

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'EPIC RATP

Exercices 2011 à 2018

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 15 octobre 2020.

**En application de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, la communication de
ces observations est une prérogative de la Cour des comptes, qui a seule compétence pour
arrêter la liste des destinataires.**

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHESE	7
RECOMMANDATIONS	11
INTRODUCTION.....	13
1 UNE ORGANISATION DU TRAVAIL RIGIDE ET DISPARATE.....	15
1.1 Des effectifs en hausse pour absorber la croissance de l'offre de transport au-delà des efforts de productivité	15
1.1.1 Des effectifs en hausse régulière	15
1.1.1.1 Des effectifs dont la hausse est globalement en ligne avec l'évolution de l'offre	15
1.1.1.2 Une augmentation sensible de la part des contractuels dans les effectifs	16
1.1.1.3 Des recrutements de jeunes et de seniors répondant à des objectifs spécifiques ..	17
1.1.1.4 Des efforts de productivité qui ont davantage pesé sur certains départements	17
1.1.2 Une moyenne d'âge en légère hausse et un taux de féminisation encore faible dans la plupart des départements de l'exploitation.....	18
1.1.3 Un renouvellement limité des effectifs	18
1.1.4 Une baisse de la part des fonctions support dans un contexte marqué par divers projets d'externalisation et une hausse des dépenses de sous-traitance	18
1.1.4.1 Le plan « Diapason » destiné à réduire les coûts des fonctions support.....	19
1.1.4.2 Divers projets d'externalisation ont été mis en œuvre.....	19
1.1.4.3 Des dépenses de sous-traitance en augmentation régulière	20
1.1.5 Une démarche de GPEC désormais bien structurée dans un contexte marqué par de réelles tensions sur le marché du travail	21
1.1.5.1 Une démarche structurée selon plusieurs axes	21
1.1.5.2 Des difficultés de recrutement réelles sur un marché du travail en tension.....	22
1.2 Un temps de travail parfois faible et encadré de manière rigide	22
1.2.1 Les dispositions en vigueur	22
1.2.1.1 Les dispositions générales	22
1.2.1.2 Le cadre résultant de la mise en œuvre des accords relatifs à la réduction du temps de travail	23
1.2.1.3 Un temps de travail encadré de manière excessivement rigide	24
1.2.2 Le temps de travail effectif des opérateurs.....	26
1.2.2.1 Le temps de travail journalier et annuel : une situation contrastée selon les métiers	26
1.2.2.2 Un temps de travail des machinistes de bus cohérent avec les facteurs de pénibilité de ce métier	27
1.2.2.3 Un temps de travail journalier et annuel très limité sur le ferré	29
1.3 Les éléments de la « dette de temps » de l'entreprise	30
1.3.1 Un stock de « dette de temps » dont la croissance a été freinée depuis 2016 ..	30
1.3.2 Un volume de congés annuels important mais proche de ce qui est observé dans d'autres grandes entreprises de transport urbain.....	30
1.3.3 Le temps supplémentaire, le temps complémentaire et les congés compensateurs de fériés	32
1.3.3.1 Des règles de calcul particulièrement avantageuses pour les conducteurs de RER et de métro.....	33
1.3.3.2 Dans l'ensemble, des modalités de calcul rigides	34
1.3.3.3 Des évolutions contrastées en matière de temps supplémentaire et complémentaire	34

1.3.4	Les comptes épargne-temps	35
1.3.4.1	Un dispositif progressivement encadré	35
1.3.4.2	Des irrégularités d'ampleur limitée	35
1.3.5	Un dispositif spécifique : le compte écart temps de travail des machinistes...	36
1.4	Un absentéisme relativement faible mais des difficultés persistantes s'agissant des aptitudes avec restrictions	37
1.4.1	Un absentéisme en hausse mais moindre que chez les autres grandes entreprises de transport urbain	37
1.4.2	Des progrès à conforter dans la gestion des inaptitudes.....	38
1.5	Une nécessaire adaptation devant prendre en compte certaines fragilités	40
1.5.1	Dans les centres bus, le risque d'une fragilisation d'encadrants confrontés à une charge de travail accrue	41
1.5.2	Le rôle de la Brigade de surveillance du personnel.....	42
1.5.3	Une stratégie déterminée de contrôle des arrêts maladie	43
1.5.4	Une croissance des procédures disciplinaires et des départs contraints	44
1.5.5	Des salariés plus nombreux à décider de quitter l'entreprise	45
2	UNE MASSE SALARIALE EN NETTE HAUSSE.....	47
2.1	Des dépenses de personnel en augmentation et des salaires élevés	47
2.1.1	Une hausse significative des dépenses de personnel.....	47
2.1.2	Un niveau de salaires plutôt élevé pour le secteur d'activité	48
2.1.3	Des grilles salariales inadaptées aux besoins de l'entreprise	48
2.1.4	Une faible dispersion des salaires	50
2.1.5	Une réelle attention à l'égalité entre les femmes et les hommes.....	51
2.2	Une rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) en hausse continue	52
2.2.1	Des mesures générales significatives	53
2.2.2	Des mesures catégorielles nombreuses	54
2.2.3	Des mesures individuelles difficiles à maîtriser	55
2.3	Des grilles salariales coûteuses	56
2.3.1	Des grilles construites avec un double mécanisme d'augmentation	56
2.3.2	Des revalorisations très fréquentes.....	57
2.3.3	Une prise en compte variable du mérite dans les carrières	59
2.3.3.1	Un mérite bien pris en compte pour les opérateurs	59
2.3.3.2	Une exception : les conducteurs de métro et de RER.....	60
2.3.3.3	Un dispositif trop encadré pour les personnels d'encadrement	60
2.4	Un système de primes très complexe	61
2.4.1	Un nombre élevé de primes, héritées de l'histoire	61
2.4.2	Un système devenu source d'erreurs.....	62
2.4.3	Un système devenu illisible et incohérent.....	63
2.4.4	De nombreuses primes discutables	65
2.4.5	La multiplication des primes liées à l'organisation du travail.....	66
2.4.6	Un effort pour mieux prendre en compte la performance	67
2.5	Le cumul de dispositifs issus du privé et du public.....	69
2.5.1	Un supplément familial de traitement discutable	69
2.5.2	Une indemnité de départ à la retraite peu utile.....	70
2.5.3	L'indemnité de maintien du pouvoir d'achat : un dispositif avec peu d'effets.....	71

2.5.4	Les généreux avantages liés à la médaille d'honneur des chemins de fer.....	71
2.5.5	Un dispositif d'épargne salariale en évolution	72
2.5.5.1	L'intéressement	72
2.5.5.2	Le plan d'épargne entreprise (PEE) et le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)	74
3	UN SOUCI PARTICULIER DU DIALOGUE SOCIAL ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.....	76
3.1	Une place importante accordée au dialogue social	77
3.1.1	La structuration du dialogue social au sein de la RATP	77
3.1.2	Des crédits d'heures supplémentaires accordés aux délégués syndicaux par le biais d'une dotation complémentaire annuelle	79
3.1.3	Les évolutions liées à la mise en place du comité social et économique (CSE).....	80
3.1.4	Une conflictualité sociale contenue entre 2011 et 2018.....	81
3.2	La sécurité et la santé au travail : une priorité pour l'entreprise	83
3.2.1	La sécurité au travail	83
3.2.2	La santé au travail	85
3.3	La laïcité et les violences sexistes, sujets émergents	86
3.3.1	Le traitement des questions de laïcité.....	86
3.3.2	La lutte contre les agissements sexistes	87
3.4	Des moyens importants accordés à la formation des salariés	88
3.4.1	Le cadre et l'organisation de la formation.....	88
3.4.2	Le contenu et les bénéficiaires des formations.....	89
3.5	Une médecine de soins réorganisée	91
3.6	Un moindre recours des salariés aux aides au logement.....	94
3.6.1	L'offre de logement.....	94
3.6.2	Les aides pour l'accession à la propriété.....	95
3.6.3	Les prêts amélioration du cadre de vie.....	95
3.7	Un soutien social significatif pour les salariés	96
3.7.1	Le chèque emploi service universel (CESU)	96
3.7.2	L'aide à la garde d'enfants	97
3.7.3	La protection complémentaire et la prévoyance.....	98
3.7.4	Le service social.....	98
3.8	Des facilités de circulation maintenues aux retraités	99
	CONCLUSION	103
	ANNEXES.....	105

SYNTHESE

Etablissement public industriel et commercial, la Régie autonome des transports parisiens (RATP) a pour missions de gérer l'infrastructure et d'assurer l'exploitation du réseau de transport francilien. Elle assumera aussi la mission de gestionnaire d'infrastructure pour les futures lignes du Grand Paris Express. Comme toutes les entreprises de transport urbain, la RATP est une entreprise de service s'appuyant sur une forte composante humaine. En 2018, ses charges de personnel représentaient 2,7 Md€, soit 50 % des charges d'exploitation, pour 46 064 agents.

