour la mission d'information et de consultation

La subvention aux comités d'entreprise attribuée pour la mission d'information et de consultation des salariés a été instituée par la loi du 28 octobre 1982 « *pour permettre le fonctionnement du comité d'entreprise dans ses attributions économiques et professionnelles* »¹¹. Aux termes de l'article L. 2325-43 du code du travail, « *l'employeur verse au comité d'entreprise une subvention de fonctionnement d'un montant annuel équivalent à 0,2 % de la masse salariale brute. Ce montant*

¹⁰ Les autres produits du comité central d'entreprise sont les recettes tirées de l'activité (pour l'essentiel les montants versés par les usagers des restaurants d'entreprise et des centres de vacances).

¹¹ Lettre ministérielle du 15 janvier 1986.

s'ajoute à la subvention destinée aux activités sociales et culturelles, sauf si l'employeur fait déjà bénéficier le comité d'une somme ou de moyens en personnel équivalents à 0,2 % de la masse salariale brute. »

La loi ne précise pas les modalités de répartition de la subvention de 0,2 % entre le comité central d'entreprise et les comités d'établissement. La jurisprudence considère que chaque comité d'établissement peut, s'il y a accord, après avoir reçu sa subvention de fonctionnement de 0,2 %, en rétrocéder une fraction au comité central d'entreprise. Ce n'est pas la solution retenue par la RATP : chaque comité d'établissement conserve la totalité de sa subvention de 0,2 % et le comité central d'entreprise bénéficie d'une subvention égale à 0,1 % de la masse salariale.

En conséquence, la subvention versée par la RATP atteint 0,3 % de la masse salariale, ce qui a représenté 5,17 M€ en 2009). Cet avantage de 0,1 %, égal à 1,72 M€ en 2009, a pour fondement une disposition du statut du personnel de la RATP, dans le cadre général du droit du travail où les dispositions législatives constituent la base juridique à laquelle peuvent s'ajouter des dispositions plus favorables, et tel est le cas pour le comité d'entreprise de la RATP.

B - La subvention pour les activités sociales et culturelles

Le montant de la subvention patronale versée aux comités d'entreprise pour les activités sociales et culturelles n'est pas déterminé par la loi.

Lorsqu'à sa création en 1947, le comité d'entreprise de la RATP a pris en charge les « œuvres sociales »¹² gérées par l'employeur, le montant de la subvention a été établi par référence aux charges correspondantes constatées en 1946. Le conseil d'administration de la RATP fixa en 1950 le montant à 2,35 % de la masse salariale puis, en 1982, à 2,811 %.

Pour le calcul de la subvention, la masse salariale de la RATP est majorée de l'écart entre les salaires versés aux agents à temps partiel et les salaires qui auraient été versés si les agents concernés étaient à temps plein. Le raisonnement sous-jacent est qu'un agent à temps partiel est un utilisateur potentiel des services du comité d'entreprise au même titre qu'un agent à temps plein. Après diverses autres opérations, la masse

¹² Les « œuvres sociales » sont appelées, depuis la loi du 28 octobre 1982, « activités sociales et culturelles ».

salariale considérée pour la subvention était, en 2009, supérieure d'environ 13 M€ à la masse salariale déclarée (1 705 790 000 € contre 1 693 700 000 €).

C - La gestion comptable des deux subventions

Chacune des deux subventions doit avoir sa propre comptabilité et ne financer que son objet, information et consultation des salariés pour l'une, activités sociales et culturelles pour l'autre.

Au comité central d'entreprise de la RATP, la séparation imposée par la loi entre les deux utilisations de la subvention se traduit bien par l'existence de deux budgets et de deux comptes de résultat. Une comptabilité analytique permet la répartition des « charges communes » du comité d'entreprise entre les deux comptes. Au bilan, l'autonomie des deux comptabilités se traduit dans les fonds propres par l'identification de deux comptes de réserves.

Cependant, au cours de la période 2004 à 2009, l'accumulation des déficits annuels du compte financé par la subvention pour l'information et la consultation des salariés a atteint 397 000 €, en raison d'une hausse des dépenses de personnel (+46 %) supérieure à l'augmentation de la subvention de la RATP (+23 %). Ceci a conduit, en 2009, à épuiser le fonds de réserve, devenu négatif en 2009 (-10 000 €).

L'équilibre du financement de la mission d'information des salariés se fait désormais au prix d'un prélèvement irrégulier sur les ressources du budget des activités sociales et culturelles.

II - Le cadre juridique des comptes du comité d'entreprise

Alors que toutes les entités de droit privé en France, y compris aujourd'hui les partis politiques et les syndicats, sont soumis au plan comptable général et ont l'obligation de publier des comptes annuels et de les faire certifier par un commissaire aux comptes, les comités d'entreprise sont seulement tenus, aux termes de l'article R 2323-37 du code du travail, d'établir un « *compte rendu* » annuel indiquant « *les ressources* » et « *les dépenses* » et de le porter « *à la connaissance des salariés par voie d'affichage sur les tableaux réservés aux communications syndicales.* »).

Le ministère de la justice a confirmé que les dispositions actuelles du code du travail régissant les comités d'entreprise n'emportaient pas pour ceux-ci d'obligation d'établir une comptabilité au sens du code du commerce ni de désigner un commissaire aux comptes et ce, quelle que soit leur taille.

Une telle situation, surprenante pour des organismes qui, comme dans le cas du comité d'entreprise de la RATP, emploient des centaines de salariés, gèrent des budgets de plusieurs dizaines de millions d'euros (82 M€ de charges en 2009) et détiennent des actifs importants (72 M€ comptabilisés au 31 décembre 2009), constitue une anomalie majeure propice à favoriser les dérives financières.

En pratique, le comité central d'entreprise et deux des trois comités d'établissement examinés (« Métro » et « Direction et Services Communs ») établissent des comptes annuels avec un bilan, un compte de résultat et une annexe. Le troisième comité d'établissement contrôlé par la Cour (« Matériel Roulant Bus ») s'en tient à l'obligation de comptabiliser ses « *ressources* » et ses « *dépenses* » et il s'agit d'une comptabilité en partie simple, tenue sur un cahier.

En ce qui concerne la publicité des comptes, ni le comité central d'entreprise ni les comités d'établissement ne respectent l'obligation réglementaire précitée d'affichage des comptes sur les panneaux syndicaux de l'entreprise. Seuls les membres du comité d'entreprise ont connaissance des comptes, à fin d'information uniquement (il n'y a pas de procédure d'approbation et de quitus).

S'agissant de la certification des comptes par un professionnel indépendant, non obligatoire comme indiqué plus haut, aucun compte de la période sous revue n'a été certifié par un commissaire aux comptes, à l'exception des comptes de l'exercice 2004 du comité central d'entreprise.

III - Les comptes

A - Les risques comptables du comité d'entreprise

Au cours de la période examinée par la Cour, dans le contexte de la gouvernance particulière du comité central d'entreprise, le directeur administratif et financier n'était pas en mesure de diriger les finances du comité d'entreprise.

Les comptes annuels du comité central d'entreprise, une fois établis par la chef comptable avec l'assistance du cabinet d'expertise comptable ADEXI, allaient directement au trésorier sans être visés par le directeur financier. Ils étaient ensuite audités par le cabinet ADEXI qui délivrait, en sa qualité d'expert-comptable, une « *attestation* » annuelle sur la sincérité des comptes (et non une certification de commissaire aux comptes).

Plusieurs défaillances de l'organisation comptable (notamment l'absence de comptabilité fournisseurs et de contrôle des stocks des restaurants, le non-enregistrement des sorties d'immobilisations, les retards de plusieurs mois dans la passation des écritures) s'opposent à la mise en œuvre d'un contrôle efficace.

Confronté au risque de ne pouvoir établir les comptes de 2010, le comité d'entreprise a confié, en février 2011, au cabinet ADEXI et à un autre cabinet d'expertise comptable une mission d'assistance comptable. Les premiers constats dressés par le deuxième cabinet révèlent des anomalies, comme l'absence de clôture informatique des comptes de 2009 ou l'absence de déclaration et de versement des cotisations sociales à l'URSSAF.

B - Les comptes des comités d'établissement

Les comptes de deux comités d'établissement examinés (« Métro » et « Matériel roulant bus » dont les subventions annuelles s'établissent respectivement à 672 000 € et 183 000 € en moyenne au cours de la période 2004-2009) n'appellent pas d'observations. Les pièces justificatives des opérations produites par les élus (secrétaire UNSA et trésorier CGT dans le cas de « Métro » ; secrétaire et trésorier CGT dans le cas de « Matériel roulant bus ») montrent que la dépense finance la mission d'information et de consultation des salariés conformément à l'objet social des comités d'établissement.

Il n'en est pas de même pour le comité d'établissement « Direction et services communs », dirigé de 2006 à 2010, par un secrétaire élu CFDT, le trésorier étant pour sa part un élu UNSA.

Au cours de la période 2004-2009, ce comité d'établissement a bénéficié d'une subvention annuelle de 298 000 € en moyenne.

L'examen des pièces justificatives des opérations a montré de nombreuses dépenses étrangères à la mission du comité d'établissement :

- trois catégories de dépenses (achat d'équipement informatique, frais de publication de la lettre d'information, frais de

formation) ont pour caractéristique commune de bénéficier aux syndicats gestionnaires du comité d'établissement, au nombre de quatre pour le mandat 2006-2010 (CGT, CFDT, UNSA, CGC¹³), à part égale (et non pas au prorata des pourcentages de voix obtenus lors des élections professionnelles). Les dépenses en jeu ont été de 453 190 € au cours de la période 2004-2009, soit 75 531 € par an, ce qui représente 27 % des dépenses annuelles du comité d'établissement :

- d'autres dépenses sont manifestement à caractère privé (abonnements à des revues équestres, bouteilles de champagne à étiquette personnalisée pour un mariage, GPS, produits de beauté, etc.) ;
- pour d'autres dépenses, le lien avec l'objet social du comité d'établissement reste à démontrer comme dans le cas des nombreuses factures de restaurant sans indication du motif des repas ni des bénéficiaires, ou encore dans le cas des factures téléphoniques pour un parc de quinze lignes mobiles et l'achat d'i-phones, sachant que les locaux du comité d'établissement sont équipés de lignes téléphoniques mises à disposition par la RATP ;
- enfin, certaines dépenses sont payées sans pièces justificatives. Ainsi, des versements de plusieurs milliers d'euros pour « frais de mission » ou « frais de réception » ont été effectués au bénéfice du secrétaire du comité d'établissement, au seul vu d'une mention manuscrite indiquant sur une feuille blanche le montant à payer.

Par ailleurs, entre 2004 et 2007, les charges de personnel du comité d'établissement liées aux « *heures de relève* » (heures consacrées par les élus à l'exercice de leur mandat au-delà du quota financé par l'employeur) n'ont pas été facturées par la RATP qui a de la sorte financé à tort une dépense du comité d'établissement estimée à 229 000 €¹⁴.

¹³ Aux côtés du secrétaire élu CFDT et du trésorier UNSA, des élus issus d'autres listes siégeaient au bureau, composé du secrétaire et de son adjoint, du trésorier et de son adjoint, et des présidents de commissions instituées pour proposer au comité d'établissement des avis sur les différents projets économiques et sociaux soumis par l'employeur.

¹⁴ Estimation basée sur les heures facturées en 2008 et 2009.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'absence d'obligation comptable des comités d'entreprise, simplement tenus, aux termes du code du travail, d'établir un « compte rendu» annuel indiquant « les ressources et les dépenses », n'est pas sans risques pour des entités comme le comité central d'entreprise de la RATP qui emploie des centaines de salariés, gère des budgets et des actifs de plusieurs dizaines de millions d'euros.

La Cour formule en conséquence une recommandation de portée générale visant à soumettre les comités d'entreprise au droit comptable et à les assujettir à l'obligation de faire certifier les comptes annuels par un commissaire aux comptes, au-delà d'un seuil à déterminer.

Deuxième partie

La gestion des activités sociales

La Cour des comptes a examiné la gestion des deux principales activités sociales : la restauration collective et les séjours de vacances. Représentant en 2009 un montant de charges directes de 55 M€ (soit 67 % des charges des activités sociales et culturelles du comité d'entreprise), elles sont financées par le prix payé par l'usager, à hauteur de 50 % pour les vacances et de 56 % pour la restauration, et, pour le solde, par la subvention de la RATP.

Ces activités se caractérisent par le poids financier important des marchés d'achats de biens et de prestations de service, en matière de denrées alimentaires pour la restauration collective et de travaux immobiliers pour les centres de vacances.

Ces opérations sont régies par l'instruction interne précitée de 1990 disposant que « *tout achat doit faire l'objet d'une recherche des conditions les plus avantageuses pour le comité d'entreprise, notamment par la consultation de plusieurs fournisseurs* » et ayant institué, pour les achats supérieurs à 50 000 FF et les travaux supérieurs à 100 000 FF, une « *commission des marchés* », composée exclusivement d'élus et présidée par le trésorier du comité d'entreprise. Les offres sont dépouillées en présence des seuls membres de la commission des marchés et le rôle des services du comité d'entreprise se borne à donner un avis lorsque les élus le leur demandent, et dans certains cas, à constituer un dossier technique comparatif d'aide à la décision.

Chapitre I

La restauration collective

Le comité central d'entreprise de la RATP a fait le choix de gérer directement l'activité de restauration, sans recourir à des prestataires de services ou au système des tickets-restaurants. En dépit de ses ambitions sociales affichées, il a également fait le choix de ne pas différencier les tarifs des repas en fonction des revenus des salariés usagers des cantines, système trop complexe à mettre en œuvre selon les élus. Dans ce contexte, la Cour a examiné les résultats et l'organisation de l'activité de restauration et a prêté une attention particulière à la gestion des approvisionnements des restaurants.

I - Les résultats de l'activité

A - Présentation

Le responsable de l'activité a été le trésorier du comité central d'entreprise de 2004 à 2010, président de la commission des marchés durant la même période et président de la commission des restaurants à compter de janvier 2010. Le secrétaire du comité central d'entreprise en fonction depuis 2010 et secrétaire adjoint avant cette date, a assuré pour sa part la présidence de la commission des restaurants de janvier 2007 à décembre 2009.

Les services gestionnaires de l'activité sont regroupés dans la direction des restaurants, dont les effectifs (222 agents sous contrat à durée indéterminée en 2009) sont répartis entre le siège du comité d'entreprise, les vingt-six restaurants, qui produisent tout ou partie des repas proposés aux convives, une unité de production culinaire, qui fonctionne comme une cuisine centrale et livre à la demande les restaurants et les sites de distribution automatique de repas, et une autre unité de production pour l'activité « traiteur » du comité d'entreprise.

B - L'évolution de la fréquentation des restaurants

Entre 2004 et 2009, le chiffre d'affaires de la restauration a augmenté de 5,99 % (en valeur nominale) pour atteindre 8,26 M€ en 2009, tandis que le nombre de repas a baissé de 3,93 % pour s'établir à 1 567 654, soit environ 6 250 repas par jour.

Le détail des évolutions est présenté dans le tableau ci-après qui distingue les sites de « restauration méridienne » et ceux de « distribution automatique » et qui, au sein des sites de restauration, indique la part des usagers externes.

Résultats d'activités de la restauration (euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Var 2009/04
Restaurants méridiens							
Nombre de repas	1 563 168	1 482 582	1 482 536	1 419 391	1 495 682	1 507 323	-3,57 %
Fréquentation quotidienne moyenne	6 130	5 837	5 907	5 633	5 912	6 005	-2,04 %
dont extérieurs	212 901	177 615	203 180	195 390	219 284	227 888	7,04 %
<i>soit en % du total</i>	<i>13,62 %</i>	<i>11,98 %</i>	<i>13,70 %</i>	<i>13,77 %</i>	<i>14,66 %</i>	<i>15,12 %</i>	
RATP	1 350 267	1 304 967	1 279 356	1 224 001	1 276 398	1 279 435	-5,25 %
<i>soit en % du total</i>	<i>86,38 %</i>	<i>88,02 %</i>	<i>86,30 %</i>	<i>86,23 %</i>	<i>85,34 %</i>	<i>84,88 %</i>	
Plateau moyen en €	4,41	4,44	4,6		4,73	4,93	11,79 %
Extérieur en €	6,47	6,51	6,87		7,2	7,29	12,67 %
RATP en €	4,08	4,16	4,25		4,42	4,51	10,54 %
Distribution automatique (DA)							
Nombre de repas	68 668	65 600	57 319	71 662	63 901	60 331	-12,14 %
Moyenne quotidienne	269	258	228	284	253	240	10,65 %
Cumul (DA, RATP, extérieur)							
Nombre de repas	1 631 836	1 548 182	1 539 855	1 491 053	1 559 583	1 567 654	-3,93 %
Chiffre d'affaires en €	7 811 230,05	7 447 399,55	7 692 130,09	7 443 942,87	7 949 635,39	8 263 556,24	5,99 %

Source : Cour des comptes à partir des données du comité d'entreprise

La part que représentent les salariés extérieurs à la RATP dans le total des convives passe de 13 % en 2004 à 15 % en 2009. Elle peut atteindre 28 % et 40 %, comme, en juin 2010, par exemple, dans les restaurants de Choisy, Charonne et Bastille.

La fréquentation des usagers externes permet au comité d'entreprise de maintenir en activité des sites de restauration, mais elle l'oblige aussi à mobiliser des effectifs de production au-delà de ce qui est nécessaire du strict point de vue de la satisfaction des agents RATP. Aucune règle ni doctrine n'ont été définies au sein du comité d'entreprise sur le niveau maximum de fréquentation externe, ni sur le seuil en-deçà duquel l'activité d'un restaurant pourrait être remise en cause.

Les processus décisionnels du comité d'entreprise, analysés dans le chapitre relatif à la gouvernance, conduisent à ce que la décision d'accepter des usagers externes soit prise par l'élu président de la commission des restaurants sans consultation du directeur des restaurants.

En sens inverse, le comité d'entreprise ne s'est pas engagé dans une politique permettant aux agents RATP éloignés des restaurants d'accéder à d'autres cantines d'entreprise ou à des restaurants moyennant l'allocation de tickets-restaurants. Les élus souhaitent maintenir une organisation centrée sur la distribution par le comité d'entreprise de repas fabriqués par ses soins.

II - Divers aspects de la gestion de l'activité

A - L'unité de production culinaire

1 - L'organisation actuelle de la production culinaire

L'unité de production culinaire située à Créteil produit les repas pour les sites de distribution automatique et, à leur demande, pour les petits restaurants (dits « satellites ») pour la production qu'ils ne souhaitent pas assurer directement. Les restaurants fournissant plus de 150 couverts par jour assurent eux-mêmes la production et ne font appel à l'unité de production culinaire que pour la pâtisserie.

2 - La méconnaissance des coûts de revient

L'ensemble des productions de l'unité de production culinaire est destiné à être commercialisé via les points de distribution automatique de repas ou les sites de restauration méridienne, vis-à-vis desquels cette unité est considérée comme un « fournisseur ».

Le système de facturation interne mis en place n'a pas été construit en « coûts complets » : il ne prend pas en compte l'intégralité des charges de l'unité de production culinaire, notamment les frais de personnel. De surcroît, la tarification est fondée sur un coût théorique de denrées fixé à une époque indéterminée et selon une méthodologie non explicitée.

Dans ces conditions, le prix de vente d'un repas facturé aux sites clients, 2,26 € TTC en 2009, ne correspond pas au prix de revient : le calcul en coût complet effectué en 2008 par la direction des restaurants a révélé que le prix de revient global d'un repas produit par l'unité de production culinaire était de 10,57 € (dont 3,72 € de denrées et 3,67 € de charges de personnel de fabrication), soit plus de quatre fois le prix de 2,26 € utilisé pour la facturation interne.

Un tel écart explique l'importance du déficit annuel de l'unité de production culinaire (1 M€ en 2009), couvert par une quote-part de la subvention de la RATP allouée à l'activité de restauration.

3 - Des propositions de réforme restées sans suite

Les services de la direction des restaurants ont, à plusieurs reprises depuis 2004, proposé aux élus des réformes visant à rationaliser les prestations offertes par l'unité de production culinaire : la production d'un plat unique, livré tous les jours à tous les restaurants et sites de distribution automatique, aurait limité la diversité de ses fabrications et simplifié sa gestion.

Aucune suite n'a été donnée par les élus. Les pistes de réforme de l'organisation des activités de restauration ont été mises de côté alors qu'elles auraient pu conduire à une plus grande efficience de leur gestion. Dans une note du 21 janvier 2008, le directeur des restaurants indiquait « *l'unité de production culinaire est en souffrance depuis plusieurs années : l'examen des ajustements sollicités depuis janvier 2004 n'a pas été abordé et des dérives s'installent* ».

B - La distribution automatique

1 - Des données comptables inexploitables

La dispersion des installations de la RATP et la variabilité des horaires de travail ne permettent pas à tous les agents d'accéder, aisément, à un restaurant méridien. Pour leur permettre néanmoins de bénéficier d'un repas chaud complet, le comité d'entreprise a mis en place à la fin des années 1990 un dispositif de distribution automatique de repas. Les points de distributeurs automatiques, répartis sur les sites

RATP, proposent en continu les composants nécessaires à la constitution d'un repas complet. Ils sont approvisionnés par la cuisine centrale de l'unité de production culinaire.

Les données sur l'activité de la restauration en distribution automatique sont difficiles à exploiter car l'unité d'œuvre qui sert de base à l'analyse de gestion, le nombre de repas, n'est pas mesurée dans des conditions satisfaisantes. Dans les restaurants méridiens, le nombre de repas et la valeur moyenne du plateau sont des données certaines¹⁵. En distribution automatique, le nombre d'utilisateurs n'est pas identifié. Le comité d'entreprise le calcule par approximation en divisant les recettes encaissées par 3,45, chiffre censé refléter le prix moyen d'un repas.

Ce prix, fixé là encore à une date indéterminée et selon une méthodologie non explicitée, ne correspond pas à la valeur effective moyenne des consommations. Celle-ci, appréhendée grâce aux données des trois sites où un paiement par carte bancaire permet le comptage, a été de 2,36 € en 2010. L'écart de plus de 30 % entre les deux valeurs empêche de considérer comme fiable la méthode d'évaluation de la fréquentation de la restauration en distribution automatique retenue par le comité d'entreprise.

L'incertitude des estimations du nombre d'utilisateurs de la restauration en distribution automatique se répercute sur le prix de revient, calculé par le ratio charges/fréquentation, dont la fiabilité était déjà fragilisée par les conventions choisies pour la facturation des prestations de l'unité de production culinaire.

2 - Des constats préoccupants

A défaut de données de gestion pertinentes, l'activité de la distribution automatique ne peut être suivie qu'à travers l'évolution des destructions de denrées, d'une part, et celle des recettes encaissées, d'autre part. Or, sur ces deux plans, les constats effectués par la Cour sont préoccupants.

15 Les caisses permettent de connaître précisément le nombre de passages et la valeur de chaque plateau.

a) L'importance des destructions de denrées

En 2009, plus d'un quart (26 %) des denrées livrées aux points de distribution automatique ont été détruites, avec des variations selon le type de denrées. Cette proportion élevée résulte en grande partie de la décision des élus du comité d'entreprise de retirer les biens livrés en distribution automatique le jour suivant celui de leur livraison, sans attendre la date de péremption fixée en vertu des règles de date limite de consommation (à fabrication + 3 jours).

Selon le trésorier en fonctions de 2004 à 2010, le comité d'entreprise n'aurait d'autre choix que ces retraits prématurés pour assurer la qualité des prestations pendant le week-end¹⁶.

Cet argument est réfuté par les services de la direction des restaurants qui soulignent qu'à supposer qu'un risque existe, une solution d'exception pourrait être trouvée pour le jour qui pose problème.

Le coût de cette gestion non justifiée par des raisons techniques n'a pas été chiffré par le comité d'entreprise. Si l'on retient le taux de rejet constaté en 2009, soit 26 %, et qu'on le rapporte au montant des charges de la distribution automatique, on aboutit pour la période 2006-2009 à un montant de 286 293 € de biens produits détruits le surlendemain de leur production.

b) Le suivi des encaisses de la distribution automatique

Les machines de distribution automatique de repas fonctionnent pour la plupart avec des monnayeurs, ce qui impose un ramassage des fonds, confié à un agent du comité d'entreprise.

En 2004, la direction des restaurants attirait l'attention sur les risques du dispositif pour la sécurité des personnes : « *chaque ramassage remplit environ trois sacs de banque, soit environ 1 000 €, et chaque sac pèse entre 5 et 10 kg. Ces sommes peuvent susciter des convoitises* », dans un contexte où les habitudes des tournées de ramassage étaient jugées facilement identifiables. La direction demandait la mise en place de machines équipées d'un système de paiement par carte.

En dépit de ses relances régulières sur ce sujet sensible, la généralisation d'un paiement par cartes bancaires n'a pas été réalisée (seuls trois sites en sont équipés en 2010) et le comité

16 Les biens fabriqués le mercredi, livrés le jeudi et non retirés le vendredi pourraient poser problème.

d'entreprise a décidé de maintenir un système de paiement porteur de risques pour les personnes chargées du ramassage des fonds.

Ce dispositif favorise la disparition d'encaisses.

Alors que les sommes collectées devraient correspondre au montant de la recette enregistré en comptabilité, des écarts ont été constatés sur les deux années vérifiées par la Cour, de 15 664 € en 2008 et de 25 046 € en 2009, soit respectivement 7 % et 12 % des recettes encaissées.

L'écart de 2009 avait été identifié par la direction des restaurants et mention en était faite dans le compte rendu du comité exécutif d'août 2010, mais aucune suite n'a été donnée.

Ces écarts surviennent en fin de chaîne, entre la caisse centrale du comité d'entreprise et l'enregistrement comptable (en amont, la comptabilité auxiliaire des versements effectués par le ramasseur de fonds est conforme aux pièces justificatives des versements conservés par le service comptable). Ils ne peuvent dès lors s'expliquer que par la distraction de fonds collectés pour d'autres bénéficiaires ou imputations.

Aucune explication n'a été donnée sur cette situation par le secrétariat du comité d'entreprise qui n'a pas fait effectuer de vérification par ses services.

c) Les recettes des restaurants méridiens

La disparition de fonds collectés dans les points de distribution automatique et l'absence de justification des écarts constatés conduisent à s'interroger sur d'autres discordances, celles qui surviennent dans le circuit de collecte de la recette des restaurants méridiens.

En 2007, ADEXI, l'expert-comptable du comité central d'entreprise, a mis en évidence des écarts importants entre les montants enregistrés par les caisses des restaurants et ceux portés sur le compte bancaire du comité d'entreprise après ramassage des fonds par la société spécialisée retenue par le comité d'entreprise : l'écart était de 448 550 €, ramené à 254 623 € après déduction des montants versés par erreur au comité d'entreprise.

En 2008, l'écart chiffré par l'expert-comptable a été de 79 472 €. La persistance de discordances importantes en 2009 a conduit le comité d'entreprise à mettre en place en 2010, un groupe de travail interne.

Les causes des écarts n'étaient toujours pas expliquées à la fin 2010.

C - La gestion des prestations de traiteur

Le comité d'entreprise offre des prestations de traiteur à ses services internes, aux associations gérant pour son compte diverses activités sociales et culturelles et aux syndicats gestionnaires du comité d'entreprise. Le chiffre d'affaires de l'activité de traiteur a été de l'ordre de 156 000 € en 2009 (il ne peut être établi avec certitude en raison des discordances entre les données du gestionnaire et celles enregistrées en comptabilité).

Ces prestations sont en principe facturées aux clients mais lorsque le client est le syndicat CGT, les factures peuvent être payées par le comité d'entreprise, sur instruction du trésorier du comité d'entreprise (par exemple : une facture de 1 152 € du 31 mars 2009 ou encore une facture du 22 janvier 2009 de 3 856 €).

D - Les normes d'hygiène des restaurants

Les locaux utilisés pour la restauration sont mis à disposition du comité d'entreprise par la RATP. Celle-ci finance l'investissement et l'entretien (seules les interventions dont le coût est inférieur à 230 € sont laissées à la charge du comité d'entreprise) avec un budget annuel d'investissement fixé dans une fourchette de 1,5 % - 2 % de la valeur nette comptable des actifs (soit 2,2 M€ environ pour l'ensemble des locaux mis à disposition, y compris les deux structures de la RATP réservées aux colonies de vacances du comité d'entreprise).

Le comité d'entreprise, en tant que gestionnaire de sites de restauration collective, est soumis aux règles d'hygiène. Celles-ci, fixées notamment par l'arrêté du 29 septembre 1997 relatif aux conditions d'hygiène applicables aux établissements de restauration collective, imposent de recourir à des laboratoires indépendants pour effectuer des analyses bactériologiques.

Les résultats du comité d'entreprise sont satisfaisants à 94 % pour les prélevements de denrées et à 87 % pour les prélevements de surface (propreté des plans de travail et matériels). Ils témoignent des efforts faits par le comité pour assurer la bonne hygiène de ses sites.

Une exception pourtant est à déplorer pour le restaurant de Bercy implanté au siège de la RATP, le plus important du comité d'entreprise avec environ 1200 repas servis par jour en pleine activité.

Des problèmes d'hygiène et la présence de nuisibles, cafards et souris ont été détectés depuis 2007, sans qu'une solution satisfaisante ait été mise en œuvre pour assurer la sécurité alimentaire des usagers.

Les notes du directeur des restaurants au directeur général du comité d'entreprise et aux élus sont restées sans suite. Parallèlement, des dysfonctionnements mettant en danger la sécurité des employés du comité d'entreprise ont été signalés (risques électriques, températures à 40 degrés dans le local de plonge, niveau sonore excessif) sans recevoir non plus de réponse.

Une action entreprise en 2008 pour l'éradication des nuisibles a eu une efficacité limitée : l'entreprise missionnée par la RATP est intervenue dix-huit fois pour la seule année 2010. D'autres problèmes signalés par le directeur des restaurants, liés à une dégradation des matériels, ont perduré (évacuations bouchées, portes cassées, manque d'efficacité des machines de plonge, faux plafond troué, etc.).

Ces éléments d'information n'ont pas été communiqués à la RATP en raison notamment d'un conflit interne au comité d'entreprise. Le dialogue semble s'être renoué en 2009, puisqu'une réunion de mars 2009 tenue entre la RATP et le comité d'entreprise fait état d'un accord sur une liste de soixante-dix-huit points de dysfonctionnements.

Le bilan des interventions réalisées en faveur du restaurant de Bercy par la RATP atteste qu'un effort budgétaire a été consenti : environ 410 000 € de dépenses ont été engagées de 2008 à 2010. Pourtant, le 2 août 2010, une visite des services compétents de l'Etat (la direction départementale de la protection des populations) a montré que la situation du restaurant était loin d'avoir été assainie : de nombreuses non-conformités ont été relevées sur l'état des locaux, la pratique professionnelle des agents et la température des aliments servis.

Le constat est sévère : « *le manque de nettoyage, l'insuffisance maîtrise des températures et la présence de multiples déjections de rongeurs et autres nuisibles, alliés au manque de recul du personnel sur ses mauvaises pratiques d'hygiène sont préjudiciables au bon fonctionnement de l'établissement. Les locaux de cette cuisine sont globalement vétustes* ».

En conséquence, les services de l'Etat ont adressé une mise en demeure au comité d'entreprise. Pour y répondre, ce dernier a établi un plan d'actions dont certaines ont été mises en œuvre (nettoyage intensif). Cependant, il a tardé quatre mois à transmettre la mise en demeure à la RATP, de sorte que les mesures nécessitant une intervention de celle-ci sur le bâti et les équipements n'étaient pas encore réalisées à la fin 2010.

III - La gestion des approvisionnements

Les achats, principalement de denrées alimentaires, constituent le deuxième poste de dépenses du comité d'entreprise en matière de restauration (38 % des charges). Le montant des achats de denrées s'est élevé à 4,48 M€ en 2009.

A - L'organisation des services

1 - La relation avec les fournisseurs, domaine réservé des élus

Au sein du comité d'entreprise, le pouvoir de décision au cours de la période 2004-2010 a été détenu comme indiqué supra par le trésorier, également président de la commission des restaurants et de la commission des marchés. Les services gestionnaires ne disposaient que d'une influence très limitée – voire inexistante – sur le choix des fournisseurs et sur la négociation des modifications des « *mercuriales* » (catalogue des fournisseurs fixant les prix des produits).

Dans ce contexte, l'agent de la direction des restaurants chargé de suivre les approvisionnements ne pouvait exercer sa responsabilité, comme en témoigne par exemple une note adressée le 6 février 2008 à son directeur : « *j'apprends à l'instant que la mercuriale de la société D. a de nouveau changé au 1^{er} février dernier pour le moins en ce qui concerne les denrées proposées, pour les tarifs je ne sais pas encore. Nous n'avons donc plus la maîtrise et le choix des denrées que nous voulons cuisiner et pour présenter à nos clients : comment peut-on changer les tarifs, les produits, les provenances et les dates d'effet d'une mercuriale sans nous en parler ?... à l'heure actuelle je n'ai que l'info « officieuse » que m'a gentiment glissée un responsable de la société... ».* »

D'autres notes du directeur des restaurants, telles celles du 21 janvier 2008 et du 21 mars 2008, révèlent une mise à l'écart des services gestionnaires du comité d'entreprise (« *la direction des restaurants souffre d'un manque d'information notamment... sur le suivi et la relation aux fournisseurs* » et « *s'agissant des relations avec les élus sur les mercuriales, les prix, les fournisseurs ... le directeur des restaurants regrette ne pas avoir la maîtrise des dossiers* »).

2 - Les modes d'approvisionnement

Pour gérer ses approvisionnements, le comité d'entreprise a fait le choix depuis 2004 de recourir à un intermédiaire spécialisé, Prestarest. Il

a signé en 2004 un contrat avec cette société, renouvelé le 1^{er} avril 2009 pour une durée de cinq ans.

L'objet du contrat est de gérer « *l'approvisionnement des restaurants en produits alimentaires et non alimentaires nécessaires à leur fonctionnement quotidien, en s'assurant de leur origine, de leur qualité et de ce qu'ils sont proposés aux meilleures conditions tarifaires* ». L'objectif affiché est de jouer sur des économies d'échelle d'autant plus grandes que Prestarest fournit d'autres gestionnaires de restaurants collectifs (comités d'entreprise, collectivités locales, établissements publics, etc.).

Les achats auprès des fournisseurs référencés de Prestarest représentent en 2009 la moitié des achats du comité d'entreprise en matière de restauration (51 % soit 2,57 M€). Les 49 % restant sont achetés directement par le comité d'entreprise auprès de fournisseurs non référencés par Prestarest.

Aux termes du contrat, « *Prestarest s'engage à sélectionner... un nombre limité de fournisseurs nationaux et régionaux, classés par famille de produits, de manière à répondre aux besoins exprimés par le comité d'entreprise* ».

Les tarifs des produits sont négociés par Prestarest. Leur durée de validité varie en fonction des familles de produits : semestriel (épicerie ou surgelés), trimestriel voire hebdomadaire (produits frais).

Tous les restaurants du comité d'entreprise de la RATP disposent des mêmes conditions tarifaires : chaque responsable s'adresse directement aux fournisseurs pour obtenir au jour le jour les quantités de produits désirés au tarif négocié par Prestarest.

Bien que le comité d'entreprise paye directement les fournisseurs, il n'a signé aucun contrat avec ces derniers, qui ne sont liés contractuellement qu'avec Prestarest.

En complément de la négociation des tarifs, Prestarest fournit des services connexes, notamment des contrôles sur la traçabilité et la qualité des produits référencés.

En dépit des prestations dont il bénéficie, le comité d'entreprise ne verse aucune rémunération à Prestarest et c'est au contraire cette société qui rétrocède une partie de son chiffre d'affaires au comité d'entreprise.

L'article 10 du contrat conclu en 2009 prévoit que « *Prestarest reversera au comité d'entreprise RATP une commission correspondant à 10 % des sommes perçues de chaque fournisseur référencé* ».

Le dispositif mis en place fonctionne ainsi sur la base de commissions versées à Prestarest par les fournisseurs sélectionnés, au vu du chiffre d'affaires réalisé avec le comité d'entreprise.

Ni le circuit des fonds ni le volume des commissions encaissées par Prestarest ne sont transparents : le comité d'entreprise ne dispose pas des contrats conclus entre cette société et les fournisseurs ; il n'a fourni à la Cour aucun document montrant qu'il était en mesure de s'assurer que la commission que lui verse Prestarest (23 074 € en 2009) correspondait bien aux 10 % déterminés par le contrat.

3 - L'absence d'outils de contrôle

Le comité d'entreprise justifie le choix de Prestarest par la capacité de cette société de négocier des tarifs avantageux avec les fournisseurs.

Or, le comité ne s'est pas doté des outils nécessaires pour s'assurer de l'efficacité de l'intervention de cet intermédiaire : il ne dispose pas d'analyse, qui lui soit propre, des évolutions de tarifs. Il se contente de recevoir les « rapports de négociation » communiqués chaque année par Prestarest sans vérifier si les tarifs obtenus pour le comité d'entreprise sont avantageux. La mise à l'écart de la direction des restaurants, à même de porter une appréciation sur l'efficacité de Prestarest, aggrave la situation : cette direction ne dispose pas des mercuriales des fournisseurs ni des rapports de négociation de Prestarest.

Le comité d'entreprise n'est pas non plus en mesure de dresser le bilan *a posteriori* de sa relation avec ses fournisseurs. Il ne dispose que d'une information globale, tirée de son système comptable, identifiant le volume annuel des paiements faits aux fournisseurs. Il ne peut extraire une situation détaillée des achats effectués par fournisseur pour une période donnée. Ce sont les fournisseurs eux-mêmes qui produisent ces bilans, si le comité d'entreprise le leur demande.

Le circuit de traitement des factures adressées par les fournisseurs au comité d'entreprise se caractérise par des carences dans le contrôle. Au jour le jour, les commandes sont passées par les restaurants, sous le contrôle des responsables de secteur. Ceux-ci doivent, avec les chefs, valider les factures au moment de la livraison des biens et attester le service fait. Mais ils ne disposent pas d'un accès au système de données comptables qui leur permettrait de suivre quotidiennement la dépense qui leur est imputée. En conséquence, ils ne peuvent aller au bout de leur contrôle. Cette anomalie n'est pas corrigée au siège du comité d'entreprise : ni le service comptable ni le contrôle de gestion n'opèrent de suivi sur la facturation.

Dans un contexte où l'ensemble du dispositif de contrôle des paiements aux fournisseurs est défaillant, le comité d'entreprise se repose entièrement sur les informations que ceux-ci ou Prestarest acceptent de lui communiquer.

Or les données récapitulatives fournies par Prestarest dans ses bilans annuels ne reflètent pas fidèlement les prix facturés au comité d'entreprise : l'analyse comparée des prix figurant sur les factures 2009 payées par le comité d'entreprise pour les achats de produits « Beurre, Œuf et Fromages » à la société D. et le récapitulatif des prix de ces mêmes produits fourni par Prestarest au comité d'entreprise montre des écarts parfois significatifs.

B - Le circuit de paiement des factures

Les chefs des restaurants et les responsables de secteur ont dressé le constat de doubles paiements répétitifs aux fournisseurs.

Un compte rendu de réunion organisée avec les services comptables explique les doubles paiements par des incohérences dans le circuit des factures. Certains fournisseurs envoient, en effet, des doubles de factures précédemment adressées aux chefs des restaurants, au service de la comptabilité qui les a réglées. Un compte rendu de réunion du 6 février 2009 indique « *NC et DP (...) sont allés au service de la comptabilité faire le point sur les factures litigieuses : la direction financière aurait reconnu les avoir payées deux fois* ».

Dans le cas particulier de la société L., une note du 28 janvier 2009 du directeur des restaurants à la direction des affaires financières liste quinze factures et souligne qu'elles ont été adressées plusieurs fois sous forme de deux originaux et de deux duplicatas, chaque exemplaire se présentant néanmoins comme un original.

Les contrôles effectués par la Cour sur les factures 2009 attestent du caractère récurrent des défaillances constatées, quel que soit le fournisseur. La qualité de la justification des factures est très irrégulière. Seuls certains restaurants apposent systématiquement sur la facture le visa de l'agent qui a réceptionné les biens. Dans de nombreux cas, y compris pour des montants élevés, seul figure la mention « bon à payer ». De surcroît, de nombreuses factures identifiées comme « *duplicata* » ont été payées sans visa attestant la non-transmission à la comptabilité de la facture originale pour paiement.

Une revue limitée aux factures adressées au cours d'un seul mois par un fournisseur a montré un risque élevé de doubles paiements (duplicita de factures et absence de visa de l'agent ayant réceptionné) pour un montant d'environ 11 000 €.

C - Questions sur les tarifs des fournisseurs

Aucune analyse n'a été effectuée par le comité d'entreprise pour mesurer l'efficacité de l'intervention de Prestarest sur les conditions tarifaires des fournisseurs ni pour apprécier les prix des fournisseurs non référencés par Prestarest.

Au cas par cas, la direction des restaurants a souligné que les tarifs obtenus étaient excessifs.

Les comparaisons effectuées par la Cour entre les tarifs d'un fournisseur de beurre, œufs et fromage, référencé par Prestarest, et les prix relevés par le Service National des Marchés (SNM) à Paris-Rungis montrent des écarts significatifs : pour l'année 2009, sur un échantillon de huit produits pour lesquels la comparaison est possible, les prix payés par le comité d'entreprise dépassent de 10 % les prix relevés par le SNM pour sept des huit produits et de 30 % pour quatre d'entre eux.

Les éléments d'informations disponibles attestent que les tarifs des fournisseurs de denrées alimentaires, référencées ou non par Prestarest, augmentent beaucoup plus fortement que les prix de gros alimentaires, dont l'évolution est mesurée par l'indice de l'INSEE des prix de gros alimentaires¹⁷.

Au cours de la période 2004-2009, les achats de denrées du comité d'entreprise ont progressé de 13,60 %, passant de 3,94 M€ à 4,48 M€. Dans le même temps, l'indice INSEE des prix de gros alimentaires progressait de 7,68 %. L'écart de 5,92 points entre la hausse des dépenses du comité d'entreprise et celle de l'indice INSEE n'est pas justifié par

¹⁷ Selon les indications méthodologiques de l'INSEE, « *l'indice des prix de gros alimentaires mesure l'évolution des prix payés par les détaillants sur le marché de Paris-Rungis. Il permet un suivi du marché à une étape intermédiaire entre la production et la consommation. La place occupée par Rungis dans la consommation alimentaire des franciliens s'est toutefois réduite. Se fournissent à Rungis les petits détaillants et les restaurateurs ; en revanche, la grande distribution, dont la part dans la commercialisation des produits frais a augmenté, s'approvisionne directement auprès des groupements de producteurs. Les prix de vente sur le marché de Paris-Rungis, seuls accessibles à l'observation, servent néanmoins de référence pour l'ensemble des transactions à ce stade. Le calcul de l'indice est fondé sur les cotations enregistrées par FranceAgriMer.* »

une progression des volumes achetés par le comité d'entreprise puisque, sur la période, le nombre de repas fabriqués diminuait de près de 4 %.

Ces évolutions en sens contraire (augmentation des dépenses d'achats de denrées et diminution du nombre de repas) ont conduit à une forte hausse du « ratio alimentaire » utilisé pour suivre l'activité « approvisionnement ». Le ratio, qui rapporte le montant de la dépense de denrées au nombre de repas, passe de 2,42 à 2,86, soit un coût en progression de 18,29 %. L'écart entre l'évolution du ratio alimentaire du comité d'entreprise et celle de l'indice INSEE atteint 10,61 points.

	2004	2009	Var
Nombre de repas	1 631 836	1 567 154	-3,96 %
Achats de denrées en €	3 944 682	4 481 144	13,60 %
Ratio alimentaire (1)	2,42	2,86	18,29 %
Indice INSEE prix de gros (2)	100,2	107,9	7,68 %
Ecart (1-2)			10,61

Source : Cour des comptes

La direction des restaurants a indiqué que les écarts constatés entre la progression des dépenses du comité d'entreprise et celle de l'indice INSEE des prix de gros alimentaires ne pouvait s'expliquer par un facteur « qualité », celle-ci ayant été constante sur la période.

Le seul élément d'explication subsistant tient à une dérive non justifiée des prix facturés par les fournisseurs au comité d'entreprise. L'analyse des prix de plusieurs fournisseurs, référencés ou non par Prestarest, met en lumière que le comité d'entreprise a mis en place un système dans lequel les prix qu'il paye sont manifestement surévalués.

Face aux constats de la Cour, la société Prestarest a rappelé qu'elle n'assure, en 2010, que 55 % de l'approvisionnement des denrées alimentaires et que cette part était de 4 % en 2004 (année de signature du contrat avec le comité d'entreprise). En conséquence, la dérive des prix ne peut lui être imputée en totalité. Ceci n'est pas contesté ; les écarts relevés ci-dessus portent sur l'ensemble des denrées alimentaires facturées au comité d'entreprise, que les fournisseurs soient référencés ou non par Prestarest.

La société conteste par ailleurs l'utilisation de l'indice INSEE des prix de gros alimentaires pour comparer les tarifs payés par le comité d'entreprise. Elle considère qu'il convient d'utiliser l'indice INSEE des prix à la consommation, plus détaillé dans sa nomenclature, permettant de ce fait un meilleur suivi de l'évolution des prix, par ligne de produits. Toutefois, la société ne communique pas les comparaisons de hausse de

prix de 2004 à 2010 entre ses tarifs et l'indice des prix à la consommation car « *les données exploitées ne seraient pas logiques* » : dans la mesure où en 2004 les entreprises référencées ne fournissaient qu'une faible part des denrées alimentaires, Prestarest ne peut comparer des évolutions de prix entre 2004 et 2009 sur des produits qu'elle ne maîtrisait pas. La société souligne aussi qu'entre 2004 et 2009, les produits ont évolué de par leur qualité, leur conditionnement, la marque choisie, etc.

Plusieurs produits ne possèdent effectivement pas de nomenclature dans l'indice de prix de gros (onze sur cinquante selon le tableau communiqué par Prestarest)¹⁸. Il reste que l'utilisation de l'indice des prix à la consommation est discutable : les fournisseurs référencés par Prestarest ne sont pas dans la situation d'un individu consommateur final.

En tout état de cause, les données de l'INSEE sur l'évolution des prix à la consommation de produits peu évolutifs (comme le lait et le beurre) montrent des écarts similaires à ceux observés entre l'augmentation des prix de gros alimentaires et les tarifs des fournisseurs du comité d'entreprise. Ainsi, entre décembre 2004 et 2009, le prix payé par le comité d'entreprise au fournisseur D. référencé par Prestarest pour le « beurre 250 grammes » et le « lait UHT ½ écrémé » augmentait respectivement de 22,63 % et de 25,51 % alors que le prix moyen de vente au détail en métropole mesuré par l'INSEE augmentait respectivement de 3,94 % et de 7,57 %.

L'analyse des prix des fournisseurs du comité d'entreprise non référencés par Prestarest met en évidence des pratiques similaires de facturation supérieure au marché et augmentant, là encore, à un rythme dépassant amplement la progression de l'indice INSEE des prix de gros alimentaires.

¹⁸ L'indice des prix de gros comprend soixante dix-huit postes couvrant cinq secteurs (fruits, légumes, viande, produits de la mer, œufs et produits laitiers (source : base de données de l'INSEE).

Les prix du fournisseur de fruits et légumes, la société L., sont régulièrement au cœur des interrogations des services du comité d'entreprise qui relèvent le caractère très onéreux des produits et également la piètre qualité de la marchandise livrée. Le référent « approvisionnement » du comité d'entreprise écrivait en octobre 2009 au fournisseur en soulignant « *encore une fois, nous n'avons pas la marchandise référencée (...) de plus elle est abîmée (...); que vous soyez plus cher que la plupart des supermarchés (ex. tomate française moins chère sur les étals que vos tomates), on en a pris l'habitude mais, au moins (...) servez-nous correctement* ».

Les vérifications de la Cour confirment que les prix pratiqués par le fournisseur en question sont excessifs. L'analyse de l'évolution des prix, de 2004 et 2009, n'a pas été possible car les factures de 2004 n'ont pas été mises à sa disposition. En revanche, il a été possible de comparer, pour neuf produits, les prix facturés au comité d'entreprise et les prix du Service national des marchés : ils sont systématiquement supérieurs, dans des proportions pouvant dépasser les 100 %.

La société S. est l'un des fournisseurs historiques du comité d'entreprise, non remis en cause en dépit de problèmes récurrents de qualité de ses produits (par exemple, en août 2010 une réclamation de l'agent du comité d'entreprise « référent approvisionnement » fait état de la « *forte odeur désagréable* » d'une viande). Là encore, pour une dizaine de produits courants et significatifs dans la consommation du comité d'entreprise, une comparaison des prix unitaires facturés en 2004 et 2009 montre que l'augmentation a été bien supérieure à l'évolution de l'indice INSEE des prix de gros alimentaires.

En conclusion, bien que l'exercice de comparaison soit difficile à réaliser, compte tenu notamment des différences de nomenclature de produits, de l'indisponibilité de certaines données et des limites de l'indice INSEE des prix de gros alimentaires, les analyses effectuées par la Cour attestent de facturations anormalement élevées de la part des fournisseurs du comité d'entreprise.

Ce constat est à joindre à celui de la mise à l'écart des services gestionnaires du comité d'entreprise, à l'absence d'outils de contrôle des prix facturés par les fournisseurs et aux défaillances du circuit de paiement des factures.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La gestion de la restauration collective, qui, avec l'organisation des séjours de vacances, constitue l'activité la plus lourde en termes d'enjeux financiers mais aussi de bien être social des agents de la RATP, se caractérise d'abord par son opacité. Le directeur des restaurants et ses services ne disposent pas des outils leur permettant de piloter l'activité dont ils ont la charge. Ils n'ont pas de relations avec les fournisseurs et ne disposent pas des données leur permettant de comparer les prix facturés au comité d'entreprise avec les prix du marché. Or, les éléments disponibles tendent tous à montrer que le comité d'entreprise accepte de payer les denrées alimentaires à un prix supérieur aux prix du marché. Par ailleurs les défaillances dans les circuits de traitement des factures conduisent à des doubles paiements répétitifs au profit de certains fournisseurs.

Le comité d'entreprise a maintenu, contre l'avis des services, un système de paiement en espèces dans les distributeurs automatiques de repas, en dépit des risques encourus par l'agent chargé du ramassage des fonds. Des disparitions d'encaisses sont survenues entre le dépôt des espèces au comité d'entreprise et la comptabilisation de la recette. Enfin, la décision du trésorier de retirer prématièrement les plats livrés en distribution automatique conduit à détruire plus du quart de la production.

Les règles d'hygiène ne sont pas respectées dans le restaurant le plus important, implanté au siège de la RATP, ce qui a conduit les services de l'Etat à adresser en 2010 une mise en demeure au comité central d'entreprise enjoignant ce dernier d'assurer la sécurité alimentaire des usagers.

La Cour recommande :

- une remise en ordre profonde de l'organisation du comité d'entreprise déjà évoquée à propos de la gouvernance ;*
- la mise en place d'outils de gestion et de contrôle, permettant aux élus et aux services de suivre l'activité de restauration et de comparer les prix facturés par les fournisseurs aux prix du marché ;*
- l'association des services du comité d'entreprise, professionnels de la restauration collective, aux négociations avec les fournisseurs ;*
- l'établissement, pour l'ensemble du dispositif, d'une réelle transparence.*

Chapitre II

Les séjours de vacances

Le comité central d'entreprise propose des séjours de vacances aux agents de la RATP et à leurs familles dans différents types de centres (villages de plein air sous tentes ou en mobil-homes, gîtes, résidences locatives, hôtels), dont il est propriétaire (trente structures), copropriétaire (huit structures) ou gestionnaire (trois structures dont deux propriétés de la RATP et une de la CGT).

Il propose également des séjours dans des centres relevant d'organismes de tourisme, social ou marchand, avec lesquels il passe des contrats, dits de coopération.

L'activité « vacances » est la plus importante du comité d'entreprise en termes financiers.

En 2009, les charges des deux directions directement impliquées, à savoir la direction « vacances loisirs » et, pour les travaux d'entretien et de rénovation des centres de vacances, la direction des services techniques, s'élèvent à 39,8 M€ ; les produits d'exploitation (hors subvention de la RATP) sont de 19,9 M€ ; le solde déficitaire (19,9 M€) est financé par la subvention de la RATP.

I - Les résultats de l'activité

A - Les évolutions au cours de la période examinée

1 - Une progression de l'activité qui profite davantage aux prestataires extérieurs qu'aux centres de vacances du comité d'entreprise

Au cours de la période 2004-2010, le comité d'entreprise a connu un accroissement de son activité, davantage marqué en nombre de participants (+ 7,81 % pour les vacances famille et + 3,54 % pour les séjours « enfance jeunesse ») qu'en nombre de « journées vacances » (+ 5,39 % et + 3,08 %), l'écart constaté traduisant la réduction de la durée moyenne des séjours.

La progression de l'activité a profité dans des proportions plus importantes aux prestataires extérieurs du comité d'entreprise (+ 18 % en termes de journées vacances) qu'aux structures qui lui appartiennent (+ 3 %). En dépit de cette évolution, les séjours dans les propriétés du comité d'entreprise restent majoritaires : mesurés en « journée vacances », les séjours de « vacances famille » se répartissaient, en 2009, à 68 % dans les centres de vacances du comité d'entreprise, 12 % dans les centres en copropriété et 20 % dans les centres extérieurs.

2 - Une progression des charges supérieure à celle des produits propres

Au cours de la période 2004-2009, les charges directes¹⁹ ont progressé de 24 % pour s'établir à 39,79 M€ en 2009 alors que les produits propres (montants payés par les vacanciers) n'ont augmenté que de 17,6 % (19,93 M€). Il en résulte une augmentation du déficit d'exploitation avant subvention, ce déficit passant de 15 M€ en 2004 à près de 20 M€ en 2009. De ce fait, l'activité « vacances » consomme une part croissante de la subvention versée par la RATP au comité d'entreprise au titre des activités sociales et culturelles : 37,7 % en 2004 et près de 41 % en 2009.

¹⁹ Charges des deux directions gestionnaires (direction vacances loisirs et direction des services techniques) hors charges des services communs (direction financière, direction des ressources humaines, direction informatique).

B - Les bénéficiaires de l'activité

Le comité d'entreprise affiche une ambition sociale : «*les comités d'entreprise offrent une alternative efficace afin de permettre l'accès du plus grand nombre aux loisirs et aux vacances. Par notre action, nous voulons contribuer, à notre mesure, au développement du tourisme social*»²⁰.

1 - Un faible taux de bénéficiaires

D'après le rapport d'activité du comité d'entreprise, en 2009, par comparaison avec les 45 861 agents RATP recensés au 31 décembre 2008, 7 389 agents sont partis en vacances familiales avec le comité d'entreprise. Celui-ci met ce nombre en regard des « chiffres clefs du tourisme en France » de 2007 montrant que les séjours sont effectués pour 68 % dans le secteur non marchand (famille, résidence secondaire, amis) et pour 32 % en hébergement marchand. Il en déduit qu'avec 16 % des agents de la RATP utilisant les prestations vacances du comité d'entreprise, il touche environ la moitié de son public potentiel.

Cette interprétation est toutefois biaisée car 20 % des 7 389 agents partis en vacances en 2009 sont des retraités. Les agents actifs ayant bénéficié des prestations « vacances loisirs adultes » sont au nombre de 5 911, ce qui représente 12,9 % des effectifs en activité de la RATP.

Pour faire bénéficier des prestations du comité d'entreprise un nombre plus important d'agents, certains syndicats revendentiquent le recours aux « chèques-vacances », à l'image de nombreux comités d'entreprise.

La CGT s'y oppose formellement car elle considère qu'une telle réorientation se ferait au détriment des agents les moins aisés. Cette position est partagée par les services de la direction vacances-loisirs qui considèrent, eux aussi, que la « demande sociale » des plus défavorisés est mieux prise en compte via les séjours proposés par le comité d'entreprise ; ils soulignent que la participation des comités d'entreprise aux dépenses des familles par le système des chèques-vacances est très en-deçà des prix du tourisme marchand.

Or, les agents de la RATP les plus défavorisés ne sont pas les premiers bénéficiaires des prestations du comité d'entreprise, comme il est montré ci-après.

²⁰ Résolution solennelle des syndicats gestionnaires adoptée lors des séances d'installation du comité.

2 - Une forte proportion d'utilisateurs issus des catégories sociales relativement favorisées

Affichant l'objectif de privilégier le départ en vacances des agents les moins favorisés, le comité d'entreprise différencie les tarifs dans les centres de vacances dont il est propriétaire ou copropriétaire (dans les autres structures, le prix de séjour facturé à l'agent RATP est un forfait indépendant de son salaire). Les tarifs varient en fonction de treize tranches, fixées par le comité d'entreprise d'après les revenus globaux du foyer et le nombre d'enfants, la tranche n° 13 étant celle des agents aux revenus les plus élevés. Il n'a pas été possible à la Cour d'obtenir communication des taux de subvention selon les ressources du foyer.

Selon les données d'activités de 2009, la tranche n° 13 représente à elle seule 21 % des vacanciers de l'année et 28 % pour les vacances d'hiver. Les agents RATP aux revenus les moins élevés, se situant dans les tranches 1 à 6, sont minoritaires (36,5 %), tandis que ceux des tranches 8 à 13 sont majoritaires (56,5 %). Ce constat n'a pas jusqu'à présent amené le comité d'entreprise à réviser sa politique tarifaire.

Les objectifs sociaux affichés par le comité d'entreprise ne sont donc pas atteints : moins de 13 % des agents actifs de la RATP partent en vacances avec le comité d'entreprise et parmi ceux-ci 56,5 % se situent dans les tranches de revenus les plus élevés.

II - Le pilotage de l'activité

A - L'organisation des services

1 - Des services tenus à l'écart

La gestion de l'activité « vacances » est marquée par des défaillances similaires à celles notées en matière de restauration. Les décisions sont prises par les élus, sans concertation avec les directeurs concernés, réduits à jouer un rôle d'exécutant. Ainsi, en 2006, la direction vacances-loisirs n'a pas été associée à la décision de restructurer le centre de Sainte-Marie-la-Mer (Pyrénées-Orientales), ni à la définition des équipements devant y être implantés. Pour sa part, le directeur financier n'a pas été associé, en 2008, au montage de la société civile immobilière gestionnaire de ce centre.

Plus récemment, le directeur des vacances-loisirs, consulté par le secrétariat au printemps 2010 sur une proposition de vente par la société C. d'un village de vacances dans la presqu'île de Giens (Var), a par la suite été écarté des négociations²¹. Il ignorait que, par courrier du 15 novembre 2010, le secrétaire du comité central d'entreprise écrivait à un intermédiaire qu'il n'a pas été possible d'identifier clairement, pour « *confirmer notre accord en vue de la location du centre de vacances (...) situé à Giens (...) sur la base de 40 000 nuitées en pension complète à raison de 75 € la nuitée et ce pour une durée de 10 ans* ».

En d'autres termes, le secrétaire du comité d'entreprise comptait s'engager, sans en informer la direction gestionnaire ni la direction financière, dans un projet à 3 M€ par an pendant dix ans, soit un montant de 30 M€. Le comité d'entreprise a informé la Cour, en 2011, qu'il n'avait finalement pas donné suite au projet.

Le dossier de Giens révèle tout à la fois les défaillances du pilotage de l'activité avec la mise à l'écart des services techniques, le fossé entre l'objectif social affiché et les choix arrêtés par les élus, l'engagement financier lourd décidé sur dix ans sans étude sur la faisabilité dans un contexte budgétaire incertain, et, enfin, l'opacité des affaires : l'identité et la fiabilité des intermédiaires, auprès desquels le secrétaire s'était engagé dans son courrier précité du 15 novembre 2010 n'avaient apparemment fait l'objet d'aucune recherche.

2 - Les lacunes des outils de gestion

Pas plus que la direction des restaurants, la direction des vacances ne dispose des outils nécessaires au pilotage de l'activité dont elle a la charge.

Les données relatives aux coûts des centres de vacances n'intègrent que les charges de fonctionnement maîtrisées par la direction des vacances ; elles ne comprennent ni les amortissements des actifs immobiliers, ni les frais financiers, ni les frais de siège, ni les coûts des travaux d'entretien, ni les charges de personnel des ouvriers d'entretien.

²¹ « *Depuis septembre 2010, il n'y a eu, à ma connaissance, aucune information sur ce dossier qui n'a fait l'objet d'aucune concertation, tant avec le directeur général qu'avec le Secrétariat* », a-t-il déclaré à la Cour en décembre 2010.

La méconnaissance des charges explique que les indicateurs de gestion disponibles, tels ceux rapportant les coûts aux produits de l'activité ou rapportant le montant de la subvention du comité d'entreprise aux coûts, sont dépourvus de signification.

Confronté à ces lacunes, le directeur des vacances-loisirs a demandé en 2008 la réalisation d'études visant à établir le prix de revient réel des prestations par la prise en compte de toutes les charges, y compris celles liées aux participations dans les sociétés civiles immobilières.

Au début 2011, aucune suite n'avait été donnée à cette requête.

B - La définition des politiques patrimoniale et tarifaire

1 - La politique patrimoniale du comité d'entreprise

Le comité central d'entreprise, propriétaire comme indiqué plus haut d'une trentaine de centres de vacances, a engagé en 2007 une réflexion sur sa politique patrimoniale. Il s'est agi d'un travail lourd et coûteux qui a mobilisé la direction des services techniques (chargée de la gestion du patrimoine immobilier), assistée par deux cabinets de conseil spécialisés, auxquels ont été versés 160 184 € d'honoraires. Le cabinet spécialisé en contrôle technique devait établir, centre par centre, un diagnostic sur l'état du bâti et formuler des propositions et chiffrages de travaux à engager. L'autre cabinet devait apprécier l'intérêt et le potentiel touristique de chaque centre et proposer des évolutions pour améliorer l'offre globale du comité d'entreprise.

Les cabinets ont rendu les rapports et un groupe de travail « patrimoine » a été mis en place au comité d'entreprise. Toutefois, à la fin 2010, aucune suite n'avait été donnée aux recommandations des cabinets conseils.

Ainsi, les propositions de vendre certaines structures jugées redondantes, trop coûteuses ou en mauvais état n'ont pas été mises en œuvre, notamment dans le cas de centres situés en Limousin, pour lesquels aucune procédure de vente n'a été menée à son terme (le comité d'entreprise a pourtant reçu certaines propositions mais n'y a donné aucune suite). Le seul bien vendu par le comité d'entreprise est une propriété dans la Drôme, cédée pour 110 000 €.

2 - La politique tarifaire

La politique tarifaire en matière de vacances se limite à l'application d'une hausse annuelle des tarifs de 2 à 3 %. Aucune réflexion n'est conduite sur l'adaptation des tarifs aux objectifs sociaux du comité d'entreprise.

Cette défaillance est d'autant plus critiquable que, comme en matière de restauration, les responsables des services du comité d'entreprise ont émis des propositions.

Dans une note de septembre 2008, le directeur des vacances-loisirs soulignait les incohérences de la politique tarifaire en vigueur. Il relevait que les modernisations de structures n'avaient pas été prises en considération et que des prestations très distinctes étaient facturées à des prix identiques. Il soulignait, également, une déconnexion croissante entre les tarifs du comité d'entreprise et la réalité économique et touristique. Enfin, il relevait que le taux de subvention du comité d'entreprise aux vacances des agents variait fortement selon les types d'hébergement, le coefficient allant de 1 à 10, entre l'aide pour une famille passant ses vacances dans un village de toile et l'aide pour une famille séjournant dans un hôtel en pension complète.

Ces constatations le conduisaient à demander le lancement d'une réflexion en vue de reconstruire une cohérence économique prenant en compte les critères de type d'hébergement, de niveau de confort, de niveau de prestations, de région, de saison (basse ou haute). Il s'agissait, pour le comité d'entreprise, de « *se donner les moyens d'une politique sociale repensée en fonction des nouvelles catégories sociales à la RATP* », ce qui permettrait « *une évolution substantielle des recettes brutes qui serait à la fois raisonnable socialement et efficace financièrement* ». L'objectif revendiqué était de « *réaffirmer la politique sociale du comité d'entreprise* », en affectant une partie des recettes générées par la révision tarifaire aux revenus les plus faibles. Le directeur suggérait la création d'un groupe de travail et la réalisation d'études comparatives de prix.

Aucune suite n'a été donnée à cette proposition.

Deux ans plus tard, le directeur tentait une nouvelle fois de susciter une réforme. Dans une note du 2 avril 2010 au secrétariat, il dénonçait à nouveau « *les incohérences de la politique tarifaire dues aux évolutions dans le temps, aux évolutions du patrimoine et à des choix politiques maîtrisés et assumés* ». Il concluait en demandant « *Quelle politique sociale le comité d'entreprise veut-il ?* ».

Les questions posées par les services restaient sans réponse au début 2011.

III - La participation au capital de sociétés civiles immobilières

A - Les participations du comité d'entreprise dans des SCI

Le comité d'entreprise détient des participations dans le capital de huit sociétés civiles immobilières (SCI), dans des proportions variables, allant de 6 % à 99 %.

Le schéma de fonctionnement des SCI est en règle générale le suivant : les associés constituent la SCI qui possède un centre de vacances destiné à accueillir leurs ayants droit et, éventuellement, d'autres bénéficiaires ; ils confient la gestion du site à un tiers qui est, selon le cas, un des associés, un organisme du tourisme marchand, ou une association de gestion. Le gestionnaire adresse au comité d'entreprise les factures correspondant à l'utilisation faite par le comité d'entreprise du centre de vacances. Il doit normalement reverser une fraction de ses bénéfices à la SCI.

Les avantages financiers avancés par le comité d'entreprise pour justifier le recours à cette formule n'ont pas été démontrés.

La participation aux SCI permettrait au comité d'entreprise d'obtenir des séjours vacances à un prix intéressant dans la mesure où les installations sont « rentabilisées » par le gestionnaire du site, qui peut le louer à des tiers lorsque le comité d'entreprise n'utilise pas le centre de vacances.

Aucun bilan financier ne permet, toutefois, de vérifier le bien-fondé de cette appréciation. Le coût global des différentes participations aux SCI, et des montages auxquels elles donnent lieu, n'est pas calculé, pas plus que n'est calculé un prix de « journée vacances » incluant toutes les charges. La suggestion de la direction des vacances-loisirs en 2008 de calculer un tel prix n'a pas été mise en œuvre.

Le comité d'entreprise justifie, en second lieu, sa participation à des SCI par la possibilité de récupérer la TVA sur des travaux engagés à l'occasion de la rénovation des centres, dont la propriété est transférée à une SCI.

Cette démarche, qui a concerné la SCI du Pas del Fang et celle du Mont-Lachat, bute toutefois sur les règles de récupération de TVA. Pour ces deux sociétés, aucun remboursement de crédits de TVA n'a d'ailleurs été demandé à l'administration fiscale. La récupération de la TVA suppose, en effet, la facturation d'une prestation « TTC » à un tiers, consommateur « final » qui en supporte le coût.

Pour que la SCI récupère la TVA, elle doit donc « facturer » un loyer TTC au comité d'entreprise, le cas échéant par l'intermédiaire de l'association de gestion. Finalement, l'avantage fiscal lié à la déductibilité des frais de TVA sur travaux pour la SCI, se trouve « neutralisé » pour le comité d'entreprise (ou son intermédiaire, l'association) facturé TTC.

L'examen des dossiers de trois des huit SCI dont le comité d'entreprise est actionnaire montre à la fois un bilan financier non conforme aux intérêts du comité d'entreprise et une opacité des opérations, ce qui conduit à s'interroger sur les raisons de la politique suivie en l'espèce.

B - La SCI « Le Grand Calme » à Saint-Aygulf (Var)

1 - Fragilités juridiques et incertitudes financières

La SCI a été constituée en 1974, bien avant que le comité d'entreprise de la RATP n'y intervienne, lorsque soixante organismes (dont plusieurs comités d'entreprise) se sont regroupés pour l'achat d'un camping situé à Saint-Aygulf, quartier balnéaire de Fréjus, dans le Var, pour un investissement de 460 000 €. Ils créèrent en même temps une association, « le Grand Calme », pour le gérer. Un bail emphytéotique de quatre-vingt-dix-neuf ans fut conclu entre la SCI et l'association.

En 1975, l'association déléguait son mandat de gestion à la « fédération nationale tourisme et travail », mise en liquidation judiciaire en 1985. La SCI décida alors de reprendre la gestion via l'association. Certains comités d'entreprise se retirèrent et l'association racheta leurs parts de sorte qu'elle devint copropriétaire détenant à elle seule 46 % du capital de la SCI. En 2003, les associés de la SCI décidèrent de scinder la gestion du patrimoine et la gestion du camping, transférée à une société créée à cet effet (la SARL « L.G.C »), de sorte que l'association, elle-même copropriétaire, n'assure plus la gestion depuis cette date.

En 2006, au vu d'une note du trésorier, le comité d'entreprise de la RATP décida de s'engager dans la SCI. Aucune délibération du comité d'entreprise n'a autorisé cet engagement. La seule délibération produite à

la Cour, datée du 29 novembre 2006, autorise le secrétaire et le trésorier du comité d'entreprise à acheter trente mobil-homes en 2007 et 2008 pour une valeur de 840 000 €, sans faire mention d'une participation au capital d'une SCI.

Le comité d'entreprise ne dispose pas des informations financières lui permettant d'apprécier les avantages et les risques liés à sa participation.

Les comptes de la SCI et de l'association, non disponibles au comité d'entreprise, n'ont pas été communiqués lors du contrôle de la Cour, qui a simplement eu accès aux synthèses produites dans les « documents de travail » soumis à l'assemblée générale annuelle des deux entités. Le dernier en date (juin 2010) portait sur les comptes 2009 et faisait état d'un bénéfice de 33 945 € pour la SCI et d'une perte de 19 470 € pour l'association (pour la troisième année consécutive).

De surcroît, aucune information n'existe au comité d'entreprise et n'a été communiquée à la Cour sur la situation de la SARL « L.G.C », qui gère le camping et finance l'ensemble des travaux de réhabilitation qui y sont conduits.

2 - De multiples dépenses engagées dans des conditions critiquables

Alors que la délibération précitée du comité d'entreprise du 29 novembre 2006 n'autorisait que l'acquisition de trente mobil-homes au prix de 28 000 € l'unité (soit un total de 840 000€ comme indiqué supra), d'autres dépenses ont été payées par le comité d'entreprise.

Aucun document contractuel n'en fournit la récapitulation. Certaines sont mentionnées dans un document non daté et non signé émanant de la société L.G.C intitulé « pour devenir copropriétaire ». Selon ce document, le prix d'un emplacement s'établit à 5 656 € TTC, montant qui comprend d'une part l'achat de parts sociales (2 667,84 €) et d'autre part, les « branchements et mise en réseau » (2 988,16 €). S'y ajoute un droit d'entrée, non remboursable en cas de vente, pour 5 336 € TTC.

Les paiements au titre de ces différents frais ont été effectués par le comité d'entreprise selon des procédures irrégulières.

Le premier paiement du 17 janvier 2007 pour 80 035,20 € est justifié par une facture du 30 janvier 2007, au titre de l'achat de « 210 parts » de la SCI. Un paiement du même jour de 160 080 € a été effectué au titre des « 30 droits d'entrée », sur la base d'un duplicata. Dans les deux cas, les mandats de paiement ont été signés par la seule chef

comptable, en violation des règles en vigueur au comité d'entreprise (ils ne comportent ni la signature d'un chef de service technique, ni celle du directeur général, ni celle du trésorier). D'après la chef comptable, les chèques correspondants ont été établis directement par le trésorier, les mandats n'ayant été émis qu'en régularisation.

Ces procédures irrégulières ont empêché qu'un contrôle effectif soit exercé en préalable au paiement, qui n'a reposé sur aucun contrat écrit énonçant avec précision la liste des montants exigibles. S'agissant des mobil-homes, le comité d'entreprise a par ailleurs payé des montants indus, récupérés tardivement, et les faits témoignent de l'absence de tout contrôle effectué sur les paiements : absence de visa des services techniques, TVA facturée deux fois, paiement requis en urgence sans motif particulier.

Par la suite, le comité d'entreprise s'est vu imputer chaque année diverses charges : frais de blanchisserie, réparations de bâches, achats de petits matériels, charges d'entretien des chauffe-eau, etc. Pourtant, selon une note du 28 août 2006 du trésorier du comité d'entreprise, le résultat de l'association « *dégage un autofinancement suffisant à l'amélioration, l'entretien et la maintenance du site et nous exonère de coûteux frais de gestion annuels. C'est de par ce résultat aussi que l'association finance la totalité du petit entretien, maintenance courante, jusqu'au mobilier et vaisselle* ».

En l'absence de contrat précisant les obligations respectives du comité d'entreprise, de l'association, de la SCI et de la SARL, aucune vérification ne peut être établie sur le bien-fondé des règlements effectués à ce titre.

3 - Une participation dont la rentabilité est douteuse

Les coûts d'entrée supportés par le comité d'entreprise ont atteint 1 234 560 €²². Par rapport à l'investissement autorisé par le comité d'entreprise dans sa délibération de novembre 2006 (un achat de trente mobil-homes pour 840 000 €), la dérive est de 47 %.

Cet écart n'avait pas échappé au directeur général du comité d'entreprise qui, dans une note du 11 avril 2007, indiquait : « *je persiste à ne pas comprendre le montage de notre investissement à Saint-Aygulf ... je persiste quand même à penser que c'est confus et que c'est « presque » cher* ».

²² Le montant de 1 234 560 € comprend les parts sociales (80 035 €), les droits d'entrée (160 080 €), les branchements réseau (89 645 €), les mobil homes (904 800 €).

En dépit de cette alerte, le comité d'entreprise a persévéré et continué à s'engager à Saint-Aygulf sans établir de bilan financier de sa participation.

Dans sa note précitée de 2006, le trésorier avait défendu le bien-fondé de la démarche par l'économie de 25 % consentie aux copropriétaires sur les « forfaits » payés annuellement. Sur la base des factures acquittées en 2009, l'économie peut être estimée à environ 37 800 € par an²³.

Sachant que les coûts fixes supportés par le comité d'entreprise (hors parts sociales qui peuvent être revendues) ont été de 1 154 525 €⁴, il faudra trente ans pour les amortir. Or, la durée de vie d'un mobil-home est de l'ordre de quinze ans. La participation du comité d'entreprise à la SCI de Saint-Aygulf, réalisée dans l'opacité, est donc loin d'être rentable.

4 - La facturation des mobil-homes

Par l'intermédiaire de la SARL L.G.C., le comité d'entreprise a acquis en 2007 et 2008 trente mobil-homes achetés au fournisseur I. pour un montant égal à 904 800 € (soit, comme indiqué supra), un montant supérieur à celui autorisé par le comité d'entreprise dans sa délibération du 29 novembre 2006). Le prix unitaire TTC payé par le comité d'entreprise pour un mobil-home de six places a été de 35 282 € et celui d'un mobil-home de huit places de 37 554 €, terrasse et mobilier compris.

La comparaison avec les tarifs proposés en mars 2009 par le même fournisseur, lors d'un appel d'offres lancé par le comité d'entreprise pour le camping de Sainte-Marie, montre que le prix facturé au comité d'entreprise par la société L.G.C. est excessivement élevé : la surfacturation peut être estimée à environ 373 000 € pour les trente mobil-homes²⁵.

²³ Le montant de 37 800 € est égal au montant de la réduction accordée par jour et par mobil home (7,2 €) multiplié par le nombre de mobil-homes (30) et par le nombre de journées facturées par mobil-home (175).

²⁴ Droits d'entrée, branchements réseau et achats de mobil-homes.

²⁵ Le prix proposé en mars 2009 par le fournisseur était de 18 764 € pour un mobil-home de six places et de 21 641 € pour un mobil-home de huit places. Les prix incluaient le transport, la mise en place, le calage, un an d'entretien et deux visites annuelles de maintenance ; ils n'incluaient pas le mobilier et la terrasse²⁵. En ajoutant aux prix proposés en 2009 un forfait de 4 000 € par mobil-home pour la terrasse et le mobilier, le montant s'établit à 22 764 € pour un mobil-home de six places et à 25 641 € pour un mobil-home de huit places. L'écart avec le prix payé par le comité d'entreprise en 2007 et 2008 peut ainsi être estimé à 12 517 € pour un mobil home de six places, soit un surcoût de 55 %, et à 11 913 € pour un mobil-home de huit places,

La Cour n'est pas la seule à s'interroger sur le coût exorbitant des mobil-homes facturés par la société L.G.C. Dans le « document de travail » annuel de l'association de gestion du 25 juin 2010, la représentante du comité d'entreprise de la caisse primaire d'assurance maladie de Lyon soulignait que le prix proposé était très élevé et que son organisme avait de ce fait renoncé à se porter acquéreur de mobil-homes via cet intermédiaire.

C - La SCI du Mont-Lachat aux Houches (Haute-Savoie)

1 - Questions sur le choix du promoteur immobilier

Le 19 octobre 2005, le comité d'entreprise a adopté une délibération sur « *la vente de la propriété Le Mont-Lachat aux Houches* ». La propriété du comité d'entreprise comprenait un hôtel de vingt-huit chambres, cinq chalets de deux chambres et cinq studios, avec une surface totale de 5 401 m² dont 4 274 m² en zone bénéficiant d'un coefficient d'occupation des sols (COS) de 0,6, porté à 1 pour les opérations hôtelières ou résidences de tourisme.

Une procédure de mise en vente du Mont-Lachat a été lancée en septembre 2005 auprès de dix organismes potentiellement intéressés. Le prix de base envisagé par le comité d'entreprise était de 2,5 M€, établi à la suite d'une expertise. Au moment où le projet de mise en vente était en cours, la mairie des Houches révisait son plan d'occupation des sols (POS), avec une échéance prévue fin 2006. Elle envisageait de revenir sur la majoration de COS ouverte aux résidences de tourisme, pour la réduire de 1 à 0,6, comme pour les logements individuels, seuls les hôtels continuant de bénéficier de la majoration.

Pour que le terrain du Mont-Lachat bénéficie d'un COS majoré, un projet de permis de construire devait être délivré avant la révision du POS. Le comité d'entreprise a écrit à chaque acheteur potentiel pour les en informer.

Les offres ont été reçues en décembre 2005. Trois d'entre elles s'approchaient du prix de base expertisé (celle de la société Hôtel Best Mont-Blanc - 2,55 M€ - dont le projet de création d'un hôtel trois étoiles était soutenu par la mairie des Houches ; celle du groupe MGM - 3 M€ - et celle de la société Adam - 2,8 M€ -). Une quatrième offre, émanant de la société C., dépassait significativement l'évaluation de l'expert,

soit un surcoût de 46 %. Multipliée par le nombre de mobil-homes payés à la société L.G.C (trente), la surfacturation peut ainsi être estimée à 373 118 €.

puisque l'entreprise atteignait 4 M€. Ni la faiblesse du capital de la société C²⁶, ni la disproportion manifeste entre l'offre formulée et le prix estimé par l'expert n'ont incité le comité d'entreprise à prendre des garanties sur cette société avant de la choisir comme acheteur.

Une promesse de vente pour 4 M€, d'une durée de validité d'un an, a été signée le 6 juillet 2006 entre le comité d'entreprise et la société C. Elle prévoyait une majoration du prix de vente « *en cas d'obtention d'un permis de construire* » et elle indiquait qu'elle serait caduque si le permis de construire était refusé. La promesse prévoyait par ailleurs que « *les études et démarches relatives à cette demande de permis de construire seront à la charge du promettant (comité d'entreprise)... les frais seront supportés définitivement par le bénéficiaire (société C.)* ».

Le comité d'entreprise a déposé une demande de permis de démolir le 16 mai 2006, qui lui a été accordé le 10 août 2006, puis une demande de permis de construire, le 30 mai 2006 selon le projet établi par l'architecte de la société C. Le permis a été accordé le 4 septembre 2007. Parallèlement, le comité d'entreprise procéda au montage d'une SCI.

Selon les statuts de la SCI du Mont-Lachat, signés le 9 juillet 2007, l'objet de la SCI est « *l'acquisition, la construction, l'aménagement et la gestion par voie de location ou autrement, de tous biens immeubles ou fonds de commerce... plus particulièrement... l'acquisition de terrains, la construction et la location en vue de son exploitation d'une unité touristique* » aux Houches. Le permis de démolir et le permis de construire ont fait l'objet d'un arrêté de transfert à la SCI le 24 octobre 2007, à la suite de la demande du comité d'entreprise du 1^{er} août 2007.

Le gérant de la SCI est le secrétaire du comité central d'entreprise. L'actionnaire minoritaire est une personne physique, ancien directeur des vacances du comité central d'entreprise. Le principal partenaire intéressé par l'opération, la société C., n'est pas associé.

La SCI a été constituée avec un capital de 1 000 € dont 990 € apportés par le comité d'entreprise et 10 € par l'actionnaire minoritaire.

Le versement du comité d'entreprise a été effectué sur la base d'une instruction verbale du trésorier du comité d'entreprise : la seule « pièce justificative » fournie à la Cour est un chèque de 990 € à l'ordre de la SCI avec mention « *ordre de paiement verbal (de l'ancien trésorier du comité d'entreprise), pas de mandat* ». Il s'agit là d'une autre violation des procédures de règlement des dépenses au sein du comité d'entreprise.

²⁶ Capital de 40 000 €

2 - Un projet dans l'impasse

En dépit des délais dans l'obtention du permis de construire (permis demandé en mai 2006 et accordé en septembre 2007), la transaction avec la société C. n'a pas débouché à temps pour que les travaux puissent être engagés par elle. Trois avenants à la promesse de vente ont dû être signés pour la proroger successivement jusqu'au 31 décembre 2010. Ils ont été motivés par les retards pris dans la délivrance du permis de construire et les délais nécessaires pour que la société C. obtienne son financement.

Au cours de cette période, les acheteurs intéressés par la propriété du comité d'entreprise sont revenus vers lui pour renouveler leur candidature. De nouveaux projets lui ont été présentés (par exemple, la création d'une structure d'accueil des personnes âgées en 2009 puis 2010).

Alors que le manque de fiabilité de la société C. et son incapacité à financer l'achat devenaient de plus en plus patents, le comité d'entreprise n'a pas jugé bon de considérer ces offres. Au contraire, il a préféré continuer à s'engager avec la société C. dans des procédures à la justification douteuse et au coût élevé.

Une note du directeur général du comité d'entreprise, daté du 28 juillet 2008, recommande ainsi, sur les conseils de l'avocat du comité d'entreprise, d'engager des « *travaux d'une importance suffisante* », pour ne pas perdre le bénéfice du permis de construire.

La proposition faite est de procéder aux démolitions de certains gîtes, à la création de fondations et au démarrage de la construction. Les travaux sont engagés dès la rentrée 2008 et le comité d'entreprise fait constater par huissier le démarrage du chantier. Des charges significatives en sont résultées tant pour la SCI que pour le comité d'entreprise, qui ont alternativement payé (sans qu'aucune règle de répartition des dépenses entre les deux structures soit établie) des frais de travaux (maçonnerie, menuiserie), de mise en sécurité ou surveillance du site, des honoraires variés, etc.

La SCI ne disposant d'aucune ressource, le comité d'entreprise a été conduit à lui verser deux avances respectivement de 7 100 € et 200 000 € sur instruction du directeur général.

En termes de procédures, les travaux ont été engagés et les factures payées sans que les services techniques compétents du comité d'entreprise visent les pièces correspondantes. Ce sont, au total, 218 650 € qui ont ainsi été dépensés (208 220 € imputés à la SCI en 2008 et 10 430 € au comité d'entreprise).

La SCI n'a pas demandé le remboursement de la TVA payée sur les travaux.

La société C. n'ayant pas engagé de travaux significatifs en 2009, le permis de construire, prorogé en 2008 par la démolition d'un gîte, est devenu caduc, atteint par les règles de préemption, comme le signifiait un courrier du maire du 3 juin 2010.

Le comité d'entreprise a indiqué à la Cour des comptes en juin 2011 qu'il avait déféré la décision du maire au tribunal administratif.

Au terme de quatre années de manœuvres diverses, la question des critères de choix de la société C. reste non élucidée.

Le prix manifestement surévalué de l'offre de cette société en décembre 2005 ne peut justifier l'acharnement du comité d'entreprise à poursuivre son dialogue avec ce promoteur immobilier dont il continuait à soutenir les projets en juin 2010. A cette date, le promoteur défaillant estimait possible de transformer son projet pour intégrer des «*gros pavillons et des logements sociaux*», comme en attestent les notes manuscrites prises par le directeur général du comité d'entreprise lors d'une réunion organisée le 11 juin 2010 entre le secrétariat du comité d'entreprise et le dirigeant de la société C.

Ni les élus présents, ni le directeur général du comité d'entreprise n'ont relevé l'irréalisme de ces projets. A ce jour, le permis de construire est devenu caduc. La SCI, créée, selon la réponse du comité d'entreprise à la Cour, pour porter le permis de construire et assurer le financement des premiers travaux afin d'éviter la préemption de l'autorisation de construire, est désormais sans objet. De surcroît, la promesse de vente du comité d'entreprise n'a été prorogée par le troisième avenant que jusqu'au 31 décembre 2010.

Le dossier est donc aujourd'hui dans une impasse et les frais engagés l'ont été en pure perte.

D - La SCI Le Pas del Fang à Sainte-Marie (Pyrénées- Orientales)

1 - Un montage dont l'utilité reste à démontrer

Propriétaire d'un terrain de camping à Sainte-Marie-la-Mer, dans les Pyrénées-Orientales, le comité d'entreprise a décidé en 2006 de procéder à sa restructuration.

Alors que le chantier était en cours et que certains travaux avaient déjà été payés, le comité d'entreprise a décidé de transférer la propriété à

une société civile immobilière créée à cette fin, la SCI du Pas del Fang. Propriétaire du terrain, celle-ci devait poursuivre la réhabilitation du camping en finançant les travaux à venir et en procédant à leur amortissement. Par convention, la SCI devait confier la gestion du centre à une association dite du Pas del Fang en contrepartie d'un loyer intégrant notamment le coût de l'amortissement des travaux. Pour sa part, l'association devait facturer au comité d'entreprise le coût des « journées vacances » effectuées par ses ayants droit.

L'objectif était de permettre la récupération des montants de TVA acquittée à 19,6 % sur plus de 8 M€ de travaux : le circuit envisagé conduisait, en réalité, le comité d'entreprise à supporter finalement la TVA qui lui était facturée par l'association de gestion du camping, neutralisant l'avantage fiscal escompté. De fait, la créance de TVA de 325 114 € constatée dans les comptes de la SCI pour 2009 n'a pas été récupérée et fin 2010 aucune demande de remboursement n'avait été adressée aux services fiscaux.

2 - Des choix contestables créateurs de conflits d'intérêt

La SCI du Pas del Fang a été constituée en novembre 2008 avec l'Union sociale des sociétés coopératives de production (USSCOP). L'essentiel du capital appartient cependant au comité central d'entreprise et correspond à la valorisation des terrains et à la construction, dont le montant a été fixé par une expertise indépendante, en fonction du coût de l'immobilier local.

Le choix de l'actionnaire minoritaire du comité d'entreprise, l'USSCOP, n'est pas anodin. Le principal fournisseur du comité d'entreprise à Sainte-Marie est Alpha TP, qui a le statut d'une SCOP (société coopérative ouvrière de production) et qui est un acteur privilégié de l'USSCOP. Les statuts de l'association de gestion du domaine du Pas del Fang prévoient que l'USSCOP est représentée par trois personnalités dont le directeur général d'Alpha TP, société qui a facturé, selon les données comptables du comité d'entreprise, près de 11 M€ TTC de travaux immobiliers entre 2004 et 2009, dont ceux relatifs à l'opération de restructuration du camping de Sainte-Marie..

L'imbrication entre la SCI et le comité d'entreprise est étroite : le gérant de la SCI est l'ancien trésorier du comité d'entreprise, parti en décembre 2010. La comptable de la SCI a été, jusqu'en janvier 2011, la chef comptable du comité d'entreprise. Enfin, c'est par l'intermédiaire du système d'information financier du comité d'entreprise qu'est gérée la SCI. Seule la chef comptable disposait d'une vue d'ensemble des flux financiers. La direction des services techniques n'opérait pas de contrôle

ni de suivi sur les paiements, alors même qu'elle était gestionnaire du budget de rénovation du camping. Le directeur financier ne disposait pas pour sa part d'un accès aux écritures enregistrées dans les comptes de la SCI et il n'a pas jugé opportun d'effectuer un suivi détaillé des versements du comité d'entreprise à la SCI.

3 - Des retards significatifs

Les statuts de l'association et de la SCI ont été établis et signés en novembre 2008. En revanche les conventions entre les trois entités du dispositif (comité d'entreprise, association et SCI) n'étaient pas encore signées en 2010. Le point de blocage semblait tenir à la détermination des loyers de la SCI vis-à-vis de l'association. De fait, la SCI n'a été en mesure d'émettre aucune « facture » vis à vis de l'association qui n'en a pas, non plus, émis vis-à-vis du comité d'entreprise.

Le dispositif, créé en 2008, est donc resté bloqué depuis lors.

Pour fonctionner et payer malgré tout ses fournisseurs, la SCI a eu recours à des avances accordées à titre gratuit par le comité d'entreprise, ce dernier continuant en parallèle à payer certains fournisseurs de la société, sous réserve d'une régularisation en fin d'année. Par ailleurs, en 2010, le comité d'entreprise a transféré à la SCI le bénéfice d'un contrat de crédit-bail accordé par une banque.

L'architecture retenue, l'intervention des mêmes acteurs dans les différentes entités du dispositif et l'absence de règles claires dans la prise en charge des paiements conduisent à une très grande porosité entre les caisses du comité d'entreprise et de la SCI.

Aucune certitude n'existe aujourd'hui sur l'absence de paiement, par le comité d'entreprise de charges relevant de la SCI, voire sur des doubles paiements effectués à la fois par la SCI et par le comité d'entreprise. Face à ces risques financiers, aucun état précis des paiements n'a été établi et aucun contrôle n'a été effectué.

Ainsi, plus de deux ans après sa création en 2008, la SCI ne constituait fin 2010 qu'une coquille vide dont les opérations pesaient sur les finances du comité d'entreprise. Les comptes de l'exercice 2009 n'ont pas été formellement produits. Après le départ du trésorier en décembre 2010 et de la chef comptable en janvier 2011, la tenue des comptes de la SCI et de l'association a été confiée en février 2011 à un expert-comptable.

En conclusion, les motifs des prises de participation dans le capital de SCI ne sont pas justifiés par des considérations de bonne gestion.

Les cas examinés montrent que ces montages, coûteux pour les finances du comité d'entreprise, favorisent l'opacité d'opérations réalisées en violation des procédures en vigueur. De surcroît, dans les deux cas où les SCI ont été créées à l'initiative du comité d'entreprise, elles ne constituent rien d'autre que des coquilles vides.

Le seul résultat concret de ces initiatives a été de procurer des avantages injustifiés à des tiers (promoteur immobilier, société gestionnaire de camping, entreprise de travaux publics) choisis selon des critères non élucidés.

IV - Les achats de matériel pour les centres de vacances

A - L'information disponible sur les marchés d'achat

Un nombre extrêmement faible de dossiers d'appels d'offres a été remis à la Cour à la suite des demandes de ses magistrats, moins d'une vingtaine pour la période 2004-2010, dispersés entre les archives du trésorier, de l'agent du comité d'entreprise responsable des achats (qui a quitté le comité d'entreprise en mai 2010 sans être remplacé) et de la direction des services techniques.

Peu nombreux, ces dossiers étaient de surcroît de piètre qualité, ne comprenant jamais l'exhaustivité des pièces justificatives nécessaires pour vérifier la qualité des procédures de consultation des entreprises (absence systématique de procès-verbaux d'ouverture de plis et de décision prise, absence fréquente de certaines offres et de rapports d'analyse des offres). La seule exception, notable, concerne les marchés de jouets passés pour l'arbre de Noël du comité d'entreprise. Pour tous les autres achats, et en particulier les achats liés à l'activité vacances, l'information est inexistante ou fragmentaire.

Les investigations de la Cour sur quelques dossiers montrent que les critères de sélection des fournisseurs, non explicités, apparaissent contraires aux intérêts du comité d'entreprise.

B - Divers exemples d'achat de matériel

1 - Le matériel agricole

Le 28 février 2008, un dossier de consultation pour l'achat de petit matériel agricole, destiné aux centres de vacances, a été adressé à neuf

entreprises, dont cinq situées en région parisienne. Il comprenait cinq lots correspondant à cinq sites du comité d'entreprise à équiper, répartis sur l'ensemble du territoire national. Le délai laissé aux entreprises pour répondre était bref (les offres devaient être remises le 13 mars).