Une organisation du travail trop rigide

L'EPIC RATP a vu ses effectifs augmenter sur la période, dans un contexte de croissance de l'offre de transport. Pour autant, la RATP s'est engagée dans une démarche de performance et de qualité de service, avec des plans d'action qui lui ont permis d'améliorer sa productivité. Ces efforts se sont traduits par des suppressions significatives de postes, lesquelles ont proportionnellement pesé davantage sur certains départements (notamment ceux chargés du métro, des gares et stations, de la maintenance des espaces ou de celle des bus). Avec le plan « Diapason » de performance des fonctions support, ces efforts sont désormais concentrés sur les fonctions administratives. L'entreprise a cependant mis en œuvre des projets d'externalisation, conduisant à une forte augmentation des dépenses de sous-traitance. Parallèlement, l'entreprise devra rester vigilante pour cibler ces efforts en fonction des missions effectivement assurées par les services concernés.

Bien structurée, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de l'entreprise lui permet d'anticiper ses besoins de recrutement et l'évolution de ses métiers. Cet enjeu est d'autant plus important qu'elle est confrontée à des difficultés de recrutement pour certaines compétences-clés.

L'organisation du temps de travail se caractérise par sa rigidité, avec la notion de « durée journalière de référence » qui est en réalité un plafond journalier, impossible à dépasser. En pratique, cela se traduit par une perte de ressources avec un temps de travail annuel effectif très inférieur non seulement à la norme de 1607 heures mais aussi au temps de travail annuel théorique défini par les accords internes à la RATP. Si la situation reste malgré tout satisfaisante pour les machinistes-receveurs de bus, elle est en revanche problématique pour les conducteurs du métro et du RER, dont l'organisation devra être revue à moyen terme pour anticiper l'ouverture à la concurrence du mode ferré. Ces différences d'organisation du travail entre agents s'expliquent par la déconcentration de la gestion des ressources humaines, chaque département négociant ses propres accords, et par une hiérarchisation de fait des métiers, le mode ferré bénéficiant d'un cadre social sensiblement plus avantageux.

Cette rigidité dans l'organisation du travail conduit à une dette de temps due par l'entreprise à ses agents. Cela s'explique notamment par un calcul du temps supplémentaire sur une base journalière, ce qui distingue fortement la RATP des autres entreprises du secteur. Calculer le temps de travail sur un cycle de quelques semaines donnerait davantage de marge de manœuvre à la RATP dans l'emploi de ses agents, en lui permettant de les faire travailler davantage certains jours avec une compensation les jours suivants.

L'absentéisme est en revanche inférieur à celui observé dans les autres grandes entreprises de transport urbain. L'entreprise a mené des efforts importants de prévention des accidents du travail et de réduction de l'absentéisme maladie, qui ont porté leurs fruits. La RATP a également amélioré sa gestion des inaptitudes ; elle rencontre en revanche des difficultés persistantes s'agissant des aptitudes avec restrictions.

Une masse salariale en nette hausse

Les dépenses de personnel sont en forte augmentation entre 2012 et 2018 (+12,2 %), les salaires se situant au-dessus de la moyenne du secteur des transports. Les salaires de début de carrière, moins élevés que ceux du secteur, ne sont pas compétitifs sur le marché du travail alors que les salaires de milieu et fin de carrière, plus élevés, sont un frein à la mobilité.

L'augmentation des dépenses de personnel s'explique principalement par la forte dynamique de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP). Celle-ci a progressé de 16,8 % entre 2012 et 2018, nettement au-delà du rythme de l'inflation (+4,5 %). Cette hausse s'explique par le cumul de mesures d'augmentation générale des salaires, de grilles salariales inflationnistes et de mesures catégorielles nombreuses.

Les grilles salariales sont construites avec un double système d'évolution : l'ancienneté et le choix de l'encadrement. Ce mécanisme conduit à une hausse annuelle moyenne des salaires comprise entre 1,6 % et 2,8 % selon les qualifications. L'inflation des grilles a été régulièrement accrue par la signature de protocoles sociaux conduisant à accélérer l'évolution de carrière et à revaloriser les fins de carrière.

Le mérite professionnel est assez bien pris en compte dans l'évolution des carrières, avec des rythmes variables de passage d'un niveau à un autre pour les opérateurs et d'augmentation de salaire différenciée pour l'encadrement. Mais les dispositifs actuels peuvent encore être améliorés en simplifiant les mécanismes de changement de niveau pour les opérateurs ou en laissant plus de marges de manœuvre dans l'évolution salariale de l'encadrement.

Les mesures catégorielles se traduisent le plus souvent par la création ou la revalorisation de primes. Le système des primes est ainsi très complexe, avec l'existence de 311 primes qui se caractérisent par leur faible lisibilité, leur incohérence et leur absence de bien-fondé. La complexité est telle qu'elle peut être source d'erreurs, préjudiciables à l'entreprise comme aux agents. Certaines mesures catégorielles récentes ont visé à accompagner les opérations de transformation de l'entreprise et à valoriser la performance. Pour autant, certaines primes peuvent être détournées de leur objectif initial et utilisées plus pour éviter les conflits sociaux que pour obtenir un surcroît de productivité..

Enfin, la RATP a cumulé avec le temps des dispositifs salariaux propres au secteur public (supplément familial de traitement (SFT), indemnité de maintien du pouvoir d'achat) et ceux propres au secteur privé (intéressement, plan d'épargne entreprise, plan d'épargne-retraite collectif, indemnité de départ à la retraite). Certains de ces dispositifs sont discutables et coûteux pour l'entreprise. C'est le cas du SFT, qui ne se justifie pas compte tenu de l'existence d'un comité d'entreprise et de l'indemnité de départ à la retraite, qui vient se cumuler avec un dispositif actuel de calcul des retraites plutôt favorable aux salariés. D'autres dispositifs sont

particulièrement généreux, tels les avantages liés à la médaille d'honneur des chemins de fer ou l'absence, jusqu'en 2019, de caractère variable de l'intéressement.

Un souci particulier du dialogue social et de l'environnement de travail

Le dialogue social au sein de la RATP se fait à plusieurs niveaux. Outre les instances représentatives du personnel (IRP) légales, la RATP disposait avant 2019 d'instances spécifiques mais en nombre limité. La mise en place des comités sociaux et économiques (CSE) en 2019 a entraîné une rationalisation des IRP. Les organisations syndicales disposent de moyens syndicaux conséquents, l'entreprise octroyant des moyens complémentaires au-delà de ses obligations légales. La mise en place des CSE a permis de réduire ces moyens dont une partie n'était pas consommée par les organisations syndicales. La qualité du dialogue social et la négociation de nombreux accords se reflètent dans la relative faiblesse de la conflictualité : si les alarmes sociales restent en nombre important, elles n'aboutissent à des grèves que dans peu de cas.

La sécurité et la santé au travail constituent des priorités pour la RATP. L'entreprise a mis en place des actions fortes afin de diminuer l'accidentologie au travail. Les efforts menés par les différents départements portent leurs fruits puisque les chiffres sont en constante amélioration, hormis en ce qui concerne la gravité des accidents du travail.

La RATP est aujourd'hui particulièrement vigilante sur quelques sujets sensibles. C'est le cas de la laïcité, confiée à une délégation générale à l'éthique, et de la lutte contre les agissements sexistes, que suit une référente pour l'ensemble de l'entreprise.

La formation professionnelle est considérée par la RATP comme un enjeu majeur. Les budgets alloués sont importants, ils représentent 6,54 % de la masse salariale en 2018, tout comme le nombre de salariés formés annuellement (33 321 en 2018). L'entreprise utilise pleinement le levier de la formation pour accompagner les évolutions organisationnelles et technologiques et pour maintenir et développer les compétences des salariés.