Il n'existe pas de tableau d'analyse des offres ni de rapport explicitant les critères de choix retenus. Seule une entreprise, la société J., a répondu pour l'intégralité. Les autres n'ont formulé d'offres que pour certains lots, proches de leurs implantations où leurs équipes locales pouvaient prendre en charge la maintenance. La société J. n'était moins-disante que pour le lot n°1, proche de son siège social. Son offre était plus onéreuse pour tous les autres lots, avec des prix supérieurs de plus de 20 % à ceux des autres entreprises. Elle a pourtant été retenue pour l'ensemble des lots, pour un montant de 106 600 € HT. Le comité d'entreprise a accepté un surcoût de l'ordre de 18 000 €, en privilégiant un fournisseur choisi selon des critères non explicités.

2 - Le mobilier

La société Q., située à Romainville en Seine-Saint-Denis, est l'un des fournisseurs privilégiés du comité central d'entreprise pour le mobilier destiné à équiper ses locaux administratifs et les centres de vacances. Le comité d'entreprise lui a versé près d'un million d'euros HT de 2004 à 2009, d'après les données du service comptable.

Le montant des dépenses justifierait une étude pour s'assurer que ce fournisseur propose des produits de qualité à un prix compétitif. Or aucune procédure d'appel d'offres n'a été lancée et le fournisseur a systématiquement été reconduit, quel que soit le lieu de livraison. Il a par exemple été retenu pour fournir le mobilier du centre de vacances « le Chanteneige » dans les Hautes-Alpes, pour un montant de 262 776 € payés en juillet 2006.

Faute de devis de concurrents, il est difficile d'apprécier la compétitivité de la société Q. Cependant, quelques exemples montrent des prix élevés. Les factures acquittées dans le cas de la réhabilitation du centre de Sainte-Marie attestent qu'en mars 2010, le comité d'entreprise a acheté des lits superposés équipés de sommiers pour un prix de 720 €. Lors de la visite du site en février 2011, les magistrats de la Cour ont constaté qu'il s'agissait de meubles simples sans équipements additionnels ni décoration particulière. Or il est aisément vérifiable que le prix grand public de lits superposés varie dans une fourchette de 200 à 400 €.

3 - Le matériel de cuisine

Le comité d'entreprise utilise du matériel de cuisine professionnel pour ses sites de restauration en région parisienne et pour ses centres de vacances. Dans les deux cas, un des fournisseurs privilégiés de longue date est la société C.F. dont le siège social est à Grigny, dans l'Essonne.

En 2009, le comité d'entreprise a décidé de lancer un appel d'offres pour la fourniture des matériels utilisés dans ses centres de vacances. Trois sociétés ont été consultées le 4 décembre 2008 avec demande de réponse pour le 17 décembre. Deux sociétés ont répondu, dont C.F. qui a été reconduite pour une durée de trois ans. L'autre soumissionnaire n'avait formulé une offre que pour un lot où il était légèrement moins-disant.

Un an après la conclusion de ce marché, C.F. a communiqué au comité d'entreprise un bilan pour l'année 2010 sous forme de « mercuriale » retraçant, produit par produit, les quantités achetées et les prix facturés.

Cette mercuriale est intéressante à un double titre. Elle montre d'abord que les produits qui figuraient dans l'appel d'offres ne sont pas ceux les plus achetés par le comité d'entreprise. Elle montre surtout que les prix facturés par C.F. ne correspondent pas à ceux annoncés dans le cadre de l'appel d'offres : ils sont généralement supérieurs, l'écart étant de 33 % pour dix articles courants présents à la fois dans l'appel d'offres et dans la mercuriale.

Pour le centre de vacances « le Chanteneige » à Saint-Chaffrey, le montant des achats réalisés en 2006 en matériel de cuisine à un autre fournisseur privilégié du comité d'entreprise, la société H.M., a été de 313 734 €. Certains achats sont difficiles à justifier. Il en va ainsi de la machine à plonge, surdimensionnée (elle est adaptée à une structure servant 400 repas par jour alors que le maximum de repas servis au « Chanteneige » est de 130). Le matériel acheté neuf en 2006 a de surcroît connu de nombreuses défaillances et pannes survenues quelques semaines après la livraison du matériel et qui ont perduré. La directrice du « Chanteneige » a alerté le comité d'entreprise, dans une lettre de juillet 2008, en soulignant le nombre d'interventions nécessaires (en moyenne une tous les neuf jours), toutes confiées au fournisseur H.M, avec un coût de plusieurs milliers d'euros. L'alerte est restée sans effet.

En 2009 et 2010, la directrice a fait une nouvelle fois état de nombreuses pannes, et, lorsque des comparaisons étaient possibles, a informé le comité d'entreprise sur les prix élevés de la société H.M. : elle informait ainsi le comité d'entreprise que la réparation d'une chambre

froide était chiffrée à 1600 € par H.M. contre 774 € par une entreprise locale. Elle attirait aussi l'attention en août 2010 sur le montant d'une facture de 487 € pour une rampe de lavage du lave-vaisselle, constituée d'un tube en plastique.

Ainsi, la société H.M. procède à des facturations anormalement élevées pour des interventions à l'efficacité limitée sur le matériel qu'elle a vendu au comité d'entreprise. Ce fournisseur, retenu sans procédure de mise en concurrence, n'a jamais été inquiété ni remis en cause par le comité d'entreprise.

4 - Autres cas

Les 127 réfrigérateurs, qui équipaient les tentes du camping de Sainte-Marie (Pyrénées-Orientales) avant la réhabilitation du centre, ont été transférés sur d'autres sites ou vendus à des acheteurs non identifiés. Ceci a imposé le rachat d'appareils neufs, effectué sans appel d'offres.

Le comité d'entreprise s'est adressé à un fournisseur implanté à Neuilly-sur-Marne, en Seine-Saint-Denis, et lui a passé commande le 18 janvier 2010 de 117 réfrigérateurs, avec un forfait de livraison de 20 € par pièce. La facture correspondante de 46 159 € a été payée en décembre 2010.

Cette opération appelle deux remarques : la commande a porté sur 117 articles destinés à équiper 112 mobil-homes. Trois des cinq réfrigérateurs supplémentaires n'ont pu être localisés, lors de la visite sur place effectuée en février 2011. Le prix payé par le comité d'entreprise s'établit à 374,60 € TTC pour un réfrigérateur de marque F., doté d'une porte unique sans congélateur.

La recherche effectuée par le directeur général du comité d'entreprise en juillet 2010 lui a permis de constater que le prix d'un réfrigérateur comparable (avec une capacité légèrement inférieure, de 210 contre 226 litres) était vendu 232 €. La différence de capacité est trop faible pour expliquer à elle seule le surcoût de 60 % supporté par le comité d'entreprise. Une nouvelle fois, celui-ci a donc accepté de payer plus cher un produit acquis auprès d'un fournisseur choisi dans l'opacité.

Pour équiper en rideaux le centre de vacances « Chanteneige » à Saint-Chaffrey, le comité d'entreprise a retenu, à nouveau sans appel à la concurrence, une entreprise de tissus d'ameublement domiciliée à Mallemort en Corrèze. Un montant de 51 522 € a été payé à l'entreprise corrézienne en juillet 2006 pour la fourniture et la pose de tringles, voilages et rideaux dans un hôtel qui compte une soixantaine de chambres. Les voilages n'avaient pas été livrés et ce n'est qu'à la

demande expresse de la directrice du « Chanteneige » qu'ils ont été posés plus d'un an après le paiement de la facture.

Les raisons du recours, inattendu, à un fournisseur corrézien, pour une prestation de pose de rideaux dans un hôtel des Hautes-Alpes, sont demeurées inexpliquées.

Au cours de la période 2004 à 2009, un particulier, présenté comme expert forestier, a facturé 182 000 € d'honoraires pour des prestations dans divers centres de vacances, dont l'étendue et la teneur apparaissent douteuses (« frais d'étude espaces verts » etc.) et parfois redondantes comme à Sainte-Marie où un autre fournisseur a été rémunéré pour des prestations de même nature (paysagiste). Aucune pièce n'a pu être produite sur les critères de sélection de cet expert.

V - Les opérations de rénovation des propriétés du comité d'entreprise

Les procédures internes du comité d'entreprise édictées en 1990 imposent aux élus de consulter plusieurs fournisseurs pour rechercher les conditions les plus avantageuses pour le comité d'entreprise, pour tout achat supérieur à 50 000 F (soit environ 7 200 €) et pour tout marché de travaux supérieur à 100 000 F (soit environ 15 000 €).

Ces procédures n'ont pas été respectées dans les deux grandes restructurations immobilières examinées par la Cour (hôtel du « Chanteneige » dans les Hautes-Alpes et camping de Sainte-Marie dans les Pyrénées-Orientales) : le même maître d'œuvre, R.B., a été retenu sans appel à la concurrence alors que le montant des honoraires qui lui ont été versés pour ces deux opérations a atteint 1 057 921 €. La même entreprise, la SCOP Alpha TP, a été retenue au terme de consultations qui constituent un simulacre d'appel d'offres.

Cette société a fait observer à la Cour « *qu'en l'absence de procédures contraignantes prévues par des dispositions légales ou réglementaires qui s'imposeraient au comité d'entreprise, le choix de la société Alpha TP pour procéder à un certain nombre de travaux était parfaitement libre* » et que « *les modalités de choix par le comité d'entreprise de ses fournisseurs et entrepreneurs de travaux tels qu'Alpha TP relèvent de relations commerciales librement consenties* ».

Dans toutes les opérations immobilières examinées, quelles que soient leur taille et leur implantation géographique, les mêmes pratiques se répètent : prix élevés facturés au comité d'entreprise, piètre qualité des

prestations exécutées, allant jusqu'à mettre en danger la sécurité des personnes, prestations facturées mais non réalisées.

Ce caractère systématique conduit à s'interroger sur l'existence d'un système de gestion des fonds contraire aux intérêts du comité d'entreprise.

A - La réhabilitation du « Chanteneige » à Saint-Chaffrey

Le « Chanteneige », hôtel du comité d'entreprise offrant aux vacanciers de la RATP des séjours en pension complète, est situé dans les Hautes-Alpes, à cinq kilomètres de Briançon, dans le village de Chantemerle sur la commune de Saint-Chaffrey, dans le domaine skiable de la station de Serre-Chevalier.

L'hôtel, construit dans les années 1970, comporte une soixantaine de chambres sur cinq étages avec une capacité d'accueil de 132 personnes, un restaurant, une salle d'activités en sous-sol, une piscine extérieure et une aire de jeux pour enfants.

Ouvert 220 jours par an, il fonctionnait, jusqu'à sa fermeture récente, avec un effectif de trois salariés permanents (la directrice, l'ouvrier d'entretien, le chef cuisinier) et une vingtaine de travailleurs saisonniers pour la cuisine, le service, l'animation et le ménage.

Acheté par le comité d'entreprise en 2005 pour 1,5 M€, le Chanteneige a fait l'objet en 2005 et 2006 de travaux de rénovation pour un montant de 5,6 M€ (4,8 M€ de travaux et 0,8 M€ pour l'équipement en matériel et mobilier), puis a ouvert ses portes aux vacanciers en juillet 2006.

1 - L'achat du « Chanteneige » et le financement de l'opération

Par délibération du 24 novembre 2004, le comité d'entreprise a donné mandat au secrétaire et au trésorier d'acheter l'hôtel à la SCI « le Chanteneige ». Aucune pièce n'a été produite sur la fixation du prix de vente (1,5 M€).

Un mois plus tard, une note du 24 décembre 2004 mentionne « *quelques questions administratives et financières à régler* », dont le financement de l'achat et des travaux de rénovation. La solution envisagée a été la vente de la propriété des Houches.

Or, comme évoqué précédemment, le projet de vente lancé en 2005 n'a pas abouti à ce jour. En 2008, alors que l'opération des Houches ne

s'était pas dénouée et que le projet coûteux de restructuration du centre de Sainte-Marie démarrait, le comité d'entreprise a demandé et obtenu de la RATP une avance de trésorerie de 4 M€, renouvelée en 2009 et 2010 et remboursée depuis lors.

2 - Le délai fixé par les élus et ses conséquences

La note de cadrage de décembre 2004 fixe « *l'objectif de disposer d'un équipement rénové dès les vacances scolaires de février 2006* », alors même que l'hôtel n'était pas encore acheté (il le sera en mars 2005). En avril 2005, le délai a été fixé par les élus au début juillet 2006, avant les élections professionnelles de la RATP organisées à l'automne 2006.

Face à la priorité donnée aux échéances électorales, les mises en garde par les services techniques sur le caractère irréaliste de tels délais ont été vaines. Il en est résulté diverses infractions au code de l'urbanisme, ainsi que des défauts de construction qui affectent aujourd'hui le bâtiment. Par note du 13 octobre 2005, un sous-traitant alertait le comité d'entreprise en ces termes : « *la cadence imposée par le planning de permet pas d'obtenir un temps de séchage et de durcissement du béton pour qu'il obtienne une quelconque résistance. Nous attirons donc votre attention sur le fait que la mise en place de la charpente sur des ouvrages béton fraîchement réalisés peut en compromettre la pérennité et créer des déformations.* ».

Les délais fixés pour l'ouverture du Chanteneige ont conduit le comité d'entreprise à adopter une « *démarche non conventionnelle* », proposée en février 2005 par l'architecte maître d'œuvre, R.B. : le permis de construire, déposé en mairie de Saint-Chaffrey le 2 mai 2005, a été accordé le 7 octobre 2005²⁷, trois mois après le lancement des travaux de réhabilitation²⁸.

²⁷ Le délai d'obtention est dû aux négligences du maître d'œuvre : dans un premier temps, le dossier de demande de permis de construire ne comportait pas toutes les pièces requises ; dans un second temps, au vu du dossier complet, le permis de construire a été refusé le 7 septembre 2005, pour des motifs qui suscitent des interrogations sur les diligences professionnelles du maître d'œuvre : « *pièces réclamées le 7 juin par le SDIS non fournies en totalité* » ; « *places de stationnement en zones de crue torrentielle* » ; « *couleurs des façades, ouverture en toiture et hauteur du bâtiment non-conforme au règlement du POS* ». Après dépôt d'une nouvelle demande le 14 septembre 2005, le permis de construire est accordé le 7 octobre 2005.

²⁸ Dans une lettre du 16 novembre 2005 au comité d'entreprise, l'architecte évoque « *certaines travaux entrepris dès le mois de juillet (...) en l'absence d'autorisation officielle* ». Ce constat a été repris dans la lettre de licenciement adressé le 4 mars 2011 par le comité d'entreprise à la directrice des services techniques qui relève « *le*

S’agissant de la sécurité des personnes, le Chanteneige a été ouvert au public en juillet 2006, alors que le rapport du 21 juin 2006 du bureau de contrôle technique, chargé de vérifier les conformités des travaux à la réglementation, énumérait plusieurs cas de non-conformités dans les installations électriques. L’avis favorable à l’ouverture de la sous-commission départementale pour la sécurité contre les risques d’incendie a été rendu le 25 août 2006 et l’arrêté municipal autorisant l’ouverture de centre a été pris le 28 août 2006, postérieurement à l’ouverture intervenue le 8 juillet 2006.

3 - Les procédures de sélection des fournisseurs

L’architecte R.B., domicilié à Perpignan, a été désigné par les élus maître d’œuvre de l’opération du « Chanteneige », sans appel d’offres. Le montant des honoraires qui lui ont été versés en 2005 et 2006 a été de 397 946 €. Le contrat passé avec l’architecte n’a pas été produit à la Cour par le comité d’entreprise.

L’entreprise Alpha TP a été retenue par les élus sans appel à la concurrence, vraisemblablement en mai 2005, pour les travaux de démolition. Le montant payé à ce titre à l’entreprise a été de 137 292 € TTC, excédant largement le seuil de 15 000 € fixé par l’instruction interne précitée de 1990.

La même entreprise a été retenue pour les travaux de réhabilitation au terme d’un appel d’offres qui peut être qualifié de fictif : l’examen des pièces du dossier montre notamment que la société Alpha TP avait été sélectionnée avant même la consultation de cinq fournisseurs par lettre du 27 juin 2005. Alpha TP a d’ailleurs entrepris les travaux de réhabilitation du lot n°2 du marché début juillet 2005, soit un mois avant la date de remise des offres. Au total, avec le paiement de travaux supplémentaires²⁹, le montant payé à Alpha TP en 2005 et 2006 (4,26 M€) dépasse les offres des entreprises non retenues.

Une autre anomalie porte sur la TVA : l’offre d’Alpha TP, chiffrée à 3,47 M€, était la seule dont le prix TTC était calculé avec un taux de

démarrage des travaux en juillet 2005 avant l’obtention du permis de construire en octobre 2005 ».

²⁹ Les paiements de travaux supplémentaires ont été faits au vu de trois factures d’Alpha TP, détaillant toutes les prestations, sans qu’aucun contrat ne soit signé ni justificatif apporté aux travaux effectués hors marché. Invité à commenter le dépassement de 401 063 €, le comité d’entreprise a indiqué : «ces décisions ont été arbitrées par le comité d’entreprise après proposition du maître d’œuvre » sans apporter des pièces sur cet arbitrage.

TVA de 5,5 % (les trois autres entreprises présentaient leurs offres avec une TVA de 19,6 %).

Alpha TP a eu recours à plusieurs sous-traitants alors que l'acte d'engagement signé par l'entreprise le 19 juillet 2005 ne fait mention d'aucun sous-traitant ; la société a précisé à cet égard qu'aucune obligation n'impose la déclaration des sous-traitants dans l'acte d'engagement. Un des sous-traitants était une SARL domiciliée en Ile-de-France, au capital limité à 15 000 € et constituée sans salariés ; il a reçu du comité d'entreprise un montant de 750 051 €, payés en 2005 et 2006, sans avoir fourni aucune référence ni situation fiscale.

4 - Questions sur les prix facturés au comité d'entreprise et la qualité des prestations fournies

Un élément du dossier contenant un devis concurrent permet d'apprécier le montant des surcoûts facturés au comité d'entreprise : à la suite de malfaçons ayant entraîné des infiltrations et fuites d'eau, causes de dommages multiples et généralisés dans l'hôtel, une réfection de vingt-cinq salles de bain devait être entreprise en 2008.

L'écart de prix est considérable entre le devis d'Alpha TP (40 000 € HT, sans aucun détail dans le devis) et une entreprise locale (25 000 € HT). Par la suite, Alpha TP, retenue en dépit de ses « *coûts prohibitifs* » selon les termes de l'économiste de la construction dans son rapport à l'assureur du comité d'entreprise, a exécuté les travaux en 2010 et présenté au comité d'entreprise deux factures pour un montant de 85 233 € HT réglés en 2010.

Ainsi l'entreprise a tiré le plus grand profit de malfaçons dont elle était responsable et qui avaient été notées dès juillet 2006.

De surcroît, les interventions de 2010, qui n'ont porté que sur une partie des salles de bains, alors que toutes étaient concernées, présentent de nouveau des malfaçons selon l'expertise réalisée en 2011 à la demande du comité d'entreprise par un expert agréé auprès des tribunaux judiciaires et administratifs.

5 - Les risques pour la sécurité des personnes

Les travaux du « Chanteneige » ont été réceptionnés le 8 juillet 2006, jour de l'ouverture du centre de vacances au public, avec plusieurs réserves, toutes levées le 15 novembre 2006. Or de nombreux défauts, désordres, malfaçons et non conformités sont apparus dès l'été 2006 et perduraient en 2010. Certains sont d'une particulière gravité.

L'enquête menée sur pièces et sur place par la Cour des comptes à l'automne 2010 a conduit à mettre en lumière l'existence de risques que présentait le bâtiment pour la sécurité de personnes, notamment en raison de la non-conformité des installations électriques et de l'absence de barres de rétention de neige sur la partie de la toiture donnant à l'aplomb de l'entrée principale de l'hôtel (qui compte cinq étages).

Le procureur général près la Cour des comptes a alerté la préfète des Hautes-Alpes par lettre du 14 décembre 2010. Le comité d'entreprise a alors mandaté un expert, agréé auprès des tribunaux judiciaires et administratifs, pour apprécier les risques. Dans son rapport rendu le 4 mars 2011, l'expert conclut à l'existence de risques importants et à « *une mise en danger réelle de la vie d'autrui* ».

Entre-temps, et sur la base de l'avis défavorable donné le 12 janvier 2011 par la commission d'arrondissement de Briançon pour la sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public, le maire de Saint-Chaffrey enjoignait le comité d'entreprise, par arrêté du 2 février 2011, d'entreprendre les travaux de mise en conformité et de sécurité prescrits par ladite commission, et ce d'ici le 15 mai 2011. Le comité d'entreprise ayant indiqué au maire que ces travaux n'étaient pas entrepris en raison d'une procédure judiciaire concernant les malfaçons constatées, un nouvel arrêté du 12 mai 2011 a prononcé une décision de fermeture administrative du Chanteneige.

Si les risques pour les personnes ont été écartés par la fermeture du centre, il reste à expliquer pourquoi le comité d'entreprise n'a pas réagi préalablement à l'intervention de la Cour des comptes, alors qu'il disposait de tous les éléments.

En conclusion, l'opération de rénovation du Chanteneige a coûté 7,8 M€³⁰ dépensés en 2005 et 2006, avec pour résultat un bâtiment présentant de nombreuses malfaçons et non-conformités, susceptibles de mettre en danger la vie d'autrui. Il faudrait ajouter les dépenses liées aux dysfonctionnements multiples de la structure entre l'ouverture en juillet 2006 et sa fermeture en décembre 2010, mais elles n'ont pas été évaluées.

Le coût global de l'opération du « Chanteneige » est désormais imprévisible en raison des incertitudes liées à la durée de la période de fermeture, à l'étendue des travaux à effectuer, aux prises en charge par les assurances, aux montants des honoraires d'avocats et d'experts, etc.

³⁰ 1,53 M€ pour l'achat du bien immobilier, 4 77 M€ pour les travaux et 0,78 M€ pour le matériel.

La procédure judiciaire engagée par le comité d'entreprise à l'issue du contrôle de la Cour devrait permettre d'élucider les raisons des malfaçons, de préciser l'étendue des responsabilités et d'identifier les personnes responsables.

B - La réhabilitation du domaine du Pas del Fang à Sainte-Marie

1 - Le choix de la rénovation et les dépenses avant les travaux de réhabilitation

Situé dans les Pyrénées-Orientales, à quelques kilomètres de Perpignan, le centre de Sainte-Marie était, jusqu'en 2008, un terrain de camping équipé de cent-dix-huit tentes (démontables), trente et un emplacements de caravane, et comportant des bâtiments pour les services communs (accueil, buvette, salle d'activités, loge du gardien, etc.).

Le comité d'entreprise a décidé une rénovation du camping en 2006 dans un contexte contraignant lié au cadre juridique du plan local d'urbanisme, posant notamment l'interdiction d'extension du nombre d'emplacements, et à la situation du domaine en zone inondable interdisant le développement d'un nouveau bâti sur site (ces données avaient été identifiées dans une note de faisabilité du 20 juin 2006 rédigée en une dizaine de pages par l'architecte R.B.). Le comité d'entreprise a opté pour la proposition la plus coûteuse de l'architecte consistant en une restructuration du centre avec une implantation de mobil-homes avec sanitaires, pour un coût estimé à plus de 6 M€ TTC.

Un permis d'aménager pour l'implantation des mobil-homes³¹ a été délivré le 5 décembre 2007 par le maire de Sainte-Marie. Le permis de construire pour les aménagements autres que les structures d'hébergement (piscines, accueil, espace animation, etc.) a été accordé le 14 janvier 2008 puis le 15 juillet 2008 pour une modification.

Avant l'exécution du chantier de rénovation, le comité d'entreprise a payé des fournisseurs dans des conditions qui soulèvent certaines questions.

En premier lieu, en complément de la note de faisabilité de 2006 confiée à l'architecte R.B., le comité d'entreprise a financé des études préparatoires confiées à une société d'études. Pour la seule étude de sols, cette société a bénéficié en février 2008 d'un règlement de 49 486 €. Elle

³¹ Les mobil-homes, assimilables à des résidences mobiles de loisir, ne justifiaient pas d'autre autorisation que le permis d'aménager.

a la même adresse qu'Alpha TP, l'entreprise retenue comme fournisseur principal de l'opération de Sainte-Marie.

En deuxième lieu, en 2007, alors que l'opération de restructuration du camping était en cours de préparation, le comité d'entreprise a financé deux opérations de réhabilitation d'équipements existants, la salle d'activité et la buvette/pizzeria, éléments inclus dans le projet global de restructuration. Les frais engagés ont atteint 21 000 € payés dans l'été 2007 alors que les locaux concernés allaient être démolis peu après et que le comité d'entreprise le savait parfaitement.

En troisième lieu, bien que la note initiale de l'architecte ait conçu le projet de restructuration de Sainte-Marie comme un tout, il a été décidé en 2007 de dissocier la restructuration d'un des trois sanitaires implantés sur le site. La dépense totale a atteint 197 883 € payés pour une opération qui devait être comprise dans le projet d'ensemble.

2 - Les procédures de sélection des fournisseurs et les marchés

Comme dans le cas du « Chanteneige », l'architecte maître d'œuvre a été choisi sans appel d'offres, alors que le montant des honoraires que lui a versés le comité d'entreprise pour l'opération s'est élevé à 659 975 €.

Pour les marchés de travaux, là encore comme pour le « Chanteneige », le comité d'entreprise a lancé un simulacre d'appel d'offres pour satisfaire aux procédures internes imposant la consultation de plusieurs fournisseurs et c'est la même entreprise (Alpha TP) qui a été retenue pour mener le chantier principal de réhabilitation.

Les pièces du dossier montrent qu'Alpha TP et, pour le lot « espaces verts », l'entreprise E.V.R., ont été sélectionnées avant l'appel d'offres de septembre 2007³². Les offres de ces deux entreprises ne comportent aucun détail des prix et sont les seules à être calculées avec

³² Le rapport d'analyse des offres rédigé par l'architecte vise « *l'ouverture des plis du 21 septembre 2007* », avec une date de remise des offres au 17 septembre 18 heures. Or la date limite de remise des offres avait été fixée au 28 septembre 2007 avant que la veille, le 27 septembre, le trésorier indique entreprises du report de la date au 5 octobre 2007. L'acte d'engagement signé par Alpha TP après attribution du marché pour un montant de 2 417 301,61 € comprend une décomposition des prix datant d'août 2007, c'est-à-dire avant le lancement des procédures. Le même constat est dressé pour l'entreprise E.V.R dont le devis a été établi en août 2007 avec un prix « valeur septembre 2007 ». Dans les deux cas, la mise en concurrence ne peut être tenue que pour fictive.

une TVA à 5,5 %, pour une part importante des travaux³³. L'offre d'Alpha TP atteignait 6,07 M€ TTC, celles des autres concurrents dépassaient 7 M€ TTC. La suite des opérations est particulièrement confuse.

Les actes d'engagement ont été signés en décembre 2007 pour un montant bien inférieur, 4,67 M€, selon un découpage par lots différent de celui de l'analyse des réponses aux appels d'offres, et avec des entreprises qui n'avaient pas répondu à l'appel d'offres, à l'exception d'Alpha TP et d'une autre. Alors qu'aucun acte d'engagement ne mentionne une possibilité de sous-traitance, sept sous-traitants sont intervenus sur le chantier, la plupart pour l'entreprise Alpha TP, qui a souligné, là encore, qu'aucune obligation n'impose de déclarer les sous-traitants dès l'acte d'engagement.

Tout au long des travaux, des ajouts ont été décidés sur les différents lots, avec plus d'une trentaine d'avenants portant sur 650 836,44 €, soit 12,2 % des marchés, liés à des contraintes techniques non anticipées ou à des travaux supplémentaires. Au total, un processus mal contrôlé d'ajouts de prestations sans visa préalable du maître d'ouvrage a empêché que s'exerce un contrôle effectif du bien-fondé des travaux supplémentaires et de leur qualification.

Les retards dans l'exécution des travaux, dus selon Alpha TP à l'absence de décision du comité d'entreprise sur la question des logements, ont conduit à deux séries de coûts supplémentaires. Le comité d'entreprise a d'abord dû financer des travaux liés à la mise en service des installations pour l'été entre deux phases de travaux. Seule l'entreprise Alpha TP a fait apparaître de tels coûts dans des avenants de 2008 et 2009. En outre, deux entreprises, Alpha TP à titre principal en masse financière et E.V.R., ont procédé à une actualisation du coût du marché. Au total, le coût directement lié à la mauvaise gestion du calendrier a atteint 188 981 € TTC dont 101 324 € d'actualisation du coût du marché, et 87 656 € facturés par Alpha TP pour la mise en service du camping, l'été, entre deux phases de travaux.

³³ Pour E.V.R., le bon de commande du 24 janvier 2008 pour un montant TTC de 160 999 € a été établi sur la base d'un devis ne mentionnant que le montant global. Le flou dans le contenu du marché n'a pas empêché le comité d'entreprise de conclure avec la même société un avenant de 7 570 € pour des travaux autour de la piscine.

3 - Questions sur les prix facturés au comité d'entreprise et sur les paiements effectués

a) La pose de longrines³⁴ sous les mobil-homes

En cours de chantier, il a été décidé de faire poser sous les mobil-homes, qui n'étaient pas encore installés, des structures en béton afin d'éviter la dégradation et de faciliter la maintenance.

Dans un devis de juillet 2009, Alpha TP chiffrait le coût des travaux de pose de plots à 1 588 € par mobil-home. Une autre entreprise proposait un prix de 1 165 €. Puis, le comité d'entreprise a décidé de faire poser non pas des plots mais des longrines et a confié les travaux à Alpha TP sans procédure d'appel d'offres, en méconnaissance des règles internes.

Le coût des longrines pour 114 mobil-homes s'est élevé à 216 577 €, soit un prix unitaire TTC de 1 890 €, supérieur de 20 % au prix payé par le comité d'entreprise dans un autre centre de vacances où la pose de longrines avait eu un coût unitaire de 1 584 €. Par ailleurs, lors de la visite effectuée sur le site par la Cour en février 2011, il a été constaté que, à cette date, 112 séries de longrines seulement avaient été posées.

b) L'achat des mobil-homes

En juin 2007, le comité d'entreprise a confié la réalisation de trois mobil-homes prototypes à la société M. Aucune pièce ne permet de savoir dans quelles conditions, sur quels critères et avec quelles garanties cette société a été choisie. Le seul élément d'explication fourni est qu'un agent du comité d'entreprise, ayant la confiance des élus, connaissait le dirigeant de la société M. et l'a présenté aux élus.

La commande du comité d'entreprise a porté sur deux mobil-homes (dont un comprenait une « annexe », d'où dans certaines pièces, la mention de trois mobil-homes) pour un coût de 54 656 € payable en trois fois.

La première facture, de 27 329 €, qui ne comprend ni visa des services techniques ni tampon attestant de la date de réception au comité d'entreprise, a été payée le 1^{er} juin 2007 par virement « immédiat » à la demande du trésorier selon la comptable qui a signé le bon de commande

³⁴ Elément de structure ayant la forme d'une poutre.

du comité d'entreprise, contrairement aux règles régissant l'engagement des dépenses.

La seconde facture a été payée le 11 juin 2007, selon la même procédure, et sur la base d'un mandat non signé contrairement aux règles du comité d'entreprise.

A l'appui du paiement du solde, effectué le 2 juillet 2007, ne figurent qu'une copie de la facture du deuxième acompte et un ordre de virement signé par le secrétaire adjoint et le trésorier du comité d'entreprise. Ce règlement ne correspondait pas à l'échelonnement prévu puisque le solde n'aurait dû être payé qu'à l'issue de la livraison. Il a été fait sans facture et sans service fait puisque seul un mobil-home a été livré au comité d'entreprise.

Les irrégularités relevées pour le paiement des factures de la société M. ont été un des motifs du licenciement de la chef comptable en mars 2011.

Après l'épisode du prototype, le comité d'entreprise a lancé un appel d'offres en 2009 auprès de quinze entreprises pour équiper le terrain de mobil-homes. Il a examiné sept offres reçues au 30 janvier 2009, en a analysé quatre et a retenu l'offre la plus chère, celle de la société T.

Un bon de commande a été adressé le 17 juillet 2009 à la société T. pour 113 mobil-homes, au vu d'une offre réactualisée, en hausse de 9 % par rapport à la proposition initiale fournie en réponse à l'appel d'offres.

Le montant de 2,4 M€ est supérieur de 13 % à l'offre d'un concurrent que les services du comité d'entreprise recommandaient aux élus de retenir. Un paiement supplémentaire de 11 511 € TTC a été effectué, le 31 mai 2009, pour la réalisation de trois marches d'accès à 110 mobil-homes en dépit de l'avis du maître d'œuvre qui considérait que l'accès aux mobil-homes était prévu dans le marché. En outre, le comité d'entreprise a payé des accès pour deux mobil-homes n'en nécessitant pas, car équipés pour des personnes à mobilité réduite.

Le nombre initial de mobil-homes prévu dans le projet était de 115 (nombre indiqué notamment dans la demande de permis de construire). L'appel d'offres de janvier 2009 a porté sur 114 mobil-homes et la commande adressée à la société T en juillet 2009 sur 113 mobil-homes. La société T. a livré 112 mobil-homes. Un mobil-home commandé et facturé n'a pas été livré.

4 - La qualité des prestations

La réalisation des travaux sur les espaces verts ne s'est pas révélée à la hauteur des 160 000 € de dépenses engagées par le comité d'entreprise à ce titre.

Le directeur général du comité d'entreprise en a fait le constat lors de l'inauguration du site en juin 2010 : « *ce qui correspond à l'espace vert n'est qu'une surface de terre ceinte de rubalise afin qu'on ne marche pas dessus (...) le gazon est inexistant et les quelques plantations censées délimiter les parcelles ne sauraient de mon point de vue correspondre à la somme payée* ».

La visite sur place effectuée par les magistrats de la Cour en février 2011 a confirmé la pauvreté des réalisations obtenues : les haies sont inexistantes ou chétives, le gazon n'existe pas et les quelques arbustes du site ont été plantés par l'ouvrier d'entretien.

Un rapport établi en décembre 2010 par la société chargée de vérifier la conformité des installations électriques du centre a formulé 154 observations portant autant de cas de non-conformités. Une soixantaine concerne l'absence de continuité du circuit de protection électrique au sein des mobil-homes. Le constat atteste de la mauvaise réalisation des travaux et pose la question de l'effectivité de la surveillance assurée pendant leur réalisation par le bureau de contrôle missionné à cette fin. Il soulève surtout la question de la sécurité incendie au sein des mobil-homes.

D'autres défaillances ont été constatées, notamment des fuites dans diverses toitures et des problèmes variés dans les structures toilées abritant les espaces d'animation du centre. Fin décembre 2010, le fournisseur de ces structures n'avait toujours pas communiqué au comité d'entreprise les registres de sécurité nécessaires à l'utilisation des structures qui ont pourtant accueilli du public pendant tout l'été 2010.

5 - La sécurité incendie

Les permis de réaménager et de construire avaient été accordés sous la réserve notamment que les prescriptions posées en matière de sécurité incendie par le service départemental d'incendie et de secours (SDIS) soient respectées. Ces exigences, qui figuraient dans le rapport du SDIS d'août 2007, comprenaient en particulier la mise en place d'un réseau de robinets incendie armés (RIA) et la création d'une deuxième issue de secours à ouvrir dans l'enceinte du camping.

Ces travaux exigés pour des raisons de sécurité n'ont pas été réalisés pendant l'opération de réhabilitation. Aussi le camping du comité d'entreprise a-t-il accueilli plus de cinq cents personnes pendant l'été 2010 sans disposer des équipements jugés indispensables par le SDIS.

Le 24 septembre 2010, après un passage de la commission de sécurité le 3 septembre 2010, le maire relève dans un courrier : « *absence de robinet incendie armé, absence de rapports de vérification des capacités hydrauliques des trois poteaux, non-conformité des voies d'accès, deux issues demandées pour une seule réalisée* ». Le 24 septembre 2010, il mettait le comité d'entreprise en demeure d'effectuer les travaux de sécurité requis. La gravité de ces défaillances sur une question de sécurité du public est aggravée par la non-conformité des installations électriques mentionnée plus haut.

Alerté en juin 2011 par le procureur général près la Cour des comptes, le préfet des Pyrénées-Orientales a indiqué, dans sa réponse du 2 septembre 2011, que « *face à l'inertie de l'exploitant, une réunion associant les services de la direction départementale des territoires et de la mer, du maire de Sainte-Marie et l'exploitant s'est tenue le 17 février 2011 pour faire le point sur ce dossier et rappeler au gestionnaire ses obligations* ». Il précise qu'un contrôle sera effectué au cours de l'automne par la sous commission départementale pour la sécurité des terrains de camping pour vérifier si le réseau de robinets armés a été mis en place et si une issue de secours a été créée³⁵.

6 - La légalité de l'exploitation et de l'ouverture du camping

Le permis d'aménager délivré le 5 décembre 2007 par le maire de Sainte-Marie précisait « *le présent arrêté ne prévoit pas l'autorisation d'exploiter le camping. Cette autorisation ne pourra être délivrée qu'après obtention de la conformité (délai maximum de 5 mois) après le dépôt de la déclaration attestant de l'achèvement et de la conformité des travaux.* ». Le 16 janvier 2010, un courrier de la préfecture soulignait la nécessité de « *soliciter un classement modificatif auprès des services de la préfecture... conformément à l'article R443-8 du code de l'urbanisme, le bénéficiaire d'une autorisation d'aménager ne peut débuter l'exploitation qu'après obtention d'un arrêté de classement correspondant. En ne remplissant pas cette obligation vous seriez donc en infraction* ».

³⁵ Le Préfet a tenu à souligner que la programmation de cette commission était tributaire de la volonté de l'exploitant de transmettre en mairie les différents documents concernant la sécurité des personnes et de la saisine du maire de Sainte-Marie dans le cadre de ses pouvoirs de police spéciale.

Aucune suite n'a été donnée par le comité d'entreprise à ce rappel. Le camping a ouvert en juin 2010 sans disposer des autorisations requises.

De surcroît, le permis d'aménager imposait au comité d'entreprise de ne mettre en place que des installations assimilables à des tentes considérées comme « *résidences mobiles de loisirs* », au sens de l'article R111-33 du code de l'urbanisme, pouvant être évacuées.

Or plusieurs mobil-homes ne remplissent pas la condition de mobilité, pourtant impérative. Des ouvrages (rampes d'accès pour les personnes à mobilité réduite, tableaux de distribution électrique, etc.), des arbres ou la trop grande proximité entre les structures s'y opposent. La requalification des mobil-homes concernés en habitats légers de loisir pourrait donc s'imposer alors que de tels habitats ne peuvent être installés qu'en nombre limité sur les terrains de camping (article R111-32 du code). La note de faisabilité relevait de surcroît qu'ils ne pouvaient être mis en place sur le terrain du comité d'entreprise, situé en zone inondable. La régularité de leur installation et de l'exploitation du site est donc sujette à caution.

7 - Un coût total disproportionné

Aucune situation globale sur l'ensemble de l'opération n'a été dressée. Pour établir un chiffrage, la Cour s'est fondée sur les données comptables produites à sa demande par le comité d'entreprise et sur des pièces de dépenses dépouillées par ailleurs. Cet exercice, qui a mis en évidence certaines incohérences (les montants payés à certains fournisseurs ont été supérieurs aux montants des bons de commandes retrouvés dans les archives) permet d'aboutir à un montant global de l'opération de 8,89 M€.

Le caractère disproportionné de la dépense au regard des réalisations est manifeste si l'on prend en considération les éléments suivants : les hébergements mis en place sont des mobil-homes, dont la durée de vie est estimée à une quinzaine d'année maximum ; tout le centre n'a pas été réhabilité ; certaines réhabilitations ont été différées ou revues à la baisse (logements de fonction, local cuisine, local de l'ouvrier d'entretien), voire remplacées par des structures en toile ; la capacité d'hébergement du centre est passée de 118 tentes et 31 caravanes à 113 mobil-homes et 18 emplacements, dont un doit être supprimé car il est trop proche des parkings.

Malgré cette dépense excessive, la qualité des travaux et la sécurité du site ne sont pas assurées. Sur le marché immobilier local, on trouvait en février 2011 des appartements T2 et T3 situés en bord de mer, avec

terrasse et parking et dans certains cas meublés, entre 90 000 € et 120 000 €.

Pour le budget mobilisé, le comité d'entreprise aurait donc pu se porter acquéreur de pratiquement autant d'appartements « en dur » que de mobil-homes.

En conclusion, le comité d'entreprise a retenu ses fournisseurs sans appel à la concurrence, accepté de payer des prix très élevés pour des prestations de piètre qualité ou des prestations non exécutées et a ouvert le centre aux vacanciers de la RATP alors que la sécurité des personnes n'était pas assurée, le tout pour un coût de près de 9 M€.

C - Les autres opérations de réhabilitation de centres de vacances

Les réhabilitations des centres à Serre-Chevalier et à Sainte-Marie constituent deux des principales opérations menées par le comité d'entreprise au cours de la période examinée. Les errements et pratiques constatés ne se sont pas limités à ces deux cas emblématiques : toutes les opérations que la Cour des comptes a analysées appellent les mêmes remarques critiques portant sur le choix des fournisseurs, le prix payé, la réalisation des prestations et la sécurité des personnes.

1 - Le centre de vacances de Noirmoutier (Vendée)

Un appel d'offres a été lancé en 2007 pour le réaménagement de la salle d'activités du centre de Noirmoutier. La procédure d'attribution a été conduite de telle sorte que la société Alpha TP a été retenue. Cette entreprise a facturé 22 485 € de travaux supplémentaires, soit 7 % du montant de l'acte d'engagement, sans détail ni justification. Au total, les paiements à Alpha TP, ont été de 332 966 € en 2007.

Une autre entreprise, liée à Alpha TP, sélectionnée sans appel à la concurrence, a exécuté des travaux de réfection de la toiture de la salle d'activités. Sur la base d'un bon de commande de mai 2007 pour 11 770 € TTC, les travaux ont été exécutés et payés en juin 2007. Des infiltrations sont rapidement apparues sur le site, causant des dommages sérieux. Aucune action n'a été entreprise à l'encontre de l'entreprise en cause, qui a refusé d'intervenir pour reprendre les malfaçons. Les travaux, qui devront être effectués par d'autres entreprises, ont été chiffrés à près de 25 000 €.

Le 7 août 2009, les services de l'Etat (direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes)

alertaient le responsable du centre de Noirmoutier sur divers manquements aux obligations de sécurité concernant notamment les aires de jeux et les lits superposés. Une note du 24 février 2010 des services du comité d'entreprise soulignait que 255 structures de deux lits étaient concernées et rappelait les risques encourus : étranglement et chute d'enfants. La note chiffrait le coût de remplacement à 55 590 € HT et soulignait que la difficulté venait notamment de ce que les produits avaient été faits « sur mesure ». Dans un courrier du 6 avril 2010, le secrétaire du comité d'entreprise rendait compte à la direction départementale de la protection des populations des mesures prises suite à l'intervention du 7 août 2009 ; faisant état d'un coût de remplacement de 65 000 € et d'une perspective de restructuration du centre, le secrétaire indiquait « *nous devons réfléchir à une solution soit provisoire, soit s'inscrivant dans le futur projet. Nous travaillons actuellement avec notre fournisseur pour étudier des solutions possibles que nous vous transmettrons prochainement* ».

A l'automne 2010, aucune suite n'avait été donnée à cet engagement alors que 255 lits étaient concernés.

Alerté le 21 juin 2011 par le procureur général près la Cour des comptes, le préfet de la Vendée a indiqué dans sa réponse du 17 octobre 2011 que la direction départementale de la protection des populations de Vendée avait procédé à une visite sur place le 16 juin 2011 et qu'à cette occasion, les mêmes manquements réglementaires que ceux relevés deux ans auparavant avaient pu être observés s'agissant des lits superposés, des aires de jeux, de terrains de sport et des machines à laver.

Un rappel à la réglementation a donc été notifié au comité d'entreprise le 28 juin 2011 les enjoignant de procéder aux mesures correctives en soulignant que les lits superposés présentaient un danger pour les utilisateurs. Le comité d'entreprise s'est engagé à faire procéder au remplacement des lits.

Un second contrôle sur place diligenté le 19 août 2011 a montré que s'il avait bien été procédé au remplacement des lits superposés, aucune suite n'avait été donnée en revanche aux autres manquements à la réglementation. Le comité d'entreprise a indiqué le 5 octobre 2011 aux services de l'Etat que la période hivernale serait mise à profit pour se conformer aux obligations.

2 - Le centre de vacances pour enfants de Vallière (Creuse)

Des travaux autour des deux piscines de type Zodiac (structure gonflable enterrée) ont été exécutés en 2005 et payés 30 450 € à une société retenue selon des modalités non déterminées, auxquels se sont

ajoutés 10 681 € payés à la maîtrise d'œuvre. Huit mois après l'achèvement des travaux, des malfaçons généralisées ont été constatées par huissier. Mais aucune suite n'a été donnée. En 2008, le comité d'entreprise a payé 3 145 € à une entreprise locale dont les travaux ont consisté à reprendre certaines des malfaçons du chantier de 2005.

En 2006, la nécessité de refaire les toitures du bâtiment principal du centre de Vallière s'est imposée au vu d'un diagnostic soulignant l'absence d'isolation, l'infestation des bois, le caractère dangereux de certains raccordements électriques, la vétusté des zincs etc.

Selon les pièces lacunaires du dossier, cinq ou six entreprises auraient été consultées en 2007. Une seule, l'entreprise B., a répondu avec une offre chiffrée à 540 586 € TTC pour un budget alloué de 495 000 €. Une note de la direction des services techniques indique : « *l'an passé l'entreprise B. avait chiffré ces mêmes travaux à 461 802,93 € TTC. Aussi, si nous souhaitons confier les travaux à cette entreprise, contact pourrait être pris avec elle afin qu'elle révise ses prix* ». Mais c'est pour 548 595 € qu'un bon de commande lui a été adressé le 22 octobre 2007. En novembre 2007, un mandat de paiement est établi par la directrice des services techniques au bénéfice de l'entreprise B., pour un total de 109 719 € correspondant à un acompte de 20 % sur le total des travaux à réaliser. Aucune demande de l'entreprise ne figure en pièce justificative de ce mandat contrairement aux dispositions des pièces de marché. Ayant reçu l'acompte, la société n'a jamais engagé les travaux correspondants, en dépit des relances nombreuses du service de la maintenance.

Finalement, le comité d'entreprise a accepté que l'entreprise B. ne réalise pas les travaux de toiture mais procède plutôt à des travaux nécessaires à l'entretien du bâtiment à hauteur de l'acompte qui lui avait été versé. De nombreuses relances ont été nécessaires pour que l'entrepreneur réalise les travaux de substitution, notamment la pose de vingt-quatre fenêtres. La piètre qualité des prestations a déjà donné lieu à des travaux et dépenses supplémentaires et certaines prestations ont été estimées à des prix très supérieurs à ceux résultant des devis d'autres entreprises consultées.

Les défaillances de l'entreprise B. sont également lourdes de conséquences sur l'état de la toiture qui n'a cessé de se dégrader alors que les travaux étaient jugés nécessaires depuis 2005. D'après les services du comité d'entreprise, il n'y aurait pas de danger pour les enfants en vacances au centre car ils ne viennent qu'en été, quand les plafonds ont eu le temps de sécher. Des opérations de renfort garantiraient la sécurité du site. Néanmoins, des travaux de réfection lourds sont désormais indispensables et ne doivent plus être différés. Un audit de l'état sanitaire

et de la solidité de la charpente avec des sondages destructifs a été commandé pour clarifier les interventions nécessaires. L'estimation des travaux à réaliser était de plus de 600 000 €.

La mise en sécurité incendie du centre de vacances a été réalisée à la suite d'une mise en demeure de la commission de sécurité qui avait menacé de fermer le site.

Un appel d'offres a été lancé en février 2010. Les archives du comité d'entreprise contiennent les réponses de cinq entreprises. Le tableau de dépouillement des offres, non daté, mentionne pourtant deux autres offres, émanant de l'entreprise Alpha TP et d'une entreprise liée à cette dernière (la même que celle intervenue pour les travaux de réfection de la toiture du centre de Noirmoutier). C'est cette dernière société que le comité d'entreprise a retenue pour les lots 1 et 3, alors que son offre (selon la lettre de confirmation) était supérieure de 30 % à une autre entreprise (E.) : 73 230 € HT contre 55 543 €.

A la suite des observations de la Cour, le comité d'entreprise a demandé à un cabinet spécialisé une expertise sur la sécurité du centre de vacances de Vallière. Dans son rapport du 15 juillet 2011 sur les malfaçons ou désordres daté du 15 juillet 2011, l'expert, agréé auprès des tribunaux judiciaires et administratifs, analyse les nombreuses malfaçons des bâtiments et souligne à plusieurs reprises l'existence de « *risques parfois considérables pour le public reçu* ».

3 - Le centre de vacances de Saint-Rome-de-Tarn (Aveyron)

En 2005, le comité d'entreprise a engagé des travaux de démolition et reconstruction de deux bâtiments de sanitaires et d'un bâtiment de rangement. Cinq sociétés ont été consultées. L'entreprise intervenue pour le centre de Vallière, jugée mieux disante, a été retenue, le montant de son offre atteignant 364 855 € TTC. L'essentiel du chantier s'est déroulé du 3 mars au 7 juillet 2005. Aux montants du marché se sont ajoutés divers paiements dont le libellé sur les mandats correspondants n'indique pas clairement s'il s'agit de travaux supplémentaires dans le cadre du marché. Au total, les paiements réglés à l'entreprise au cours de la période 2005-2007 ont atteint 444 849 €.

Confronté à de multiples dysfonctionnements, le service de maintenance du comité d'entreprise a obtenu qu'un expert indépendant vérifie le bon état de ces bâtiments en septembre 2007. Le rapport fait état de nombreux désordres et de prestations non réalisées. Aucune suite n'a été donnée. Aucune intervention n'a été faite auprès de l'entreprise pour qu'elle s'acquitte de ses obligations.

4 - L'appartement pour personnes handicapées de Chamonix (Haute-Savoie)

Dans un compte rendu de visite de décembre 2004, le responsable de la maintenance du comité d'entreprise indiquait que « *les travaux (exécutés par l'entreprise intervenue à Vallière et à Saint-Rome-de-Tarn) n'ont pas été réceptionnés compte tenu des imperfections relevées et constatées* » et fournissait une liste de trente-trois réserves.

Pourtant, un procès-verbal de réception des travaux de 38 751 € de mise aux normes de l'appartement pour handicapés était établi sans réserve au 30 juin 2005 sous la responsabilité d'un agent des services techniques du comité d'entreprise, agent qui avait été recruté directement par les élus contre l'avis de la directrice des services techniques.

En octobre 2005, les services du comité d'entreprise intervenaient une nouvelle fois pour constater treize malfaçons dans l'appartement. A cette date, les réserves ayant été levées, les services demandaient d'agir dans le cadre de l'année de parfait achèvement. Un an plus tard, en novembre 2006, les travaux n'avaient pas été repris. La situation est restée en l'état. Aucune procédure n'a été entreprise à l'encontre de la société A.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les résultats de l'activité en matière de vacances ne sont pas à la hauteur des ambitions sociales affichées par les élus puisque moins de 13 % des salariés de la RATP font appel au comité d'entreprise pour leurs séjours de vacances et, que parmi ceux-ci, ce sont les agents les moins défavorisés qui sont majoritaires. Des propositions de révision de la politique tarifaire cohérente avec l'objectif social du comité d'entreprise émises par les services, restées à ce jour sans suite, pourraient être discutées.

La participation du comité central d'entreprise au capital de certaines sociétés civiles immobilières se solde par des dérives financières et conduit à accorder des avantages à des tiers sans justification apparente.

Dans les six opérations de rénovation immobilière examinées par la Cour, les mêmes pratiques se répètent : prix payés par le comité d'entreprise au-delà du marché, piètre qualité des travaux exécutés avec des malfaçons généralisées allant jusqu'à mettre en danger la sécurité et la vie des personnes, prestations facturées mais non réalisées. Le coût des restructurations des centres de vacances apparaît disproportionné en particulier dans les cas de la réhabilitation du camping de Sainte-Marie

dans les Pyrénées-Orientales et de l'hôtel dans la station de ski de Serre-Chevalier.

La Cour considère que :

- la procédure de consultation des entreprises devrait être transparente et être menée avec l'objectif de répondre aux intérêts du comité d'entreprise et des salariés de la RATP.*
- comme en matière de restauration collective, la remise en ordre de la gestion de l'activité « vacances » passe par une réorganisation du comité d'entreprise.*

Chapitre III

D'autres activités sociales et culturelles

I - La fête annuelle du comité d'entreprise

Depuis 2007, année du soixantième anniversaire du comité d'entreprise de la RATP, le comité d'entreprise organise une fête annuelle qui se déroule durant une journée du mois de juin au château de Fontenay-les-Briis (Essonne), propriété de la CGT-RATP gérée par le comité d'entreprise. Les dépenses de cette fête s'élèvent en cumulé à 1 788 000 € de 2007 à 2010, soit en moyenne 447 000 € par fête³⁶.

La responsabilité de l'organisation de la fête a été confiée à M. Z., agent détaché de la RATP au comité d'entreprise en 2005, ancien élu CGT. Constatant que M. Z. court-circuitait la hiérarchie pour entretenir des liens directs avec les élus, le directeur général du comité d'entreprise a demandé, en vain, en septembre 2006 de clarifier « *le positionnement de M. (Z) dans la hiérarchie technique* » et de « *bien préciser sa place et ses responsabilités* » dans la fête à venir pour le soixantième anniversaire du comité d'entreprise.

En pratique, M. Z passe des contrats avec des producteurs de spectacles sans appel à la concurrence, suivant en cela la pratique habituelle du comité d'entreprise, contraire aux procédures internes.

Interrogé sur le choix du producteur du droit d'exploitation des spectacles vivants, une SARL domiciliée à Nogent-sur-Marne à laquelle ont été versés 586 616 € pour les quatre journées de fête (de 2007 à 2010), M. Z a répondu que la société lui « *avait été recommandée par*

³⁶ Données du contrôle de gestion du comité d'entreprise.

l'organisateur de S. auquel le comité d'entreprise prête une tente Laser pour son festival ». Sur les autres fournisseurs et l'absence à nouveau d'appel à la concurrence, M. Z a répondu « *la plupart des fournisseurs sont des entreprises avec lesquelles nous travaillions depuis plusieurs années pour la fête du comité d'entreprise et auparavant pour le cross international. Les appels d'offres n'étant pas obligatoires, nous avons traité de gré à gré avec ces entreprises.* ».

Les pièces comptables relatives à la fête de 2009 font apparaître des anomalies et des facturations anormalement élevées : la plupart des factures produites à l'appui des mandats de paiement, lorsqu'elles sont produites, sont des copies ; les mandats de paiement portent la mention manuscrite portée par M. Z. « *chèques à remettre à (M. Z.) ou à (Mme Y. sa secrétaire)* » ; une facture de 1 898 € pour l'achat de verres à boisson, réglée à l'entreprise unipersonnelle HB, montre des prix unitaires TTC de 9,80 € à 19,50 € le verre ; sur la pièce comptable AC 2139, M.Z demande que le chèque de 76 352 € pour la société de production de Nogent-sur-Marne lui soit remis ; ce paiement n'est accompagné ni d'un mandat de paiement ni d'une facture ; la pièce comptable AC 2138 relative à un paiement de 4 329 € à la même société n'est pas accompagnée de facture et seule figure une copie d'une proposition de prix, proposition succincte avec des mentions peu explicites (« *babyfoot humain* », « *château médiéval* ») ne permettant pas de connaître les prestations facturées.

Le montant des recettes de la fête encaissées en espèces entre 2007 et 2010 et reversées à la caisse du comité d'entreprise par le trésorier parti en décembre 2010 a été de 54 068 €. Aucune procédure ne permet d'offrir une assurance raisonnable que toutes les recettes en espèces ont bien été reversées au comité d'entreprise. A cet égard, le mouvement erratique des montants, 0 € en 2009, 25 952 € en 2010, 13 204 € en 2007, suscite l'interrogation, tout comme l'absence de contrôle.

La fête annuelle du comité d'entreprise illustre à sa manière les dérives du comité d'entreprise en matière de gestion des activités sociales et culturelles.

Un agent détaché RATP, qui ne répond qu'aux élus, dépense en moyenne 447 000 € par fête, en choisissant seul les fournisseurs dont certains pratiquent des facturations manifestement abusives, en demandant quasi-systématiquement que les chèques émis en règlement des fournisseurs lui soient remis, et en se dispensant de produire les pièces justificatives pour un nombre significatif de transactions.

II - L'association « Echanges et solidarités »

Les activités sociales et culturelles du comité d'entreprise peuvent être gérées par des entités ayant la personnalité civile (appelées au comité d'entreprise de la RATP « œuvres à personnalité civile » - OPC), presque toutes constituées en associations de la loi de 1901, subventionnées par le comité d'entreprise (7,6 M€ de subventions en 2009). Au 31 décembre 2009, il y avait 24 OPC, dont les deux plus importantes, bénéficiant de plus de 80 % des subventions, sont la fondation « les enfants du métro » et l'union sportive métropolitaine des transports. Les 22 autres OPC reçoivent une subvention annuelle de l'ordre de quelques centaines ou quelques milliers d'euros³⁷.

« Echanges et solidarités » (E&S) est l'OPC la plus récente du comité d'entreprise. Association déclarée le 3 août 2007 à la préfecture de la Seine-Saint-Denis, elle a pour but, aux termes de ses statuts, « *de créer de l'entraide, le co-développement dans tous les endroits qu'il lui sera possible à partir de l'écoute, la compréhension, le respect des populations en favorisant l'égalité homme femme, la démocratie, des solidarités nouvelles par les projets solidaires décidées par les adhérents.* » Dans ce cadre, l'association E&S a une activité de projets de coopération avec le Mali, Madagascar et Cuba.

L'association, présidée par le secrétaire adjoint du comité d'entreprise, est dirigée par M. Z., agent RATP détaché au comité d'entreprise et déjà mentionné au titre de la gestion de la fête annuelle du comité d'entreprise. Elle fonctionne grâce à des salariés du comité d'entreprise et est domiciliée au siège du comité d'entreprise à Bagnolet en Seine-Saint-Denis. Elle est financée par une subvention du comité d'entreprise, qui est passée de 41 199 € en 2008 à 60 733 € en 2010. Ses comptes, confiés à la chef comptable du comité d'entreprise jusqu'à son départ en janvier 2011, sont tenus dans le système d'information du comité d'entreprise.

En 2009, unique compte disponible au moment du contrôle de la Cour³⁸, les dépenses relatives à Cuba ont représenté près de la moitié (46 %) des charges de l'association. Elles sont relatives à un projet de coopération avec un centre de loisirs « Rancho Luna », fondé en 1976

³⁷ Ces vingt-deux associations ont des objets divers : compagnie de théâtre Aurore, amicale des Bretons, Anciens combattants, Groupement horticole, Orchestre philharmonique, Harmonie, Philatélie, Orphelinat, Navi-Club, Cercle généalogique, etc.

³⁸ Pour 2008, il n'existe que des éditions de la balance générale et de la balance analytique. Pour 2007, aucun document comptable n'existe.

pour des enfants handicapés, situé sur la plage de Rancho Luna, à une vingtaine de kilomètres de la ville de Cienfuegos. Le centre est géré par l'INDER, institut national cubain des sports et loisirs.

Interrogé sur les critères ayant présidé au choix de « Rancho Luna », M. Z. a répondu que ce centre est situé dans la commune d'où son épouse est originaire.

L'association E&S finance des voyages à Cuba. Lorsque des agents de la RATP effectuent ces voyages, en payant une participation, ce sont des « *séjours de coopération et de solidarité* » (ils sont appelés à participer aux travaux de rénovation du centre de « Rancho Luna »). Ces séjours sont préparés et organisés par M. Z., l'accompagnateur en chef du groupe. Le séjour de coopération et solidarité organisé pour dix-sept agents RATP du 3 au 18 octobre 2010 n'a pas été un succès selon les comptes rendus du 10 novembre 2010 et du 15 décembre 2010, en dépit de deux voyages de préparation effectués par M. Z. en mai 2010 et août 2010³⁹.

En dehors des « voyages de coopération et solidarité », M. Z. effectue d'autres voyages à Cuba, seul ou avec le président de l'association, pour différents motifs. Ainsi, un des voyages de 2009 effectué par M. Z. et le secrétaire adjoint du comité central d'entreprise était justifié par des prises de rendez-vous avec des autorités locales à Cienfuegos, et des autorités nationales à la Havane, dont le directeur des transports de la capitale cubaine.

Interrogé sur la nature du lien de la mission à la Havane avec le projet de « Rancho Luna », le comité d'entreprise, en la personne des deux participants au voyage en cause, n'a pas répondu.

En 2010, un autre voyage de M. Z. a été justifié par le fait que celui-ci, « *inquiet de l'évolution des travaux sur place* [au Rancho Luna] », voulait « *faire un réel constat de la situation* ». L'absence de pièces ne permet pas de connaître la durée de ses séjours à Cuba.

Interrogé sur le nombre de séjours effectués, leur durée et leurs coûts, l'intéressé n'a pas apporté de réponse. Au total, grâce à

³⁹ A la Havane, où s'est déroulée la première semaine du séjour, après la visite d'une fabrique de cigares, lors de la visite d'une école, les agents n'ont pas rencontré les autorités comme prévu, et les activités ont dès lors consisté en un match de foot et en un tournoi de pétanque, avec le soir, cochon à la broche et rhum. Au centre de Rancho Luna, où les agents, au cours de la deuxième semaine, devaient « donner un coup de main » aux travaux de rénovation du centre, l'INDER (gestionnaire du centre) n'avait pas organisé de « visite structurée ». « *Rien n'était préparé* » ; « *nous sommes arrivés comme un chien dans un jeu de quilles* » et « *le travail solidaire* » s'est limité à quatre demi-journées.

l'association E&S, M. Z. a effectué au moins sept voyages à Cuba entre 2008 et 2010, financés par l'association E&S, c'est-à-dire par le comité d'entreprise.

Le projet de réhabilitation du centre de « Rancho Luna » auquel participent E&S et d'autres entités, comprend la remise aux normes électriques et le remplacement du mobilier dans les chambres. Dans ce cadre, E&S verse des subventions (9 000 € versés en 2009 à une association domiciliée à Ivry-sur-Seine) et livre du matériel. M. Z. a indiqué que du matériel provenant du centre de Sainte-Marie avait été livré. Les pièces qu'il a produites ne permettent pas de s'assurer que la marchandise ait bien été livrée au centre « Rancho Luna », ni d'ailleurs de la nature de ces marchandises.

Selon le compte rendu présenté au conseil d'administration de E&S du 15 décembre 2010, d'autres biens ont été achetés mais n'ont pas été livrés : un seul « *Tiralo* » (fauteuil roulant de baignade pour personnes handicapées) a pu être acheminé à Cuba sur les deux achetés pour un montant de 3 172 €. M. Z. n'a pas répondu aux questions de la Cour des comptes portant notamment sur la destination du « *Tiralo* » non livré.

Le compte rendu précité indique que des pelles et des pioches n'ont pu être embarquées, que 18 000 € ont été versés sur place et que seulement la moitié a été utilisée. Là encore, le comité d'entreprise n'a pas apporté d'éclaircissements aux questions posées sur les raisons pour lesquelles il n'était pas possible d'acheter sur place des pelles et des pioches, ou sur la destination finale des 18 000 € versés.

Un autre point du dossier resté sans réponse est relatif à une clôture. Dans une note de novembre 2009 aux élus du comité d'entreprise, M. Z. évoque la nécessité de remplacer la clôture du centre de « Rancho Luna » pour 4 000 € et précise que celle-ci doit être achetée avant la venue de la prochaine mission de coopération qui devrait contribuer à sa pose. Le centre « Rancho Luna » étant de taille modeste, le devis sur lequel s'appuyait M. Z pour chiffrer une clôture à 4 000 € a été demandé, mais non produit. Trois mois plus tard, dans une note de février 2010, cet agent revoyait à la hausse l'estimation et considérait que la clôture coûtait 6 000 €. Enfin, le 9 juin 2010, un virement de 9 000 € est effectué du compte bancaire de l'association E&S à l'institut cubain gestionnaire du centre de « Rancho Luna ». Le comité d'entreprise n'a fourni aucun devis ni preuve que la clôture de 9 000 € avait été livrée.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'examen de deux activités culturelles mineures présente l'intérêt de montrer que les pratiques douteuses, opaques et contraires aux intérêts des salariés de la RATP, analysées précédemment dans les deux principales activités sociales gérées par le comité central d'entreprise, sont habituelles. En l'espèce, un agent, qui ne répond qu'aux élus, engage des dépenses de plusieurs centaines de milliers d'euros en choisissant seul les fournisseurs dont certains pratiquent des prix manifestement abusifs, ne respecte pas les procédures internes du comité d'entreprise, et, dans le cas de l'association subventionnée, n'est pas en mesure de prouver que la dépense est régulière.

Conclusion générale

L'examen des comptes et de la gestion du comité d'entreprise de la RATP a mis en évidence de nombreuses défaillances au cours de la période examinée (2004-2010).

Pour les comités d'établissement, dont la mission est l'information et la consultation des salariés sur les projets économiques et sociaux de la RATP, des dysfonctionnements n'ont été identifiés qu'au sein du comité « Direction et services communs », dirigé par un secrétaire élu CFDT et un trésorier UNSA. L'examen des opérations des deux autres comités contrôlés par la Cour, « Matériel roulant bus », dont le secrétaire et le trésorier sont des élus CGT, et « Métro », dont le secrétaire est un élu UNSA et le trésorier un élu CGT, n'appelle pas d'observations.

S'agissant du comité central d'entreprise, dont le secrétaire et le trésorier sont des élus CGT, les constats sont accablants à plusieurs égards :

a- le comité d'entreprise, échappant à tout contrôle tant interne qu'externe, n'est pas structuré pour fonctionner rationnellement. Sa gouvernance, caractérisée par une mise à l'écart organisée des services gestionnaires, prive les directions techniques des voies et moyens nécessaires pour assumer leurs missions. Les tensions sociales, les licenciements et démissions, les contentieux devant les prud'hommes et la vacance de la quasi-totalité des postes de direction au printemps 2011 sont autant de symptômes d'un dysfonctionnement généralisé de l'institution ;

b- l'absence d'obligations comptables et de certification des comptes est un facteur propice au développement d'irrégularités financières. En apparence, le comité d'entreprise dispose certes de procédures formalisées et d'outils qui devraient lui permettre de gérer rigoureusement les fonds qui lui sont confiés. Toutefois, le contournement ou la violation des règles internes comme les lacunes ou la mauvaise utilisation des outils existants (suivi budgétaire, logiciels de comptabilité) conduisent à une gestion marquée par des dérives et à des prises de décision aventureuses sans considération des coûts à moyen et long terme ;

c- les errements constatés dans la conduite des travaux immobiliers dans les centres de vacances débouchent parfois sur la mise en danger de la vie de ceux qui utilisent les prestations du comité d'entreprise. Par ailleurs, les résultats des politiques menées ne sont pas à la hauteur des ambitions sociales. Organisme de l'économie sociale, le comité

d'entreprise revendique un fonctionnement respectueux des intérêts de ses ayants droit et de ses salariés. Or, les choix récurrents de fournisseurs peu satisfaisants et des arbitrages insuffisamment fondés sur l'analyse objective des situations l'empêchent d'atteindre cet objectif à leur égard.

Le comité central d'entreprise ne remplit aucune des deux missions confiées par le législateur dans des conditions satisfaisantes. Les élus du secrétariat ne s'intéressent pas prioritairement à la mission d'information et de consultation des salariés, raison d'être première des comités d'entreprises. Quant à la gestion des activités sociales, le bilan n'est pas bon, que l'on se situe sur le plan financier (coûts anormalement élevés), social (tarifs de cantine non différenciés en fonction des revenus de l'usager, utilisation des structures de vacances par les agents les moins défavorisés) ou strictement quantitatif (faible nombre d'ayants droit qui utilisent effectivement les prestations offertes par le comité d'entreprise) ;

d- des avantages sont accordés à des tiers, qu'il s'agisse de fournisseurs choisis selon des critères opaques ou des syndicats et tout particulièrement du principal d'entre eux au sein de la RATP. Certains agents disposent de situations privilégiées au sein du comité d'entreprise sans qu'aucune considération objective ne le justifie ;

e- le choix des fournisseurs et la décision de continuer à travailler avec eux en dépit de défaillances graves et signalées posent la question des critères de sélection qui ne correspondent pas aux intérêts du comité d'entreprise. A cette constatation grave, s'ajoute une dérive des prix qui conduit le comité d'entreprise à subir des surfacturations récurrentes. Enfin, certaines pratiques, dans un contexte d'absence de contrôle, se révèlent propices à la disparition d'encaisses. Le caractère systématique de ces errements, quel que soit le secteur d'activités analysé, conduit à penser qu'ils ne sont la conséquence ni de hasards malheureux, ni de défaillances humaines. C'est un système de « fuite » des fonds confiés au comité d'entreprise qui apparaît.

Face à de telles dérives, la question posée est celle des raisons pour lesquelles aucune mesure correctrice n'a été mise en œuvre.

Au cours du contrôle de la Cour, les élus ont dit « découvrir » l'étendue des défaillances relevées et leur gravité. Pourtant, certains exerçaient d'éminentes fonctions parfois de longue date. Ayant participé à des réunions de la commission des marchés, ayant été informés des pratiques douteuses de fournisseurs (restauration) et des vices dans l'exécution des travaux immobiliers pouvant mettre en danger la vie d'autrui, ils ne pouvaient ignorer les dysfonctionnements en cause.

Le contrôle de la Cour et les constats critiques effectués ont conduit le comité d'entreprise à réagir au fur et à mesure du déroulement

des investigations. A peine mis en place, le bureau pluraliste issu des élections professionnelles de la RATP du 30 novembre 2010 a pris une résolution dans laquelle il indique que « *l'enquête de la Cour des comptes ... fait déjà apparaître un certain nombre de dysfonctionnements, pour certains d'une particulière gravité* » (procès-verbal de janvier 2011).

La Cour relève que :

a- le secrétariat du comité central d'entreprise a d'abord tenté de rejeter la responsabilité des pratiques douteuses sur des individus, qu'il s'agisse des fournisseurs ou du trésorier en fonctions jusqu'en décembre 2010 ;

Dans un second temps, les directions techniques ont été mises en cause. Des mises à pied ont été décidées en janvier 2011 à l'encontre de quatre agents du comité d'entreprise, selon une procédure précipitée qui s'est achevée en mars 2011 par le licenciement de trois d'entre eux. Cette décision a contribué à la forte mobilisation des personnels du comité d'entreprise contre la direction générale et à une dégradation renforcée du climat social. Elle a également eu pour effet de rendre encore plus difficile le contrôle de la Cour : l'absence de réponse précise est devenue systématique ;

b- les élus du comité central d'entreprise ont parallèlement engagé des mesures de « remise en ordre ». Certaines étaient énoncées dans la résolution du bureau de janvier 2011. D'autres ont été annoncées postérieurement. Il s'est successivement agi :

- de donner mission au directeur général de définir des orientations en vue de rétablir la situation du comité d'entreprise. Ses propositions ont été présentées au secrétariat le 7 janvier 2011 (centralisation et structuration des fonctions « achats » et « recrutement », contrôle strict des frais généraux et des frais de personnel, mise en place de véritables tableaux de bord, etc.) ;

- de lancer un audit sur la comptabilité, au moment de la clôture des comptes ;

- d'ordonner, à la demande du directeur général du comité d'entreprise, une expertise technique sur les dangers et malfaçons constatés au centre de Serre-Chevalier. Le directeur général a ensuite demandé à l'expert d'étendre son analyse au site de Sainte-Marie en l'axant sur les aspects économiques du dossier, l'objectif étant de clarifier l'ampleur des surfacturations subies par le comité d'entreprise. Enfin, le cabinet retenu devait poursuivre ses investigations sur divers autres centres de vacances ;

- de déposer plainte au civil et au pénal pour protéger les intérêts du comité d'entreprise. Le secrétariat envisageait même d'appuyer sa plainte par la communication au procureur de la République de Bobigny, dans le ressort duquel se trouve le siège du comité d'entreprise, des notes d'analyse communiquées par les rapporteurs de la Cour, en cours d'instruction, aux responsables du comité d'entreprise à des fins de validation.

Dans la plupart des cas, aucun résultat concret n'a été obtenu.

Ainsi, le directeur général, officiellement chargé de rétablir la situation, a quitté ses fonctions en mars 2011 sans mener à terme aucune réforme et en percevant une indemnité égale au montant des rémunérations perçues durant ses sept mois d'emploi au comité d'entreprise. En mars 2011 également, le cabinet d'expertise immobilière ne se serait pas vu confirmer la responsabilité de conduire ses missions d'expertise technique et financière sur les centres de vacances ayant fait l'objet d'observations de la Cour. Enfin, le cabinet auteur de l'audit des services financiers resté sans suite en 2007 a vu sa mission recadrée et placée sous le contrôle du cabinet d'expertise comptable ADEXI, qui a consigné dans ses notes d'audit que le contrôle interne du comité d'entreprise était satisfaisant et a délivré des attestations annuelles sur la régularité des comptes du comité d'entreprise.

La volonté des dirigeants élus du comité central d'entreprise de rompre avec les pratiques du passé et de défendre les intérêts du comité d'entreprise est donc loin d'être établie.

Principales recommandations

La Cour recommande :

- en premier lieu, une remise en ordre profonde des différents aspects de la gestion du comité d'entreprise pour tenir compte des critiques formulées dans le rapport. Les défaillances relevées ont pour la plupart un caractère structurel, lié aux spécificités de la gouvernance du comité central d'entreprise de la RATP, et systémique, lié à l'organisation de circuits de facturations au-delà des prix de marché, constats qui peuvent donner lieu à des procédures ne relevant pas de la Cour des comptes ;
- en second lieu, dans la continuité de ses observations formulées à l'issue du contrôle des institutions sociales du personnel des industries électriques et gazières, des réformes de portée générale dans les domaines de la comptabilité et de l'audit des comités d'entreprise⁴⁰ :
 - soumettre les comités d'entreprise au droit comptable avec l'obligation d'établir des comptes annuels au sens du code de commerce, dont l'article L 612-1 dispose que les personnes morales de droit privé non commerçantes ayant une activité économique doivent établir chaque année, au-delà d'un certain seuil fixé par décret, un bilan, un compte de résultat et une annexe ;
 - élaborer un référentiel comptable adapté aux comités d'entreprise sous forme d'un règlement de l'Autorité des normes comptables homologué conjointement par le ministre de l'économie, le garde des sceaux et le ministre du budget ;
 - soumettre les comités d'entreprise à l'obligation de faire certifier leurs comptes, au-delà d'un seuil à déterminer, à l'instar des personnes morales de droit privé non commerçantes ayant une activité économique ;
 - assurer une large publicité des comptes, des rapports d'activité et du bilan social du comité d'entreprise, et les transmettre au

⁴⁰ Dans son rapport d'avril 2007 sur les institutions sociales du personnel des industries électriques et gazières, la Cour avait formulé une recommandation ainsi rédigée (recommandation n° 5 : « prévoir une obligation de portée générale d'établir les comptes des institutions sociales selon les règles du plan comptable général et de les faire certifier par un commissaire aux comptes. »). Dans son rapport de mai 2011 ayant le même objet, la Cour a constaté que cette recommandation n'avait pas été mise en œuvre.

président du comité d'entreprise dans un délai permettant un examen approfondi et un débat en séance.

La mise en œuvre de ces recommandations pourrait constituer une étape décisive vers une plus grande transparence des opérations des comités d'entreprise importants, à commencer par celui de la RATP, dont les missions sont essentielles pour assurer la participation des salariés à la vie de l'entreprise et pour offrir aux agents et à leurs familles des prestations sociales et culturelles de qualité.

En raison des enjeux pour les salariés et retraités de la RATP d'une bonne gestion du comité d'entreprise, la Cour examinera avec la plus grande attention les suites données au présent rapport.

**RÉPONSES
DES ADMINISTRATIONS
ET DES ORGANISMES CONCERNÉS**

Cour des comptes

Les dysfonctionnements du comité d'entreprise de la RATP – décembre 2011
13 rue Cambon 75100 PARIS CEDEX 01 - tel : 01 42 98 95 00 - www.ccomptes.fr

SOMMAIRE

Garde des Sceaux, ministre de la justice et des libertés	121
Ministre du travail, de l'emploi et de la santé	122
Ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat, Porte-parole du Gouvernement	123
Ministre auprès du ministre de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, chargé des transports	124
Président de l'autorité des normes comptables	125
Président-directeur général de la régie autonome des transports parisiens	126
Secrétaire du comité régie d'entreprise de la régie autonome des transports parisiens	128
Ancienne chef comptable du comité régie d'entreprise de la RATP	209
Secrétaire du comité départemental économique et professionnel	214
Président-directeur général d'Alpha TP	215
Président-directeur général de PRESTAREST	218

***REPONSE DU GARDE DES SCEAUX, MINISTRE DE LA JUSTICE ET
DES LIBERTEES***

Regrettant le non-assujettissement des comités d'entreprise aux obligations comptables du code de commerce, ce projet formule un certain nombre de recommandations auxquelles je souscris.

Dans l'état actuel du droit, les comités d'entreprise, institutions représentatives sui generis, ne peuvent être assimilés aux personnes morales de droit privé non commerçantes ayant une activité économique mentionnées à l'article L. 612-1 du code de commerce et soumises à ce titre à l'obligation d'établir chaque année un bilan, un compte de résultat et une annexe et de nommer un commissaire aux comptes.

En outre, le dernier alinéa de l'article R. 2323-37 du code de travail soulève des difficultés de mise en œuvre qui ont d'ailleurs fait l'objet, depuis 2009, de plusieurs réunions, dont certaines en présence de représentants de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. En effet, ce texte prévoit « l'approbation » - notion étrangère aux missions légales dévolues aux commissaires aux comptes - du bilan du comité d'entreprise par le commissaire aux comptes de celle-ci.

Dans ce contexte, une réforme des textes précités, de nature à répondre aux préoccupations de chacun, apparaît aujourd'hui nécessaire. A cet égard, il paraît légitime de soumettre les comités d'entreprise aux obligations comptables du code de commerce et un règlement adapté de l'Autorité des normes comptables serait le bienvenu. De même, il est souhaitable de soumettre, au-delà d'un certain seuil, leurs comptes à l'obligation de certification et d'en assurer une large publicité.

Depuis plusieurs mois les services du ministre du travail rencontrent les partenaires sociaux pour évoquer ce dossier. Après cette phase de consultation, il sera opportun d'élargir ce groupe de travail à l'ensemble des partenaires, comprenant les professionnels du chiffre, l'Autorité des normes comptables et le Haut conseil du commissariat aux comptes afin d'avoir une parfaite vision de la problématique.

REPONSE DU MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTE

Le rapport que vous m'avez transmis est relatif au cadre juridique des comptes du comité d'entreprise. Il constate le caractère inadapté du cadre actuel et propose une série de recommandations de nature à garantir une plus grande transparence.

Je partage pleinement le sens de vos observations.

Conscient des difficultés d'application et des lacunes de la réglementation actuelle, les services de mon ministère ont procédé depuis 2009 à des échanges avec les partenaires sociaux ainsi qu'avec la compagnie nationale des commissaires aux comptes et l'ordre des experts comptables. Ces échanges se sont intensifiés depuis cet été, et nous permettent désormais d'engager une démarche de modification de la réglementation.

Les partenaires sociaux partagent le constat que les dispositions actuelles du code du travail, en particulier l'article R. 2323-37, ne peuvent être convenablement appliquées, notamment en ce qui concerne le rôle du commissaire aux comptes. Tous partagent également l'objectif d'une transparence accrue des comptes des comités d'entreprise.

C'est fort de ces échanges que je peux confirmer la volonté de l'ensemble des acteurs de définir plus précisément les modalités selon lesquelles les comptes des comités d'entreprise doivent être établis, contrôlés et publiés. A cet effet, un groupe de travail piloté par la Direction générale du travail, en lien avec les autres ministères compétents, sera mis en place avant la fin de l'année. Composé des partenaires sociaux et associant la compagnie nationale des commissaires aux comptes, le Haut conseil du commissariat aux comptes et l'ordre des experts comptables, il aura pour objet d'examiner les pistes d'évolution envisageables sur ce sujet afin d'aboutir à une modification de la réglementation applicable. Les recommandations de la Cour des comptes seront bien entendu étudiées par le groupe de travail dans ce cadre.

Dans cette démarche, il me paraît nécessaire d'accorder une attention particulière à la méthode, car cette réforme ne pourra être menée qu'avec une étroite association des partenaires sociaux. Je rappelle en effet que tout projet qui, au-delà de l'adaptation technique des dispositions de l'article R. 2323-37 du code du travail en vue d'en permettre une application effective, réformerait le fonctionnement du comité d'entreprise entrerait dans le cadre défini par l'article L. 1 du code du travail, lequel dispose que tout projet de réforme du Gouvernement portant sur les relations collectives du travail et relevant du champ de la négociation collective doit faire l'objet d'une concertation préalable avec les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel.

***REPONSE DU MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET
DE LA REFORME DE L'ETAT, PORTE-PAROLE DU
GOUVERNEMENT***

En premier lieu, je tiens à saluer le travail considérable d'investigation et d'analyse qui a été accompli par la Cour et qui met en lumière les très graves dysfonctionnements du comité d'entreprise de la régie.

Pour répondre aux lourdes critiques qui sont formulées dans son rapport, la Cour préconise tout d'abord une remise en ordre profonde des différents aspects de la gestion du comité d'entreprise et notamment la clarification de la gouvernance, l'amélioration du circuit de facturation et la mise en place d'outils de contrôle. Si on ne peut que souscrire à ces recommandations, leur mise en œuvre relève du comité d'entreprise lui-même qui doit indiquer les actions qu'il entend mettre en œuvre et apporter tous les éléments nécessaires pour éclairer la situation.

Ensuite, partant du constat que l'absence légale d'obligations comptables et de certification des comptes sont de nature à favoriser les dérives, la Cour recommande des réformes de portée générale dans les domaines de la comptabilité et de l'audit des comités d'entreprise. Je partage la préoccupation de la Cour et lui assure que mes services apporteront le concours nécessaire à ces réformes, ainsi qu'à celles qui porteront sur les règles plus générales de fonctionnement des comités d'entreprise et devront être engagées sous l'égide du ministère du travail, prioritairement compétent en ce domaine.

***REPONSE DU MINISTRE AUPRES DE LA MINISTRE DE
L'ECOLOGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE, DES
TRANSPORTS ET DU LOGEMENT, CHARGE DES TRANSPORTS***

Ce constat met en évidence une utilisation souvent inappropriée des moyens importants normalement destinés à l'amélioration du bien-être des salariés. Il souligne également l'insuffisance des contrôles. Je souscris donc à vos propositions de modification des textes en vigueur pour que des normes soient mises en œuvre et que les contrôles soient renforcés et effectifs, ce qui n'est pas le cas, à ce jour. J'observe, à cet égard, que la grande majorité des comités d'entreprise ne sont pas susceptibles d'un contrôle de la Cour des comptes.

Si le ministre chargé des transports ne peut qu'accueillir favorablement des recommandations visant à rendre plus rigoureuses les normes comptables applicables aux comptes des comités d'entreprise, ces réformes excèdent le champ de ses compétences et concernent, au premier chef, le ministre chargé du travail dès lors que les normes à créer ont vocation à s'appliquer à l'ensemble des comités d'entreprise, et pas seulement à ceux des établissements à caractère industriel et commercial de transport public.

Aujourd'hui, le chef d'entreprise se voit reconnaître par le juge un droit à se faire produire les comptes du comité d'entreprise comme tout membre du comité au demeurant, mais ce droit gagnerait à être plus clairement affirmé par les textes.

Sans attendre que soit effective la réforme des textes que vous préconisez, la publication du rapport public pourra être l'occasion, pour le commissaire du Gouvernement auprès du Conseil d'Administration de la RATP d'appeler l'attention du président de l'entreprise, en sa qualité de président du comité central d'entreprise, sur la nécessité d'exercer au plus près ses prérogatives telles que les textes actuels le permettent.

***REPONSE DU PRESIDENT DE L'AUTORITÉ DES NORMES
COMPTABLES***

Ce rapport rappelle que les comités d'entreprise ne sont pas soumis à l'obligation d'établir et de publier des comptes annuels au sens du code de commerce, ni de désigner un commissaire aux comptes, et ce quelle que soit leur taille. Par conséquent, il recommande notamment de les soumettre à l'obligation d'établir des comptes annuels au sens de l'article L. 612-1 du code de commerce et d'élaborer un référentiel comptable qui leur serait adapté sous forme d'un règlement de l'Autorité des normes comptables. De plus, le rapport recommande de soumettre les comités d'entreprises à une obligation de certification de leurs comptes, dans des conditions à définir, ainsi qu'à des obligations de publication.

Ce rapport que vous m'avez envoyé reprend notamment les éléments d'information que j'avais transmis à la Cour des comptes par lettre du 6 juillet. Il n'appelle donc pas de remarques nouvelles de ma part : dès que les comités d'entreprise seraient soumis à l'obligation légale d'établir des comptes, l'Autorité des normes comptables pourrait s'atteler à l'élaboration d'un règlement comptable, en lançant un processus associant l'ensemble des parties prenantes.

**REONSE DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL DE LA REGIE
AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS**

J'ai pris connaissance avec la plus grande attention de ce projet de rapport et je prends acte de son contenu.

J'ai constaté à sa lecture que les réponses apportées aux observations provisoires par la RATP avaient contribué à éclairer la Cour concernant certains aspects relatifs à l'activité du CRE dans l'exercice de ses compétences en matière économique et professionnelle, ainsi qu'au rôle de la RATP en tant qu'employeur.

Je relève que les dysfonctionnements observés portent pour l'essentiel, outre sur la gouvernance du CRE et sa gestion en interne, sur la gestion des œuvres sociales, dans le domaine de la restauration collective et des centres de vacances.

Comme j'ai déjà eu l'occasion de l'exprimer, ces questions relèvent de la prérogative des élus, et excluent un pouvoir d'ingérence et a fortiori de décision de l'entreprise.

Si le fait pour le Président du Comité d'Entreprise d'avoir accès aux informations relatives à l'exercice par les élus de leurs pouvoirs propres de gestion et présentées lors des séances du Comité, ne le dispense pas d'exercer s'il y a lieu un contrôle, encore convient-il que la nature des documents et les conditions dans lesquelles il reçoit les informations le mettent en situation de le faire utilement en ayant la possibilité de mener un examen approprié.

Or, tel n'est pas le cas dans la pratique ainsi que la Cour le relève elle-même (contenu parcellaire des informations et brièveté des délais, donnant peu de prise à l'analyse).

Aucune des principales difficultés signalées par votre rapport, au terme des investigations menées par la Cour, n'avait ainsi été portée à la connaissance de la direction ou ne résultait des documents y compris comptables qui lui étaient accessibles.

Au demeurant, s'agissant des avances de trésorerie consenties exceptionnellement au CRE à partir de 2008, à sa demande, dans l'attente de la réalisation d'une promesse de vente, je rappelle, comme je l'avais expliqué en réponse à vos observations provisoires, qu'elles n'ont été accordées que sur justificatif de cette promesse et remboursées dès 2010 (remboursement majoré d'un taux d'intérêts calculé sur l'Euribor).

La direction a donc eu le souci à la fois de répondre à l'attente des partenaires sociaux tout en garantissant les intérêts financiers de l'entreprise.

Concernant l'erreur de calcul de la subvention et les conditions de sa régularisation acceptées en 2009 par la RATP, celles-ci ne relèvent pas d'une absence de contrôle mais d'une décision de l'entreprise dans le cadre de sa politique sociale.

Pour le reste, je ne peux que vous renvoyer aux explications que vous apportent les élus du CRE.

REPONSE DU SECRETAIRE DU COMITE REGIE D'ENTREPRISE DE LA REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS

En application des dispositions de la loi du 29 juillet 1881, et particulièrement de son article 29 relatif aux propos à caractère diffamatoire, la Cour a estimé nécessaire de retirer plusieurs termes de la lettre. Des crochets signalent ces retraits.

Les dénominations des magistrats permettant leur identification ont été remplacées par l'intitulé générique : « les rapporteurs de la Cour des comptes ».

Préambule

Par lettre datée du 7 octobre 2011, Mr le Premier Président de la Cour des Comptes a notifié au secrétaire du Comité régie d'entreprise de la RATP un exemplaire confidentiel du rapport public thématique que la Cour des Comptes se propose de publier.

La notification portait l'indication que la réponse que le destinataire souhaiterait voir publier conformément aux dispositions des articles L 136-5 et R 136-1 du Code des juridictions financières devrait être adressée « sous [votre] signature personnelle exclusivement ».

Cela appelle une première mise au point de principe.

Il faut en effet rappeler que le Comité régie d'entreprise est l'équivalent à la RATP d'un Comité Central d'Entreprise, dont les modalités de fonctionnement et les prérogatives sont celles prévues au Code du Travail ainsi qu'à l'annexe 13B du Statut du Personnel de la RATP.

Or si aux termes de l'article L 2327-12 du Code du travail, le Comité Central d'Entreprise « est doté de la personnalité civile », les conditions dans lesquelles cette personnalité civile est exercée ne peuvent résulter que du règlement intérieur du Comité.

En l'espèce il résulte du règlement intérieur du Comité régie d'entreprise de la RATP actuellement applicable, comme autant de celui en vigueur pendant la précédente mandature que

« Par délégation du Comité régie d'entreprise et dans le cadre de la gestion des œuvres sociales, le bureau a pour rôle entre les réunions du Comité :

- La gestion et l'activité des œuvres à gestion directe du Comité,

- La définition des programmes de travaux de rénovation et d'entretien du patrimoine,

- Le contrôle de la gestion des restaurants du Comité,

- *La politique d'information et de communication,*
- *La coordination et le contrôle des délégations du Comité au sein des conseils d'administration des œuvres à personnalité civile, »*

Dans ce cadre il ne saurait appartenir au seul secrétaire d'apporter réponses au rapport qui lui a été notifié et qui met en cause tant les prérogatives économiques du Comité régie d'entreprise de la RATP que sa gestion des activités sociales et culturelles.

Les réponses ci après ont ainsi été très naturellement élaborées et adoptées par le bureau lors d'une réunion extraordinaire qui s'est tenue le 8 novembre 2011.

Une seconde observation préliminaire s'impose qui tient à la nature de ce qui a été communiqué pour observations et dont le titre actuel est le reflet. En effet, le projet actuel comporte à nos yeux des critiques pour lesquelles nous pouvons apporter des réponses et nous ne doutons pas, qu'à leur lecture, la Cour des Comptes viendra à amender son analyse ainsi qu'à en changer le titre. Dans le cas contraire, ce serait des garanties acquises au fil de décennies de luttes qui seraient remises purement et simplement en question.

Enfin nous regrettons de relever que le Comité régie d'entreprise de la RATP est appelé à apporter des réponses à un extrait de rapport sans avoir connaissance de la totalité du rapport lui-même.

Il est également important de préciser que lors de l'envoi d'un Relevé d'observations provisoires un échange de courriers a eu lieu avec M. le Président de la 7^{ème} chambre de la Cour des Comptes, le Comité régie d'entreprise de la RATP souhaitant obtenir un délai pour apporter les réponses les plus précises, délai qui lui a été refusé.

Premières remarques.

1^o Force est de remarquer que ce rapport n'analyse pas la situation financière du Comité régie d'entreprise. Cette analyse n'aurait pu que conduire la Cour des Comptes à relever que la situation financière du Comité régie d'entreprise est favorable et à la rassurer sur son avenir. Ainsi la situation financière, validée chaque année, tant par le cabinet comptable apportant aux services du Comité régie d'entreprise de la RATP son expertise pour la clôture des comptes annuels, que par celui certifiant ces mêmes comptes lors de la présentation en séance plénière des bilans financiers ainsi que des bilans d'activité du Comité régie d'entreprise de la RATP permet de souligner que :

Pour l'année 2010 :

Le résultat montre un excédent de 328 109 euros avec une dotation pour provisionnement de 1 761 350 euros

Le total des immobilisations est de 88 577 748 euros

La trésorerie présente un solde de 6 568 984 euros

La dette s'élève à 12 millions d'euros, soit un niveau d'endettement à 25 %

Il n'est dès lors regrettable que [les rapporteurs de la Cour des Comptes] qui étaient présents au Comité régie d'entreprise de la RATP et procédaient à leurs investigations alors qu'il était procédé à la clôture et à la certification des comptes pour les années 2009 et 2010 ne fassent ainsi pas état de ces éléments.

2° Le rapport provisoire contient aujourd'hui des attaques d'une gravité et d'un enjeu pour nous importants, résumées dans la conclusion générale où on lit que « Le comité d'entreprise ne remplit aucune des deux missions confiées par le législateur dans des conditions satisfaisantes. Les élus ne s'intéressent pas prioritairement à la mission d'information et de consultation, raison d'être première des comités d'entreprise ».

Outre que la Cour des Comptes n'a ni compétence ni qualité pour juger des conditions dans lesquelles le Comité régie d'entreprise de la RATP remplit les missions légales qui sont les siennes, on ne peut qu'être stupéfait d'une affirmation aussi péremptoire qui ne repose sur aucun embryon d'analyse, aucun fait, et pire encore ne permet aucun débat contradictoire.