Enfin, la RATP a toujours été une entreprise soucieuse de ses salariés en leur offrant des conditions, tant de travail que sociales, favorables. Le CRE et les CDEP ont ainsi bénéficié d'une subvention de fonctionnement de près de 6 M€ en 2018 de la part de l'EPIC. Ainsi, les salariés :

- ont accès à une médecine de soins, qui constitue notamment un avantage pour l'accès aux spécialistes. Ce dispositif peut encore être rationalisé même si son coût a été maîtrisé ces dernières années ;
- peuvent prétendre à des logements sociaux (680 familles ont été logées en 2018) et à des prêts avantageux (6,83 M€ de prêts bonifiés pour l'accession à la propriété ont été attribués en 2018) ;
- bénéficient d'aides sociales significatives avec l'aide au financement par l'entreprise des chèques emplois services universels (0,69 M€ en 2018), de la garde d'enfants (1,65 M€ en 2018) ou encore de la protection complémentaire et de prévoyance 18,4 M€ ont été versés en 2018) ;
- disposent de facilités de circulation, accordées aux salariés actifs et à leurs ayants droits ainsi qu'aux retraités. Si ce dispositif a un coût raisonnable pour les agents en activité

et leurs ayants droits, il représente par contre un coût très élevé pour les cartes des retraités, ce qui devrait conduire à leur abandon.

* * *

Dans l'ensemble, le cadre social largement hérité de l'histoire dans lequel la RATP réalise ses activités induit des surcoûts susceptibles de la pénaliser lorsqu'elle répondra aux futurs appels d'offres dans le cadre de l'ouverture à la concurrence de son réseau historique. Le retard pris s'agissant de l'adaptation de ce cadre social, qui s'explique en partie par un défaut d'anticipation de la part de l'Etat, place aujourd'hui l'entreprise dans une position délicate s'agissant de la négociation d'une nouvelle organisation du travail pour ses conducteurs de bus. Plus généralement, la RATP doit impérativement réexaminer les règles qui encadrent ses différentes activités, en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Pour que l'entreprise et ses salariés puissent réussir ce processus délicat d'adaptation, le soutien des tutelles et de l'autorité organisatrice sera essentiel : tous les acteurs doivent être conscients de ce qu'il s'agit d'un enjeu central, voire décisif, pour permettre à la RATP de préserver l'essentiel de son activité historique en Ile-de-France.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 (RATP) : Revoir les règles relatives à l'organisation du travail en renonçant à la durée journalière de référence au profit de plafonds fixés à l'échelle de quelques semaines au minimum.

Recommandation n° 2 (RATP) : Revoir l'organisation du travail des conducteurs de métro et de RER afin d'augmenter la durée de conduite effective.

Recommandation n° 3 (RATP) : Revoir les règles de progression de carrière pour en réduire l'automatisme et ainsi maîtriser l'augmentation des rémunérations.

Recommandation n° 4 (RATP) : Simplifier fortement le dispositif indemnitaire en réduisant les primes à l'acte et en renforçant le caractère incitatif des primes de performance.

Recommandation n° 5 (RATP) : Mettre en place une procédure de contrôle des primes versées.

INTRODUCTION

La Régie autonome des transports parisiens (RATP) est un établissement public industriel et commercial (EPIC) qui, au sein du Groupe RATP, a pour missions de gérer l'infrastructure et d'assurer l'exploitation d'un réseau de transport francilien constitué de seize lignes de métro (dont deux lignes de métro automatique), de deux lignes de RER (A et B) en exploitation partagée avec la SNCF, de huit lignes de tramway et de 353 lignes de bus, ainsi que du métro automatique Orlyval et du funiculaire de Montmartre. Elle assumera aussi la mission de gestionnaire d'infrastructure pour les futures lignes du Grand Paris Express.

Comme toutes les entreprises de transport urbain, la RATP est une entreprise de service s'appuyant sur une forte composante humaine. En 2018, ses charges de personnel représentaient 2,7 Md€¹, soit 50 % des charges d'exploitation², pour 46 064 agents. Dans ce contexte, la bonne gestion de ses effectifs et la maîtrise de sa masse salariale représentent pour la RATP des enjeux importants.

En effet, si l'entreprise doit assurer un service de qualité, elle doit le réaliser au moindre coût. Les usagers participent pour environ 2,4 Md€ aux recettes de la RATP (achats de tickets et d'abonnements) et les contribuables pour 2,1 Md€ au travers des contributions versées par l'autorité organisatrice de transport, Ile-de-France Mobilités (IDFM).

Ensuite, l'ouverture à la concurrence du réseau historique de la RATP aura lieu dans les prochaines années³, tandis que les lignes nouvelles (tramway, métro) font désormais l'objet d'appels d'offres pour désigner leur premier exploitant. Dans ce contexte, la maîtrise des coûts, notamment salariaux, devient essentielle pour la RATP afin de la mettre en capacité de remporter ces divers appels d'offres.

La RATP s'est engagée dans une démarche de performance et de qualité de service, avec des plans d'action qui lui ont permis d'améliorer sa productivité (cf. Annexe n° 1). L'entreprise a également fortement déconcentré la gestion des ressources humaines auprès des différents départements, afin de répondre plus efficacement aux problématiques opérationnelles et de faciliter le dialogue social.

Enfin, les efforts réalisés ces dernières années se sont inscrits dans un cadre social historique qui a pu générer des coûts structurellement supérieurs à ceux des autres entreprises du secteur.

Afin d'éclairer l'ensemble de ces enjeux, le présent rapport abordera les différents aspects de la gestion des ressources humaines de l'EPIC RATP :

- la première partie s'intéressera à l'organisation du travail au sein de l'entreprise, en analysant notamment l'évolution des effectifs, le temps de travail dans les principaux métiers de l'exploitation et certains points spécifiques de la gestion des personnels ;
- la partie suivante se concentrera sur les aspects salariaux, en analysant la masse salariale, le système de rémunération (avancement, primes) et la gestion des carrières ;

¹ Y compris l'intéressement.

² Les charges d'exploitation se sont élevées à 5,4 Md€.

³ Au 1^{er} janvier 2025 pour le réseau de bus, au 1^{er} janvier 2030 pour les lignes de tramway et au 1^{er} janvier 2040 pour le métro et les lignes A et B du RER.

- enfin, la dernière partie sera consacrée au cadre du dialogue et de la négociation sociale, ainsi qu'aux politiques d'accompagnement des personnels (sécurité et santé au travail, formation, avantages sociaux).

Le présent rapport porte sur les années 2011 à 2018, avec quelques points d'actualisation pour l'année 2019. Il ne comprend donc pas les périodes relatives aux grèves liées au projet de loi instituant un système universel de retraite (décembre 2019-janvier 2020) et à la crise sanitaire (depuis mars 2020).

Il ne traite pas du régime spécial des retraites de la RATP (qui a fait l'objet d'un rapport récent réalisé par la sixième chambre de la Cour⁴) et du comité d'entreprise de la RATP, instance particulière qui a fait l'objet d'un contrôle spécifique de la Cour⁵.

Enfin, il prend en compte, en application de la loi du 30 juillet 2018, les enjeux de préservation du secret des affaires. Les données confidentielles, protégées et ayant une valeur commerciale (effective ou potentielle) ne sont, dès lors, pas rendues publiques par la Cour.

⁴ Rapport sur les régimes spéciaux de retraite de la RATP, de la SNCF et des industries électriques et gazières (juillet 2019).

⁵ Le dernier rapport (« Les dysfonctionnements du comité d'entreprise de la RATP ») a été publié en décembre 2011.

1 UNE ORGANISATION DU TRAVAIL RIGIDE ET DISPARATE

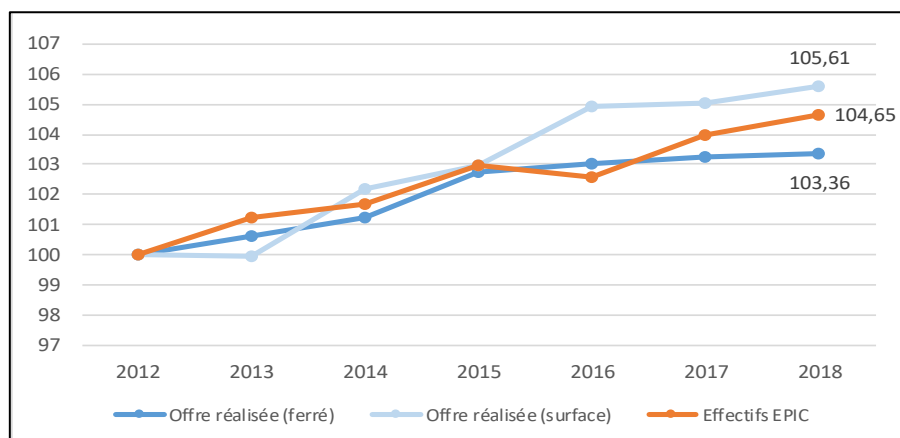
1.1 Des effectifs en hausse pour absorber la croissance de l'offre de transport au-delà des efforts de productivité

1.1.1 Des effectifs en hausse régulière

1.1.1.1 Des effectifs dont la hausse est globalement en ligne avec l'évolution de l'offre

Les effectifs de l'EPIC ont augmenté de 4,7 % entre 2012⁶ et 2018, passant de 44 016 salariés en 2012 à 46 064 en 2018. Dans l'ensemble, la hausse des effectifs est en ligne avec l'évolution de l'offre produite : elle est portée par la croissance de l'offre réalisée sur le réseau de surface, lequel représente près de 43 % des effectifs de l'EPIC (départements BUS et matériel roulant BUS - MRB).