Cela doit être rapproché des préconisations qui s'affichent comme étant « dans la continuité de ses observations formulées à l'issue du contrôle des institutions sociales du personnel des industries électriques et gazières, la Cour recommande des réformes de portée générales... ».

Ainsi au prétexte de prétendus dysfonctionnements dont il sera démontré ci après le caractère inexact des analyses auxquelles la Cour des Comptes s'est livrée, il ne s'agit que de porter un nouveau coup aux Institutions représentatives du personnel dans toutes leurs dimensions, comme par application de l'adage « qui veut noyer son chien l'accuse de la rage.»

Les Instances représentatives à la RATP.

Conclure, comme le fait le rapport de la Cour des Comptes, que le Comité régie d'entreprise ne remplirait pas sa mission première est inexacte face à la réalité des relations sociales au sein de l'entreprise RATP dans lesquelles le Comité régie d'entreprise de la RATP joue un rôle essentiel, au même titre que l'ensemble des Instances représentatives de la RATP ainsi que les organisations syndicales représentatives.

Le Comité régie d'entreprise de la RATP.

Historique.

Créé en 1947 le Comité Central d'Entreprise de la Compagnie Métropolitaine des Transports deviendra le Comité d'entreprise de la RATP lors de l'adoption de la loi du 21 mars 1948 créant l'entreprise publique de service public : la Régie Autonome des Transports Parisiens.

Dès sa création les élus du Comité d'entreprise de la RATP affirmeront leurs prérogatives en matière économique et professionnelle ainsi que leur vocation de gestion des activités sociales et culturelles.

Pour ce qui concerne les activités sociales et culturelles la priorité sera marquée autour de 2 axes : offrir la possibilité aux agents de la RATP de bénéficier, au moins une fois par jour, d'un repas équilibré. Le second axe étant le droit aux vacances pour tous et en priorité le droit aux vacances pour les enfants d'agents.

Depuis maintenant plus de soixante ans ces priorités ont marqué tous les mandats du Comité d'entreprise de la RATP, et ce quelles que soient les majorités qui ont assumé la responsabilité de sa gestion.

L'année 1990 a été marquée par la décentralisation de l'organisation de l'entreprise et, par voie de conséquence de la représentation du personnel avec la création des Comités départementaux économiques et professionnels (CDEP) et du Comité régie d'entreprise de la RATP.

Au sein de la RATP, les instances représentatives du personnel dont les représentants sont élus par l'ensemble des personnels de la RATP, sont les délégués du personnel (DP) et les membres des Comités départementaux économiques et professionnels (CDEP).

Au regard des évolutions d'organisation de l'entreprise RATP le nombre d'établissements DP a évolué ces dernières années pour atteindre le nombre de 80 lors des dernières élections professionnelles de novembre 2010.

Les CEDP (équivalents des comités d'établissements) ont eux aussi évolués passant de 10 à 11 lors de ces dernières mêmes élections.

Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dont les membres sont désignés par le collège des élus DP et CDEP des périmètres des CHSCT concernés sont au nombre de 15.

Quant au Comité régie d'entreprise de la RATP, équivalent d'un Comité Central d'Entreprise, il est constitué des représentants des CDEP, élus en leur sein lors de leur 1^{ère} réunion qui suit le renouvellement de mandat.

Comme dans toute autre entreprise, les Délégués du personnel, membres des CDEP, du Comité régie d'entreprise de la RATP et des CHSCT sont élus sur proposition de leurs organisations syndicales, étant à souligner

que depuis la loi de 2008, la représentativité de chaque organisation syndicale se mesure à l'aune des résultats aux élections des Comités départementaux économiques et professionnels.

A noter qu'aux dernières élections professionnelles, qui se sont déroulées le 30 novembre 2010, les résultats ont été les suivants : 33,90 % pour la CGT, 25,59 % pour l'UNSA, 14,09 % pour SUD, 10,12 % pour la CFDT, 10,06 % pour FO, 5,33 % pour la CFE/CGC et 0,90 % pour la CFTC.

Enfin les droits syndicaux s'exercent dans l'entreprise dans le cadre d'un accord portant sur l'exercice du droit syndical (protocole signé par l'ensemble des syndicats représentatifs de la RATP).

Les élus sont des salariés de la RATP, élus par les salariés de l'entreprise sur les listes et programmes de leurs organisations syndicales.

Ils assument pleinement les mandats qui leurs sont confiés.

S'agissant des élus du Comité régie d'entreprise de la RATP ils sont investis par les membres des CDEP, et assument tant leurs responsabilités au sein du CRE-RATP que dans les CDEP et établissements dont ils relèvent.

Laisser entendre, comme le fait le rapport communiqué, que les élus ne rempliraient pas leurs rôle et missions est blessant pour leur engagement et contraire à la réalité du fonctionnement des institutions représentatives, et des difficultés des relations collectives à la RATP.

La mission première du Comité régie d'entreprise RATP.

La Cour de Comptes n'a pour l'instant, pas intégré l'ensemble des éléments présents dans les documents qui lui ont été fournis et abouti à une conclusion provisoire erronée en remettant en cause à ce point l'activité du Comité régie d'entreprise de la RATP dans l'exercice de ses missions premières aux termes de la loi ; que sont des attributions économiques concernant la marche générale de l'entreprise et qui donnent lieu notamment à des procédures formelles d'information et de consultation, à l'émission d'avis. A moins de considérer qu'il n'y avait aucune remarque particulière à faire ce qui contredit la conclusion du rapport.

Il est significatif de l'état d'esprit qui a présidé à ce contrôle et qui sous-tend une partie du rapport communiqué au Comité régie d'entreprise de la RATP que la Cour des Comptes balaie d'un revers de mains les Procès Verbaux de séance du Comité régie d'entreprise, ceux des diverses commissions préparatoires, les convocations aux diverses réunions de toutes natures, dont elle aurait pourtant pu et du déduire et constater l'importance tant qualitative que quantitative de l'activité menée par les élus et des sujets sur lesquels ils sont appelés, dans le cadre de leurs attributions économiques à travailler, sans compter ceux qui devraient l'être, si la RATP respectait effectivement et intégralement les obligations qui sont les siennes.

Il est tout aussi significatif que sur cette question fondamentale elle se borne à affirmer dans le rapport que «les élus consacrent l'essentiel de leur temps à la gestion des activités sociales et non à la mission de consultation des salariés», une telle affirmation étant totalement contredite par les faits.

Ainsi à titre d'exemple et sur la seule année 2010, période durant laquelle [les rapporteurs de la Cour des Comptes] étaient présents au Comité régie d'entreprise et auraient pu, d'elles mêmes, le constater, les sujets à caractère économique traités par les élus du Comité régie d'entreprise sont nombreux et d'une grande diversité, et ont donné lieu à pas moins de 17 séances plénières sans compter les réunions préparatoires formelles et « informelles ».

L'actualité a en partie conduit à cette situation, puisque la sortie de la RATP du capital de Transdev et les transferts de nouveaux actifs ont donné lieu à 5 séances spécifiques (4 supplémentaires et 1 extraordinaire, la clôture intervenant en mars 2011). Plus globalement, le Comité régie d'entreprise a étudié des dossiers récurrents tels que :

- les comptes sociaux et consolidés de l'entreprise, ainsi que les données sur les filiales ;

- les budgets d'exploitation et d'investissement de la RATP ;

- le suivi des résultats du contrat RATP/STIF (syndicat des transports d'Ile de France) ;

- les dossiers liés à la politique industrielle de l'entreprise et ses investissements ;

- les réorganisations internes à l'entreprise ; l'année 2010 a été marquée par la création d'un nouveau Comité départemental économique et professionnel SEM, mais de nombreux transferts sont à observer dans d'autres Comités départementaux économiques et professionnels, ce qui donne lieu à examen en séance du Comité régie d'entreprise de la RATP (mutualisation d'activités...) ;

- le bilan social ;

- le bilan et le plan de la formation professionnelle ;

- le bilan de la santé au travail, le bilan médico-social ;

- la politique de l'Habitat RATP et son bilan ;

- l'examen du dossier égalité professionnelle ;

Les élus du Comité régie d'entreprise ont commencé dès la séance d'août 2010 à étudier le dossier de la mise en place du gestionnaire d'infrastructures, dossier qui se prolongera en 2011.

Les élus du Comité régie d'entreprise ont donc eu à se prononcer sur nombre de dossiers : -11 inscrits à l'ordre du jour, 38 dans le cadre des

consultations ayant donné lieu à avis. A cela s'est ajouté celui sur le licenciement envisagé par la direction de la RATP d'un médecin du travail, salarié protégé (séances extraordinaires des 24 novembre et 8 décembre 2010), sans compter les points ne donnant pas lieu à émission formelle d'un avis, mais qui bien évidemment donnent lieu à examen de dossier, débats hors séance entre les élus, et débats en séance, et qui peuvent même dans certains cas ne même pas figurer à l'ordre du jour.

2011 n'a pas connu de fléchissement de cet engagement des élus dans l'intervention économique. Pour preuve, au 25 octobre 2011, 11 séances plénières de Comité régie d'entreprise de la RATP peuvent être constatées. S'y ajouteront deux séances en novembre dont une, à l'ordre du jour particulièrement conséquent, se tiendra sur deux jours. Autant de séances de commissions économiques (la plupart sur deux jours) les ont accompagnées pour préparer au mieux ces séances et analyser les dossiers. Le 5 janvier étant la séance d'installation du nouveau comité, les 10 autres ont toutes contribué à aborder des sujets stratégiques pour l'avenir de l'entreprise et de ses agents.

La séparation comptable entre le Gestionnaire d'infrastructures et l'Opérateur de transport au 1^{er} janvier 2012 imposée par l'application dans la loi française du règlement européen a conduit à alourdir les ordres du jour des séances du Comité régie d'entreprise de la RATP pour traiter de la création d'un nouveau département et des missions de ce gestionnaire d'infrastructures.

Mais les élus ne se sont pas tenus aux seules réunions des instances sur ce sujet aux conséquences considérables pour l'entreprise. Un débat public a été organisé par le Comité régie d'entreprise de la RATP le 8 avril 2011 et a réuni plus de 300 personnes sur ce sujet. Des représentants des salariés d'autres entreprises publiques qui ont cette expérience de la séparation pour leur entreprise sont venus témoigner. Une représentante de la direction de la SNCF Ile de France a analysé les impasses auxquelles était confrontée l'entreprise SNCF aujourd'hui et la direction de la RATP est venue présenter ses options aux salariés présents. Ce débat a été relaté dans le magazine Fréquence, un 4 pages pédagogique réalisé par la Direction des analyses et des études économiques du Comité régie d'entreprise de la RATP a été distribué dans l'entreprise et un compte rendu détaillé est à disposition.

Un autre débat public sur l'avenir des transports publics dans le cadre du Grand Paris s'est tenu en septembre 2011 à l'occasion du Forum Social à la Fête de L'Humanité, où le Comité régie d'entreprise de la RATP anime un stand et diffuse des informations économiques sur la RATP et son environnement économique et institutionnel. Un « Quiz » mêlant pédagogie et ludisme a permis à de nombreux visiteurs d'approcher les réalités de l'entreprise RATP, de ses agents et des usagers.

L'année 2011 est celle qui débute un nouveau mandat pour les élus du Comité régie d'entreprise de la RATP et des Comités départementaux économiques et professionnels. Le renouvellement des mandataires est important. La commission économique du Comité régie d'entreprise de la RATP a également vu de nouveaux commissaires participer aux travaux. Afin de préparer dans les meilleures conditions ce mandat de quatre ans qui devrait les voir intervenir sur les sujets stratégiques pour l'entreprise évoqués plus haut, le Comité régie d'entreprise de la RATP a décidé d'organiser une formation spécifique sur les questions économiques.

Avec le Cabinet Emergences et la Direction des analyses et des études économiques du Comité régie d'entreprise de la RATP, un cycle de 5 séances de formation est ouvert aux élus du Comité régie d'entreprise et secrétaires des Comités départementaux économiques et professionnels. 4 séances de 2 jours chacune ont été tenues en 2011 et la dernière aura lieu tout début 2012. Les sujets traités portent sur l'environnement institutionnel des transports en Ile de France, la lecture des budgets et comptes de la RATP, les rapports contractuels entre la RATP et son autorité organisatrice, la stratégie de l'entreprise à travers la gestion des ressources humaines et la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le groupe RATP et le comité de groupe... Ces séances ont été préparées en amont avec les stagiaires afin de tenir compte au plus près de leurs besoins et leur permettre d'intervenir et d'agir dans les meilleures conditions au cours de leurs mandats. Chaque séance a vu la participation active de 14 à 18 stagiaires élus, malgré des agendas très chargés.

Afin que le Comité régie d'entreprise de la RATP accomplisse sa mission première le législateur a déterminé les moyens de fonctionnement, comme cela se produit pour l'ensemble des Comités d'entreprises. Ceci permet au Comité régie d'entreprise de la RATP à la fois de disposer d'une équipe de conseils et d'économistes au service de l'ensemble des Instances représentatives du personnel de l'entreprise, mais également de s'organiser afin de permettre aux élus de disposer de l'éclairage nécessaire à l'émission des appréciations et avis des élus.

C'est en cela que le règlement intérieur du Comité régie d'entreprise de la RATP régie la constitution et le fonctionnement de commissions, lesquelles sont présidées par un élu.

Il est à noter que le Comité régie d'entreprise de la RATP s'est doté de 6 commissions ayant pour attribution des questions à caractère économiques et professionnelles.

- Une commission économique*
- Une commission formation professionnelle*
- Une commission égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*

- Une commission médico-sociale
- Une commission santé au travail
- Une commission logement

Chaque séance du Comité régie d'entreprise de la RATP se traduit au moins par une réunion de commission (ceci en fonction de l'ordre du jour), une réunion préparatoire des élus ainsi que la séance elle-même.

Sur la gouvernance.

La construction du rapport thématique ne vise qu'un seul objectif ; tenter de faire la démonstration d'une accumulation de dysfonctionnements au sein du Comité régie d'entreprise de la RATP qui témoignerait d'une volonté délibérée, de "la structuration d'un système".

C'est ainsi que l'essentiel des critiques de la Cour des Comptes porte sur la gouvernance, où elle reproche à la fois et de manière contradictoire aux élus leur place et leur implication dans la prise des décisions et leur mise en œuvre, et les conséquences qu'ils ont été conduits à en tirer dans la prise de connaissance des problèmes qui se sont révélés à eux dans la mise en œuvre de leurs décisions par les structures professionnelles dont ils se sont dotés.

Il faut sans doute d'abord rappeler qu'un Comité d'entreprise n'est pas une entreprise comme une autre. Il faut aussi rappeler que rien n'interdit aux élus d'un Comité d'entreprise de mettre en œuvre eux même la politique qu'ils ont définie et les choix qu'ils font. Au regard de la structure du Comité régie d'entreprise de la RATP et de l'importance des activités sociales et culturelles dont la gestion lui a été confiée, à la fin des années 1980, les élus du Comité régie d'entreprise de la RATP ont très normalement fait le choix de s'entourer de professionnels dans les différents secteurs d'activité, choix aboutissant à un partage de responsabilité et d'intervention entre les élus et les services chargés de mettre en œuvre les orientations de principes délibérées par l'instance.

Il est de fait que cela s'est traduit par des situations contradictoires, dont les élus ont effectivement pris la mesure dès avant le début du contrôle de la Cour des Comptes, mais dont les situations particulières ne leur sont apparues de manière plus concrète qu'à l'occasion de ce contrôle.

En déduire comme le fait la Cour des Comptes une prétendue volonté délibérée des élus d'écartier les responsables fonctionnels, pour garder la main mise sur la gestion, et d'avoir pris le prétexte du contrôle pour échapper aux responsabilités directes qui auraient été les leurs dans le cadre "d'un système organisé", relève là encore d'un parti pris que les élus ne peuvent accepter.

Il est regrettable à cet égard que [les rapporteurs] se soient bornés pour essayer d'étayer leur propos à des auditions et analyses de pièces sans

jamais interroger les élus eux-mêmes dans un travail qui n'a revêtu aucun caractère contradictoire.

Ainsi La Cour des Comptes ignore le rôle essentiel de coordination que joue le directeur général du Comité régie d'entreprise de la RATP entre les élus et les services. Elle ne s'y est en effet intéressée que pour analyser là encore, à charge contre les élus, et alors que son contrôle portait sur la période 2004-2010, la seule embauche en mai 2010 d'un nouveau directeur général, dont elle n'hésite pas à affirmer qu'il aurait été recruté par le seul secrétaire, ignorant totalement là encore, les règles de fonctionnement du Comité régie d'entreprise de la RATP, et le fait que le secrétaire agit sur délégation et sous contrôle des instances que sont le secrétariat, le bureau et la séance plénière.

A cet égard également, il faut souligner que c'est sans attendre les 1ères constatations et remarques de la Cour des Comptes que ce nouveau directeur général, investit de la mission la plus large, était conduit à dresser un 1^{er} diagnostic de la situation de gestion du Comité régie d'entreprise de la RATP et de ses activités, pour faire des propositions de remise en ordre dont le Comité régie d'entreprise de la RATP n'a là encore pas attendu les préconisations de la Cour des Comptes pour entamer la mise en œuvre.

Et il est particulièrement contradictoire que les différentes mesures prises par les élus dans le cadre de ces remises en ordre leur soient aujourd'hui reprochées dans les termes où la Cour des Comptes le fait.

Quant à prétendre que les services se seraient heurtés dans l'exercice de leurs fonctions à des obstructions de la part des élus relève du même mauvais procès qui leur est fait tout au long de ce rapport.

Il suffit en effet de se reporter aux différents documents dont la Cour des Comptes prétend faire l'analyse pour y constater que pour l'essentiel et de manière très naturelle ils s'adressaient au directeur général (de la période sous contrôle comme de la période qui a suivi) dans le rôle de coordination des services et de relations avec les élus qui est le sien.

A titre d'exemple on peut ainsi relever que c'est à tort que dans le rapport, la Cour des Comptes renvoie la responsabilité de recrutement des personnels aux élus, alors que de toute évidence, cette responsabilité incombaît et incombe au directeur général ou aux directeurs des services concernés, sauf bien évidemment pour ce qui concerne le directeur général lui-même. Pour autant qu'y aurait il de critiquable à ce que les élus portent eux mêmes intérêt à la qualité, à l'investissement potentiel et aux compétences professionnelles des salariés recrutés au sein du Comité régie d'entreprise de la RATP.

Et prétendre déduire de quelques situations qu'elles caractériseraient la main mise des élus sur le choix de recrutements stratégiques qui auraient

été imposés aux directeurs relève d'une démarche volontairement marquée par le seul objectif résumé dans les conclusions générales du rapport.

Là encore le Comité régie d'entreprise de la RATP ne peut que regretter que ces affirmations qui ne sont au demeurant aucunement étayées n'aient pas été confrontées aux observations des élus eux-mêmes.

Les activités sociales du Comité régie d'entreprise de la RATP.

Il ne s'agit pas ici de mettre en cause la légitimité de principe des pouvoirs d'investigations et d'analyse de la Cour des Comptes quant au contrôle de comptes et de gestion dans le cadre des prérogatives et compétences qui sont les siennes, notamment quand il s'agit d'identifier des imperfections et insuffisances dans des conditions permettant aux organismes contrôlés d'en prendre éventuellement connaissance et de mettre en œuvre les mesures propres à y remédier.

Pour certaines le Comité régie d'entreprise de la RATP ne les conteste pas, et entend bien les corriger, quand il n'a pas d'ailleurs de lui-même pris les 1ères mesures adéquates sans même, faut il encore le souligner, avoir attendu les observations de la Cour des Comptes pour s'y atteler.

Par contre n'entre pas dans les compétences de la Cour des Comptes de rechercher, comme l'ont fait [les rapporteurs], d'autres motifs de critiques n'entrant pas dans ce cadre, portant notamment sur des options qui relèvent de la stricte liberté de choix du Comité régie d'entreprise de la RATP [...].

Cela est d'autant plus grave, lorsque la critique constitue essentiellement une remise en cause des droits sociaux des agents de la RATP et de leurs familles.

Cela obère même les préconisations que fait la Cour des Comptes et la façon dont elle outrepasse ainsi le champ de ses compétences, d'un déficit d'objectivité de ses analyses.

Sans s'égarer dans un procès d'intention, cela témoigne manifestement d'une méconnaissance par les auteurs du document des rôles, fonctionnements et missions des comités d'entreprise dans la responsabilité que leur a confiée le législateur en matière de gestion des activités sociales et culturelles.

Retenant pour les intégrer dans son mode de gestion future les observations de la Cour des Comptes qui ne sont pas incompatibles avec la légitimité de ses choix de gestion inhérents à sa mission, le Comité régie d'entreprise de la RATP croit pouvoir espérer que de son côté la Cour des Comptes mettra ses observations et ses recommandations en conformité avec cette compatibilité.

Comme rappelé ci avant, afin d'assurer sa mission de gestion des activités sociales et culturelles le Comité régie d'entreprise de la RATP, comme indiqué dans son règlement intérieur a mis en place des commissions sociales présidées par des élus. Il s'agit de :

- *La commission vacances.*
- *La commission des restaurants.*
- *La commission sport et loisirs.*
- *La commission des fêtes.*
- *La commission de l'action culturelle.*
- *La commission information et communication.*
- *La commission financière.*

Ces commissions ont pour mission de travailler autour des orientations définies par les élus et en aucun cas d'assurer une quelconque gestion du fonctionnement des activités, laquelle est assurée par chacun des services du Comité, sur délégation et sous contrôle du Comité régie d'entreprise de la RATP lui-même quand les moyens de ce contrôle lui sont effectivement et concrètement donnés.

La restauration.

Le Comité d'entreprise de la RATP a décidé dès sa création en 1948 de gérer directement la restauration collective appelée à l'époque « cantine ». Le but premier de cette gestion était de servir, en cette période de rationnement, un repas chaud aux agents de la RATP qui participaient à la reconstruction du pays dévasté par la guerre. Ce repas leur permettait de renouveler leur force de travail et donc de contribuer à cet effort.

Le nombre de restaurant n'a cessé d'augmenter depuis cette période, passant de 4 cantines à 27 restaurants d'entreprise aujourd'hui, une cuisine centrale (UPC) et des points de distribution automatique (DA).

Passant de 941 925 repas annuels en 1948 à plus de 1 567 000 en 2010, la restauration reste l'activité du Comité régie d'entreprise de la RATP qui touche le plus de salariés. Le comité a fait le choix et fait toujours le choix d'une restauration collective autogérée sans utilisation des chèques restaurant et sans différenciation des tarifs.

Le chèque restaurant institutionnalisé légalement en 1967 est encadré par une loi de la même année. Cette loi même si elle a évolué ces dernières années ne permet toujours pas d'instaurer les tickets restaurant pour les agents de la RATP pour les raisons suivantes :

→ ***La base égalitaire.*** *Le chèque étant considéré comme un avantage social, il doit être accordé sur une base égalitaire à tous les agents RATP. Le calcul est simple, un repas par jour pour 45 000 agents pour 220 jours par an à 6.87 euros (participation employeur ou gestionnaire) en moyenne soit 68 millions d'euros, la subvention ne suffirait même pas au financement et que resterait-il pour les autres activités ?*

- **Le cumul des avantages.** *Les entreprises peuvent attribuer des tickets restaurant aux salariés n'ayant pas accès à un dispositif de restauration collective ou conventionnée, se qui n'est pas le cas. L'entreprise doit veiller à ce que ses salariés ne cumulent pas les deux avantages, les tickets et la restauration collective. En l'espèce ce n'est manifestement pas réalisable*
- **La coupure pour repas.** *Le ticket restaurant ne peut être attribué que pour les salariés qui ont un repas compris dans l'horaire de travail journalier. Ce qui exclurait plus de 30 000 agents de la RATP.*

Ainsi tous les agents ne peuvent être traités sur une base égalitaire.

Le positionnement de la Cour des Comptes est surprenant sur une éventuelle différentiation des prix du repas en fonction des revenus. Elle nous interpelle sur le fait que nous n'attribuons pas de chèque restaurant alors que la loi nous l'interdit et que cette même loi interdit une différentiation de tarif en fonction des revenus.

L'évolution de la fréquentation :

On peut constater ces dernières années une légère baisse du nombre de repas entre 2004 et 2009, avec une augmentation de 8 071 repas entre 2008 et 2009. Le nouveau directeur des restaurants, embauché en juillet 2011, a pour objectif d'augmenter le nombre de repas servis de 6 500 jours à 10 000 jours au travers de concepts nouveaux (restauration nomades, petits zincs, négociation avec la RATP sur l'ouverture de nouveaux restaurants, réflexion sur la cartographie des sites...)

L'ouverture des restaurants aux entreprises extérieures permet d'atteindre le ratio nécessaire pour le maintien du restaurant et le financement de celui-ci. La Cour des Comptes nous interpelle comme si cette pratique représentait un dysfonctionnement.

Or l'existence d'un dysfonctionnement n'est pas avéré, ni a fortiori celui d'un préjudice. Si les recettes provenant des usagers externes dépassent les charges résultant de la mobilisation « des effectifs de production au-delà de ce qui est nécessaire du strict point de vue de la satisfaction des agents RATP », il y a même un gain et non un déficit.

La gestion de l'activité :

PROJET DE DEVELOPPEMENT

POUR LA

DIRECTION DES RESTAURANTS

Plan triennal

Bruno Berthier Août 2011

SOMMAIRE

Introduction

*Une nouvelle politique pour le CRE RATP
Ma vision de la restauration collective
Ce qu'est la restauration collective
Rappel de la réglementation et des obligations*

Préconisations pour la restauration de demain au CRE RATP

*Selon la méthode des « 5M »
La prestation
La gestion
Le personnel*

Bénéfices attendus du projet

*Accroissement de l'activité
Gain de gestion
Amélioration du climat social*

Conclusion

L'avenir est prometteur

Annexes

*Réglementation & obligations sanitaires en restauration collective
Projet de réorganisation de l'encadrement*

INTRODUCTION

Une nouvelle politique pour le CRE RATP

Fin 2010 les élections professionnelles mettaient en place une nouvelle équipe d'élus à la tête du CRE.

Leur feuille de route porte sur deux objectifs :

Développer des prestations et réduire les dépenses de fonctionnement avec un impératif, aucun licenciement.

Un organisme de contrôle a eu l'occasion d'examiner les comptes et la gestion du CRE RATP: la COUR DES COMPTES.

A la suite de ses contrôles, son rapport montre des dysfonctionnements importants.

Des progrès doivent être réalisés, en particulier pour redonner aux directions techniques l'autonomie sur leurs compétences professionnelles.

Mais pour obtenir cette autonomie renforcée, une réorganisation s'impose dans le temps et dans un cadre précis.

Il nous incombe de prendre des mesures afin d'épurer certains dispositifs coûteux, de réviser les méthodes de fonctionnement, de mettre en place des outils de gestion et d'envisager un nouvel avenir.

Aujourd'hui, le CRE doit retrouver une gestion où les coûts de fonctionnement pèsent moins lourds dans le budget et s'interroge sur sa stratégie.

Les restructurations et regroupements de services, les nouveaux modes de consommations alimentaires, l'organisation du temps de travail, les attentes individuelles en terme de pouvoir d'achat sont autant de paramètres qui perturbent le fonctionnement actuel.

Il est essentiel de proposer une réflexion générale pour accompagner les mutations du CRE et de la société. Cette nouvelle politique offrira les outils et les méthodes nécessaires à l'adaptation de la restauration.

C'est l'objet de ce nouveau plan triennal 2011 – 2014.

Ma vision de la restauration collective

Ayant pris mes fonctions de Directeur des restaurants le 18 juillet 2011, je vous présente mon expertise sur la restauration du CRE.

Pour comprendre ma démarche, il est bon de rappeler ma vision de la restauration collective :

1. Favoriser l'accès de la restauration au plus grand nombre.
2. Mettre la restauration du CRE au cœur d'une politique de santé (équilibre alimentaire)
3. Donner confiance aux convives et à l'exploitant (Plan de Maîtrise Sanitaire)
4. Inscrire la restauration dans une démarche de développement durable.
5. Valoriser l'accueil au restaurant.
6. Offrir une restauration diversifiée (Brasserie, Traiteur, Self, Nomade, Distribution automatique)

L'amélioration permanente de ce service social implique une évaluation qui doit pouvoir concourir à mettre en lumière les améliorations possibles et les points forts.

Une réflexion globale, de nature à garantir la qualité de la prestation, doit s'engager afin d'atteindre la maîtrise de cette activité.

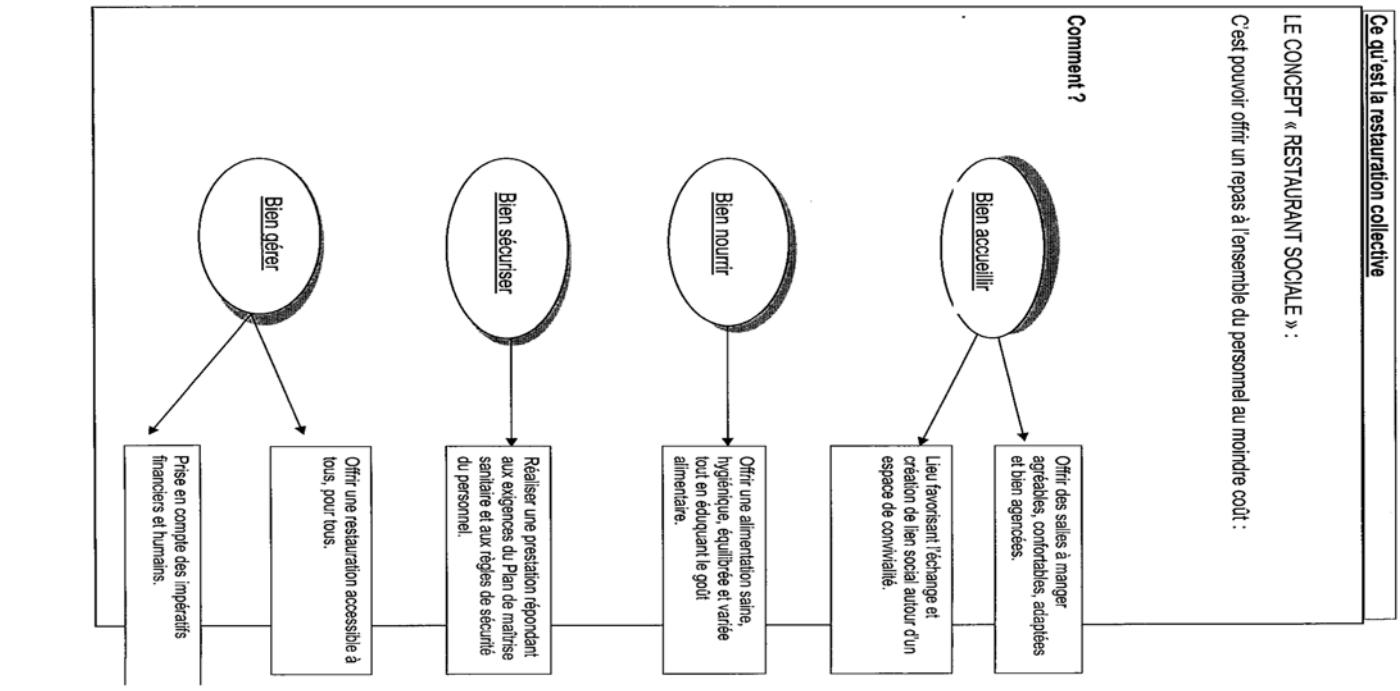
La tâche des décideurs n'est pas simple mais l'enjeu est d'importance.

Ce qu'est la restauration collective

LE CONCEPT « RESTAURANT SOCIALE » :

C'est pouvoir offrir un repas à l'ensemble du personnel au moindre coût :

Comment ?



Rappel sur la réglementation et les obligations

Conformément à l'arrêté ministériel et aux directives européennes, les cuisines du CRE doivent mettre en œuvre la démarche HACCP.

La restauration passe d'une culture d'obligation de moyens (application d'une réglementation) à une logique d'obligation de résultat (la sécurité alimentaire)

La réglementation impose la maîtrise d'un ensemble de règles dont certaines sont le préambule à toute mesure indispensable :

La maîtrise documentaire,

La maîtrise du personnel (le savoir faire, la formation, le recrutement),

La réception, le stockage et les sorties des denrées alimentaires,

La distribution,

Les autocontrôles,

Le plan de nettoyage et de désinfection,

Le matériel, les locaux

Principe d'évaluation

Véritable outil qualité pour la restauration, il doit permettre le suivi qualité de cette activité dans ce domaine technique mais aussi social. Ce diagnostic doit permettre d'évaluer les résultats obtenus et peut nous conduire à modifier et valider notre démarche de progrès pour les années à venir.

Le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point/Analyse des dangers – Points critiques pour leur maîtrise) a été notre guide dans la mise en place de notre contrôle et doit permettre :

- d'identifier et d'analyser les dangers associés aux différents stades du processus de production d'une denrée alimentaire ;
- de définir les moyens nécessaire à leurs maîtrises ;
- de s'assurer que les moyens sont mis en œuvre de façon effective et efficace.

Partant de cette démarche, un référentiel a été réalisé afin de mesurer l'efficacité, le réalisme et l'évolution de la qualité de la prestation « restauration » au sein des restaurants. Six grands thèmes audités : les menus, le suivi des produits, le matériel, le personnel, l'hygiène, les prestations.

Si cette première évaluation a été faite par moi-même, les responsables de la restauration peuvent dans l'avenir réaliser cette analyse, et mettre en place une équipe d'évaluation qui pourrait se composer par exemple :

De responsables de secteur

De responsable hygiène, qualité

La création d'un groupe de contrôle est souvent source de transparence, qui doit nécessairement permettre d'apporter une plus grande légitimité à cet exercice d'évaluation et à cet outil de mesure.

**PRECONISATIONS POUR LA RESTAURATION DE DEMAIN
AU CRE RATP**

Les éléments qui devraient permettre un redressement sont les suivants :

Une meilleure gestion de la masse salariale et des effectifs

La mise en place de tableaux de bord fiables et pertinents

La rationalisation de l'ensemble de la chaîne comptable

Une suppression des dépenses anormales relevées lors des précédents contrôles

Une meilleure maîtrise des charges fixes

La mise en place du Plan de Maîtrise Sanitaire

S'inscrire dans une démarche qualité

Une application plus stricte de la réglementation sur l'organisation et la gestion des achats

Recommandations détaillées pour obtenir Conformité et performance

FORMULEE SELON LA METHODE DES « 5M »

Main d'œuvre

Un projet de réorganisation des organigrammes sera proposé en septembre afin de trouver une équité dans les ratios et d'équilibrer les charges de travail. Une implication des responsables de secteurs demeure nécessaire et une prise de conscience du personnel paraît urgente afin d'anticiper le planning.

Gestion des ressources humaines compétences et reconnaissance :

Positionner les chefs de cuisine dans la chaîne de management (recrutement, évaluation, sanctions)

Fixer des objectifs et responsabiliser les équipes au travers des entretiens annuels d'évaluation

Concevoir des grilles de rémunération présentant une différenciation encadrant /technicien adapté aux enjeux

Proposer un plan de formation adapté aux besoins et aux usages

Concrétiser un plan de lutte contre l'absentéisme

En optant pour de vraies cuisines satellites diminution des AT dû à moins de manipulations.

Mise en réseau et animation

Créer les conditions d'échanges de pratiques et de partage de valeurs collectives.

Une évaluation des compétences devient obligatoire afin optimiser le savoir faire du CRE.

Des recrutements et des promotions plus affinés afin que le niveau de professionnalisme du CRE grandisse et qu'en d'écoule, par conséquent, une prestation, un plaisir et une revalorisation du métier.

Placer les bonnes personnes aux bons endroits.

Matériel

La direction du Patrimoine de la RATP met à disposition du matériel d'une bonne technologie en nombre suffisant.

A nous de responsabiliser et de former notre personnel afin d'optimiser ces performances et sa durée de vie.

Faire des standards de matériel suivant le nombre de couverts ainsi que la surface nécessaire.

Prouver à la direction du Patrimoine de la RATP de réelles économies de matériel avec l'utilisation des cuisines satellites comme telles.

Faire un calendrier des rénovations des restaurants avec la direction du patrimoine de la RATP

Sensibiliser le personnel à la méthode de nettoyage et d'utilisation du matériel afin de limiter les pannes, qui les pénalisent eux mêmes.

Revoir les contrats d'entretien et les adapter aux besoins.

Formation du personnel aux nouvelles technologies

Intégrer une obligation de résultat dans le suivi et l'entretien approprié du matériel.

Milieu

Faire l'inventaire des restaurants ne correspondant pas aux réglementations et obligations en vigueur

Etablir la liste par priorité suivant la politique des restaurants du CRE.

Mettre en place le DUER dans chaque restaurant.

Méthode

Avoir une vraie politique de restauration basée sur des valeurs sociales

Apporter aux équipes un appui opérationnel en donnant un cadre et un état d'esprit.

Faire une gestion basée sur une fiche technique, fondamentale de la restauration collective, qui commence par l'achat des denrées, contrôle à réception, stockage, mise en œuvre avec des prévisions de fabrication précises, rigueur dans l'élaboration des mets, prestation et contrôle des ventes. Un bonne communication et une concertation avec les différents acteurs (achat alimentaire, formation, gestion du temps).

Instaurer un bon climat basé sur les valeurs de ce métier.

Matière

Faire une trame de menus suivant les saisons (Printemps, été, automne, hiver). Pour chaque saison, six semaines de menus renouvelables une fois, ce qui garantit un choix important et assure toute l'année. Ce travail donnera lieu à une simple actualisation des recettes chaque année

Toutes les recettes détiendront leurs fiches techniques.

LA PRESTATION, NOTRE RESTAURATION DE DEMAIN

La fréquentation des restaurants du CRE connaît une désaffection lente et régulière. Cette situation nécessite une évolution en profondeur de l'offre de restauration.

L'objectif quantitatif du CRE est donc en priorité d'arrêter la baisse de la fréquentation avant de prétendre redresser la situation en observant une hausse du nombre de repas servis. Cet objectif ne sera jamais atteint sans la mise en œuvre d'un plan d'action clair auquel tous les acteurs auront adhéré.

La Direction des restaurants doit donc se concentrer sur sa fonction première : fabriquer et servir des repas pour les agents en s'adaptant aux tendances comportementales nouvelles qui poussent à l'individualisation de l'action de se nourrir, tout en veillant à réduire le grignotage.

En conséquence, l'objectif qualitatif du CRE est de produire des repas plus ou moins complets, très variés, nourrissants, équilibrés, et de les servir dans un espace collectif convivial autorisant l'expression des individualités, sur une plage horaire élargie, à un prix inférieur à l'environnement commercial.

Cette analyse ne remet pas en cause la possibilité d'offrir une restauration dite « à emporter » dans la mesure où elle correspond à la prise d'un repas à caractère social : le lieu de consommation change par l'expression de l'individualité de l'agent. Mais cette consommation extérieure aux restaurants ne doit pas se traduire par un encouragement de la restauration « sur le lieu de travail », négative en matière d'hygiène et d'infestations par les animaux nuisibles, qui ne devrait plus être tolérée.

La gamme de repas offerte doit, dans ces conditions, être la plus large possible, en restant globale, avec la possibilité d'être morcelée dans sa composition mais pas dans sa période de consommation. Le CRE doit proposer une restauration ouverte qui aurait les caractéristiques suivantes :

Plats d'origines différentes : française, asiatique, slave, africaine, américaine...

Plats de structures différentes : poisson, fruits de mer, viande, légumes, ovo produits, féculents, fruits...

Plats de fabrications différentes : mijoté, braisé, grillé, rôti, cru...

Plats de conceptions différentes : sandwich, salade

Ces considérations sont nécessaires pour orienter le choix des clients sur la noblesse et la simplicité des produits plutôt que sur la banalisation par homogénéisation des goûts (adjonction de sauces, par exemple).

Les temps de déplacement devant être réduits au maximum, et en tout état de cause ne pas dépasser 10 minutes, les lieux de restauration devront se situer :

Soit au plus près des grosses unités qui regroupent un grand nombre d'agents ;

Soit installés au cœur des populations diffuses, drainées par des réseaux de transports denses, et qui sont structurés pour réduire au maximum les temps d'attente et compenser ainsi les temps de trajet.

CRE doit également se mettre en mouvement pour coller à ces évolutions sous peine de perdre sa propre crédibilité et donc risquer de disparaître.

Une restauration de qualité et conviviale

Cette étape est essentielle et particulièrement délicate. En effet, la prestation du CRE n'a pratiquement pas évolué au cours des dernières années. Or, les produits, les technologies, les pratiques culinaires, les comportements alimentaires, les attentes des consommateurs évoluent. Le

Globalement, si l'on veut tenir compte des observations données et des demandes exprimées par les consommateurs, Le CRE doit travailler sa prestation en redéfinissant son concept pour tenir compte des éléments suivants :

Une cuisine variée, simple, saine, qualitative, dont le produit est mis en avant.

Un espace de restauration aéré, clair, fluide, lumineux, confortable, et plaisant.

Le concept proposé prendra en compte les faiblesses connues ou prévisibles de la restauration collective.

La prestation

*C'est par celle-ci qu'une progression du nombre de couverts s'opérera. Elle présente plusieurs aspects qui déboutent par l'attractivité des salles de restaurant, en passant par le choix de la vaisselle, par sa propreté sans oublier la qualité des produits vendus par leur fraîcheur, couleur, et achalandage, le tout couronné par du personnel professionnel propre et souriant. Un élément capital pour les restaurants du CRE : **apprendre la notion de "recevoir le convive".***

1. Unité de production centrale et Cuisine satellite

Les deux départements unité de production et cuisine satellite sont indissociables puisque leur fonction marche de paire.

Une unité de production comme son nom l'indique, assure une production en nombre important pour des restaurants de petite taille ne pouvant pas assurer les repas dans des conditions optimales et en accord avec la réglementation en vigueur sur les conditions d'hygiène (Plan de Maîtrise Sanitaire).

Proposition pour l'UPC

Aujourd'hui on assiste à un complément de livraison pour la plupart des restaurants. Les satellites commandent des plats et des pâtisseries suivant leurs envies, sans critère précis avec une qualité livrée médiocre.

Il me semble difficile d'arrêter l'UPC et au contraire c'est peut être une chance pour le CRE pour les années à venir. La création des p'tits zincs (RUEIL et La VILLETTTE) en est une illustration parfaite.

Ces deux restaurants furent créés sur des bases de cuisines satellites, c'est-à-dire un minimum d'équipement et une livraison par l'UPC des plats, entrées et desserts. Aujourd'hui le projet est complètement dévoyé, puisque les cuisiniers cuisinent sur place alors que les locaux ne sont pas adaptés, avec des carences de marche en avant du produit, des risques de contaminations croisées, donc un risque pour les convives de TIAC (toxi infection alimentaire collective).

De plus la prochaine visite de la DDPP (Direction Départementale de la Protection de la Population) pourra bien nous faire un rappel sur l'obligation de respecter la réglementation en vigueur en matière de restauration collective.

Deux restaurants satellites (Point du Jour et Fontenay sous Bois) doivent être rénovés, il demeure plus facile de convaincre la direction du patrimoine de la RATP de faire des cuisines satellites (moins coûteux) que d'installer des cuisines complètes (120 couverts moyenne par restaurant).

En terme de gestion, aucune maîtrise des coûts, au contraire cette situation donne lieu à une double production.

En raison des carences de prévision de fabrication, de fiche technique pour les commandes, de contrôle des ventes, de qualité de la prestation, il me paraît urgent de maîtriser ces aspects.

De plus, lors de mes visites, des cuisiniers ne respectent pas la réglementation et les obligations en matière d'hygiène et parfois font courir un risque important à nos convives.

Aujourd'hui, force est de constater que l'UPC fonctionne en demi-teinte, une démotivation due à la rumeur de fermeture, une compétence moyenne, exemple DLC inexacte, une qualité des repas médiocre et aucun contrôle de la hiérarchie.

En décidant d'opter pour la poursuite de l'UPC nous pérennisserons la restauration collective du CRE par une complète maîtrise du choix de sa restauration et d'une gestion centrale des coûts.

Pour cela il faut opérer certains changements :

Obligation pour les cuisines satellites de s'approvisionner à l'UPC et suspension de la capacité à acheter des denrées.

Les compétences étant déplacées, nous concentrerons le savoir sur l'UPC sachant que sur les unités satellites les besoins sont différents et se concentrent plus sur la distribution et l'attention portée aux convives. Important : un accompagnement pour les personnes responsables de satellites sur la réchauffe des plats.

Plus besoin de cuisiniers de métier sur les cuisines satellites (Point non négligeable : les difficultés dans les années à venir de recruter des professionnels culinaires)

Obtenir des productions suivant les vrais besoins et maîtrise des quantités par les fiches techniques.

L'UPC peut largement travailler des produits frais en mettant en place une légumerie.

Les 17 restaurants satellites seront beaucoup plus faciles à gérer, avec une gestion plus claire.

Des coûts moindres en terme de matériel, contrats.

L'UPC détient un agrément sanitaire pour une capacité de 1 200 couverts jour. Envisager une optimisation des locaux et du matériel en doublant les équipes (2x 7h32 de productions culinaires et de pâtisseries)

2. Assurer la fabrication et livraison de la DA

La DA demeure le seul moyen de proposer des repas dans des lieux sans restauration en permanence.

Afin de servir des mets de qualités, l'UPC doit proposer une gamme restreinte mais variée dans la semaine, avec une gestion rigoureuse et un paiement plus sécurisé.

Elle reste un bon moyen de satisfaire une majorité de nos convives de part la spécificité de leur emploi et leurs horaires atypiques

3. Assurer une restauration Nomade

Un projet de restauration nomade en adéquation avec les besoins actuels va bientôt être proposé dans les quatre plus grands restaurants (Bercy, Poissonnier, Bastille, Philidor).

Une gamme de sandwiches, salades composées, desserts et laitages sera proposée afin de capter de nouveaux convives.

Cette gamme pourra également être proposée dans la DA et étendue par la suite.

Cette production sera centralisée à l'UPC afin de standardiser une production et d'en maîtriser les coûts.

4. Assurer le service traiteur à UPC

Aujourd'hui le service traiteur se situe au restaurant de Boissy ne donnant pas satisfaction en terme d'infrastructures, mélangeant des aliments avec le restaurant. L'espace est trop restreint pour effectuer un travail de qualité.

Concéder une partie de notre restauration c'est en perdre la maîtrise et c'est alors pour un Comité d'Entreprise, perdre sa première œuvre sociale.

REDEFINIR LE CONCEPT DE RESTAURATION DU CRE

Un concept de restauration unifié

A) Une distribution par îlot regroupant des stands

Suite à ce qui a été énoncé précédemment et en s'inspirant des observations du CREDOC sur le comportement alimentaire des français, la restauration évolue autour de quatre comportements de plus en plus marqués du consommateur.