Graphique n° 1 : Production et effectifs à l'échelle de l'EPIC (2012-2018)



Note : l'offre est exprimée en KCC (kilomètres commerciaux) pour l'activité de surface, et en TKC (trains * kilomètres commerciaux) pour l'activité ferrée.

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Dans le détail (cf. graphiques en Annexe n° 4), on peut relever toutefois que les effectifs de BUS et de RER ont augmenté sensiblement plus que l'offre produite, que ceux du métro ont progressé moins vite que l'offre produite, tandis que ceux de MRB ont diminué. Compte tenu de l'importance relative du métro par rapport au RER, la situation globale sur le réseau ferré se caractérise par une quasi-stabilité des effectifs tandis que l'offre réalisée a progressé. Par ailleurs, on peut relever une augmentation de la part des opérateurs de conduite⁷ dans le total des effectifs, tandis que celle des opérateurs de maintenance s'est réduite.

⁶ Les données pour 2011 n'ont pas pu être reconstituées par la RATP.

⁷ Machinistes-receveurs de bus, conducteurs de tramway, conducteurs de métro, conducteurs de RER.

Tableau n° 1 : Part relative des opérateurs de conduite et de maintenance dans le total des effectifs

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total des effectifs de l'EPIC	44 016	44 556	44 748	45 315	45 144	45 756	46 064
Opérateurs de conduite	17 754	18 096	18 172	18 858	18 880	19 372	19 723
En % du total général	40,3%	40,6%	40,6%	41,6%	41,8%	42,3%	42,8%
Opérateurs de maintenance	5 716	5 601	5 516	4 126	5 371	5 330	5 288
En % du total général	13,0%	12,6%	12,3%	9,1%	11,9%	11,6%	11,5%

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

1.1.1.2 Une augmentation sensible de la part des contractuels dans les effectifs

Les effectifs de l'EPIC RATP comprennent les personnels régis par le statut⁸, qui forment le « cadre permanent » de l'EPIC, et les personnels hors statut. Ces derniers peuvent relever d'un CDI, d'un CDD (dont contrats d'apprentissage, contrats de professionnalisation, CIFRE⁹, contrats aidés), d'un contrat d'intérim ou encore d'une convention de stage (étudiants). Ces personnels hors statut sont régis par le code du travail : il n'existe pas de convention collective applicable à l'EPIC RATP les concernant. La hausse des effectifs de l'EPIC sur la période a été portée par la hausse du nombre de contractuels, tandis que le nombre de personnels statutaires stagnait.

Tableau n° 2 : Evolution des effectifs de l'EPIC (2012-2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
<i>Contractuels</i>	1 664	2 042	2 366	2 640	2 832	3 415	3 849	+ 131,3 %
<i>Statutaires</i>	42 352	42 514	42 382	42 675	42 312	42 341	42 215	- 0,3 %
Total général	44 016	44 556	44 748	45 315	45 144	45 756	46 064	+4,6 %

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

La part des contractuels dans les effectifs totaux, et notamment dans les effectifs d'opérateurs, a ainsi sensiblement augmenté au cours de la période, s'établissant à 8,4 % en 2018 contre 3,8 % en 2012. Cette évolution est essentiellement liée à la progression constante du nombre des CDI depuis 2011 : ils représentaient 7 % des effectifs de l'EPIC fin 2018 contre 2,8 % fin 2011. La RATP indique que cette augmentation s'inscrit dans le cadre d'un accord de 2013¹⁰ qui vise, entre autres, à favoriser le recrutement de salariés âgés de plus de 35 ans (donc nécessairement hors statut). S'agissant des CDD, leur nombre reste marginal bien que les évolutions soient contrastées selon les types de contrats : hors contrats en alternance et contrats aidés, leur nombre est en légère augmentation mais ne représentait que 0,2 % des effectifs en 2018 (0,1 % en 2011). Les contrats en alternance (professionnalisation et apprentissage) sont en augmentation depuis 2016 (année de la création du centre de formation d'apprentis de la

⁸ Au sein desquels doivent être distingués les « stagiaires » (agents à l'essai ayant vocation à être commissionnés) et les « commissionnés » (agents admis définitivement dans le personnel de la RATP).

⁹ Convention industrielle de formation par la recherche.

¹⁰ Accord « Contrat de génération relatif à l'engagement de la RATP en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors et au soutien de la transmission des savoirs et des compétences entre générations ».

RATP) : leur nombre a doublé entre 2015 et 2018. Les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) sont en diminution depuis 2017 (fin officielle du dispositif) : la RATP continue de bénéficier de ce dispositif à titre dérogatoire, mais avec un nombre réduit de contrats. Le dispositif des contrats d'avenir a pris fin en 2015. Enfin, l'intérim reste marginal : moins de 0,1 % des effectifs en 2018. L'Annexe n° 4 présente le détail de ces données.

1.1.1.3 Des recrutements de jeunes et de seniors répondant à des objectifs spécifiques

L'accord « Contrat de génération » de 2013¹¹ prévoyait que le recrutement de jeunes de moins de 26 ans sous statut représenterait au moins 40 % du volume total des recrutements à durée indéterminée. Cet objectif a été revu à la baisse dans les accords GPEC¹² : l'accord du 29 novembre 2016 stipulait ainsi que les jeunes de moins de 26 ans recrutés sous statut devaient représenter entre 25 et 30 % du volume total des recrutements, hors CDD. L'objectif initial de 40 % n'a jamais été atteint, la part de jeunes de 26 ans sous statut dans le total des recrutements à durée indéterminée tendant plutôt à décliner depuis le point haut atteint en 2013 (36 %) : en 2019, cette part n'était plus que de 27 %. Ce même accord de 2013 a également fixé un objectif s'agissant des recrutements de jeunes de moins de 26 ans par l'intermédiaire des dispositifs d'insertion et d'alternance : ces recrutements devaient représenter entre 10 % et 15 % du total des recrutements. Cet objectif a été atteint, et même dépassé depuis 2018, alors même que l'accord GPEC 2016-2019 ne prévoit plus d'objectif spécifique en la matière. Par ailleurs, la part des salariés âgés de 50 ans et plus ne devait pas être inférieure à 1,2 % des recrutements en CDI ; la proportion des seniors dans l'effectif total devait rester supérieure à 15 %. Cet objectif est largement atteint, avec plus de 20 % sur toute la période et, en particulier, un pic à 22,1 % en 2019 (cf. Annexe n° 4).

1.1.1.4 Des efforts de productivité qui ont davantage pesé sur certains départements

La période sous contrôle a été marquée par un volume de suppressions de postes, au titre de la productivité, non négligeable à l'échelle de l'EPIC. Dans le détail, ces efforts de productivité ont proportionnellement davantage pesé sur certains départements, tels que SEM (Services et espaces multimodaux) et MTS (Métro, transport et services) en début de période, ou M2E (Maintenance des équipements et des espaces) et MRB par la suite : ces départements ont pris une part dans le total de ces suppressions de postes sensiblement supérieure à leur part dans le total des effectifs de l'EPIC. En valeur absolue, les efforts en la matière ont fortement pesé sur BUS en raison de son importance dans le total des effectifs de l'EPIC.

¹¹ Accord Contrat de génération relatif à l'engagement de la RATP en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors et au soutien de la transmission des savoirs et des compétences entre générations, 28 novembre 2013. Cet accord a été en vigueur jusqu'au 30 novembre 2016.

¹² Protocole d'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les conditions d'introduction des projets de changement, 21 novembre 2012. Cet accord est devenu à durée indéterminée à compter du 19 novembre 2015. Il a ensuite été remplacé par un nouvel accord conclu le 29 novembre 2016, en vigueur du 1^{er} décembre 2016 au 30 novembre 2019 s'agissant du chapitre 1 relatif à la GPEC et aux recrutements.

1.1.2 Une moyenne d'âge en légère hausse et un taux de féminisation encore faible dans la plupart des départements de l'exploitation

En 2018, la moyenne d'âge de l'EPIC s'établissait à 41 ans et 7 mois, avec des différences sensibles entre départements : dans les métiers de conduite, l'âge moyen au RER (46 ans et 5 mois) est sans surprise plus élevé qu'au métro (42 ans et 3 mois) et au bus (39 ans et 8 mois). Sur la période, l'âge moyen – en hausse à l'échelle de l'EPIC – a augmenté dans les principaux départements de l'exploitation, sauf à RER (cf. Annexe n° 5).

Sur la période, le taux de féminisation a quant à lui sensiblement progressé dans certains départements : Commercial (CML)¹³ (+5,5 points), RER (+4,4 points). Il reste particulièrement faible à BUS et dans les départements de maintenance (moins de 10 %), même s'il est à noter que la part des agents féminins dans les effectifs a connu une hausse réelle à MRB et Matériel roulant ferré (MRF) ; elle a en revanche diminué à M2E. Dans l'ensemble, le taux de féminisation des effectifs de l'EPIC (20,6 % en 2018) est supérieur au taux observé dans les principales entreprises de transport urbain : dans les deux cas, le taux de féminisation a progressé entre 2011 et 2018 (cf. Annexe n° 5).

1.1.3 Un renouvellement limité des effectifs

Le taux de renouvellement (*turn-over*) des effectifs peut être calculé selon la méthode utilisée par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques¹⁴ (DARES) du ministère du travail. En incluant les recrutements sous contrats courts et les départs en retraite, ce taux atteignait 7,7 % en 2018, en nette hausse sur la période (+1,6 point) mais en baisse sensible par rapport à 2017 (-0,9 point). Il était particulièrement élevé à RER (25,1 %), et dans une moindre mesure à MTS (10,9 %). En revanche, si l'on exclut les départs en retraite (2,25 % des effectifs en 2018) et les contrats courts, ce taux était moindre. En 2018, parmi les départements étudiés, ce taux était le plus élevé à BUS (5,2 %) et SEM (4,5 %), tandis qu'il était très faible à RER (0,5 %). L'Annexe n° 6 présente le détail de ces données.

1.1.4 Une baisse de la part des fonctions support dans un contexte marqué par divers projets d'externalisation et une hausse des dépenses de sous-traitance

La part des départements support dans le total des effectifs a fortement diminué depuis le pic atteint en 2014 (7,0 %), pour s'établir en 2018 à 5,8 %, soit un niveau inférieur à celui constaté en 2012 (6,2 %).

¹³ Département commercial.

¹⁴ Demi-somme (ou moyenne arithmétique) des entrées et des sorties, rapportée à l'effectif total.

Tableau n° 3 : Part relative des effectifs des départements support dans le total des effectifs

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total des effectifs de l'EPIC	44 016	44 556	44 748	45 315	45 144	45 756	46 064
Total fonctions support	2 747	2 977	3 151	2 942	2 787	2 764	2 678
Part des fonctions support dans le total général	6,2 %	6,7 %	7,0 %	6,5 %	6,2 %	6,0 %	5,8 %

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

1.1.4.1 Le plan « Diapason » destiné à réduire les coûts des fonctions support

Si la RATP considère qu'il n'existe pas aujourd'hui de sureffectifs sur certains métiers ou dans certains départements, elle a en revanche engagé en 2017 un plan de performance de ses fonctions support nommé « Diapason ». L'objectif du plan est de réduire les coûts associés à ces fonctions, tout en les réorganisant selon un modèle qui verra les fonctions support de l'EPIC, devenues fonctions support de l'ensemble du Groupe RATP¹⁵, se décliner en deux ensembles. D'une part, les fonctions régaliennes (direction générale, finances, stratégie, communication, etc.) seront financées par des *management fees* facturés aux activités opérationnelles. D'autre part, les autres fonctions (systèmes d'information, paie, recrutement, comptabilité, achats, etc.) constitueront un « centre de services » auquel les filiales pourront – ou non – avoir recours, et fourniront des prestations rémunérées à l'unité d'œuvre en fonction du service rendu. L'enjeu est donc double : rendre les activités de transport moins coûteuses en réduisant le montant des *management fees* à acquitter pour bénéficier des fonctions régaliennes; maîtriser le coût des autres activités support des services centraux de l'EPIC pour éviter que les futures filiales ne recourent à des prestataires externes.

L'entreprise fait valoir que ses fonctions support représentaient, au 31 décembre 2016, 20 % du total de ses charges. Selon elle, ce ratio n'était que d'environ 15 % pour ses concurrents et pour les « acteurs clés du secteur du transport ». Il s'agit là d'une estimation réalisée par un cabinet externe. Selon la RATP, les estimations du cabinet ont été établies en analysant chaque fonction concernée de manière détaillée, puis en comparant pour chacune l'EPIC à des entreprises de service ayant des structures de coûts comparables. En tout état de cause, l'objectif du plan est d'atteindre un ratio d'environ 17 % à horizon 2025, soit -2,5 % par an pendant sept ans. Une telle évolution, pour être soutenable, doit effectivement reposer sur un examen minutieux de la réalité des missions prises en charge par les services concernés.

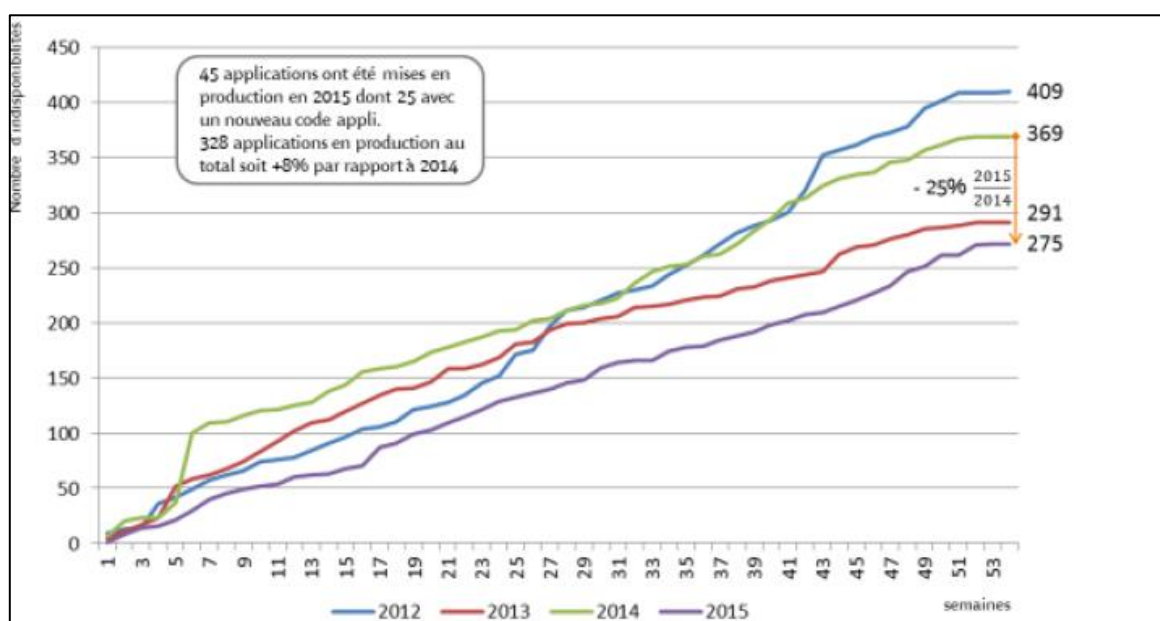
1.1.4.2 Divers projets d'externalisation ont été mis en œuvre

La RATP indique qu'une externalisation a été mise en œuvre au 1^{er} janvier 2015, qui concerne la supervision des systèmes d'information (laquelle relève de la compétence du département SIT). Les objectifs affichés étaient de professionnaliser la supervision de premier niveau des SI, d'améliorer la qualité de service et de maîtriser les coûts. Il s'agissait également de pouvoir repositionner une partie des ressources internes de l'EPIC sur le traitement des

¹⁵ Et qui, à ce titre, presteront pour les futures filiales qui seront créées pour répondre aux appels d'offres sur les réseaux bus et tramway.

problèmes de deuxième niveau, c'est-à-dire sur des tâches plus sensibles et présentant une plus grande valeur ajoutée. Les missions externalisées concernaient 11 ETP en interne et 8 ETP sous-traitants. La RATP estime à 0,8 M€, pour l'année 2015, les gains de productivité réalisés grâce à cette externalisation. Les données disponibles tendent à confirmer la pertinence de cette externalisation du point de vue de la qualité de service : la comparaison du nombre d'indisponibilités (systèmes d'information et services de télécommunication) en 2014 et 2015 met en évidence une nette amélioration, dans un contexte d'accroissement du nombre d'applications à exploiter et du niveau de complexité des systèmes.