Le principe du concept est de dessiner la restauration du futur autour d'îlots qui permettraient de regrouper des stands thématiques selon des principes de fonctionnement différents :

Ilot cuisine distribuée

Le client est passif et n'attend pas. Les plats sont préparés au préalable. Le client est servi sans intervention de sa part. Il se contente de faire un choix. L'objectif est de proposer une prestation stable, équilibrée, parfaitement maîtrisée sur tous les restaurants en terme de qualité et de gestion.

Les stands identifiés comme tels regroupent les thèmes de la cuisine classique, régionale, ou exotique.

Ilot cuisine vivante

Le client est actif et attend. Le client intervient dans la fabrication de son plat en individualisant ses ingrédients. Il choisit également sa cuisson, ses épices, son assaisonnement. C'est le symbole de la cuisine « liberté ». La prestation est animée et le client est accompagné dans son choix par une information vivante. L'effort de restauration est porté sur la qualité du résultat final. Des efforts de communication et sur la vente sont indispensables.

Les stands identifiés regroupent la cuisine santé, les pizzas, la crêperie, ou encore la saladerie.

Ilot cuisine plaisir

Le client est hédoniste et attend. Le client intervient partiellement dans la fabrication et assume son choix qui peut être financier. Il choisit volontairement une restauration qualitative, basée sur les produits frais, AOC, bio ou certifiés, ou onéreux. Le client maîtrise partiellement la cuisson et la composition de son plat. Cette prestation est la vitrine du savoir-faire du CRE

L'effort porte sur la qualité gustative du plat, sur sa composition et sa présentation.

La cuisine gastronomique, et les grillades poisson et viande font essentiellement partie de cet îlot.

Ventes à emporter et Cafétéria

Le client est libre et n'attend pas. Il se sert lui-même et déjeune à l'extérieur ou sur place. Cet îlot pose la question plus large des horaires d'ouverture des restaurants : peut-on proposer des petits-déjeuners et de la vente à emporter sur des créneaux horaires très larges, voire proposer des prestations tout au long de la journée ?

Une prestation modulable et calibrée

Les quatre îlots sont-ils indispensables ?

Dans chaque restaurant, chaque îlot doit être représenté avec au moins une prestation.

Quelles contraintes engendrées (taille, personnel...) ?

A partir de ce concept, proposer partout les quatre îlots exige au minimum 8 salariés au moment du service, soit environ 5 ETP (équivalent temps plein). Compte tenu des ratios de gestion actuels, cela signifie que les restaurants inférieurs à 200 couverts rendent impossible la déclinaison de ce concept.

Des restaurants repensés avec un aide extérieure

Les restaurants sont anciens et sont encore configurés selon le principe du libre-service linéaire, technique dépassée et obsolète.

Mais certains anciens restaurants appellent à une profonde rénovation. La modernisation des espaces de distribution et des salles de restauration devient incontournable pour satisfaire les nouvelles attentes de la clientèle.

Ne rien faire ne fera que renforcer et amplifier la baisse de la fréquentation.

Cet exercice, difficile, doit être préparé avec soin et il conviendrait d'apporter une attention particulière au concept de présentation de l'espace de restauration (distribution et salle). Le partenariat avec la Direction du patrimoine de la RATP permettrait de construire un programme cohérent de rénovation, accrocheur, structuré et répondant aux attentes des consommateurs en matière de confort et de qualité du cadre de restauration.

LA GESTION

La mise en place de tableaux de bord pertinents

De la même manière, les contrôles effectués sur la gestion du CRE ont révélé des carences de tableaux de bord pertinents, cohérents et fiables. Un travail important de rationalisation et d'automatisation de la gestion permettra demain de gérer le CRE à partir des tableaux de bord suivants :

- Chaque semaine :

Evolution du nombre de repas servis par centre ;

- Chaque mois :

Compte de résultat général et par centre

Situation des dépenses en cumul mensuel par centre

Situation des agencements en cumul mensuel par centre

Évolution du nombre de repas servis par centre en cumul mensuel

Analyse des couverts en cumul mensuel

Analyse des couverts par centre

Situation de l'entretien et des réparations par centre

Indicateur de qualité pour les analyses microbiologiques

La répartition de la masse salariale par secteur d'activité

État prévisionnel des congés et absence du personnel

Situation constatée des absences du mois écoulé

- Chaque année :

Les tableaux habituels de clôture

État annuel des salaires

Une étude qualitative de la satisfaction de la clientèle.

En fonction des besoins et pour des actions particulières, ou chaque fois que c'est nécessaire, le CRE monte des tableaux de bord ponctuels.

Revalorisation des marges

- Mettre en place un outil commun (Salamandre) déjà en place sur l'UPC, assurant une gestion basée sur la fiche technique, un fondamental en restauration collective.

- Déterminer des tarifs par rapport au coût des matières premières de la recette, donc plusieurs tarifs suivant si l'on mange une omelette où une entrecôte. Ce qui n'est pas le cas actuellement.

- Paiement exclusif par carte ou peut être paiement par prélèvement sur salaire, qui existe déjà et plus facile et moins coûteux pour le CRE.

Gestion des achats

- Construire collectivement et pédagogiquement la politique d'achats des denrées alimentaires conciliant la qualité des produits et le coût de revient de la recette.
- Mieux utiliser la gestion informatisée des stocks et sensibiliser les chefs de cuisine à la maîtrise du coût complet.
- Apporter une information sur les différents critères (SIQO : sans OGM, Bio, Label rouge, AOC, etc.) pour l'achat des produits alimentaires
- Prendre en compte l'équilibre alimentaire dans l'élaboration des menus.
- Reprise par la direction des restaurants du service achats. Étude des produits afin de trouver le meilleur rapport qualité/prix
- Mise en concurrence des fournisseurs et possible mutualisation avec d'autres CE pour former une centrale d'achat afin de diminuer les coûts par rapport aux quantités.
- Avoir un historique des besoins de sorte que la mercuriale demandée soit la plus précise possible, le fournisseur propose ainsi les prix les plus précis possible suivant nos quantités.
- Grande vigilance par rapport aux produits livrés pour qu'ils soient exacts par rapport à la mercuriale et aux cahiers des charges.
- Vérification des factures par rapport aux bons de livraison.

LE PERSONNEL

En outre, un bon climat social et une meilleure écoute des salariés devraient largement participer au redressement du CRE.

Les dérives constatées sur la gestion de la masse salariale constituent le principal poste de dépense.

Une collaboration étroite avec la Direction des Ressources Humaines permettra de contrôler l'application des textes tout en améliorant la circulation de l'information à destination des salariés et de la Direction Générale. Demain, la maîtrise de la masse salariale assurera des marges de manœuvre plus importantes et une meilleure équité de traitement entre les salariés pouvant conduire à une meilleure rémunération.

SIQO : Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine : Label Rouge (LR), Appellation d'Origine Contrôlée/Appellation d'Origine Protégée (AOC/AOP), Indication Géographique Protégée (IGP), Spécialité Traditionnelle Garantie (STG), Agriculture Biologique (AB).

La maîtrise des effectifs couplés à une révision de la grille indiciaire et des accords d'entreprise peut rétablir la situation tout en améliorant la gestion des effectifs.

AMELIORER LE FONCTIONNEMENT DE L'ADMINISTRATION DES RESTAURANTS

Simplifier, fiabiliser la gestion économique et redistribuer le travail des responsables de secteur afin d'optimiser les compétences et fournir un travail qualitatif et quantitatif à tous.

Redistribution des restaurants suivant une configuration commune.

- Pour l'unité de production centrale : Mr Laurent DEE*
- Pour les 17 restaurants satellites et la cafétéria de Noisy : Mr Régis PERRETIN*
- Pour les 8 restaurants de 200 à 500 couverts, responsable de la gestion du linge : Mr Daniel PELETTE*
- Pour les 2 restaurants 700 et 1100 couverts, responsable matériel et installation des restaurants : Mr Eric DELAISSE*
- Pour le service traiteur, la préparation des dossiers, la nouvelle gamme et la relation clientèle : Mme Sandrine DE CARVALHO*
- Pour la consolidation, le suivi de gestion et le montage des budgets : Mr Julien CLEVIDI*
- Un service qualité qui aura la charge de mettre en œuvre le plan de maîtrise sanitaire sur tous les restaurants : Mme Nadège CREPIN*
- Un service achat (à créer) : Mr Patrick DESPEAUX avec trois collaboratrices, Mme Muriel BACQ, Mme Françoise ATTIAH, Mme Patricia BELAZZOUG*
- Le planning (gestion opérationnelle des équipes)*
Le service de la GOE sera rattaché à la DRH, la responsabilité du recrutement et des affectations des CDD restant à la Direction des restaurants.
- Un service Monétique qui dans un premier temps a un rôle opérationnel (formation des caissières, gestion des conventions recettes et contrôle) Mme Véronique TENA CARDONA.*
- Un directeur adjoint, Mr Hubert DE REMUSAT qui assure le bon fonctionnement de l'ensemble des procédures, guide ses collaborateurs, vient en soutien du Directeur des restaurants*
- Une secrétaire de direction, Mme Patricia MILON*

Ne sont pas pris en considération le travail transversal avec les autres directions qu'il va falloir intégrer.

Cet organigramme correspond à la situation du moment dans l'intention de placer les collaborateurs dans une efficacité maximum afin de réaliser les challenges proposés.

Cet organigramme évoluera avec le temps suivant l'évolution de nos capacités et notre volonté de développement.

BENEFICES ATTENDUS DU PROJET

L'élévation du niveau de qualité contribuera à l'augmentation de la fréquentation. L'objectif est de réaliser 10 000 prestations / jour à fin 2014.

- par la confiance renforcée en la maîtrise sanitaire,
- par le rafraîchissement des offres actuelles : recettes actualisées (plus simples, moins de sauces, valorisant la qualité et l'authenticité du produit), pâtisseries plus variées et innovantes, etc.
- par l'apport de nouvelles offres : produits valorisés (labels, bio, etc.) et la restauration nomade (sandwicheries, saladerie, etc.)
- par des modernisations des espaces de distribution et des salles de restaurants

L'accroissement de l'exigence de gestion contribuera à un objectif de baisse de 0.30€ à 0.50 € sur le prix de revient d'un repas.

L'accroissement de l'exigence portant notamment

- *sur la gestion du personnel*
 - *par un ajustement des effectifs de titulaires en fonction des charges des restaurants : relèvement du ratio actuel de 1 salarié /45 repas à 1/50*
 - *par une meilleure maîtrise des remplacements visant à réduire le nombre de CDD*
 - *par la suppression, déjà effective, du recours à l'Intérim*
 - *par une optimisation des compétences et de l'investissement du personnel du siège et de l'encadrement*
- *sur la gestion des achats :*
 - *les élus confiant le service Achat à la Direction des restaurants, celle-ci établira des mercuriales produits ainsi que des demandes de prix pointues.*
 - *La Direction des restaurants installera une application informatique clarifiant et optimisant la gestion des achats et des fiches techniques sur chaque restaurant.*

- sur le suivi des tableaux de bord, sur la base d'indicateurs de gestion actualisés
- sur la rationalisation des processus de production (fiches techniques, plannings de production, etc.)
- sur le renforcement de la fiabilité des relations interservices, notamment avec la DRH, les services comptables, contrôle de gestion, etc.

L'accroissement de l'activité et les économies de gestion contribueront à une politique sociale valorisante pour les équipes :

- l'accroissement de l'activité devrait permettre d'intégrer des CDD en CDI et de recruter des salariés en temps partiels
- une organisation plus cadrée, une responsabilisation renforcée de l'encadrement sur le suivi et le soutien aux équipes, des formations plus adaptées et développées, des échanges avec le milieu professionnel (Salons, rencontres, etc.)
- plus et mieux intégré à l'univers de la restauration collective, les équipes retrouveront les valeurs de notre noble métier de service, contribuant à donner plus de sens au travail quotidien de chacun.
- Les gains en qualité et gestion inciteront à l'instauration de moyens de reconnaissance pour les efforts et les succès des équipes.

CONCLUSION

Ces premières propositions sont le regard d'un mois d'expertise de la restauration du CRE RATP. Elles émanent d'un constat, non d'un jugement ou d'une critique de ma part.

Cette première proposition résulte :

- Des rencontres avec mes collaborateurs
- De lectures sur l'historique du CRE
- Des visites sur les restaurants
- De mon expertise en restauration collective

Le personnel, responsable de secteur et personnel restauration siège, a répondu présent aux nouvelles directives avec un véritable intérêt de préserver et de promouvoir une restauration de qualité pour le personnel de la RATP.

Une formation et un accompagnement sur les restaurants s'imposent par la mise en place d'outils et de compréhension de ce métier au combien divers et précis.

La notion de transversalité, peu mise en valeur pour ma part à cet instant mais au combien nécessaire pour une cohésion de groupe et un challenge commun, sera déterminante pour mener la nouvelle politique du CRE-RATP.

Il est important de noter que le CRE, en tant qu'acteur social majeur sur le territoire parisien, a un rôle public et social certain à jouer.

Je conclurai par cet extrait du livre de Claude Fischer et Estelle Masson, « Manger : Français, européens et américains face à leur alimentation. » :

« Le fossé entre le consommateur et l'aliment s'élargit et s'approfondit, la méfiance contre la production agro-industrielle s'aggrave. Il faut donc d'urgence réinventer les politiques publiques en matière de nutrition et d'alimentation. [...]. Plutôt qu'une pratique personnelle de la diététique, il faut sans doute cultiver les usages sociaux de la cuisine et du repas. Plutôt que des adeptes du régime, il faut former des consommateurs éclairés, discriminants, attentifs aux qualités des produits, capables de faire pression sur les producteurs, de leur montrer que des opportunités existent pour une nouvelle offre, à la fois, respectueuse de l'environnement, de la santé et du plaisir. Plutôt que de faire déchanter les mangeurs, il faut ré enchanter l'alimentation. »

Malgré cet important travail, « l'avenir est prometteur ».

ANNEXE

Rappel sur la réglementation et les obligations

Conformément à l'arrêté ministériel et directives européennes, les cuisines du CRE doivent mettre en œuvre la démarche HACCP.

1. La restauration passe sans transition d'une culture d'obligation de moyens (application d'une réglementation) à une logique d'obligation de résultat (la sécurité alimentaire)

2 L'inspection des locaux de restauration par les services vétérinaires, dans le cadre d'une enquête menée suite à un accident sanitaire, permet souvent de mettre en lumière des causes de dysfonctionnement : des recommandations, au caractère plus ou moins contraignant, sont alors émises. Elles conduisent à revoir les installations et / ou à optimiser le principe de fonctionnement.

Ce même type de constat peut être dressé à l'occasion des visites régulières programmées par les services de contrôle sur les sites de restauration collective, en principe une fois par an. Le relevé des observations peut s'accompagner d'une mise en garde, voire d'un avertissement, si les délais accordés pour effectuer les aménagements requis ne sont pas respectés ou si les risques paraissent particulièrement importants. Dans l'absolu, si la situation perdure, une décision préfectorale de fermeture temporaire ou définitive peut être prise à la demande des services vétérinaires. Autant d'éléments qui conduisent le plus souvent à réexaminer la conformité des locaux au regard de la réglementation.

Les toxi-infections alimentaires collectives (TIAC) constituent l'accident le plus redouté en restauration hors foyer (RHF). Leur déclenchement suppose, d'une part la contamination de l'aliment consommé par un microbe dangereux, d'autre part le maintien de l'aliment dans des conditions telles que ce microbe puisse s'y multiplier. Le comportement du personnel représente le facteur de risque majeur dans ce type d'accident. Mais si ces aspects liés au fonctionnement sont déterminants, la structure des locaux, par exemple, peut également représenter un facteur favorisant.

Le chef de la restauration est responsable du plan d'hygiène, à savoir qu'il définit les mesures d'hygiène adaptées à son établissement, les fait appliquer, vérifie qu'elles le sont effectivement et améliore le système de manière à ce qu'il soit et reste efficace. On dit qu'il a un objectif de résultat et non plus simplement un objectif de moyens, comme avant la "nouvelle approche".

Mais au delà de ce niveau de responsabilité, des exégèses de la "nouvelle approche" parlent d'une responsabilité pénale et civile du responsable d'établissement en cas de manquement à son rôle de garant de l'Hygiène.

Cette jurisprudence confirme l'évolution de notre société vers la judiciarisation des rapports sociaux. La pénalisation de l'action administrative en relève. Le citoyen préfère de plus en plus porter son différent ou ses griefs devant la juridiction pénale de préférence à la juridiction administrative.

Les infractions non intentionnelles découlent du nouveau code pénal et notamment de son article 221-6 : " Le fait de causer, par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou les règlements, la mort d'autrui constitue un homicide involontaire puni de trois ans d'emprisonnement et de 45000 € d'amende.

En cas de manquement délibéré à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou les règlements, les peines encourues sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 76000 € d'amende." cf aussi les articles 222-19 et 222-20 du nouveau code pénal.

Tout personnel peut être désormais poursuivi par le juge pénal pour manquement à une obligation de sécurité. Dans le contexte actuel de crainte généralisée vis à vis de la sécurité des aliments, la recherche en responsabilité va s'attacher à identifier toute personne qui a pu participer dans la chaîne décisionnelle à la survenue de l'accident ou de la mort d'autrui. Dans ces conditions les fonctionnaires qui participent, en tant qu'inspecteur ou décisionnaire à l'application et la mise en œuvre des lois et règlements sont directement exposés aux conséquences d'une inobservation stricte de la loi. Les conséquences en sont multiples, tant au niveau des comportements des dites personnes, dont "la marge de manœuvre" dans l'appréciation des risques se réduit considérablement que dans la conduite même de l'action administrative. A cet égard la mise en œuvre de l'assurance de la qualité dans l'exécution des actes administratifs liés à l'inspection est le meilleur garant, tant pour la protection des consommateurs, que pour la préservation des intérêts des entreprises comme des agents publics. Il convient en effet de démontrer, en application de l'article 121-3 du code pénal que "l'auteur des faits a accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait"

La réglementation impose la maîtrise d'un ensemble de règles dont certaines sont le préambule à toute mesure indispensable :

- La maîtrise documentaire,*
- La maîtrise du personnel (le savoir faire, la formation, le recrutement),*
- La réception des denrées alimentaires,*
- La distribution,*
- Les autocontrôles,*
- Le plan de nettoyage et de désinfection,*
- Le matériel, les locaux*

Si la réglementation est claire, il n'est pas inutile de la rappeler et de se souvenir de quelques chiffres permettant de mieux appréhender les risques et les enjeux.

Pour information :

En France, sur les 250 000 à 750 000 intoxications alimentaires par année (400 à 1210 pour 100 000 habitants)

- 70 000 ont fait l'objet d'une consultation aux urgences (113 pour 100 000 hab.),
- 15 000 personnes ont été hospitalisées (24 pour 100 000 hab.),
- 400 personnes en sont mortes (0,65 pour 100 000 hab.).

Les causes d'intoxications alimentaires sont réparties comme suit :

Répartition des causes d'intoxications alimentaires hospitalisées en France.

Cause	nombre de ce cas par an
Salmonelle	env. 8000 cas (13 pour 100 000 hab.),
Infection parasitaire	env. 3000 cas (4,8 pour 100 000 hab.),
Toxoplasmose	env. 500 cas (0,8 pour 100 000 hab.),
Listériose	env. 300 cas (0,5 pour 100 000 hab.),
Hépatite A	env. 60 cas (0,1 pour 100 000 hab.).

Les causes de mortalité par toxi infection alimentaire se répartissent comme suit :

Réparation des causes de décès par intoxications alimentaires en France :

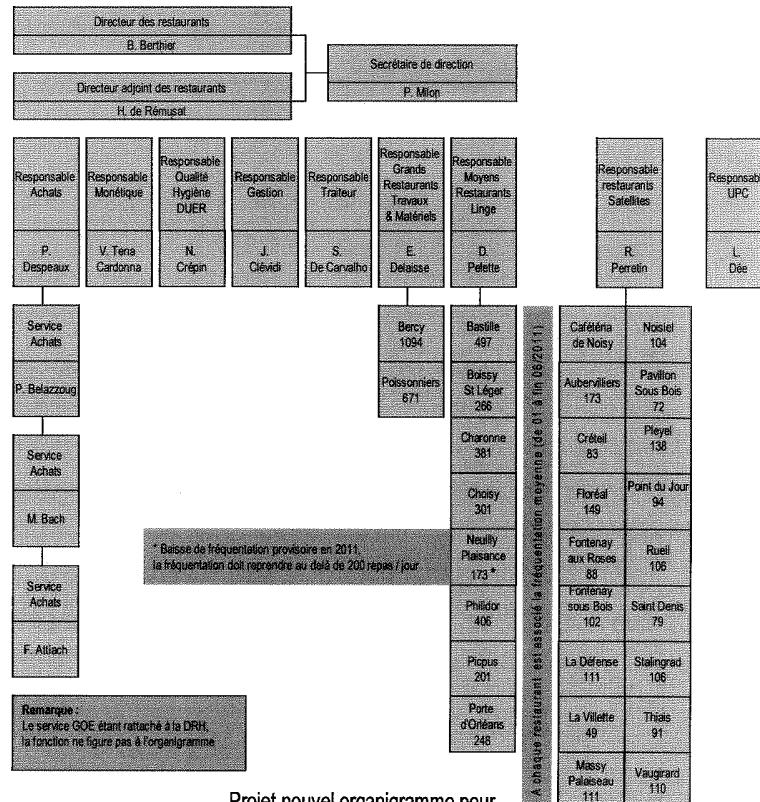
Cause	nombre de cas par an
Salmonellose	env. 300 cas
Listériose	env. 80 cas
Infection parasitaire	env. 37 cas

Textes réglementaires :

Textes de références applicables aujourd'hui en restauration collective :

- Recommandation N° J3-99 relative à la nutrition élaborée par le Groupe permanent d'étude des marchés de denrées alimentaire (GPEM/DA), et adoptée par la section technique de la commission centrale des marchés le 6 mai 1999 (nouvelle édition 2001).

- *Arrêté du 20 juillet 1998 fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables aux transports et au logement et le ministre de l'agriculture et de la pêche.*
- *Arrêté du 6 juillet 1998 relatif aux règles d'hygiène applicables aux établissements d'entreposage de certaines denrées alimentaires.*
- *Arrêté du 28 mai 1997 relatif aux règles d'hygiène applicables à certains aliments et préparations alimentaires destinés à la consommation humaine.*
- *Arrêté du 3 avril 1996 fixant les conditions d'agrément des établissements d'entreposage des denrées animales et d'origine animale.*
- *Arrêté du 29 septembre 1997 fixant les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social.*
- *Arrêté du 9 mai 1995 réglementant l'hygiène des aliments remis directement au consommateur.*
- *Présentation synthétique et pédagogique de l'arrêté du 29 septembre 1997 fixant les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social.*
- *Arrêté du 10 mars 1977 état de santé et hygiène du personnel appelé à manipuler les denrées animales ou d'origine animale.*
- *BO spécial N°9 du 28 juin restauration scolaire 2001*
- *Texte réglementaire sur la traçabilité du 28 janvier 2002 :
règlement CE 178-2002*
- *Arrêté du 21 décembre 2009 relatif aux règles sanitaires applicables aux activités de commerce de détail, d'entreposage et de transport de produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant.*



La distribution automatique reste sûrement un concept moderne et innovant. Des améliorations doivent être apportées sur la qualité, la quantité, la variété et la présentation.

Le chiffre de 286 293 € avancé ne peut être considéré comme une mesure du préjudice.

Pour l'évaluer, il faut calculer les taux de destruction selon les trois causes identifiées :

- *La nécessité légale de retirer les denrées périmées ;*
- *Le choix lié à des contraintes logistiques de retirer les biens livrés le jour suivant celui de la livraison ;*
- *Le choix de gestion consistant à offrir un choix de repas comparable à celui des restaurants ;*

Seule la dernière source de destruction pourrait constituer une erreur de gestion selon les dires des techniciens de l'époque de la Direction des restaurants, mais cette décision d'offrir chaque jour un repas comparable à celui des restaurants, est une décision politique du Comité régie d'entreprise de la RATP appliquée depuis le 1 février 2008. L'offre de plats disponibles a été modifiée passant de 3 plats à deux pour tous les types de produit. Une analyse a même été réalisée par la direction des restaurants, cette direction n'a pas été écartée, comme le prétend la Cour des Comptes, aux réflexions. Le reproche que l'on peut faire c'est de ne pas avoir baissé la production de l'Unité de production culinaire entraînant de fait une destruction importante.

*Ci-dessous l'analyse de la Direction des restaurants
(annexes 1 et 2)*

Analyse de la nouvelle offre de DA

Historique

Depuis le 1^{er} février 2008, l'offre de plats disponibles en distribution automatique a été modifiée pour permettre aux usagers d'accéder à un choix de prestations composé de deux hors d'œuvres, deux plats principaux avec légumes, une offre de laitages et deux desserts renouvelés quotidiennement en remplacement de l'ancien mode de fonctionnement (3 choix par type de produit étaient proposés avec un renouvellement lors de l'atteinte de la date limite de consommation).

Impact chiffré sur les consommations

Dans un premier temps, les tableaux de production de l'UPC nous renseignent sur l'évolution des consommations et des taux de pertes.

Nombre de ventes cumulées février - mai

	2008 (83 jours d'activité)				2007 (82 jours d'activité)				Ecart 2008 - 2007			
	Livraison	Périmés	Vendus	Perte	Livraison	Périmés	Vendus	Perte	Livraison	Périmés	Vendus	Perte
HORS D'ŒUVRES	30 312	12 313	17 899	40,62%	29 919	8 242	21 677	27,55%	393	4 071	-3 678	13,07 pts
/JOUR	365	148	217		365	101	264		0	48	-47	
PLATS GARNIS	27 802	14 207	13 395	51,47%	28 173	9 863	18 610	36,54%	1 428	4 644	-3 215	14,93 pts
/JOUR	333	171	181		319	117	203		13	55	-41	
LEGUMES SEULS			2 741	41,07%			1 164	29,75%			1 577	11,32 pts
/JOUR			33				14				19	
FROMAGES	32 831	7 795	25 136	23,67%	34 151	6 276	27 875	18,39%	-1 220	1 519	-2 738	5,29 pts
/JOUR	397	94	303		416	77	340		-20	17	-37	
DESSERTS	27 908	7 807	20 101	27,97%	30 944	6 967	24 977	19,28%	-3 036	1 840	-4 876	8,69 pts
/JOUR	336	84	242		377	73	305		-41	21	-62	
TOTAL	146 133	53 366	92 767	36,52%	146 488	37 576	108 913	25,65%	-355	15 791	-16 146	10,87 pts
/JOUR	1 761	643	1 118		1 788	458	1 328		-28	185	-211	

Pourcentages de pertes par mois

	Février			Mars			Avril			Mai		
	2008	2007	Ecart 08-07	2008	2007	Ecart 08-07	2008	2007	Ecart 08-07	2008	2007	Ecart 08-07
HORS D'ŒUVRES	34,84%	17,88%	16,96 pts	42,81%	31,49%	11,13 pts	38,94%	32,24%	6,69 pts	46,44%	27,64%	18,80 pts
PLATS GARNIS	39,23%	22,05%	17,18 pts	54,57%	41,77%	12,80 pts	53,97%	41,25%	12,71 pts	58,29%	40,00%	18,29 pts
LEGUMES SEULS	32,47%	19,47%	13,00 pts	42,29%	33,77%	8,53 pts	42,58%	35,02%	7,55 pts	47,16%	29,84%	17,32 pts
FROMAGES	20,59%	11,58%	9,01 pts	24,89%	21,63%	3,05 pts	22,21%	22,22%	-0,01 pts	27,77%	17,82%	10,15 pts
DESSERTS	25,42%	15,28%	10,14 pts	28,65%	19,85%	8,82 pts	26,41%	22,31%	4,10 pts	31,87%	19,89%	11,99 pts
TOTAL	30,13%	16,85%	13,31 pts	38,09%	28,98%	9,11 pts	38,35%	29,94%	6,42 pts	41,93%	23,67%	15,66 pts

Nous constatons un net recul des ventes alors que la production reste stable, ce qui augmente mathématiquement le taux de perte. Le taux de perte en augmentation est aussi expliqué par le raccourcissement de la durée de présentation des plats (plus le plat est exposé, plus il a de chances d'être consommé).

Concernant les impressions des consommateurs, la DR ne dispose pas d'élément factuel faisant état de la satisfaction des usagers (enquête de satisfaction, retours de la commission des restaurants, plaintes ou félicitations adressées à la DR ou aux chauffeurs concernant le nouveau mode d'approvisionnement ...).

Les seuls entretiens informels menés par la DR pour recueillir les impressions des usagers se synthétisent par une sorte de neutralité (ni mieux, ni moins bien), certains n'ayant pas constaté qu'un changement était intervenu sur la distribution des repas.

Incidences sur la production

Le changement du mode de distribution influe sur l'activité de l'UPC. Produire moins de choix en plus grande quantité doit permettre de réaliser une économie sur les charges de structures :

- Diminution des commandes en variétés de produits (gestion simplifiée des stocks).*
- Diminution du nombre de lignes de production (rationalisation de la main d'œuvre).*
- Gain de temps lors de l'allotissement (moins de comptage).*

Une des rares incidences négative sur le temps de travail induite par la réorganisation de l'offre DA réside dans le temps de manipulation dédié aux rechargements des machines (nous pouvons estimer que le renouvellement complet des prestations de la machine prend plus de temps que le contrôle des dates et le réapprovisionnement des cases vides ou en DLC atteinte).

Ne disposant pas d'éléments chiffrés sur la charge de travail et la masse salariale de l'UPC, les éléments complémentaires au sujet de l'incidence sur la production sont déterminés par des échanges informels avec le responsable de l'UPC.

Le suivi des encaisses :

La Cour des Comptes interpelle le Comité régie d'entreprise de la RATP sur le fait que tous les distributeurs automatiques sont équipés de monnayeur et que seules trois machines sont dotées de lecteurs de carte bancaire.

La Cour des Comptes se trompe car ces distributeurs sont équipés de lecteur de carte de service RATP, le retard d'équipement pour le reste des machines est de la responsabilité de la RATP qui détient le brevet (carte et lecteur). Personne d'autre ne peut réaliser cette installation.

La gestion des activités annexes :

La Cour des Comptes prétend que les activités annexes seraient au service de la première organisation syndicale au Comité régie d'entreprise de la RATP. , au service de sa tentative de démonstration elle vise deux factures adressées à la CGT qui n'auraient pas été réglées, ce dont elle déduit que la CGT abuserait de sa position majoritaire.

Il sera seulement fait observé que la facture de 1 152 euros du 31 mars 2009 correspond à la participation du comité au fonctionnement de l'association du mouvement pour la paix, comme les années précédentes. La Cour des Comptes fait un amalgame entre l'association et le lieu de livraison qui est l'union locale CGT de Saint Ouen, lieu où se réunit ce mouvement.

Pour la deuxième facture de 3 856 euros du 22 janvier 2009, là aussi la Cour des Comptes confond la réunion de bilan des bénévoles (agents actifs ou retraités) et son moment de convivialité qui suit et le lieu de la livraison, la confédération. Le nombre important de bénévoles appartenant au syndicat CGT détermine le lieu de livraison. D'autres bénévoles d'obédiences différentes sont présents.

Enfin et surtout toutes les organisations syndicales de la RATP, comme toutes les Instances représentatives du personnel, les Comités départementaux économiques et professionnels, les Œuvres à personnalité civile, le Conseil de prévoyance peuvent faire appel quand elles le souhaitent aux activités annexes.

Les normes d'hygiène : « voir document de la Direction des restaurants ».

La gestion des approvisionnements.

Le Comité d'entreprise a deux types de fournisseurs pour sa restauration, les indépendants et les fournisseurs référencés par PRESTAREST. C'est donc à tort que la Cour des Comptes déclare que:

« En conclusion, bien que l'exercice de comparaison soit difficile à réaliser compte tenu des différences de nomenclature, de l'impossibilité d'utiliser des données et des limites de l'indice INSEE des prix de gros alimentaires, les analyses effectuées par la Cour attestent de facturations anormalement élevées de la part des fournisseurs du Comité ».

La Cour des Comptes dans son propre discours dit que la comparaison est difficile à réaliser mais prétend constater une surfacturation, qui n'est au demeurant pas justifiée, ni démontrée donc pas calculée.

La Cour des Comptes au travers de sa démonstration oublie un élément important dans le prix des denrées alimentaires : la logistique.

Les fournisseurs qu'ils soient indépendants ou référencés par PRESTAREST, ont l'obligation de livrer dans les 27 restaurants et la cuisine centrale, plusieurs fois par semaine les commandes faites par des chefs. Ils ont aussi l'obligation de livrer les quantités souhaitées par le chef, les plus petits restaurants commandent par exemple 2 kilos d'oranges, et payent le même prix que les grands restaurants qui en commandent plusieurs dizaines de kilos.

On sait aujourd'hui que le transport coûte énormément cher et c'est un facteur aggravant du prix des denrées.

Le choix de Prestarest par le Comité régie d'entreprise de la RATP.

Le circuit d'approvisionnement le plus connu, en tout cas du grand public, est effectivement celui de l'intermédiaire qui achète et qui revend avec marge.

Le circuit retenu avec PRESTAREST présente deux différences, dont une seule est soulignée par la Cour des Comptes.

La première différence porte sur les circuits financiers, la marge sur achat réalisée par l'intermédiaire étant remplacée par une marge sur commissions reçues et versées.

Si le Comité régie d'entreprise de la RATP utilisait le premier circuit, le grossiste ne l'informera pas sur le montant de la marge qu'il réalise. On ne voit donc pas pourquoi PRESTAREST le ferait.

La seconde différence porte sur les circuits d'approvisionnement, le grossiste livrant directement le Comité régie d'entreprise de la RATP sans

passer par l'intermédiaire. Ce raccourcissement du circuit présente un intérêt évident sur le plan économique.

Le Comité régie d'entreprise de la RATP a signé un contrat, renouvelé le 1^{er} avril 2009 avec la société PRESTAREST. « L'objectif est de jouer sur des économies d'échelle d'autant plus grandes que PRESTAREST fournit d'autres clients ». Voir la liste, dont le ministère de la justice

RÉFÉRENCES RESTAURATION



■ LES RESTAURANTS D'ENTREPRISE

- Agence Française de Développement.
- Caisse Centrale d'Activités Sociales EDF GDF : 150 restaurants,
- Comités d'entreprises :
 - Air Précision,
 - Aéroport de Paris / ADP,
 - Air France Siège,
 - Air France Cargo,
 - Banque HSBC,
 - Le Crédit Lyonnais,
 - MBDL,
 - Régional SNCF : 45 restaurants,
 - RATP : 27 restaurants,
 - C.I.C Paris,
 - Crédit Municipal de Paris,
 - Institut national de recherche en informatique et automatique - INRIA,
 - Hispano Suiza,
 - Office National des Forêts,
 - Organisme de formation IFOREP Sncema.

■ LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

- Les villes de :
Aulnay-sous-Bois, Bagnolet, Beau-champ, Beauvais, Bobigny, Bonneuil, Brunoy, Fleury-les-Aubray, Gagny, Grigny, Grosval, Le Kremlin Bicêtre, Le Pecq, Malakoff, Rennes, Romagnieu, Saint-Denis, Sainte-Geneviève des Bois, Sainte-Maxime, Saint-Pierre des

- Corps, Stains, Thiais, Tours, Tremblay-en-France, Vercors, Vénérac le Buisson, Villiers-sur-Marne, Vigneux sur Seine, Vincennes,
- Le Conseil Régional d'Île de France.

■ LES ADMINISTRATIONS

- La Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS), le Centre National de la Formation Publique Territoriale (CNFPT), le Commissariat de la Marine Toulon Naval, la Commission Européenne, la Communauté d'Agglomération de la Plaine Centrale du Val de Marne, la Communauté des Communes du Nord de la Martinique, le Conseil Général des Hauts-de-Seine, le service des crèches du Conseil Général du Val de Marne, la cuisine centrale SIVOM Stains - Pierrefitte, la Direction Régionale des services pénitentiaires de Paris, la gendarmerie d'Orléans, le Ministère de la Justice, la Fondation d'Aguesseau, le syndicat intercommunal de la restauration collective SIRESCO, le syndicat intercommunal de la restauration municipale SIRM.

Imestic

45 avenue Victor Hugo - Bât 270 - 93538 La Plaine Saint-Denis Cedex



■ LES CENTRES DE VACANCES ET MAISONS FAMILIALES

- 174 Centres de Vacances de la Caisse Centrale d'Activités Sociales du EDF GDF / CCASe
- Maisons Familiales de la Caisse Centrale d'Activités Sociales de EDF GDF / CCASe
- 14 centres de la Mutualité Loisirs Vacances RATP
- Comité Central d'Entreprise de la SNCF

■ LES HÔPITAUX, CLINIQUES ET MAISONS DE RETRAITES MÉDICALISÉES

- Les hôpitaux et cliniques
 - Centre Hospitalier de Carnelle, Centre Hospitalier de Croix Saint Simon, Centre Hospitalier de Dousai, Centre Hospitalier de Guillaume Régnier de Rennes, Centre Hospitalier de Luynes, Centre Médical de Saint Martin du Tertre, Clinique de la MGEN, Clinique des Ormeaux, Hôpital local de Bré-Contre-Robert, Hôpital des Diaconesses de Paris, Hôpital Américain de Neuilly.
- Les maisons de retraites médicalisées
 - Institut médico-éducatif de la Roseraie de Lille, Maison de Retraite Les Marronniers à Levallois, Polyclinique du Maine, Maison de Retraite Les Jardins de Saint-Jacques de Perpignan, Maison d'enfants à caractère social, Mutualité des Côtes d'Armor (11 sites).

■ LES RÉFÉRENCES TRAITEUR

- Les entreprises :
 - A Groupe Accor,
 - B Berim, Bombardier, Bourgues,
 - C Capocci, Cercle vert, Colas,
 - D Degremont, Doris SA,
 - E Eiffage construction, Eiffage TP, Ely SA,
 - F Faber, Filpac,
 - G GCC, Genier, Desgorges, GTM construction,
 - I Idelia, ISS Énergie, ISS services,
 - L LVM Habitat,
 - N NCS, Nexit, Noepress, Novergie,
 - O Organum, Orvif, OTV France,
 - P Paris Promotion, Plastifat,
 - R Rockwool,
 - S Satelac, Saur, Scotnet, Seri, Serif, Setha, Sevralis, Slapp,
 - T Sogeprom, Soletti, Stereau, Suez,
 - U TDLM, Teurier et Fils,
 - V U.G.I.C.T., Urbaine de Travaux,
 - V Valerien, Verla.
- Les villes de :
 - Bagnol, Bobigny, Champigny-sur-Marne, Pantin, Saint-Ouen.
- Le Comité Régional du Tourisme de la Région Île-de-France,
- Le Conseil Général du Val de Marne,
- La Communauté d'Agglomération Est Ensemble,
- Le Muséum National d'Histoire Naturelle.


 IMESTIA RESTAURATION
 www.imestia.fr

PRESTAREST sélectionne les fournisseurs, les restaurants s'adressent directement à eux et disposent des mêmes conditions tarifaires. PRESTAREST fournit des prestations complémentaires, comme les alertes sanitaires, comme pour les concombres espagnols et les graines germées, des analyses statistiques personnalisées, le suivi des réclamations etc. Le seul reproche que l'on peut faire au Comité régie d'entreprise de la RATP c'est de ne pas avoir utilisé complètement ces services.

La Cour des Comptes conteste au Comité régie d'entreprise de la RATP le bien fondé d'avoir un contrat avec la société PRESTAREST.

*Pourtant ce sont bien les services et les ministères de l'état qui ont accordé à PRESTAREST une certification de services **QUALICERT** conformément au référentiel « **Les services apportés par une centrale de référencement de produits alimentaires et non alimentaires -RE/CDR** » pour la période 2011/2014. PRESTAREST est la première entreprise de référencement à obtenir une telle certification.*

Comment peut-on reprocher au Comité régie d'entreprise de la RATP l'utilisation d'une telle entreprise qui sert autant de collectivités, d'entreprises, d'instituts, d'hôpitaux, de cliniques ? Etc.

(Voir la certification jointe annexes 3 et 4).

ANNEXE 3



CERTIFICAT N° 5271

Page 1



PRESTAREST
 45 Avenue Victor Hugo - Bât. 270
 93538 LA PLAINE ST DENIS CEDEX

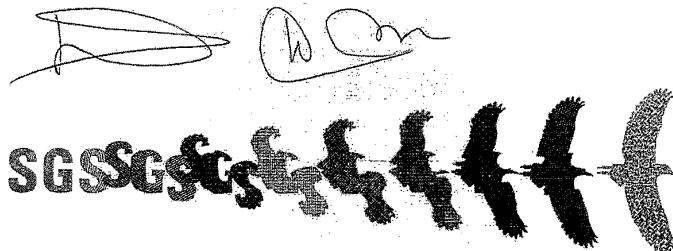
a obtenu la Certification de Services QUALICERT
 conformément au référentiel
 « Les services apportés par une Centrale de référencement de
 produits alimentaires et non-alimentaires - RE/CDR »

Ce certificat est attribué pour une période de trois ans
 à compter du 21/03/2011, jusqu'au 21/03/2014

Edité le 21/03/2011

Le Directeur Certification

Le Président du Comité de Certification



QUALICERT est la Marque de Certification de Services de SGS ICC SAS
 25, avenue Aristide Briand - 94111 Arcueil Cedex
 Téléphone : 01 41 24 86 84 Fax : 01 41 24 88 86 www.qualicert.com/certification
 SAS au capital de 250 000 € - R.C. S. Crédit 403 293 102 - APE 7120 B

graphic design atelier magique printed by scitl (litho) quality printing ltd enfrance

ANNEXE 4



CARACTÉRISTIQUES CERTIFIÉES

1. La centrale de référencement met à votre disposition des produits sélectionnés pour leur qualité et leur traçabilité ainsi qu'une liste de fournisseurs contrôlés sur la qualité de leurs services
2. La centrale de référencement vous fait parvenir une analyse statistique personnalisée qui vous permet d'affiner la gestion de vos achats
3. La centrale de référencement vous fait bénéficier d'un tarif négocié avantageux
4. La centrale de référencement vous donne la possibilité de faire intégrer de nouveaux produits et fournisseurs
5. La centrale de référencement vous propose une liste de produits issus de l'Agriculture Biologique et une sélection de produits du Commerce Equitable
6. La centrale de référencement vous invite à participer à des tests produits bimensuels et à un observatoire de la sécurité des aliments trimestriel
7. La centrale de référencement s'engage sur le développement durable
8. La centrale de référencement assure un suivi régulier de vos réclamations et vous sollicite chaque année pour participer à son enquête de satisfaction



www.dualicert.fr



Certificat N° 5271
Page 2
Édité le 21/03/2011

QUALICERT est la Marque de Certification de Standard de SGS SAS EAS
20, rue de l'Académie Bruxelles - 1011 Bruxelles
Téléphone : +32 2 24 80 54 - Fax : +32 2 24 80 86 - www.sgs.be/qualicert
SAS au capital de 200 000 € - R.C. & Crédit : 40 803 103 - A.P.F. 7126 0

La gestion des vacances

La comparaison entre le tourisme marchand et le tourisme social n'a ici aucun sens.

C'est pourtant à cet exercice que s'attache la Cour des Comptes en n'invitant qu'à une lecture comptable de l'activité vacances du Comité régie d'entreprise de la RATP. En ignorant d'entrée de jeu la situation économique et sociale de notre pays marqué par une profonde crise dont les premières victimes sont les salariés et leurs familles.

La Cour des Comptes semble aussi se faire l'écho de la volonté acharnée des tenants du libéralisme qui n'ont qu'un seul objectif : amoindrir les acquis sociaux des salariés et par là s'attaquer à tout ce qui fait obstacle à leur soif de profit. Et ignorer que le marché du tourisme social en subit les contres coups montre la prise de partie des rédacteurs de ce document.

Oui ! Le Comité régie d'entreprise de la RATP, comme tous les organismes du tourisme social peut être fier de porter haut et fort cette revendication du droit aux vacances pour tous.

Pour autant les agents de la RATP, leurs familles ne vivent pas dans un « cocon ». Ils vivent les difficultés quotidiennes qui se traduisent parfois par des sacrifices au détriment des loisirs, des vacances et parfois plus.

Rien de bien surprenant donc que le Comité régie d'entreprise de la RATP soit confronté, comme l'ensemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire aux difficultés grandissantes d'offrir des vacances de qualité pour le plus grand nombre.

Nombre des enquêtes d'organismes spécialisés sur le sujet des vacances montrent que les salariés de notre pays partent de moins en moins en vacances, de moins en moins longtemps et de moins en moins loin. Certains privilégièrent bien souvent les vacances en familles, mais nombre d'entre eux ne peuvent tout simplement plus partir.

Une telle situation ne peut être acceptée, et il est regrettable que l'analyse de la Cour des Comptes ne tienne aucun compte, quand elle ne passe pas purement et simplement sous silence le travail engagé par le Comité régie d'entreprise de la RATP sur ce terrain, qu'il s'agisse de sa politique patrimoniale ou de sa politique tarifaire.

Mais encore aurait il fallu que [les rapporteurs de la Cour des Comptes] aient pris le soin de venir confronter avec les élus les informations qu'ils avaient recueillies, et qu'ils interrogent et intègrent les réponses et explications que les élus auraient pu leur apporter.

Ainsi la politique patrimoniale du Comité régie d'entreprise de la RATP n'est pas seulement affaire de vente ou achat de patrimoine. Elle porte d'abord sur la nécessaire mise en adéquation du patrimoine social du Comité

régie d'entreprise de la RATP avec les besoins en matière d'offre de vacances pour les agents de la RATP et leurs familles.

Il est exact qu'une étude portant sur ce patrimoine a été menée durant le précédent mandat. L'objectif de cette étude était d'avoir une connaissance « fine » du patrimoine du Comité régie d'entreprise de la RATP. Il s'agit maintenant, sur la base de la connaissance acquise des élus, en appui avec les techniciens que sont les personnels du Comité régie d'entreprise de la RATP, d'élaborer un schéma directeur de ce patrimoine pour les années à venir. Cela afin d'être en situation de faire les choix les mieux adaptés aux objectifs en terme d'offre de vacances.

De tels choix ne pouvaient s'effectuer en quelques semaines, ils sont inscrits aux objectifs prioritaires des nouveaux élus issus des dernières élections de novembre 2010.

Pour ce qui concerne la politique tarifaire, la Cour des Comptes se borne à l'analyse des notes de service du directeur des vacances qui se souciait, à juste titre du besoin d'évoluer en la matière.

Mais là aussi il est regrettable que [les rapporteurs de la Cour des Comptes] n'aient pas jugé utile de confronter ces informations aux explications que les élus auraient pu leur fournir.

Elles n'auraient en effet pu que constater la qualité et l'importance du travail engagé, qui s'est finalisé par l'adoption d'une nouvelle politique tarifaire pour les vacances familles lors du bureau du Comité régie d'entreprise de la RATP du 19 octobre 2011 pour une mise en œuvre, en 2 étapes, dès 2012.

Cette nouvelle politique tarifaire vise à apporter des réponses aux constats faits par la Cour des Comptes, mais que les élus avaient également fait bien avant.

Il s'agit pour le Comité régie d'entreprise de la RATP de :

➤ *Mettre en place une politique tarifaire s'appuyant sur la réalité des coûts complets de chacune des infrastructures du Comité régie d'entreprise de la RATP.*

➤ *Mettre en place une tarification incluant la réalité des prestations et services proposés aux agents RATP et leurs familles.*

➤ *Mettre en place des critères priorisant les familles les plus modestes mais également les jeunes célibataires et également faire en sorte que la subvention des vacances aille bien à destination du plus grand nombre de familles. Ceci sans remettre en cause d'aucune sorte le fait que l'ensemble des catégories sociales de la RATP puisse*

bénéficier de vacances de qualité avec leur Comité d'entreprise.

Quant à l'appréciation de la Cour des Comptes sur le pilotage de l'activité, elle procède du même parti pris d'analyse.

Il est en effet inexact de prétendre que les services seraient tenus à l'écart. Étayer cette affirmation par un recours à des notes de service émanant de responsables gestionnaires procède, ici aussi, d'une méthode de contrôle totalement contestable, tant elle a mis à l'écart de ce contrôle les élus eux même, en ne confrontant pas ces documents avec ceux émanant de leurs travaux dans les commissions appropriées, et en ne s'adressant pas aux élus eux-mêmes pour recueillir leurs observations et commentaires.

L'exemple le plus significatif de la méthode de travail et d'analyse utilisée par la Cour des Comptes porte sur la réflexion d'un « éventuel » projet, qui n'a d'ailleurs pas abouti, suite à une proposition de vente d'un centre de vacances situé sur la presqu'île de Gien. Retenir l'affirmation du directeur des vacances selon laquelle aucune concertation, tant avec le directeur général, qu'avec le secrétariat n'aurait eu lieu, pour en déduire une démonstration de mise à l'écart, en oubliant la mission donnée par les élus au directeur général de procéder à une étude de faisabilité technique et financière.

La Cour des Comptes omet même la mission donnée par le directeur général à ses différents services d'étudier la faisabilité financière, de travailler sur une éventuelle proposition d'offre de vacances et de tarifs.

La Cour des Comptes avance des chiffres en oubliant qu'une telle éventuelle opération se serait traduite par des recettes, pour en déduire une prétendue « opacité des affaires ». Le Comité régie d'entreprise de la RATP, à ce stade, tient également à souligner que ce projet était envisagé pour être construit dans le cadre d'un partenariat avec d'autres structures de l'économie sociale et solidaire, notamment d'autres Comité d'entreprises.

Là aussi, comme sur beaucoup d'autres sujets, il est regrettable que[les rapporteurs de la Cour des Comptes] n'aient pas jugé utile de confronter les informations recueillies avec les élus.

La politique patrimoniale du Comité régie d'entreprise de la RATP.

Afin de maîtriser sa politique en termes d'offres de vacances le Comité régie d'entreprise de la RATP a fait historiquement le choix d'investir dans un patrimoine social. C'est ainsi, qu'aujourd'hui le Comité régie d'entreprise de la RATP exploite 40 structures de vacances : 22 centres de vacances enfance/jeunesse ainsi que 18 centres familles.

Ce choix historique du Comité régie d'entreprise de la RATP donne la possibilité de maîtrise de sa politique tarifaire et d'offre faite aux agents RATP et à leurs familles.

Si une aide à la pierre a pu être apportée par le passé par les gouvernements successifs depuis la création des Comités s'entreprises, force est de constater qu'il n'en est plus de même aujourd'hui. L'exemple du gouvernement actuel en est bien une illustration au regard des désengagements vis-à-vis du tourisme social. Il n'est pas indifférent de souligner que l'ensemble des confédérations syndicales nationales en font le constat et le dénoncent, au travers de différentes déclarations communes en soutien aux actions de l'UNAT (Union Nationale des Associations du Tourisme Social)

Afin d'élargir ses offres pour qu'un nombre croissant de ses bénéficiaires puisse y accéder le Comité régie d'entreprise de la RATP a fait également le choix d'échanges et de partenariats avec d'autres structures de l'économie sociale et solidaire. C'est ainsi que chaque année il peut diversifier son offre au travers d'échanges avec d'autres Comités d'entreprises, comme au travers de partenariats avec des associations et d'autres organismes sociaux.

Depuis maintenant plusieurs années et afin de mutualiser les capacités d'investissement des partenaires qui s'y impliquent le Comité régie d'entreprise de la RATP a également fait le choix d'investir au sein de structures telles que des Sociétés Civiles Immobilières.

C'est ainsi que le Comité régie d'entreprise de la RATP participe activement à la préservation et à la valorisation d'un patrimoine social au service de ses bénéficiaires, au profit de partenariats associant d'autres Comités d'entreprises qui y apportent eux mêmes les moyens qu'ils ne pourraient investir utilement s'ils restaient isolés. Cela permet ainsi une mise en commun de moyens, dans la recherche d'une plus grande efficacité au service du plus grand nombre, dans le respect des intérêts respectifs de chaque partenaire et favorisant les échanges entre les salariés d'origines les plus diverses, en contribuant à l'une des valeurs premières portées par les acteurs du tourisme social : l'épanouissement de chacune et de chacun.

A ce titre il faut bien constater que la Cour des Comptes ne porte aucune appréciation sur ce choix pour se concentrer uniquement sur des constats de prétendus dysfonctionnements sur trois participations du Comité régie d'entreprise de la RATP au capital de sociétés civiles immobilières.

Le Grand Calme :

Pour ce qui concerne la Société civile immobilière du « Grand Calme » il apparaît, tout d'abord essentiel au Comité régie d'entreprise de la RATP de réaffirmer que ce choix de la participation est tout d'abord un choix assumé

de permettre, en son temps la pérennisation d'une offre vacances sur une région touristique fortement prisée.

Les commentaires de la Cour des Comptes appellent plusieurs remarques :

Les parts de Société civile immobilière ne s'amortissent pas car les parts sociales sont des immobilisations financières pour lesquelles la dépréciation s'enregistre, au besoin, par une provision pour dépréciation, pour autant qu'il y ait matière à constater une telle dépréciation, ce que rien n'autorise à poser en postulat. Au surplus, la Société civile immobilière détient à son actif des terrains aménagés non amortissables (l'actif présent au bilan ne diminue pas dans le temps).

Le Comité régie d'entreprise de la RATP ne comprend pas pourquoi la Cour des Comptes applique une décote (amortissement) sur 4 ans, ce qui supposerait valeur des parts sociales nulle en 2010.

De la même manière, il est contradictoire d'appliquer aux mobil-homes un amortissement sur 4 ans, après avoir noté qu'ils ont une durée de vie de 15 ans.

A la lecture du décompte financier que fait la Cour des Comptes, le Comité régie d'entreprise de la RATP constate que l'adhésion, les locations linéaires, les locations supplémentaires à la semaine et les suppléments pour les 7^e et 8^e personnes sont intégrés au coût d'achat des mobil-homes : Rien ne paraît justifier cette agrégation.

Force est dès lors de constater que la Cour des Comptes fait une confusion entre infrastructure mobil-homes. Or il est important de faire la distinction entre ce qui relève de l'entretien de l'infrastructure (les communs, cuisine, bar, restaurant, piscine, tennis, route, réseau d'eau, réseau électrique, débroussaillage,...) qui incombe à l'exploitant et l'entretien des mobil-homes (bâches, couvertures, loquet, chauffe eau, ...) qui incombe au propriétaire.

Dans le chapitre concernant la facturation des mobil-homes, et si on se base sur l'extrapolation de la Cour des Comptes (avec un forfait terrasse, bâche et pergola) on obtient des surcoûts de l'ordre de 46 à 55 % par rapport à l'achat des mobil-homes de Sainte Marie. Cette comparaison entre l'achat de 15 mobil-homes en 2007 puis 15 mobil-homes en 2008 par rapport à un marché passé avec un fabricant pour 114 mobil-homes sur l'année 2009 apparaît pour le moins inadaptée.

Nous notons aussi de très nombreuses confusions tant en ce qui concerne 3 structures juridiques ayant des personnalités distinctes et des prérogatives différentes, qu'en ce qui concerne les analyses comptables.

Ainsi s'agissant de la Société civile immobilière, toutes les charges sont additionnées et divisées par 4 (pour 4 années d'exercice) alors qu'il

conviendrait de différencier les immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et les charges, sans oublier d'en déduire les produits payés par les ayants droits.

Une telle approche, beaucoup plus adéquate et justifiée, correspondrait mieux à la réalité du coût journée /vacances de l'ordre de 21,7 soit bien moins que le chiffre de 79 € annoncé par la Cour des Comptes. Pour information, sur l'exercice 2010, les mobil-homes de Saint Aygulf ont été loués pour une durée globale de 359 semaines (soit 2 513 jours) pour 842 ayant droit. Le produit de ces journées étant de 146 895 € pour des charges de 130 190 €.

Grâce à cette Société civile immobilière, le Comité régie d'entreprise de la RATP a permis à 842 ayant-droit de séjourner dans un des plus beau site de la côte méditerranéenne, à un tarif social bien en dessous des tarifs pratiqués dans la région.

Le Mont Lachat :

C'est en octobre 2005 que le Comité régie d'entreprise de la RATP adopte une délibération portant sur la vente de sa propriété du Mont Lachat. Une promesse de vente pour 4 millions d'euros a été signée entre le Comité régie d'entreprise de la RATP et la société C. L'offre d'achat était adossée à la réalisation d'une opération de construction hôtelière.

Le recours à une Société civile immobilière dans ce cas permettait de récupérer la TVA sur les travaux.

En l'espèce, le permis de construire relatif au nouvel équipement projeté devait être déposé de manière à ne pas perdre le bénéfice du COS incitatif figurant au POS de la commune et appelé à disparaître à l'occasion de l'adoption du PLU.

Le délai pour ce faire était inférieur à celui contractuellement donné à la société C. pour lever l'option de la promesse unilatérale de vente dont elle bénéficiait sur le terrain.

La Société civile immobilière a donc été créée notamment pour porter le permis de construire et assurer le financement des premiers travaux, dans le délai requis par la loi pour éviter la préemption de l'autorisation de construire.

Il faut aussi souligner que le bien immobilier objet du permis n'a pas été transféré à la Société civile immobilière, mais est demeuré propriété du Comité régie d'entreprise de la RATP.

C'est donc à juste titre que la Société civile immobilière a été dotée d'un capital en numéraire relativement faible.

S'agissant du non aboutissement du projet, il est en grande partie imputable à la crise immobilière, qui n'a pas permis de trouver les investisseurs prévus par la société C. pour le financer.

Des travaux de démolition et de construction d'une importance significative, suffisante pour faire échec à la préemption du permis ont été réalisés.

Si la commune a néanmoins constaté la préemption, cette décision a été déférée au Tribunal administratif, devant lequel la procédure est pendante.

Ce ne sont donc que les aléas économiques, dans un contexte de crise, qui ont paralysé un projet parfaitement réaliste dans le contexte de son élaboration, et conduit avec la plus grande vigilance.

L'opération, pour sa part, n'avait rien de particulièrement complexe, et répondait à un souci d'optimisation juridique et financière classique en matière immobilière.

Il est regrettable que la Cour des Comptes ait estimé devoir faire matière à critique de ce qui au contraire aurait dû être mis au crédit du Comité régie d'entreprise de la RATP, qui a agi au mieux des intérêts de ses mandants que sont les salariés de la RATP.

En l'état actuel, une assemblée générale de la Société civile immobilière sera prochainement convoquée afin de clôturer les comptes 2009-2010. En début 2012, les comptes de l'année 2011 seront clôturés et la dissolution de la Société civile immobilière sera prononcée.

Le Pas del Fang :

Comme a pu le constater la Cour des Comptes à l'examen des études relatives à cette opération, le recours à la Société civile immobilière se justifie notamment par le souci de récupérer la TVA sur le coût des travaux de rénovation du centre.

Si, in fine, le coût de la TVA grevant le loyer facturé par la Société civile immobilière à l'association de gestion est supporté par les membres de cette dernière, dont le Comité régie d'entreprise de la RATP, le bénéfice qu'en tire le Comité régie d'entreprise de la RATP à raison du financement de la structure est incontestable.

L'opération démontre donc bien toute son utilité économique.

Une demande de remboursement de la créance de TVA inscrite au bilan de la Société civile immobilière a été présentée aux services fiscaux en 2011 pour un montant estimé à 600 000 euros suite au versement des loyers.

Si la finalisation a connu quelques retards, elle est aujourd'hui terminée et parfaitement opérationnelle.

S'agissant du prétendu « conflit d'intérêts » invoqué par la Cour des Comptes, l'argumentation repose sur des éléments d'appréciation erronés.

Selon la Cour des Comptes, en effet, ce conflit résulterait du fait qu'un des principaux fournisseurs du Comité régie d'entreprise de la RATP, la société A, revêt la forme juridique d'une SCOP, que l'associé du Comité régie d'entreprise au sein de la Société civile immobilière est l'Union Sociale des SCOP, dont l'entreprise A est membre.

Le raccourci est saisissant, tant il méconnait le fait qu'il s'agit de personnalités juridiques totalement distinctes.

Les achats de matériel.

En préalable il est important de noter qu'en la matière le Comité régie d'entreprise de la RATP n'est en aucune manière assujetti à l'obligation de procéder à de quelconques procédures d'appel d'offre quant aux différents achats de matériels qu'il pourrait être appelé à faire. Pour autant il a pris connaissance de certains dysfonctionnements, et entend mettre en place les mesures propres à y remédier.

Mais il ne peut encore que noter que les 2 exemples relevés par la Cour des Comptes sont à nouveau caractéristiques de son état d'esprit de démonstration “d'un système” dont il lui aurait resté à faire une démonstration probante, ce qui est loin d'être le cas :

1) *Il est fait référence sur le centre de vacances du Chanteneige au fait qu'en août 2010, un fournisseur aurait facturé 487 euros un tube en plastique ! Ceci afin d'accréditer l'existence de surfacturations. Hors, comme le montre le devis validé par la directrice du centre le 2 août 2010 ainsi que la facture payée sur place, par cette même directrice le 25 août, il s'agit non pas d'un tube en plastique mais de l'ensemble d'une rampe de lavage d'une machine à laver d'un équipement professionnel. Ce qui laisse dubitatif quant à une note du rapport de la Cour des Comptes. Au surplus même si cette constatation était avérée, il aurait appartenu à la directrice directement en prise de refuser l'intervention de l'entreprise H.M.*

2) *Il est également fait référence à un particulier, présenté comme expert forestier. Il est ici bon de préciser que la réglementation en termes de gestion d'un patrimoine forestier se doit d'être strictement respectée concernant le patrimoine. C'est à cela que le Comité régie d'entreprise de la RATP s'assujettit en contractant un contrat avec cet expert depuis de nombreuses années. Le choix est essentiellement lié au fait que cette personne connaît l'ensemble du domaine patrimonial du Comité régie d'entreprise de*

la RATP et lui a permis de respecter les règles en vigueur sans aucune remarque négative de l'ensemble des commissions de sécurité sur ces questions. Quant à sa contribution sur le chantier de Sainte-Marie celle-ci portait sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur la mise en valeur des espaces et n'avait rien à voir avec d'autres prestations de fournisseurs qui n'étaient pas de même nature.

Comme indiqué dans le « Projet 2011/2014 du Comité Régie d'Entreprise RATP », un travail de fond a commencé à être engagé au niveau des services fonctionnels. Il est procédé à un recensement de tous les matériels afin d'établir un référentiel qui sera utilisé, à l'avenir pour toute nouvelle consultation en la matière.

Les opérations de rénovation des propriétés du Comité régie d'entreprise de la RATP.

L'ensemble des acteurs du tourisme social sait que les évolutions de leur environnement se traduisent par l'expression de demandes nouvelles en termes de vacances.

Cela a notamment conduit le Comité régie d'entreprise de la RATP à se donner l'objectif de faire évoluer ses offres en la matière.

C'est ainsi qu'à la suite d'une enquête effectuée auprès des agents de la RATP, portant sur les vacances enfances jeunesse le Comité régie d'entreprise de la RATP a décidé de faire évoluer son offre vacances en direction des enfants et des adolescents. Séjours à thèmes, séjours itinérants (notamment à l'étranger), durée des séjours, etc. Encore une fois il est surprenant que la Cour des Comptes ne s'y soit pas intéressée et ne fasse aucune remarque alors que cette démarche a été engagée pendant la période couverte par son contrôle et s'est traduite par des résultats positifs appréciés par les agents de la RATP et leurs jeunes enfants.

L'objectif du Comité régie d'entreprise de la RATP porte également sur l'évolution de l'ensemble de l'offre vacances, dont les vacances familiales. Cela se traduit notamment par des investissements importants sur le patrimoine social du Comité régie d'entreprise de la RATP pour permettre de proposer des vacances répondant effectivement aux attentes exprimées.

Ces choix n'ont en rien obéré la situation financière du Comité régie d'entreprise de la RATP, et il faut relever que la Cour des Comptes ne formule aucune remarque de ce chef.

Comme rappelé ci avant le Comité régie d'entreprise de la RATP n'est pas assujetti aux procédures du code des marchés publics, et c'est volontairement qu'il a décidé dans le cadre de la professionnalisation de sa gestion engagée depuis la fin des années 1980 de mettre en place un certain nombre de procédures à ce titre.

A cet égard le Comité régie d'entreprise de la RATP ne peut lui-même que regretter les constats de dysfonctionnements de mise en œuvre de ces procédures pour ce qui concerne certains dossiers de rénovation de son patrimoine. Pour autant il ne peut accepter le procès d'intention qui lui est fait à ce titre au long du rapport qui lui a été communiqué, procès d'intention qui rejoint celui qui lui est fait tout autant à tort sur d'autres sujets. Dans le cadre du contrôle, comme autant à sa clôture ayant donné lieu à la communication d'un premier relevé d'observations provisoires, des demandes de précisions ont été formulées, et des réponses ont été apportées. Il est regrettable que dans le présent rapport il ne soit tenu aucun compte de ces réponses, la Cour des Comptes procédant comme si elles n'existaient pas. Plus encore il est regrettable que la Cour des Comptes tire argument contre le Comité régie d'entreprise de la RATP des mesures prises par lui lorsqu'il a eu connaissance de ces dysfonctionnements.

Le Comité régie d'entreprise de la RATP entend donc rappeler les mesures qu'il a été conduit à prendre lorsqu'au long du contrôle il a eu connaissance de faits dont il lui apparaissait qu'ils étaient préjudiciables à ses intérêts et à ceux des agents qui lui ont confié mandat.

Le Chanteneige :

S'il est exact que « l'enquête menée sur pièce et sur place par la cour des comptes à l'automne 2010 a conduit à mettre en lumière l'existence de risques » ; il aurait fallu que la Cour des Comptes complète son propos en indiquant que le Comité régie d'entreprise de la RATP, dès qu'il en a eu connaissance a mis en œuvre l'ensemble des mesures qui pouvaient lui incomber. La Cour des Comptes aurait aussi été complète dans ses constats si elle avait simplement noté que de nombreux organismes extérieurs intervenants et plus qualifiés que les élus du Comité régie d'entreprise de la RATP à ce titre, qu'il s'agisse des organismes de contrôle ou encore la commission de sécurité n'avaient pas davantage identifié ces risques et avaient procédé à la levée l'ensemble des réserves, dans des conditions permettant au Comité régie d'entreprise de la RATP d'ouvrir et d'exploiter le centre de vacances.

Il est effectivement préjudiciable aux intérêts du Comité régie d'entreprise de la RATP qu'alerté aussi tardivement, il ait dû faire les frais d'un recours à un nouveau cabinet d'expertise immobilier, pour être ensuite dans l'obligation d'avoir recours à justice et faire valoir ses droits. Cela confirme effectivement l'existence de « désordres » dont les élus du Comité régie d'entreprise de la RATP, qui ne sont pas des spécialistes de la construction, n'avaient jamais eu connaissance. Mais peut-on sérieusement faire grief au Comité régie d'entreprise de la RATP d'avoir ajouté foi et crédit aux conclusions et avis des organismes dont il s'était entouré des compétences techniques ?

Le Pas del Fang :

Le rapport de la Cour des Comptes relève un certain nombre de dysfonctionnements portant sur la sécurité dans des conditions où elle semble faire accroire là encore que le Comité régie d'entreprise de la RATP aurait manqué à ses obligations.

Ainsi il est fait référence à une non-conformité des installations électriques par absence de continuité du circuit de protection électrique au sein des mobil-homes. Faut-il rappeler que la commission de sécurité intervenue le 23 juin 2011 a levé l'ensemble des réserves dans la mesure où l'absence de continuité était une information erronée et que la commission de contrôle confirmait que toutes les lignes et continuités équipotentielles existaient bien.

Concernant la sécurité incendie l'ensemble des travaux a été réalisé au printemps 2011 dès connaissance de la non réalisation. Cela à la charge des entreprises intervenantes

Quant au classement du centre, le dossier se trouve être en cours d'instruction à la préfecture des Pyrénées Orientales dans un calendrier « convenu » avec les services chargés du suivi.

Concernant les autres travaux cités dans le rapport de la Cour des Comptes et contrairement à ce qui est écrit dans les conclusions générales, le cabinet d'experts retenu par le Comité régie d'entreprise de la RATP afin d'effectuer une expertise technique et financière sur d'autres structures lui appartenant a bien été missionné. Ceci afin de déterminer les niveaux des prestations effectuées et d'engager des mesures visant à la défense des intérêts du Comité régie d'entreprise de la RATP (garanties décennales et garanties des vices cachés).

Sans doute ces 2 dossiers font apparaître des dysfonctionnements que le Comité régie d'entreprise de la RATP ne peut que déplorer tant ils ont porté atteinte au bon fonctionnement des activités de vacances.

Mais le Comité régie d'entreprise de la RATP ne peut accepter que la Cour des Comptes lui en fasse porter la responsabilité, et encore moins dans les termes où elle le fait, alors que tout démontre qu'il s'est entouré de toutes les compétences, et qu'il n'a malheureusement pas celle de vérifier si ces compétences sont usurpées et si les missions qu'il a confiées dans ce cadre sont effectuées au mieux de ses intérêts.

En l'état des constatations auxquelles il a été conduit, il a aussitôt pris les mesures nécessaires pour faire reprendre ces désordres et malfaçons dans le cadre des expertises engagées.

Les autres activités sociales et culturelles.

Sur ces questions à nouveau le Comité régie d'entreprise de la RATP ne peut que relever que les constatations et analyses auxquelles se livre la Cour des Comptes procèdent du même objectif : tenter de jeter la suspicion sur les activités du Comité régie d'entreprise de la RATP, et remettre en cause ses vocations d'offrir des activités sociales et culturelles de grande qualité, ouvertes sur le monde dans lequel les agents évoluent et porteuses de valeurs émancipatrices.

Mais il faut constater que pour nourrir son propos, la Cour des Comptes se garde bien de toute analyse sur l'ensemble de ces activités pour se polariser sur deux d'entre elles dont elle veut encore déduire une volonté de structuration "d'un système" de détournement de la vocation du Comité régie d'entreprise de la RATP.

Le Comité régie d'entreprise de la RATP veut donc pour ce qui le concerne rappeler que ces activités les plus diversifiées constituent une part essentielle des activités tant d'un point de vue de l'offre proposée aux agents RATP, que du point de vue de son engagement financier :

Que ce soit les médiathèques, l'école de musique, les arts plastiques, la gestion d'un centre culturel ou les différentes manifestations organisées parfois en coopération avec d'autres Comité d'entreprises (notamment le Carrefour des passions rassemblant tous les deux ans plusieurs milliers de passionnés d'expression culturelle), mais également les différents évènements organisés par le Comité régie d'entreprise de la RATP ; La fête des retraités, le tournoi de football, le tournoi de pétanque, le tournoi d'échecs et, le plus important d'entre eux, l'arbre de noël. Un arbre de noël qui mobilise une équipe toute l'année et qui se termine par une journée au cours de laquelle sont distribués plus de 30 000 jouets aux enfants des agents RATP, et ceci autour d'un spectacle rassemblant près de 45 000 personnes.

Ce secteur d'activité, ses résultats, ses modes de fonctionnement, les satisfactions qu'en tirent les bénéficiaires, constituent la meilleure démonstration du mauvais procès qui est fait au Comité régie d'entreprise de la RATP et à ses élus pour tenter d'asseoir un rapport dénonçant de présumés dysfonctionnements et dérives.

Les œuvres à personnalité civile.

Comme [les rapporteurs de la Cour des Comptes] ont pu le constater l'activité sociale du Comité régie d'entreprise de la RATP passe également par les associations menant des activités spécifiques au bénéfice des agents de la RATP ainsi que des ayants droits. Ce sont ainsi 24 œuvres à personnalité civile aux champs d'action les plus diverses.

Il n'est cependant pas indifférent de relever que seule l'une d'entre elle s'attire les foudres de la Cour des Comptes, et il n'est pas d'avantage indifférent que ce soit celle dont la vocation est de faire participer les agents à des activités solidaires.

Le Comité régie d'entreprise de la RATP entend rappeler que c'est depuis le début des années 2000 qu'il a décidé de s'investir dans le champ des voyages « solidaires » pour les agents RATP et les ayants droit du Comité. Ces voyages ne sont pas organisés avec les organismes de tourisme mais en relation avec des associations et les collectivités locales des territoires visités.

Ces voyages rencontrent un franc succès auprès de nombre d'agents et ayants droits. C'est au regard de ces succès que le Comité régie d'entreprise a réfléchi et continue à réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour apporter sa contribution et son soutien à l'ensemble des agents désireux de développer ces voyages solidaires. C'est ce qui l'a conduit à proposer la création de l'Œuvre à personnalité civile Echanges Solidarité.

Et c'est dans ce cadre qu'ont été organisés par Echanges Solidarité, des voyages pour les agents de la RATP à destination du Mali, Madagascar, Cuba, le Cameroun ainsi qu'en Ardèche.

Une fois encore l'analyse de la Cour des Comptes se borne à mettre en cause un individu, oubliant que comme toute Œuvre à personnalité civile Echange-Solidarité est composée d'un conseil d'administration dont les membres sont pour moitié élus par les membres de l'association et pour moitié désignés par le Comité régie d'entreprise de la RATP.

Lors du lancement du projet sur Cuba l'objectif de la mission de solidarité à « Rancho Luna » était la rénovation d'un centre d'accueil. La présence du Président de l'association lors d'un voyage en 2009 était parfaitement justifié par la nécessité de prendre l'ensemble des contacts nécessaires afin, une fois le centre d'accueil rénové, de construire un projet d'organisation de voyages pour les enfants d'agents RATP.

La rencontre avec le directeur des transports de la Havane fait suite aux relations existantes entre la RATP et la société des transports urbains de la Havane lorsqu'en 1995 la RATP a apporté ses compétences en termes de gestion d'un réseau de transports collectifs. Une collaboration qui s'est concrétisée par une restructuration du réseau de transport de la capitale cubaine ainsi que la livraison de 200 bus de la part de la RATP. Quoi de plus naturel qu'un élu du Comité régie d'entreprise de la RATP rencontre à cette occasion les dirigeants de cette entreprise ? D'autant qu'à cette époque le Comité régie d'entreprise de la RATP avait soutenu la démarche de coopération de la direction de la RATP.

Les conclusions générales.

Le rapport communiqué reproche aux élus du Comité régie d'entreprise de la RATP d'avoir réagi au fur et à mesure du déroulement des investigations de la Cour des Comptes, et leur reproche aussi les mesures qu'ils ont mises en œuvre, dont la Cour des Comptes prétend déduire que les élus auraient tenté d'évincer leurs propres responsabilités.

Le Comité régie d'entreprise de la RATP ne peut accepter de telles affirmations, dont il a déjà ci-dessus démontré qu'elles étaient inexactes et contredites par la réalité.

Force est de constater que cela relève d'une volonté de nier les capacités de représentants élus du personnel à prendre les dispositions essentielles en terme de gestion des activités sociales et culturelles d'un Comité d'entreprise comme celui de la RATP.

Il est inexact de prétendre, que « dans la plupart des cas, aucun résultat concret n'a été obtenu », et de se référer au départ du directeur général, dont on ne peut pour autant évincer qu'il a aussi été de nature à perturber le fonctionnement du Comité régie d'entreprise de la RATP et la mise en œuvre des décisions des élus quant aux remises en ordre nécessaires telle que la nécessité en avait été détectée.

A la date où le rapport est communiqué, il nous paraît incontournable de prendre en compte le fait qu'une nouvelle équipe a été élue, qui dès sa mise en place, en janvier 2011 a pris de premières dispositions et mesures s'inscrivant dans l'objectif d'engager la mandature sur la base des orientations débattues avec l'ensemble des salariés de la RATP. Il est regrettable que dans une volonté de mise en cause de la première organisation syndicale à la RATP, la Cour des Comptes omette que la gestion du Comité régie d'entreprise de la RATP est portée de manière pluraliste par les cinq organisations syndicales représentatives du personnel représentant près de 85 % des salariés de la RATP (CGT, UNSA, CFDT, FO, CFE/CGC) qui ont fait le choix volontaire d'une gestion pluraliste du Comité régie d'entreprise de la RATP. Choix confirmé par l'adoption, dès la séance de mise en place du Comité régie d'entreprise de la RATP le 5 janvier 2011, d'une charte portant sur l'engagement d'une gestion pluraliste du Comité régie d'entreprise de la RATP dans le cadre de valeurs partagées. Mais également avec un objectif essentiel qui est de développer les activités du Comité régie d'entreprise de la RATP sur ses raisons d'être ; en tout premier lieu ce qui fonde sa mission première de représentation du personnel de la RATP dans le cadre de ses prérogatives économiques et professionnelles ; mais également autour de ses 4 raisons d'être pour ce qui est de la gestion des activités sociales et culturelles – à savoir la restauration collective, les vacances, les loisirs et l'action culturelle - .

Si le rapport de la Cour des Comptes fait référence à la première réunion du bureau pluraliste du Comité régie d'entreprise de la RATP de la nouvelle mandature, il n'en tire aucune conclusion. Alors que lors de cette 1^{ère} réunion, les élus ont engagé un travail conséquent par l'élaboration d'une feuille de route des élus dans chacun des domaines d'activité du Comité régie d'entreprise de la RATP, tant sur les aspects de la mission première que sur les activités sociales et culturelles. Ces feuilles de route ont été présentées aux directions fonctionnelles du Comité régie d'entreprise de la RATP le 14 mars 2011. Il s'en est suivi un travail d'élaboration de propositions de la part de chacun des services.

C'est ainsi que les élus ont élaboré un projet d'entreprise nommé : « Projet du Comité régie d'entreprise de la RATP 2011/2014 - Notre ambition ».

Dans la même période le Comité régie d'entreprise de la RATP a procédé au recrutement d'un nouveau directeur général, d'un directeur des restaurants, d'un chef comptable. Et dans la perspective d'une évolution de l'organisation du Comité régie d'entreprise de la RATP un responsable des services techniques a été nommé, de même qu'un responsable des ressources humaines. De plus il est à noter que la personne responsable des achats a réintégré le Comité régie d'entreprise de la RATP le 1^{er} avril 2011 après un congé sans solde.

A l'étape présente l'équipe de direction du Comité régie d'entreprise de la RATP, autour du directeur général a pour mandat de travailler à l'élaboration d'un projet « opérationnel » visant la mise en adéquation de l'organisation du Comité régie d'entreprise de la RATP au regard des objectifs présentés par les élus dans le « Projet du Comité régie d'entreprise de la RATP 2011/2014 - Notre ambition ». Cela intégrera un certain nombre de remarques et recommandations pertinentes exprimées par la Cour des Comptes dont pour certaines les élus avaient déjà eux-mêmes fait le constat.

Cette étape, présentée aux élus lors d'un bureau pluraliste en novembre 2011, marquera le lancement du processus d'évolution du Comité régie d'entreprise de la RATP en même temps que l'élaboration budgétaire pour l'année 2012. Une élaboration budgétaire intégrant dès l'année 2012 la nouvelle politique tarifaire en terme de vacances familles et également des propositions de nouvelles prestations proposées aux ayants droit du Comité régie d'entreprise de la RATP.

***Le projet 2011-2014
du Comité Régie d'Entreprise RATP***

Notre ambition

***2011-2014
Un CRE plus proche des agents***

Acteur constructif de la vie sociale, culturelle et sportive de la RATP, le CRE gère les activités économiques et sociales au service de tous les agents de la RATP et de tous les ayants droit.

Au quotidien, nous nous inscrivons dans une dynamique pour appuyer et accompagner au mieux les évolutions tant de la RATP que des attentes des agents : c'est la raison pour laquelle nous initions cette démarche de « projet du CRE RATP » pour un Comité plus proche des agents et répondant aux attentes du plus grand nombre.

Dans un contexte global où la Cour des Comptes accorde une attention toute particulière à la gestion des grands comités d'entreprise et face à l'augmentation des demandes sociales tant pour la restauration collective, les vacances familiales et l'enfance/jeunesse, l'action culturelle, les sports et loisirs, il est nécessaire de nous fixer une ambition commune et de la partager ; pour mieux répondre et servir les attentes et les besoins des agents de la RATP dans un contexte marqué par une tendance à la stagnation de la subvention et l'exigence d'une gestion rigoureuse.

Dès lors, il s'agit de re-configurer l'organisation, le fonctionnement du CRE RATP, d'adapter la gouvernance et de faire évoluer le management opérationnel afin de redonner un nouveau souffle, du sens et de la lisibilité aux actions et au travail des équipes. Il en découlera logiquement, dans le domaine des activités sociales, un repositionnement du CRE RATP autour des quatre raisons d'être : la restauration, les loisirs, la culture et les vacances.

Cette nouvelle dynamique collective impulsera un nouveau souffle tant à notre structure qu'à nos salariés. Notre ambition est de déployer une stratégie lisible, visible et partagée pour construire une vision commune du CRE RATP pour les prochaines années jusqu'en 2014.

Ce document vise à nous donner un cadre clair, à préciser le rôle et l'articulation de chacun (élus et opérationnels), des perspectives communes dans le souci d'engagement responsable de tous au service de l'ensemble des agents de la RATP, des ayants droit du CRE RATP.

Les élus au Comité Régie d'Entreprise RATP

L'ambition constitue le cadre général du projet en décrivant sa finalité et les principes structurants des orientations politiques

Pour satisfaire cette ambition, les élu(e)s du CRE ont défini ses principales orientations politiques...

Elles constituent les grands axes politiques des principaux secteurs d'activité sur la période du mandat 2011-2014 en lien avec les principes structurants.

Pour réaliser ces orientations politiques, la direction du CRE se donne des objectifs stratégiques sur 4 ans...

Ce sont des buts à atteindre qui garantissent la mise en œuvre des orientations politiques.

Les objectifs stratégiques sont :

- Pluriannuels (2011-2014).*
- Portés par la direction générale et son collectif de direction.*
- Pilotés par la direction générale en lien avec les élus.*
- Pilotés en mode projet (cahier des charges).*

Afin d'atteindre ces objectifs sur 4 ans, les directions techniques s'engagent sur 2011-2014 à des objectifs opérationnels

Ils sont la déclinaison annuelle des objectifs stratégiques et décrivent les résultats annuels attendus, traduits sous forme de cibles pour chacun des objectifs portés par la direction générale.

L'une des clefs de la réussite, c'est l'implication de l'ensemble des équipes pour atteindre ces objectifs. Le dialogue social, notamment avec les organisations syndicales, doit être la ligne directrice de la mise en œuvre de notre projet, dans le respect des engagements des élus, vis à vis des garanties collectives.

Notre ambition / finalité du projet

Finalité du projet : renforcer l'allocation des ressources au service des attentes exprimées par les agents et faire évoluer les activités du CRE proposées aux agents, aux ayants droit.

Pourquoi un projet pour le CRE RATP ?

Il s'agit de fédérer les équipes autour d'un nouveau projet commun, de donner une perspective sur quatre ans aux salariés et aux agents.

Ainsi, le projet du CRE RATP a pour vocation de décrire et formaliser clairement les orientations du CRE pour les salariés, les agents et la Régie.

Il s'agit de concevoir et de déployer un projet qui assurera un maximum de ressources au service des agents avec une plus grande efficacité.

Cet engagement fort passe notamment par le développement et la réallocation de moyens au sein de l'ensemble des directions (supports et métiers).

Il s'agit de sécuriser le présent et de préparer l'avenir : la démarche pluraliste engagée est la garantie d'une transparence du mandat et d'une gouvernance mieux définie entre les élus et les opérationnels. Pour nous, l'évolution et l'ajustement des relations élus/opérationnels sont l'une des clés de la réussite du projet et de la mandature.

Cela passe aussi par une plus grande responsabilisation de chacun.

Il s'agit par cette démarche de renforcer la crédibilité et la lisibilité du CRE RATP auprès des institutions représentatives du personnel, des salariés du CRE, des agents de la RATP et de tous nos partenaires.

Une nécessité et une opportunité pour faire du CRE RATP un outil répondant aux besoins et attentes des agents

Pour les élus, ce projet du CRE RATP est, à la fois, une nécessité mais surtout une belle opportunité : celle d'attester de notre réactivité, de notre capacité à innover, de témoigner de notre engagement et de montrer le professionnalisme des salariés du CRE.

Cette démarche de projet pour le CRE RATP s'inscrit dans un contexte particulier qui nécessite de la part de tous une prise de conscience collective sur le besoin de revoir notre mode de fonctionnement. Le CRE est une instance importante, au service des agents, des ayants droit, dont les besoins et attentes évoluent. Nous y répondrons ensemble par une évolution concertée de notre gouvernance, de notre organisation et de nos modes de fonctionnement.

Un contexte et un environnement institutionnel exigeants

- Audit et rapport de la Cour des Comptes
- Exposition médiatique de la gestion des grands CE en France

Le montant et l'utilisation de la subvention aujourd'hui en question

- Modification du rythme de l'évolution du montant de la subvention versée par la RATP depuis un an et risques pour les années futures
- Les évolutions de la subvention des années précédentes ont notamment été absorbées par le fonctionnement ainsi que par les investissements de rénovation du patrimoine

Les changements démographiques des agents et des ayants droit

- Départs / recrutement (une population différente avec un ancrage RATP plus distant)
- Rajeunissement
- Des personnes qui ne feront pas forcément toute leur carrière à la RATP
- Eloignement domicile / travail

L'amélioration indispensable de la notoriété et de l'image du CE

- Interne
- Externe

Une motivation des équipes autour d'un projet collectif

- Moyen de lutter contre l'absentéisme élevé
- Anticipation / gestion des départs

Un positionnement unique répondant à des besoins réels, croissants et nouveaux***Un acteur historique dans l'économie sociale***

- Une adaptation aux mutations de la société en général et aux ayants droit en particulier

Périmètre d'actions : ensemble des activités sociales

- Vacances adultes
- Séjours enfance/jeunesse
- Restauration collective
- Action culturelle
- Sports et loisirs

Des valeurs qui ont fondé notre action, qui sont plus que jamais d'actualité mais à faire évoluer

- Solidarité
- Laïcité
- Pluralisme

- Responsabilité / engagements

Des forces à transformer en atouts

Une situation financière saine

- Un patrimoine immobilier conséquent*
- Des indicateurs « au vert » : trésorerie, endettement, fonds propres*
- Remise à plat du processus de construction et de suivi budgétaire*
- Volonté de mise en adéquation du patrimoine (maintenance / cession / investissement)*
- Service économique performant pour les élus*

Une organisation en mouvement

- Savoir-faire / compétences des salariés du CRE*
- Des actions déjà engagées (ex : de nouveaux moyens de communication actuellement en cours de développement)*
- Managers formés à la conduite du changement*
- Suivi mensuel des « Ressources humaines »*
- Magazine « Fréquence »*

Une gestion pluraliste qui fonctionne

- Au niveau des instances « politiques »*
- Dans le cadre du projet du CRE RATP : élaboration et suivi*

Un CRE attractif

- Des bénéficiaires / ayants droit fidèles*
- Taux de satisfaction élevé des agents qui utilisent les prestations du CRE*
- Développement des partenariats pour optimiser l'utilisation du patrimoine*
- Optimisation des partenariats dans la restauration (optimiser les 10 % possibles avec les autres restaurants)*
- Actions intergénérationnelles / activités sociales*
- Réseau / appui des bénévoles et du réseau des correspondants*

Des défis à relever

Faire évoluer, adapter et promouvoir les prestations du CRE

- Prendre en compte la contrainte économique*
- Favoriser l'adéquation avec les attentes / besoins des agents (renforcer l'argumentaire du choix des offres qui sont portées)*
- Développer la proximité avec les agents et mise en place de systèmes innovants pour faciliter les inscriptions, les réservations*
- Faire en sorte que l'agent devienne plus « partie prenante du CRE »*
- Prendre en compte l'éloignement géographique des agents / Paris intra-muros*

<ul style="list-style-type: none">- Augmenter le nombre d'agents qui utilisent les activités sociales- Améliorer la proximité (ex : problèmes techniques dans l'accueil téléphonique / internet des agents)- Favoriser la connaissance du rôle économique et social du CRE (notoriété)
<p>Maîtriser l'affectation de la subvention</p> <ul style="list-style-type: none">- Gérer le vieillissement du patrimoine / faire des choix concernant certaines structures historiques- Politique tarifaire et quotient à faire évoluer / à redimensionner- Augmenter la rentabilité aujourd'hui relative du patrimoine- Mettre en œuvre les outils de suivi des orientations (dispositif de pilotage sur l'ensemble des activités)- Maîtriser les frais de fonctionnement
<p>Aligner une organisation plus efficiente et plus transverse sur les orientations et les objectifs du projet</p> <ul style="list-style-type: none">- Le dialogue social et l'association des équipes seront les leviers du changement- Renforcer et développer le réseau des correspondants avec évolution du contenu et du rôle du correspondant (valorisation de son rôle)- Repenser la structure et le fonctionnement de certains services<ul style="list-style-type: none">> Décloisonnement des directions> Respect des procédures> Développement de la fonction achats> Recentralisation de l'archivage numérique et suivi des dossiers- Clarifier et décrire les délégations de pouvoirs et de mandats- Poursuivre la professionnalisation en cours sur certaines dimensions « Ressources humaines »

Les principes structurants

Les orientations politiques constituent les grands axes pour la période 2011 / 2014.

Ces orientations sont du domaine exclusif des élus. Elles constituent un cap, une ligne directrice qui s'impose à la direction générale et à ses équipes. Elles répondent à notre ambition pour respecter et garantir l'atteinte des orientations politiques.

C'est pour nous, élus, un socle commun à partager avec vous à partir duquel la direction générale et l'ensemble des directions devront définir nos objectifs stratégiques et opérationnels, l'organisation et les modes de fonctionnement interne et transversal.

Les 4 principes structurant nos orientations politiques :

Renouveler la gouvernance

Maîtriser la gestion

Développer la proximité : « amener le CRE aux agents »

Faire évoluer le management et encourager la professionnalisation des salariés

1 - Renouveler la gouvernance

Consolider et faire vivre le Bureau pluraliste (composé du Secrétariat, des Présidents de commission, des représentants syndicaux et du directeur général)

Clarifier la distinction des rôles élus / opérationnels
Mise en place de délégations

Valoriser le directeur général porteur des délégations du Secrétariat au sein de l'équipe de direction

Encourager et développer la pratique du pilotage des activités
Mise en place d'un dispositif de tableaux de bord et de reporting

Raccourcir le processus de prise de décision et les délais de mise en œuvre

2- Maîtriser la gestion**Définir la politique patrimoniale**

- Élaborer le schéma directeur à 10 ans
- Maintenir la capacité de l'offre (ex : nombre de lits)

S'assurer que toutes les ressources dégagées bénéficient au développement des activités

- Maîtriser et réduire les frais de fonctionnement au profit des agents

Valoriser les coûts réels de la structure et de son exploitation dans les prix des prestations

- Revoir la politique tarifaire sur l'ensemble des activités : vacances famille, enfance/jeunesse, action culturelle, restauration

Remettre à plat le processus de construction / suivi budgétaire**3 - Développer la proximité : amener le CRE aux agents****Poursuivre le développement du site Internet en intégrant de nouveaux services pour les agents****Développer / mettre en place la présence du CRE RATP sur les lieux de travail des agents****Saisir toutes les opportunités pour faire la promotion de nos activités**
Ex : Arbre de Noël, Fête du CRE, Fête des retours, lors des manifestations du CRE...**4 - Faire évoluer le management et encourager la professionnalisation des salariés****Encourager le management responsabilisant et participatif****Exemplarité du management**

- Sensibiliser le salarié sur ses missions autour du projet du CRE décliné en objectifs collectifs
- Renforcer les espaces d'échanges entre le management et les salariés
- Reconnaissance des salariés

Accompagner l'évolution des métiers

- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, plan de formation, entretien annuel d'évaluation

Les orientations des élus

Les orientations des élus pour les 8 principaux secteurs d'activité du CRE

- 1 - L'action économique*
- 2 - Les vacances*
- 3 - Les restaurants*
- 4 - Les activités culturelles*
- 5 - Les fêtes et événement*
- 6 - L'information et la communication*
- 7 - Le patrimoine social*
- 8 - Les finances*

1 - L'action économique

Le CRE renforce le rôle central de la commission économique :

- en confortant ses prérogatives
- en renouvelant ses conditions d'exercice
- en redéfinissant les modalités de travail avec les autres commissions à caractère économique et professionnel, les CDEP et la structure professionnelle (meilleure articulation)

Le but de la commission réside dans une meilleure appréhension du fonctionnement de l'entreprise (EPIC et Groupe) pour intervenir sur les dossiers structurants et enjeux pour le service public de transport et ses salariés, de l'évolution de la RATP

Associée à la réflexion sur les grands dossiers à caractère économique (passage à un « Groupe », le « Grand Paris »...) dans le monde du transport en général et de la RATP en particulier, la commission doit :

- produire de l'information de qualité pour les autres « commissions » au sein du CRE mais aussi au sein des IRP de la RATP
- faciliter la compréhension et l'échange sur des dossiers structurants de plus en plus complexes pour l'ensemble des agents et organiser le débat public sur des questions d'actualité
- mettre à disposition une documentation développée

Le développement d'une culture économique passe par

- la formation des élus de la commission économique, des commissions à caractère économique et des CDEP (Comités départementaux économiques et professionnels)
- la revalorisation de la DAEE (Direction des analyses et des études économiques), structure professionnelle en appui des élus (production d'informations économiques et aide à la décision)
- la plus grande diffusion de l'information économique auprès des salariés du CRE RATP et des agents RATP

2 – Les vacances

**Augmenter le nombre d'agents qui bénéficient des activités
Vacances**

Redéfinir et maîtriser la politique tarifaire par une plus grande adéquation entre la subvention, les coûts et la modernisation des sites

Adapter et pondérer les critères (à ajuster, à compléter, à renouveler) d'attribution des vacances scolaires pour augmenter le nombre de bénéficiaires et faciliter l'accès au plus grand nombre

Renouveler et diversifier l'offre de vacances pour mieux répondre à l'évolution de la population de la RATP

Renforcer les démarches de partenariats, de mutualisation et de conventions avec d'autres CE et d'autres partenaires pour satisfaire au mieux les demandes des agents

Valoriser le patrimoine et diversifier les sources de recette

3 – Les restaurants

Redéfinir la politique de tarification en matière de restauration

Développer les prestations au regard des attentes exprimées des agents et leur donner accès à une restauration

- de qualité et équilibrée
- au meilleur prix possible
- proposant un service toute l'année
- « créative »
- en cohérence avec les valeurs (ex : convivialité)

Favoriser une restauration de proximité adaptée aux contraintes du lieu et des horaires de travail

- Un plus grand nombre d'agents doit accéder à la restauration.
Restauration traditionnelle, P'tit Zinc, etc.