Graphique n° 2 : Evolution du nombre cumulé d'indisponibilités dans l'année (2012 à 2015)



Source : RATP.

À cela s'ajoute la délégation de la gestion des activités « Prestations en nature » de la Caisse de coordination aux assurances sociales (CCAS) de la RATP à la Mutualité sociale agricole (MSA), mise en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2019, ainsi que l'externalisation des prestations effectuées par le pôle immobilier de la RATP, pilotée par VAL et qui a conduit à la reprise de ces activités par la filiale RATP Real Estate au 1^{er} juillet 2019.

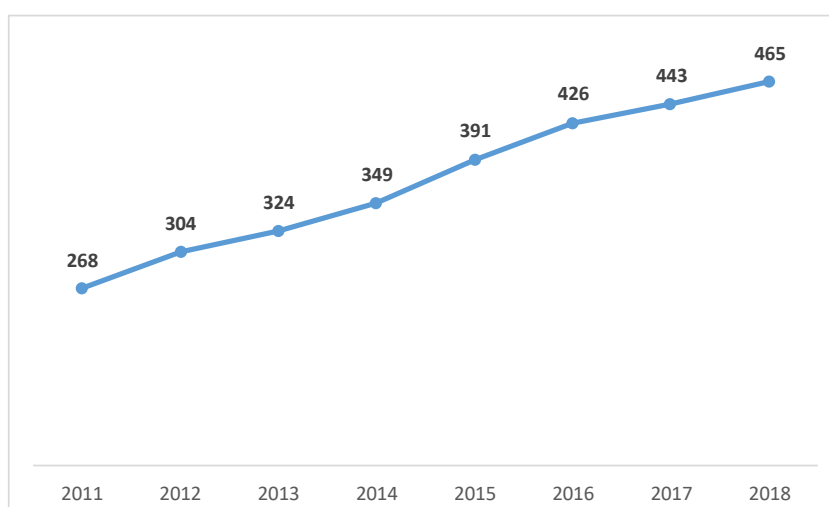
Enfin, la délégation de la gestion des dossiers d'assurance d'accidents automobiles est en cours d'étude par JUR, et des externalisations sont envisagées par BUS et MRB : ces dernières concernent l'activité événementielle, pour laquelle un parangonnage réalisé en 2018-2019 conduit la RATP à attendre environ 0,4 M€ d'économies annuelles ; le contrôle technique, pour répondre à l'obligation réglementaire de réalisation des contrôles techniques par un tiers agréé ; et l'activité SDL N (service de ligne Noctilien), pour laquelle la RATP espère ainsi réaliser des économies annuelles d'environ 2 M€.

1.1.4.3 Des dépenses de sous-traitance en augmentation régulière

Les dépenses de sous-traitance de l'EPIC, auxquelles contribuent les externalisations évoquées *supra*, ont connu une augmentation régulière sur la période (+8,2 % en moyenne

chaque année, +73,2 % entre 2011 et 2018). Plus de la moitié de cette augmentation est liée au poste « Etudes, conseils extérieurs et recherche », pour lequel les prestations sous-traitées représentaient 136,9 M€ en 2018 contre seulement 36,4 M€ en 2011. Certains départements ont connu, depuis 2011, une hausse importante de leurs dépenses de sous-traitance : c'est le cas du département Ingénierie (+54,1 M€), du département Systèmes d'information et de télécommunications (+34,5 M€, avec une nette augmentation à partir de 2015 dans le contexte des externalisations rappelées plus haut) et du département Valorisation, achats, logistique (+24,7 M€). L'augmentation des dépenses de sous-traitance du gestionnaire d'infrastructure (+29,9 M€, dont +23,2 M€ entre 2011 et 2012) doit s'analyser dans le contexte de la séparation comptable du gestionnaire d'infrastructure et de l'opérateur de transport, laquelle est intervenue au 1^{er} janvier 2012.

Graphique n° 3 : Evolution des dépenses de sous-traitance (comptes 611, 615 et 617), en M€



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

1.1.5 Une démarche de GPEC désormais bien structurée dans un contexte marqué par de réelles tensions sur le marché du travail

1.1.5.1 Une démarche structurée selon plusieurs axes

La démarche de GPEC de l'EPIC, animée par le département GIS, repose sur un accord du 29 novembre 2016¹⁶. Elle est décrite plus longuement en Annexe n° 7. L'outil de référence de cette démarche est le schéma directeur des ressources humaines (SDRH) de l'EPIC, qui consolide l'ensemble des SDRH départementaux et est actualisé chaque année. Sa fonction est de mettre en évidence les tendances pour les années à venir en termes de besoins en recrutement et d'évolution des emplois. S'agissant des compétences, quatre démarches de GPEC « transversales » sont mises en œuvre pour prévenir le risque d'une rupture de compétences

¹⁶ Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les conditions d'introduction des projets de changement, 29 novembre 2016.

dans certains domaines prioritaires : l'exploitation, la sécurité ferroviaire, les automatismes ferroviaires et l'ingénierie. À cela s'ajoute un suivi annuel spécifique des « compétences critiques » nécessaires à la bonne exécution des missions de l'entreprise : ces compétences sont classées selon un degré de criticité traduisant le « risque de rupture » associé à chacune. Il est à noter que ce suivi des compétences critiques n'intègre pas les enjeux de cybersécurité et de digital. Cependant, ces sujets sont traités dans les SDRH, et des comités stratégiques digitaux réunissant GIS (gestion et innovation sociales) et SID (Stratégie, innovation et développement) ont été mis en place.

1.1.5.2 Des difficultés de recrutement réelles sur un marché du travail en tension

L'entreprise est aujourd'hui confrontée à de réelles difficultés de recrutement sur certaines métiers d'opérateurs : machinistes-receveurs, agents de sûreté, mécaniciens surface et ferré, électroniciens, électromécaniciens, électrotechniciens et techniciens de maintenance. De même, pour l'encadrement, elle indique rencontrer des difficultés pour les profils disposant d'une expertise et d'une expérience dans le secteur ferroviaire, pour les profils ayant une expertise managériale, ainsi que pour certaines compétences informatiques et digitales, sur un marché du travail caractérisé par une forte demande de tels profils.

Dans ce contexte, il est notable que le nombre de démissions de nouvelles recrues pendant leur période de commissionnement (pour ceux recrutés sous statut) ou leur période d'essai (pour les contractuels) a très nettement augmenté. Entre 2011 et 2018, elles sont passées de 24 à 113 à l'échelle de l'EPIC ; à BUS, en particulier, elles ont plus que triplé (de 16 à 59). Dans les deux cas, l'essentiel de la hausse s'est produit depuis 2016. Ces évolutions peuvent traduire divers phénomènes : une évolution des attentes des jeunes arrivant sur le marché du travail et qui seraient désormais en décalage avec ce que peut offrir l'EPIC ; une évolution des conditions de travail, qui décevraient les attentes des nouvelles recrues ; une déception de ces dernières, qui n'auraient pas trouvé au sein de l'EPIC les perspectives qu'elles attendaient. Le nombre de non-confirmations d'embauche, qui reflète quant à lui le fait que l'entreprise n'est pas satisfaite de la manière de servir d'une nouvelle recrue, est resté plus stable malgré une hausse récente. Les données détaillées sont présentées en Annexe n° 8 et en Annexe n° 9.

1.2 Un temps de travail parfois faible et encadré de manière rigide

1.2.1 Les dispositions en vigueur

1.2.1.1 Les dispositions générales

En matière de temps de travail, la RATP est soumise à un régime dérogatoire au droit commun. Elle est également exclue du champ d'application de la convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains (CCNTU).