Assurer une meilleure gestion de l'activité restauration

- Maîtriser les dépenses de fonctionnement

4 – Les activités culturelles

Les activités culturelles proposées par le CRE doivent être accessibles au plus grand nombre d'agents et de retraités

- Développer l'accessibilité au plus grand nombre
- Proposer des offres supplémentaires
- Accroître la proximité : aller à la rencontre des agents RATP
- Renforcer le développement de partenariats notamment à l'extérieur de Paris

Les prestations doivent être davantage ciblées et mieux répondre aux attentes exprimées par les agents

- Une attention particulière sera portée à l'efficacité et à l'efficience des structures et des subventions : structure avec fonctionnement toute l'année/événements culturels
- Davantage d'offres pour les spectacles (billetterie : opéra, théâtre, cinéma, concerts, sport)
- Intégration des nouvelles technologies et des nouvelles pratiques

Les activités culturelles sont proposées toute l'année, éventuellement en collaboration avec des centres de vacances

- Développer l'initiation artistique et culturelle (pratique), notamment à destination des plus jeunes dans le cadre des séjours à thème
- Favoriser des courts séjours thématiques autour d'un artiste ou d'un genre artistique

5 – Les fêtes et événements

Maintenir, consolider les événements actuels, en proposer de nouveaux répondant aux attentes des agents

Valoriser et promouvoir les activités du CRE RATP à l'occasion de ces événements

Renforcer l'implication des équipes

6 – L'information et la communication

Le CRE RATP fera connaître ses missions et ses activités en favorisant les échanges réguliers et directs avec les élus notamment sur les questions économiques et sociales

La promotion de l'ensemble des prestations sociales s'appuiera sur le développement des nouvelles technologies pour rapprocher le CRE RATP du plus grand nombre de bénéficiaires

Le CRE RATP développera des actions de proximité personnalisées auprès des agents en renforçant et en élargissant l'utilisation notamment d'outils déjà existants

Le CRE RATP renforcera le rôle des correspondants par la mise à disposition d'outils et de tous éléments favorisant leur mission

Le CRE RATP privilégiera une information permanente auprès de ses salariés leur permettant de bien comprendre les enjeux du CRE RATP et d'en être les acteurs principaux

7 – Le patrimoine

Organiser un schéma directeur du patrimoine à 10 ans

Définir une politique d'investissement (achat/acquisition/rénovation) sur 10 ans

Adapter le patrimoine aux règles et normes en vigueur et à venir

Valoriser le patrimoine en développant des offres supplémentaires/nouvelles : parcs de loisirs, centres de vacances, colonies...

8 – Les finances

Rééquilibrer le ratio frais de fonctionnement / budget afin que l'augmentation des ressources bénéficie pleinement aux agents et aux ayants droit

S'attacher à maîtriser les dépenses et à optimiser les recettes, dans un contexte de stagnation voire de diminution de la subvention, pour les réallouer et redéployer vers les agents

Disposer d'une orientation à moyen et long terme pour favoriser la prise de décision

Ex : orientation commune avec la politique patrimoniale

Disposer des lieux de validation et des outils de planification, de pilotage et d'indicateurs de suivi afin d'arbitrer budgétairement et d'actualiser au mieux à la fois l'activité et les projets

Développer et renforcer davantage les fonctions de gestion, de contrôle interne et d'audit afin de garantir une gestion fiable, rigoureuse et sécurisée

Sécuriser les procédures d'achat et de gestion des appels d'offre pour gagner en transparence, en fiabilité et optimiser les achats

Ex : relations avec les fournisseurs et prestataires ; gestion des appels d'offre...

Poursuivre la démarche d'une bonne maîtrise du niveau d'endettement du CRE RATP et ce, en lien avec la politique d'investissement retenue.

Conclusion.

Les observations de la Cour des Comptes dans leur ensemble, tant dans les appréciations et les préconisations que dans la conclusion générale, tiennent pour inexistantes et remettent en cause des décennies de conquêtes sociales, alors que les enjeux en sont plus réels et aigus que jamais, et que les progrès du patrimoine juridique mondial ont renforcé la légitimité des choix ici censurés.

Il n'est pas nouveau que le monde soit en proie à un affrontement entre deux logiques de gestion : celle dite de l'économie de marché, qui repose sur la libre concurrence et la rentabilité incluant la rémunération du profit, et celle fondée sur la satisfaction des besoins sociaux.

L'aggravation de la situation économique et sociale, le degré structurel du manquement de l'Etat à assurer des besoins auxquels il s'est cependant engagé obligent les institutions sociales à pallier et suppléer sa carence, et les institutions de l'Etat au nombre desquelles se trouve la Cour des Comptes devraient leur reconnaître les mérites s'il ne s'agissait pas de tout mesurer à l'aune de la seule rentabilité financière.

Force est cependant de constater que c'est cette dernière approche que privilégie la Cour des Comptes.

Pour sa part, le Comité régie d'entreprise de la RATP ne peut que faire front et persister dans sa défense des droits des agents, tant au titre de ses missions économiques que pour le bien être des agents et de leurs familles au travers notamment de l'accès à l'ensemble des activités sociales et culturelles ; il ne peut donc que récuser tout ce qui tend, directement ou implicitement au nivelingement par le bas, à la mise sous tutelle des institutions représentatives du personnel, et à les réduire à n'être que « fournisseurs » ou intermédiaires dans la fourniture de loisirs et de services.

**REONSE DE L'ANCIENNE CHEF COMPTABLE DU COMITE
REGIE D'ENTREPRISE DE LA RATP**

(Pour information : le comité d'entreprise désigné « CRE » ou « CRE RATP » dans le texte ci-après, est « le comité central d'entreprise », déjà cité dans l'introduction du rapport)

Le rapport appelle de ma part les observations qui suivent.

La direction financière du CRE RATP est ainsi techniquement organisée :

- Le Directeur Général.

- Le Directeur Financier.

- La responsable du contrôle de gestion Classification : C3 supervisant 3 contrôleurs de gestion (cadres).

- La chef comptable classification : C2, avec 3 responsables comptables classification Maîtrise B supervisant respectivement 3 pôles comptables (le service comptable se compose de 9 permanents plus les renforts d'été et BTS en alternance).

Le Directeur Financier supervise la production comptable et le contrôle de gestion. Il maintient avec le Trésorier les négociations et relations avec les milieux bancaires.

Le contrôle de gestion a accès sans restriction à tous les éléments comptables du CRE.

Le Cabinet Adexi Etoile, missionné chaque année par le Directeur Général, diligente une équipe sur plusieurs mois en début d'année civile pour expertiser les comptes du comité d'entreprise.

Ces comptes font l'objet d'une présentation :

- à la commission financière par le Directeur Financier en mai de chaque année

- en séance du Comité d'Entreprise au mois de juin par le Directeur Général et le Directeur Financier.

Le Cabinet Adexi Etoile expose par ailleurs son rapport de travail au Secrétariat Elu du CRE et au Directeur Général en présence du Directeur Financier.

La Chef comptable n'assiste à aucune de ces présentations.

Un audit de la direction financière a été décidé et effectué en 2006 par un cabinet d'expertise-comptable, que connaissait le directeur financier, ce qui peut poser question quant à sa neutralité d'intervention.

Le directeur financier a tenu à féliciter la chef comptable pour sa disponibilité et son investissement lors de cet audit.

Celui-ci a été présenté par le Directeur Financier, au Secrétariat Elu et au Directeur Général.

Aucune autre personne appartenant à la Direction financière, hormis le Directeur Financier n'a eu accès au résultat de cet audit, sauf à ce que la responsable du contrôle de gestion en ait été rendue destinataire, ce que j'ignore.

Le projet de rapport évoque donc des propositions de réformes dont j'ignore donc totalement la teneur. Bien sûr, j'ai pu constater des changements intervenus en quatre ans comme la nomination d'un responsable du contrôle de gestion et la mise en place de procédures écrites, qui ont été réalisées avec l'aide du cabinet auteur du rapport d'audit mais je n'ai jamais été associée aux décisions et à leur mise en œuvre.

Le CRE RATP a souhaité bénéficier de 30 emplacements sur un centre de vacances à Saint Aygulf (Var).

Chaque emplacement correspondant à 7 parts sociales, il a donc acquis 210 parts sociales (7x30) à la SCI Le Grand Calme. La valeur de la part sociale est de 381 euros 12, selon les statuts de la SCI.

Il s'agit donc bien de 210 parts sociales comme l'indique la facture n° 14 du 30 janvier 2007, pour un total de 80 035,20 euros.

Il est impossible de savoir qui a établi les chèques correspondants à cette acquisition sans avoir les pièces entre les mains. Je ne sais pas qui individuellement rédige le chèque mais en tout état de cause, tous les chèques comme tous les moyens de paiement du CRE reçoivent toujours la double signature Secrétaire et Trésorier. J'ai affirmé lors de l'enquête que parfois le secrétaire et le trésorier, pour ce type d'opérations, emportaient le chéquier lorsqu'ils allaient signer chez le notaire. Ces propos étaient parfaitement clairs à mon sens, et semblaient avoir subi une interprétation.

Le centre de Sainte Marie est la propriété du comité d'entreprise depuis 1971.

Début 2008 de gros travaux de restructuration ont été entrepris.

Fin 2008, sur proposition du Directeur Financier (qui par ailleurs a proposé de passer toutes les propriétés du comité d'entreprise en SCI), le secrétariat Elu et la direction générale ont décidé de créer une SCI sur le seul centre de Sainte Marie.

La SCI du Pas Del Fang a été créée le 18 Décembre 2008.

Cependant le Cabinet ADEXI a relevé que « les informations concernant cette opération ont été transmises au service comptable très tardivement (quelques jours avant la plénière d'approbation des comptes 2008 ».

Le Directeur Financier ayant omis de communiquer ces informations au service comptable, les écritures comptables et états financiers ont du être remontés dans l'urgence.

Le CRE étant en charge du fonctionnement de la SCI, il a fallu organiser la mise en œuvre du suivi.

Le directeur financier a donc convoqué en 2009-2010 plusieurs réunions avec les responsables des différents services du CRE à savoir :

- le comité d'entreprise assurant la gestion du centre de Vacances de Sainte Marie,*
- la DST qui s'occupe des travaux et du matériel (SCI),*
- la DVL concernant l'exploitation (Association),*
- le service comptable pour la comptabilité,*
- la DRH pour le personnel du centre,*
- la COM pour les documents propres à la SCI et le logo*

Ces réunions étaient animées par le directeur financier, en présence du Cabinet d'expertise comptable auteur du rapport d'audit précité sans doute pressenti pour être l'expert comptable de la SCI et de l'association.

Parfois y participait également un avocat, chargé d'une mission de conseil sur le montage juridique.

Je n'étais donc pas personnellement la comptable de la SCI et de l'association. En ma qualité de Chef du service comptable du CRE, il m'a été rajouté la fonction de suivre cette comptabilité, qui relevait de mes attributions professionnelles.

D'ailleurs, le même logiciel que pour le CRE, en l'occurrence Alix, a été utilisé. Les autorisations d'utilisation ont été demandées au Responsable Informatique du CRE. Il s'agissait d'une comptabilité propre à la SCI avec un plan comptable spécifique différent de celui du CRE. La gestion courante de la SCI du Pas Del Fang (y compris les déclarations de TVA) a été confiée à la responsable comptable du cycle immobilisation dont le poste qui a été gelé à son départ en juillet 2010. La trésorerie a été confiée au responsable comptable pôle caisse. En tant que chef comptable, j'en supervisais bien sûr le fonctionnement.

Quant à la référence à ma qualité de compagne du trésorier, j'y vois un amalgame malheureux.

Fin 2010, la direction générale et le secrétariat, sur les conseils du directeur financier ont décidé d'externaliser la comptabilité de la SCI auprès du cabinet d'expertise comptable auteur du rapport d'audit précité.

Concernant ce que la cour qualifie « de circuit court et irrégulier d'engagement de dépenses », ce circuit existe comme procédure habituelle. Le secrétariat peut décider et exiger des règlements, le service comptable n'est pas habilité à les remettre en cause.

Il est regrettable que durant le contrôle l'ancien directeur général et l'ancien secrétaire n'aient été consultés à ce sujet afin d'en obtenir confirmation.

Il faut en effet rappeler que pendant le contrôle de la Cour, débuté en mai 2010, en vue de l'examen des comptes de 2008 à 2009 du CRE, de gros changements sont intervenus dans la direction du CRE.

Ainsi, en juin 2010, le directeur général a quitté ses fonctions après 12 années d'activité, et a été remplacé par une autre personne rapidement « débarqué »

Le Secrétaire du CRE venait d'être remplacé par son adjoint.

La Directrice des ressources humaines a quitté le CRE au mois de juillet 2010.

Dès le mois de juillet 2010, j'ai subi une procédure de sanction disciplinaire, diligentée par la nouvelle direction, alors que je n'avais jamais été mise en cause depuis mon entrée au CRE.

Malgré une mise à pied conservatoire, je me suis rendue disponible pour répondre aux différentes interrogations de la Cour des Comptes.

J'ai répondu par écrit au secrétaire à vos différentes interrogations qu'il m'avait transmises par voie de recommandé, et je suis d'ailleurs surprise de constater que certaines de mes observations ne figurent pas dans le pré-rapport, ce qui me conduit à m'interroger sur leur réelle transmission.

Je tiens à votre disposition la copie de mes courriers.

Je suis aussi particulièrement surprise de la remarque rapportée par le directeur financier concernant ma relation avec le trésorier en rapport avec la comptabilité de la SCI. Je vous rappelle qu'il a été à l'initiative de sa création, qu'il a mené lui-même les différentes réunions d'organisation, qu'il a négocié avec la banque les crédits mobiliers et qu'il a lui-même signé l'engagement d'achat sur les mobil home.

Le directeur financier est arrivé en 2004-2005, j'ai travaillé plus de 3 ans avec lui sans avoir de relations autres que professionnelles avec le trésorier. Aucun changement dans sa conduite n'a eu lieu après novembre 2007, date à laquelle notre relation privée a débuté soit bien après le résultat de l'audit.

J'ai travaillé 25 ans au Comité d'entreprise dont 10 ans en tant que chef comptable sous le contrôle de plusieurs Directeurs Financiers et Trésoriers, privilégiant les qualités propres à ma profession.

Numéro trois de la Direction financière, mon travail s'inscrivait dans une hiérarchie traditionnelle comme indiquée plus haut avec un Directeur Financier, un contrôle de gestion, un Directeur Général et des experts comptables.

Ma relation privée avec le trésorier n'a changé en rien mon respect de la hiérarchie comme peuvent en témoigner les différents échanges de mail, réunions et documents de travail et n'est jamais intervenue dans la gestion du Comité d'Entreprise.

Si votre Cour devait considérer certains fonctionnements du CRE inadéquats, il conviendra à la nouvelle équipe d'en changer. Quant à moi, j'ai été brutalement licenciée du comité d'entreprise par la nouvelle équipe, ainsi que deux de mes collègues, et je suis à la recherche d'un emploi.

Je ne pourrai donc malheureusement tirer aucune conséquence de vos observations.

***REPONSE DU SECRETAIRE DU COMITÉ DÉPARTEMENTAL
ÉCONOMIQUE ET PROFESSIONNEL (CDEP)***

Veuillez trouver ci-après les réponses apportées aux différents points que vous avez relevés.

- Concernant les dépenses à « caractère privé » (tels que : abonnements, bouteilles de champagne, GPS...) ce sont des cadeaux offerts pour des départs à la retraite, mariages ou anniversaires d'élu(e)s du CDEP.

- Concernant les factures de 15 lignes téléphoniques mobiles, j'ai équipé 15 élu(e)s sur 20, les autres ayant déjà des téléphones professionnels fournis par d'autres instances ou l'entreprise.

- Concernant les nombreuses factures de restaurant cela s'explique sur la particularité de notre CDEP, qui représente 10 départements (soit : 10 directeurs, 10 responsables d'unité (ou plus), 10 responsables ressources humaines et 10 responsables formation etc.....).

Pour le bon fonctionnement de l'institution, les élus, les commissaires de commissions sont amenés à déjeuner avec différents représentants de la direction ou salariés.

Lors de la présentation du budget, les frais de missions ou réceptions y sont inscrits et présentés en même temps que les autres points en séance CDEP.

- Concernant des versements de plusieurs milliers d'euros pour frais de missions au secrétaire, sans justificatifs, il s'agit en réalité d'un montant de 1 984,00 euros en avril 2009 et 933,00 euros en décembre 2009. Une grande partie des justificatifs a été retrouvée après le passage de la Cour des comptes.

REPONSE DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL D'ALPHA TP

1. Par commodité, la réponse figure à la fois dans les développements figurant ci-après et dans le document joint, lequel fait part à la Cour d'un certain nombre d'observations et de précisions que le rapport que vous nous avez communiqué appelle de la part d'ALPHA TP. Ces commentaires font toutefois partie intégrante de la présente réponse ; nombre d'entre eux ont en outre pour objet de rectifier des erreurs manifestes commises par la Cour dans la relation des faits, que nous jugeons indispensable de voir corriger avant la publication du rapport définitif.

Il en va en particulier des observations de la Cour qui, à plusieurs reprises, invoque l'existence de « simulacre d'appel d'offres », alors que l'exposé même des conditions dans lesquelles la sélection des fournisseurs aurait été effectuée par le CRE-RATP, repose souvent sur des faits matériellement inexacts. ALPHA TP a donc de nouveau le souci de corriger ces erreurs, ainsi qu'elle s'y était déjà attelée dans ses précédentes remarques adressées à Monsieur le Président de la 7^{ème} Chambre par lettre en date du 7 juillet 2011.

2. La Cour observe d'ailleurs désormais que les modalités de conclusion des contrats par le CRE-RATP relèvent seulement de règles internes de fonctionnement que le comité d'entreprise a librement pu s'imposer, loin de toute obligation légale ou réglementaire impérative en matière de marchés publics. Ces règles internes, non opposables à ALPHA TP, portaient sur l'organisation d'une mise en concurrence préalable à tout achat supérieur à un montant de 7 200 € aux fins de choisir « les conditions économiques les plus avantageuses », critère de choix qui ne peut d'ailleurs se réduire au choix de l'offre dont le prix est le plus bas.

S'agissant encore des conditions dans lesquelles les contrats devaient être passés par le CRE-RATP, ALPHA TP conteste une nouvelle fois le bien fondé des observations de la Cour concernant les conditions du recours à la sous-traitance. Les observations de la Cour relatives aux éventuelles « irrégularités et questions relatives aux sous-traitants » ne démontrent aucunement une quelconque méconnaissance de prescriptions qui seraient imposées au CRE-RAPTP ou à ALPHA TP. Il n'existe en effet, contrairement à l'affirmation non étayée de la Cour, aucune obligation pour l'acte d'engagement de mentionner le recours à des sous-traitants. Les sous-traitants peuvent parfaitement être désignés en cours d'exécution des travaux, avec l'accord du maître d'ouvrage, ce qui a été le cas dans l'opération mentionnée.

ALPHA TP n'a méconnu aucune de ses obligations légales relatives au paiement de ses sous-traitants. Au surplus, les observations de la Cour à

cet égard visent également des faits inexactement énoncés. Nous invitons la Cour à prendre connaissance de nos commentaires sur ce point.

3. Si ALPHA TP ne peut en aucun cas être tenue pour responsable de l'éventuel non-respect de règles internes au comité d'entreprise, les faits et procédures mentionnés par la Cour ne démontrent, pour les trois opérations concernées, ni l'absence de consultation ni le fait que l'offre remise par ALPHA TP n'aurait pas été économiquement la plus avantageuse.

A cet égard, ALPHA TP conteste donc vigoureusement la qualification retenue par la Cour, suivant les observations de laquelle des « prix élevés » auraient été facturés au comité d'entreprise, alors que la confrontation des offres remises par ALPHA TP avec les offres concurrentes ne confirme pas une telle affirmation générale non étayée.

La Cour n'hésite pas non plus à s'étonner encore du fait que l'offre remise par ALPHA TP pour des travaux de réhabilitation ait été la seule à retenir un taux de TVA de 5,5 %. Pourtant, le document déjà produit par ALPHA TP (cf. annexe n° [•] à la lettre du 7 juillet 2011) a confirmé à la Cour que cette analyse fiscale était bien fondée. Dès lors, la Cour ne peut s'étonner du fait que l'un des candidats ait effectivement choisi la bonne interprétation de la réglementation fiscale lorsque celui-ci remet son offre. Cet énoncé des faits par la Cour ne peut donc omettre de préciser que le taux réduit de TVA a été utilisé par ALPHA TP dans le strict respect de ses obligations fiscales. En outre, l'analyse comparée des offres à laquelle il avait été procédé avait tenu compte des montants hors taxes des offres.

La Cour commet également de sérieuses erreurs dans la présentation du déroulement des consultations organisées par le comité d'entreprise. Il en va ainsi notamment de ses observations relatives aux travaux de réhabilitation du domaine de Pas del Fang à Sainte-Marie. En effet, malgré les précisions déjà apportées par ALPHA TP pour corriger ces erreurs (cf. annexe no [•] à la lettre du 7 juillet 2011), ce n'est qu'au prix d'une incompréhension des modalités pratiques de ce type de consultation que la Cour relève le caractère « fictif » de la mise en concurrence. Les commentaires apportés par ALPHA TP, joints à la présente lettre de réponse, reviennent donc encore sur ce point.

Enfin, ALPHA TP ne comprend pas les raisons pour lesquelles la Cour se croit fondée à considérer que la procédure d'attribution du contrat relatif au centre de vacances de Noirmoutier aurait également été faussée, la Cour ne prenant pas la peine de les exposer. ALPHA TP ne peut donc qu'indiquer qu'elle a participé à une consultation organisée par le comité d'entreprise au terme de laquelle son offre, qui présentait les meilleures conditions économiques, a été retenue pour l'exécution des travaux.

4. En conclusion, ALPHA TP ne peut que rappeler que les modalités de choix par le CRE-RATP de ses fournisseurs et entrepreneurs de travaux tels que ALPHA TP ne relevaient pas de la réglementation des marchés

publics, mais seulement de règles de fonctionnement internes propres au comité d'entreprise et auquel il appartenait d'en assurer le respect.

En outre, les faits mentionnés dans le projet de rapport ne sont pas de nature à mettre en évidence un quelconque caractère fictif des procédures ou des prestations elles-mêmes ou de quelconques irrégularités dont aurait sciemment bénéficié ALPHA TP.

L'évocation dans le projet de rapport de « simulacre d'appel d'offres » est dès lors dénuée de fondement sérieux alors que la Cour ne démontre pas l'absence de mise en concurrence, les observations de la Cour reposant au surplus en grande partie sur des faits matériellement inexacts.

ALPHA TP rappellera enfin à la Cour que le maintien de telles mentions dans le rapport public lui causerait un préjudice important et immédiat en portant une sérieuse atteinte à la réputation de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle je sollicite auprès de la Cour que les références à la société ALPHA TP soient anonymisées dans le rapport final destiné à être publié. A défaut, ALPHA TP ferait manifestement l'objet d'un traitement particulier et discriminatoire au regard des autres sociétés citées dans le rapport.

***REPONSE DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL DE
PRESTAREST***

Les éléments de présentation de l'entreprise ainsi que ceux adressés en réponse aux observations provisoires de la Cour ne font pas l'objet d'une publication.

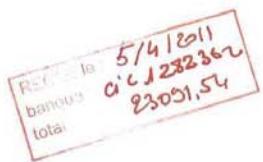
Le relevé indique que : « Prestarest rétrocède une partie de son chiffre d'affaire au comité d'entreprise, sous forme : « d'une commission correspondant à 10 % des sommes perçues de chaque fournisseur référencé ».

Néanmoins, contrairement à ce qui est avancé par la cour des comptes, les montants déclarés par Prestarest sont facilement vérifiables puisque le chiffre d'affaire des commandes des restaurants du CRE auprès de chaque fournisseur, les commissions facturées par Prestarest au fournisseur, les montants réglés, datés et les règlements restant à percevoir sont détaillés par mois. La comptabilité du CRE peut donc vérifier si le montant du chiffre d'affaire déclaré correspond au montant des commandes passées par ses restaurants.

D'autre part, le document fourni par Prestarest au CRE est tiré du même logiciel qui sert à comptabiliser les commissions dues par les fournisseurs à Prestarest. Chaque document fourni est validé, daté du jour de transmission au CRE par le président de Prestarest.

Ci-dessous une copie des documents remis au CRE.

COMMISSION RATP
EN DATE DU 01/04/2011



Validation Didier BORDU :

Le : 5 Avril 2011

Signature :

Transmis au client le : 01/04/2011

Mail d'info comptable :

Validation client le :
N° de facture client :

BAP comptable :

Récapitulatif des commissions RATP

Total commission encaissée (HT)	Commission RATP avec un taux de commission de : 10%			Réglé le :
	HT	TVA	TTC	
12/08/2008	0,00 €			
31/01/2009	0,00 €			
26/11/2010	95 072,03 €	9 507,20 €	1 863,41 €	11 370,61 €
15/02/2011	78 304,22 €	7 830,42 €	1 534,76 €	9 365,18 €
01/04/2011	17 528,29 €	1 752,83 €	343,55 €	2 096,38 €
Total :	190 904,54 €	19 090,45 €	3 741,72 €	22 832,17 €

Le total TTC de la commission RATP depuis le 01/01/2010 s'élève à: 22 832,17 €

Montant TTC déjà réglé: 0,00 €

Montant TTC dû: 22 832,17 €

montant total factures non réglées : 2 163,64 €
↳ 216,86 €

Total des opérations encaissées : 19.307,31 € HT
3.784,23 € TVA
23.091,54 € TTC

Décompte RATP						Au : 01/04/2011
(Tous les montants s'entendent HT)						
Fournisseur	Chiffre d'Affaires HT	Commission	Prestare	Correspondante		
	Montant	Reçu le	Montant facturé	Facturé le	Encaissé	Le
Février 2010						
	1 268,75 €	15/07/2010	1 268,75 €		1 268,75 €	13/10/2010
C 10	12 687,52 €	15/07/2010	1 268,75 €		1 268,75 €	
			504,78 €	04/03/2010	504,78 €	17/03/2010
CAFES RICHARD	3 365,17 €	04/03/2010	504,78 €		504,78 €	
			1 841,85 €	04/03/2010	1 841,85 €	05/05/2010
CERCLE VERT	46 046,21 €	04/03/2010	1 841,85 €		1 841,85 €	
			8 586,79 €	11/03/2010	8 586,79 €	13/04/2010
			3 639,73 €	11/03/2010	3 639,73 €	13/04/2010
DOMAFRAIS	131 364,51 €	11/03/2010	12 226,52 €		12 226,52 €	
			608,92 €	04/03/2010	608,92 €	18/06/2010
MR NET	15 223,02 €	04/03/2010	608,92 €		608,92 €	
			401,54 €	04/03/2010	401,54 €	08/04/2010
PRF REYNAUD	8 030,76 €	04/03/2010	401,54 €		401,54 €	
	216 717,19 €		16 852,36 €		16 852,36 €	
			Encaissé avant le 15/02/2011:		16 852,36 €	
			Encaissé entre le 15/02/2011 et le 01/04/2011 :		0,00 €	
					16 852,36 €	
			Montant total des factures non réglées :		0,00 €	

« Les Outils de Contrôle Prestarest »

Prestarest présente un rapport de négociation suite à la reconduite de la mercuriale. Ce document a pour objectif de synthétiser la consultation afin d'aider à la décision du référencement des fournisseurs.

Suite à ces négociations, Prestarest procède à un contrôle de ses évolutions en les comparants à l'évolution des tarifs du marché. Ce point est détaillé un peu plus loin dans ce même document, ainsi que la méthode de contrôle utilisé.

Le CRE fait confiance à Prestarest sur ces outils de contrôle, il convient tout de même de préciser qu'il est assez simple pour le CRE de vérifier le contenu de ces dossiers.

Il suffit pour cela de confirmer les prix stipulés sur le rapport de négociation, et de les remplacer dans les formules simples d'évolution de prix : à savoir :

$$\text{Taux d'évolution d'un produit} = \frac{\text{Nouveau Prix} - \text{Ancien Prix}}{\text{Ancien Prix}} \times 100$$

Prestarest est totalement transparent dans ses différentes méthodes de calcul et ses outils de contrôle sont très simples à vérifier.

Enfin, concernant « les écarts entre le prix payé par le comité d'entreprise et le prix fourni par Prestarest » il convient de dire que Prestarest n'a jamais été au courant de tels dysfonctionnements de la part du CRE.

En effet ce genre de dysfonctionnements arrive chez certains de nos clients, et nous est transmis via notre fiche de dysfonctionnement qui possède d'ailleurs un encart spécial concernant ce type d'anomalie.

A réception d'une fiche, un accusé de réception est automatiquement envoyé au site client. Il peut s'agir d'un fax ou d'un mail, selon le mode d'échange choisi par le site d'où émane le dysfonctionnement.

Ensuite le dysfonctionnement est enregistré dans un tableau de suivi.

Prestarest vérifie alors si le prix pratiqué par le fournisseur et celui négocié pour la période de la mercuriale est différent. Dans ce cas, la centrale se met alors en contact avec le fournisseur concerné et un avoir est dès lors déclenché.

Là encore Prestarest est certifié sur cette démarche de dysfonctionnement et s'engage à apporter une réponse à tous les dysfonctionnements qui lui sont remontés sous 8 jours ouvrés.

A noter qu'en règle général le délai pour ce type de dysfonctionnement est de 1 à 3 jours ouvrés.

Néanmoins, au cours de l'année 2009, après vérification du tableau de suivi des dysfonctionnements aucune remontée de ce type n'a été enrégistré. Ainsi, si Prestarest n'est pas au courant de tels dysfonctionnements, il est difficile d'intervenir et de corriger ces dysfonctionnements.

Vous trouvez ci-après un exemplaire d'une fiche de dysfonctionnement

 <p>Tél: 01 53 56 67 43/14 Fax: 01 53 56 66 81 charlene.portier@prestarest.fr (ingénieur qualité) natalia.hristic@prestarest.fr (ingénieur qualité)</p> <p>Mise à jour : 01/03/2010</p>	
FICHE DE DYSFONCTIONNEMENT	
Etablie le/...../..... N° de suivi :	
Site	Fournisseur
Nom du restaurant : Adresse : Interlocuteur : Tél :	Société : Adresse : Interlocuteur : Tél :
INFORMATIONS PRODUIT	
Nom du produit : N° de lot : Quantité :	DLC/DLUO : Date de détection :
<i>Le fournisseur a-t-il été informé du problème?</i>	
<input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI, par : <input type="checkbox"/> Téléphone <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Courrier le : .../.../...	
NATURE DE L'ANOMALIE	
1- Sur la quantité livrée <input type="checkbox"/> Différence entre quantités commandées et livrées <input type="checkbox"/> Absence de référence(s) (oubli ou rupture sans remplacement)	2- Sur la qualité des produits livrés <input type="checkbox"/> DLC ou DLUO non conforme <input type="checkbox"/> Température des produits non conforme <input type="checkbox"/> Non respect des qualités du produits (aspect, couleur, odeur) <input type="checkbox"/> Etiquetage non conforme à la réglementation
3- Sur la qualité de la livraison <input type="checkbox"/> Emballage détérioré <input type="checkbox"/> Température du camion non respectée <input type="checkbox"/> Date et/ou horaire de livraison non respecté(s) <input type="checkbox"/> Tenue(s) du chauffeur et/ou du conducteur non conforme(s)	4- Sur les documents d'accompagnement <input type="checkbox"/> Ecart entre le prix annoncé et le prix facturé <input type="checkbox"/> Bon de livraison ou facture incomplet(e) <input type="checkbox"/> AUTRE
COMMENTAIRES : 	
ELEMENTS DE REPONSE DU FOURNISSEUR (sous 8 jours après réception): DATE :/...../.....	

« Des Hausses supérieures à l'évolution des prix de gros des produits alimentaires »

Prestarest ne nie en aucun cas les hausses possibles de certains produits de sa mercuriale. Néanmoins la centrale utilise au maximum son pouvoir de négociation et sa massification des achats pour limiter ces hausses et se retrouve dans la plupart des cas avec des augmentations de tarifs inférieurs à l'indice des prix INSEE utilisé.

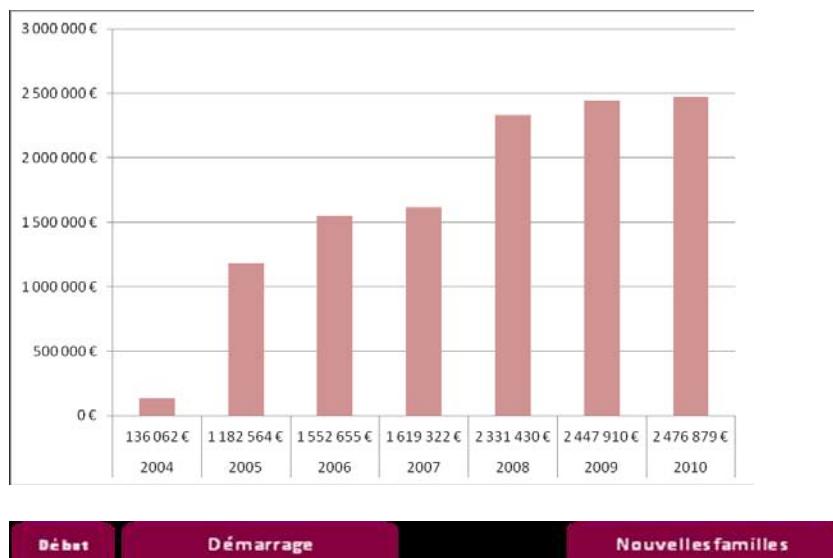
En outre, le relevé indique une hausse du volume d'achat de 13,60 % entre 2004 et 2009 ainsi qu'une augmentation de l'indice INSEE de prix de gros de 6,4 %, et s'interroge donc sur l'écart entre ces 2 taux.

Prestarest réaffirme que les achats du CRE ne sont pas réalisés totalement via Prestarest.

De plus il convient de rappeler que les achats de denrées réalisés via Prestarest en 2004 ne représentaient que 4 % des achats du CRE. En 2009 cette part est passée à 55 %.

L'implantation de Prestarest s'est donc réalisée en douceur tout au long de ces années, en témoigne le graphique suivant :

EVOLUTION DU VOLUME D'ACHAT GLOBAL REALISE VIA PRESTAREST



Ainsi, le fait d'imputer la hausse des achats de denrées entre 2004 et 2009 de 13,60 % exclusivement à Prestarest est erroné et tendancieux puisque Prestarest n'intervient en 2009 que dans un peu plus de la moitié des achats réalisés par le CRE RATP.

Les 45 % autres sont constitués d'achats réalisés directement par le CRE RATP auprès de fournisseurs non référencés par Prestarest, sur lesquels celle-ci n'intervient pas. De plus, les familles de produits concernés ont des tarifications au cours, hebdomadaires mensuelles ou trimestrielles à savoir les fruits et légumes frais, la viande, la volaille et la charcuterie, et subissent donc des fluctuations de prix importantes.

Prestarest demande aux auteurs du Relevé de s'intéresser à l'évolution des tarifs des 45 % d'achats effectués hors intervention de la centrale.

« Le choix pertinent des Indices INSEE »

Prestarest persiste fortement dans le choix de l'indice INSEE des prix à la consommation, car ils sont plus détaillés que l'indice des prix de gros. Ils permettent ainsi un meilleur suivi de l'évolution des prix, ligne par ligne de produit, alors que les indices des prix de gros ne sont qu'une synthèse des prix constatés sur le marché.

Les prix indiqués par le service national des marchés ne sont pas réalistes par rapport aux prix pratiqués par les fournisseurs en direction de la restauration collective « entreprises ». Ces cotations servent essentiellement de référence aux marchés publics. Sinon, comment expliquer que Prestarest gagne de nouveaux clients, en concurrence contre d'autres centrales de référencement ou des fournisseurs, ainsi que des appels d'offre publics, en concurrence directe contre des fournisseurs.

Prestarest utilise et continuera d'utiliser l'indice des Prix à la consommation comme outil de contrôle pour sa période de négociation.

La raison est simple : Prenons le tableau des 20/80 ci-dessous :

La première colonne contient le libellée du produit, les colonnes 2 et 3 les références des indices INSEE utilisés, la colonne 4 l'indice qui serait utilisé si l'on prenait en compte l'indice des prix de gros.

Il est simple de voir que sur 50 produits 11 ne possèdent pas de nomenclature en Indice de prix de gros, alors qu'il en existe bien une en Indice des prix à la Consommation.

De plus, l'indice des prix de gros ne fait pas du tout la distinction entre des produits frais et des produits surgelés.

Alors qu'à titre de comparaison, l'indice des prix à la consommation de 2010 était de 98,75 pour les légumes surgelés et de 113,83 pour les légumes frais.

Le produit de base est certes identique mais le produit fini n'est pas le même.

LIBELLE PRODUIT	INDICE INSEE DES PRIX A LA CONSOMMATION		INDICE INSEE DES PRIX DE GROS
	INDICE UTILISE / DECOMPOSITION FAMILLES INSEE	IDENTIFIANT INSEE UTILISE	
LAIT 1/2 ECREME UHT 1 L	Lait et Crème	638335	Œufs et Produits Laitiers
FRITE 7/7	Légumes Frais	638346	Pomme de Terre
P.D.T. PASTEURISEES SOUS VIDE	Légumes Frais	638346	Pomme de Terre
EAU DE SOURCE 1,5 L	Eaux minérales et de source	638362	Pas d'indice
STEAK HACHE PB 15 % MG	Viande de Bœuf	638325	Bœuf
RIZ INDICA LONG ÉTUVÉ 5 KG	Céréales	638323	Pas d'indice
FRITE 9/9 BI-TEMPERATURE 2.5 KG/4 ST	Légumes Surgelés	638347	Pomme de Terre
FROMAGE BLANC 20 % SEAU 5 KG	Yaourts et Desserts Lactés	638336	Œufs et Produits Laitiers
CREME FRAICHE EPAISSE 30 % - SEAU 5 L	Lait et Crème	638335	Œufs et Produits Laitiers
MAYONNAISE SEAU 5 LITRES	Condiments et assaisonnements	638353	Pas d'indice
CREME LIQUIDE UHT 35 % 1 L	Lait et Crème	638335	Œufs et Produits Laitiers
CHOU FLEUR 30/60 2.5 KG UE	Légumes Surgelés	638347	Chou fleur
POMME ALLUMETTE 6/6 2,5 KG	Légumes Surgelés	638347	Pomme de Terre
FRITE 10/10	Légumes Frais	638346	Pomme de Terre
FRITE 6/6 BI-TEMPERATURE 2,5 KG	Légumes Surgelés	638347	Pomme de Terre

LIBELLE PRODUIT	INDICE INSEE DES PRIX A LA CONSOMMATION		INDICE INSEE DES PRIX DE GROS
	INDICE UTILISE / DECOMPOSITION FAMILLES INSEE	IDENTIFIANT INSEE UTILISE	
FROMAGE BLANC CAMPAGNE 4 % 5 KG	Yaourts et Desserts Lactés	638336	Œufs et Produits Laitiers
BROCOLI UE 40 - 60 ST 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Pas d'indice
JEUNE CAROTTE 2.5 KG UE	Légumes Surgelés	638347	Carotte
HARICOT BEURRE 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Haricot vert
COUSCOUS MOYEN 5 KG	Céréales	638323	Pas d'indice
OIGNON EMINCE PF 2.5 KG 4 ST	Légumes Surgelés	638347	Oignon
HARICOT VERT T.FIN 2.5 KG UE	Légumes Surgelés	638347	Haricot vert
YAOURT FRUITS 125 G	Yaourts et Desserts Lactés	638336	Œufs et Produits Laitiers
YAOURT ACTIVIA NATURE 125 G	Yaourts et Desserts Lactés	638336	Œufs et Produits Laitiers
LEGUMES RATATOUILLE 2.5 KG UE	Légumes Surgelés	638347	Légumes
PDT LAMELLE	Légumes Frais	638346	Pomme de Terre
POMME SAUTEE RONDELLE 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Pomme de Terre
CAROTTE RONDELLE 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Carotte
CREME LIQUIDE UHT 30 % 1 L	Lait et Crème	638335	Œufs et Produits Laitiers
EMMENTAL RAPE 45 % 1 KG	Fromages	638337	Fromages
POELEE CAMPAGNARDE 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Légumes

LIBELLE PRODUIT	INDICE INSEE DES PRIX A LA CONSOMMATION		INDICE INSEE DES PRIX DE GROS
	INDICE UTLISE / DECOMPOSITION FAMILLES INSEE	IDENTIFIANT INSEE UTILISE	
YAOURT PANIER DE FRUITS 125 G	Yaourts et Desserts Lactés	638336	Œufs et Produits Laitiers
HARICOT VERT EXTRA FIN 1 KG	Légumes Surgelés	638347	Haricot vert
YAOURT NATURE 125 G DANONE	Yaourts et Desserts Lactés	638336	Œufs et Produits Laitiers
COURGETTE RONDELLE 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Courgette
FARINE BLÉ MÉNAGÈRE T55 1 KG	Céréales	638323	Pas d'indice
POMME RISSOLEE 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Pomme de Terre
FROMAGE BLANC 40 % SEAU 5 KG	Yaourts et Desserts Lactés	638336	Œufs et Produits Laitiers
PDT CUBE	Légumes Frais	638346	Pomme de Terre
SUCRE SEMOULE 1 KG	Sucres et produits à base de sucre	638349	Pas d'indice
POELEE MERIDIONALE 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Légumes
EPINARD BRANCHE PORTION 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Pas d'indice
EAU DE SOURCE 50 CL	Eaux minérales et de source	638362	Pas d'indice
PETIT POIS TRES FIN 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Pas d'indice
PDT BLANCHIES	Légumes Frais	638346	Pomme de Terre
MACEDOINE LEGUME PF 2.5 KG	Légumes Surgelés	638347	Légumes
SPAGHETTIS 5 KG	Céréales	638323	Pas d'indice

LIBELLE PRODUIT	INDICE INSEE DES PRIX A LA CONSOMMATION		INDICE INSEE DES PRIX DE GROS
	INDICE UTILISE / DECOMPOSITION FAMILLES INSEE	IDENTIFIANT INSEE UTILISE	
BRIE PASTEURISE 50 % 3,2 KG	Fromages	638337	Fromages
POELEE RATATOUILLE 2,5 KG	Légumes Surgelés	638347	Légumes
BEURRE DOUX 250 G	Beurre	638340	Beurre

Prestarest utilise donc ces indices des prix à la consommation comme outil de contrôle et compare les indices par famille de produit et non par ligne de produit comme il est stipulé sur le relevé.

Prestarest a effectivement fourni les données relatives à l'évolution des prix entre 2010 et 2011 puisque cet exercice se réalise tous les ans, suite à la nouvelle négociation de tarifs, et que les produits cités dans les 20/80 sont restés quasiment identiques entre ces 2 années, contrairement à 2004.

Sur ces données il est aisément de se rendre compte des économies d'échelle réalisées grâce à Prestarest.

Prestarest ne fourni pas ce document entre 2004 et 2010, non pas parce qu'il n'est pas possible d'avoir les données mais car les données exploitées ne seraient pas logiques.

En effet entre 2009 et 2010, les produits, leur marque, leur qualité, leur conditionnement sont restés identiques.

Prestarest ne peut pas comparer des évolutions de prix entre 2004 et 2009 sur des produits qu'il ne maîtrisait pas. Rappelons qu'en 2004 débutait à peine le partenariat entre le CRE et Prestarest.

De plus, entre 2004 et 2009 les produits ont évolués, de par leur qualité, leur conditionnement, la marque choisie

Or un indice de prix ne mesure que les variations de prix.

Pour mesurer les variations quantitatives, il faut veiller à garder les quantités constantes au cours du temps. (ce qui n'est pas le cas entre 2004 et 2009).

En d'autres termes, les pondérations, mais aussi la qualité des produits doivent être identiques pour la période courante et la période de référence des prix.

Les observations de prix utiles au calcul d'indice concernent des éléments définis précisément : il s'agit de ceux formant le panier des 20/80. Entre 2009 et 2010 ce panier est resté inchangé.

En effet, l'une des conditions à saisir pour qu'un indice mesure les variations de prix pures est de garder la composition du panier identique pendant la durée de vie de la série.

Cette condition n'étant pas remplie entre 2004 et 2009, il nous est difficile de calculer cet indice pour cette période.

Conclusion

En conclusion, Prestarest réaffirme qu'il est plus pertinent d'utiliser l'indice des prix à la consommation que l'indice de prix de gros, compte tenu des différences de nomenclature comme le souligne si bien le relevé de la cour des comptes.

C'est ainsi que Prestarest utilise ses indices afin de mener à bien ses négociations et faire bénéficier le CRE de réelles économies d'échelles.

Pour finir Prestarest tient à préciser qu'il s'assure de la validité et de la cohérence dans le choix et le calcul de ses indices.

Egalement destinataires du projet de rapport de la Cour, le président du comité départemental économique et professionnel et le directeur général délégué d'Adexi ne lui ont pas adressé de réponse.