Trois modes de travail existent à la RATP : le forfait jours, réservé aux salariés de l'encadrement¹⁷ ; les horaires collectifs ; les horaires collectifs dits « individualisés » (horaires variables¹⁸), lesquels fonctionnent avec des plages mobiles (durant lesquelles l'agent peut entrer et sortir librement du lieu de travail sous réserve des contraintes liées au service) et des plages fixes (durant lesquelles la présence de l'agent est obligatoire). Quel que soit le mode de travail auquel il est soumis, le salarié bénéficie des mêmes dispositions en matière de congés annuels (CA), de repos, de RTT et d'absences. Par ailleurs, les missions de la RATP exigent que certains salariés effectuent du travail de nuit¹⁹, voire des services de nuit²⁰, ainsi que des astreintes.

1.2.1.2 Le cadre résultant de la mise en œuvre des accords relatifs à la réduction du temps de travail

La mise en œuvre des lois relatives à la réduction du temps de travail a conduit la direction et les partenaires sociaux à établir une référence du temps de travail à 35 heures en moyenne hebdomadaire sur l'année, ainsi qu'à fixer une durée journalière de référence de 7h34²¹. Pour les opérateurs de conduite et de maintenance, la durée de référence est moindre, afin de tenir compte de la pénibilité du travail. Ainsi, pour les machinistes-receveurs, la durée journalière de référence est de 6h38 de septembre à juin, et de 7h en juillet et août²².

Pour les salariés au « régime A » (28 jours de congés annuels), la référence annuelle de la durée du temps de travail est de 1 568 heures ; pour les salariés au « régime B » (26,5 jours de congés annuels), elle est de 1 578 heures et 30 minutes²³. Dans les deux cas, le temps de travail est inférieur au temps légal de 1 607 heures.

Pour obtenir le nombre de jours travaillés, il faut déduire les jours de congés annuels, les jours fériés, les repos hebdomadaires (104 jours) et les jours de RTT, dont le nombre a été adapté en fonction du régime horaire auquel étaient soumis les agents avant la réforme pour

¹⁷ L'accord-cadre du 22 mai 2000 permet aux personnels d'encadrement qui ne sont pas en situation de management d'équipe ou qui, pour accomplir leur mission, peuvent organiser leur rythme de travail avec une large autonomie, d'opter pour le forfait jours au lieu des horaires collectifs.

¹⁸ Le régime en la matière est fixé par un protocole d'accord spécifique et par les avenants à ce protocole, dont le dernier date de février 2001.

¹⁹ Le régime en la matière est fixé par l'IG n° 398 et le protocole d'accord relatif au travail de nuit du 11 décembre 2013.

²⁰ La notion de « travailleur de nuit » est à distinguer de la notion de « service de nuit » qui permet de déterminer l'éligibilité des salariés à certaines dispositions spécifiques (primes, mobilité, prise en compte de cette sujétion pour la retraite et les médailles). D'une part, un « service de nuit » est un service qui couvre au moins la totalité de la plage 0h-2h30, ou bien qui commence entre 0h et 3h01 et est effectué d'une traite. D'autre part, est considéré « travailleur de nuit » le salarié qui accomplit, au moins 4 fois par semaine, selon son horaire habituel de travail, au moins 3 heures de son travail effectif journalier en période nocturne ; ou bien effectuée au moins 540 heures de son temps de travail effectif durant l'année civile en période nocturne (IG n° 398 E).

²¹ Article 4 des accords-cadres du 22 mai 2000 (personnel d'encadrement) et du 3 juillet 2000 (opérateurs de la gestion des ressources), conclus en application des Principes communs pour la négociation « Temps de travail et création d'emplois » signés le 2 juillet 1999.

²² Accord ARTT pour les machinistes-receveurs du 16 octobre 2000.

²³ Régime A : (365 jours – 10 jours fériés – 28 jours de congés annuels – 104 jours de repos fixes + 1 journée de solidarité) * 7 heures. Régime B : (365 jours – 10 jours fériés – 26,5 jours de congés annuels – 104 jours de repos fixes + 1 journée de solidarité) * 7 heures.

porter la durée hebdomadaire du travail à 35 heures en moyenne sur l'année²⁴. Au total, la norme dans l'entreprise est de 206 jours travaillés par an.

Dans la mesure où tous les métiers de l'entreprise n'étaient pas à 38 heures avant la réforme, des accords spécifiques à certains métiers devaient permettre d'adapter le nombre de jours de RTT ainsi créés. En pratique, cependant, les machinistes-receveurs, les conducteurs de métro et de RER, les agents de station et des gares ont tous bénéficié des 17 jours de RTT²⁵ bien que leur temps de travail ait été inférieur à 38 heures avant la réforme. En l'absence d'accord spécifique pour ces métiers, la réduction du temps de travail des personnels concernés se serait traduite par l'attribution de seulement 8 jours de RTT par an, soit un passage de 104 à 112 repos²⁶.

Les RTT peuvent être laissés à l'initiative du salarié (« repos flottants ») ou bien intégrés pour tout ou partie au roulement (« repos fixes ») : ces repos fixes concernent essentiellement les métiers de l'exploitation (machinistes, conducteurs, agents de station et des gares). Les jours de RTT ne sont pas écartés d'une année sur l'autre et peuvent être reportés. Les salariés de l'encadrement sont cependant contraints de poser entre 2 et 5 jours de RTT à des dates définies par l'employeur.

1.2.1.3 Un temps de travail encadré de manière excessivement rigide

À la RATP, le temps de travail est annualisé : il ne doit pas dépasser 35 heures hebdomadaires en moyenne sur l'année, ce qui laisserait théoriquement la possibilité de dépasser ponctuellement cette durée hebdomadaire en fonction des nécessités du service. À titre de comparaison, une entreprise du secteur qui applique strictement les accords de branche²⁷ est contrainte de respecter cette moyenne de 35 heures sur des cycles de douze semaines. Mais en dépit de cet élément qui pourrait donner plus de souplesse à la RATP, la « durée journalière de référence » (entre 6h30 et 7h34 selon les métiers) prévue par les textes et accords internes fonctionne en réalité comme un plafond journalier. Il est impossible de le dépasser, fut-ce ponctuellement, lors de l'élaboration de la commande de service des agents. L'existence de cette durée journalière de référence, qui trouve sa source dans deux arrêtés du 29 décembre 1942²⁸, aboutit ainsi à rigidifier l'organisation du travail en exigeant la déclinaison

²⁴ Pour un salarié dont la durée hebdomadaire de travail était de 38 heures avant la réforme, le nombre de jours de RTT est égal à 17.

²⁵ Dans le cas de l'encadrement et des opérateurs de la gestion des ressources, il est à noter que ce volume de 17 RTT correspond au maximum prévu par les accords-cadres de 2000, lesquels stipulaient que « *les négociations dans les établissements pourront permettre aux agents concernés d'atteindre, au maximum, en fonction de l'évolution des organisations, une cible de 121 repos, sur la base de mesures d'efficacité, dans le respect d'une durée journalière de travail au plus égale à 7h34 mn.* »

²⁶ Article 4 des accords-cadres du 22 mai 2000 (personnel d'encadrement) et du 3 juillet 2000 (opérateurs de la gestion des ressources), conclus en application des Principes communs pour la négociation « Temps de travail et création d'emplois » signés le 2 juillet 1999.

²⁷ Articles 1^{er} et 3 de l'accord-cadre du 22 décembre 1998 relatif à la branche sur l'emploi par l'organisation, l'aménagement, la réduction du temps de travail.

²⁸ Arrêtés du 29 décembre 1942 portant réglementation du travail des agents de la Compagnie du chemin de fer métropolitain de Paris (réseaux métropolitains et réseau de surface). Voir *Journal officiel de l'Etat français*, 20 juin 1943, p. 1684.

de la norme de 35 heures à l'échelle de chaque journée, et non plus de l'année ou de quelques semaines. Or, calculer le temps de travail sur un cycle de quelques semaines donnerait davantage de marge de manœuvre dans l'emploi.

Cette rigidité excessive complique la tâche des services chargés d'élaborer la commande de service pour employer au mieux les effectifs, et se traduit par de réelles pertes de productivité pour l'entreprise. L'exemple du ferré est particulièrement éclairant : qu'il s'agisse du métro ou du RER, le plafond imposé empêche de renvoyer les agents faire un « tour » si la durée de ce tour (temps de parcours sur la ligne) aboutirait à dépasser la durée journalière de référence. Il est difficilement envisageable de contourner cet obstacle en prévoyant une relève en cours de ligne, car cela fragiliserait l'exploitation. Dès lors, la RATP n'a d'autre choix que de faire rentrer « au garage » les conducteurs qui n'ont plus assez de temps disponible pour refaire un tour, même si cela signifie que ces derniers restent à disposition, sans tâche précise à effectuer.

Il est à noter qu'une première tentative visant à faire évoluer les règles applicables en la matière a été entreprise il y a près de quinze ans : le décret du 5 mai 2006²⁹ ouvrait ainsi la possibilité d'organiser le temps de travail sur la base de cycles allant jusqu'à douze semaines, à l'image de ce que prévoit la CCNTU. Saisi à l'initiative d'une organisation syndicale, le Conseil d'Etat a annulé le décret par une décision du 25 juin 2007³⁰, constatant que les règles fixées par la loi s'agissant de la définition du régime applicable à la durée du travail du personnel de la RATP avaient été méconnues. Le Premier ministre n'était en effet pas compétent pour intervenir en la matière, les dispositions applicables³¹ exigeant l'intervention d'une délibération du conseil d'administration de la RATP. A la suite de cette décision du Conseil d'Etat, la direction de la RATP a entrepris de faire adopter par son conseil d'administration une délibération reprenant la substance du décret annulé. Conformément aux dispositions du décret du 19 décembre 1960³², ce projet de modification du statut des personnels de la Régie devait être élaboré par la « commission du statut » avant d'être soumis au conseil d'administration. Préalablement à l'adoption du projet par la commission du statut, un arrêté ministériel est intervenu le 24 septembre 2007 pour modifier la composition de cette même commission, laquelle a ensuite adopté le projet de modification du statut par une délibération du 26 octobre 2007. Une organisation syndicale a saisi le Conseil d'Etat pour contester la validité de cet arrêté et de cette délibération. Dans sa décision du 19 novembre 2008³³, le Conseil d'Etat a annulé l'arrêté en raison de sa méconnaissance des règles fixées par le décret de 1960, mais n'a en revanche pas annulé la délibération du 26 octobre 2007³⁴. Pour autant, ce contentieux a conduit à interrompre les travaux sur le sujet en attendant que soit adopté un décret permettant à la commission du statut de reprendre ses activités. Ce décret n'est intervenu

²⁹ Décret n° 2006-516 du 5 mai 2006 relatif à la durée du travail du personnel de la RATP.

³⁰ Conseil d'Etat, 1^e et 6^e sous-sections réunies, 25 juin 2007, n° 294557.

³¹ Décret n° 59-1091 du 23 septembre 1959 portant statut de la Régie autonome des transports parisiens.

³² Décret n° 60-1362 du 19 décembre 1960 créant une commission mixte chargée d'élaborer le statut du personnel de la Régie autonome des transports parisiens.

³³ Conseil d'Etat, 2^e et 7^e sous-sections réunies, 19 novembre 2008, n° 310661.

³⁴ Le Conseil d'Etat a en effet jugé que « la délibération du 26 octobre 2007 de la commission mixte a le caractère d'un acte préparatoire à la délibération du conseil d'administration de la RATP, dont la légalité ne peut, même à raison de vices propres, être discutée qu'à l'appui d'un recours dirigé contre la décision d'approbation de cette dernière délibération ».

qu'en juillet 2015³⁵, et l'entreprise n'a pas, à ce stade, souhaité relancer des travaux sur ce sujet sensible.

Recommandation n° 1 (RATP) : Revoir les règles relatives à l'organisation du travail en renonçant à la durée journalière de référence au profit de plafonds fixés à l'échelle de quelques semaines au minimum.

1.2.2 Le temps de travail effectif des opérateurs

1.2.2.1 Le temps de travail journalier et annuel : une situation contrastée selon les métiers

L'analyse du temps de travail journalier des agents des principaux départements d'exploitation met en évidence de fortes variations de la durée de service quotidienne selon les métiers. Si la durée journalière applicable aux métiers de la maintenance, du contrôle et de la gestion des gares et stations correspond à la norme applicable à l'échelle de l'EPIC (7h34), les métiers de conduite sont organisés sur la base d'une durée journalière sensiblement inférieure (6h42 pour les machinistes-receveurs de BUS, 6h30 pour les conducteurs du ferré). Par ailleurs, la moyenne effective constatée en 2018 était inférieure à cette durée de référence pour les mainteneurs, les agents des stations et des gares et les conducteurs du ferré.

Outre le temps de travail journalier, l'analyse du temps de travail effectif doit aussi prendre en compte le nombre de jours de service dans l'année. Tous les métiers considérés ici sont organisés sur la même base de 206 jours annuels de présence (pour 121 repos dont 17 RTT) : compte tenu de la durée journalière de référence applicable à chaque métier, le temps de travail annuel théorique y est toujours inférieur à la norme théorique (sur la base de 35 heures hebdomadaires) de 1 607 heures annuelles³⁶. Le temps de travail annuel théorique le plus faible est celui des conducteurs du ferré (1 339 heures).

Tableau n° 4 : Temps de travail annuel théorique des agents de la RATP, par métier

	Jours de présence	Durée journalière de référence	Durée annuelle de référence
Machinistes BUS	206	6h42	1 380 heures et 12 minutes
Conducteurs métro MTS		6h30	1 339 heures
Conducteurs RER			
Agents des stations SEM		7h15	1 493 heures et 30 minutes
Agents des gares SEM			
Agents de contrôle CML			
Mainteneurs MRB			
Mainteneurs MRF		7h34	1 558 heures et 44 minutes
Mainteneurs M2E			
Mainteneurs GDI			

Note : régime A = 26,5 CA ; régime B = 28 CA. Théorique 35h : 1 607 heures.

Source : accords ARTT de 2000-2001, notes internes et circulaires internes.

³⁵ Décret n° 2015-798 du 1^{er} juillet 2015 modifiant le décret n° 60-1362 du 19 décembre 1960.

³⁶ Pour atteindre 1 607 heures travaillées avec cette norme de 206 jours travaillés par an, les agents de la RATP devraient travailler 7h48 par jour.

De plus, la prise en compte de l'absentéisme maladie et des absences diverses aboutit à un nombre effectif de jours de présence inférieur à cette référence de 206 jours. En 2018, le temps de travail réel a ainsi été particulièrement faible pour les conducteurs de métro (1 235 heures et 14 minutes) et les conducteurs de RER (1 216 heures et 5 minutes pour le RER A, 1 199 heures et 44 minutes pour le RER B). Il est à noter que les machinistes-receveurs de BUS (198,67 jours en moyenne) et les mainteneurs bus (199,25 jours) sont ceux qui se rapprochent le plus de la norme des 206 jours.

Tableau n° 5 : Temps de travail annuel effectif des agents de la RATP, par métier (2018)

	Jours de service effectifs	Durée de service moyenne	Temps de travail annuel effectif
Machinistes BUS	198,67	6h42	1 331 heures et 06 minutes
Conducteurs métro MTS	195,55	6h19	1 235 heures et 14 minutes
Conducteurs RER A	196,14	6h12	1 216 heures et 05 minutes
Conducteurs RER B	196,14	6h07	1 199 heures et 44 minutes
Agents des stations SEM	182,79	7h15	1 325 heures et 14 minutes
Agents des gares SEM	185,37	7h15	1 343 heures et 56 minutes
Agents de contrôle CML	173,87	7h34	1 315 heures et 37 minutes
Mainteneurs MRB	199,25	7h04	1 408 heures et 02 minutes
Mainteneurs MRF	197,39	7h04	1 394 heures et 54 minutes
Mainteneurs M2E	196,38	7h04	1 387 heures et 46 minutes

Pour rappel, le temps de travail effectif dans la fonction publique était, en 2018, de 1 640 heures (1 728 heures pour la FPE hors enseignants, 1 596 heures pour la FPT et 1 598 heures pour la FPH). Source : DGAFP, enquête emploi 2018, INSEE.

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Enfin, l'analyse doit également s'intéresser au temps de production effectif dans chacun des métiers considérés. Pour les machinistes-receveurs de BUS³⁷, les mainteneurs, les agents de contrôle et les agents des gares et stations, le constat est simple : le temps de production effectif correspond au temps de présence, moins les pauses indispensables. En revanche, pour les conducteurs de métro et les conducteurs de RER, une part importante du temps de présence quotidienne correspond à ce que la RATP nomme des « autres temps productifs » (« dégarage » du train, manœuvres, garage, etc.). L'entreprise convient que ces « autres temps productifs » comprennent nécessairement, en raison des contraintes d'utilisation des conducteurs (cf. *infra*), des « temps de disposition » pendant lesquels les conducteurs ne se voient assigner aucune tâche précise.

1.2.2.2 Un temps de travail des machinistes de bus cohérent avec les facteurs de pénibilité de ce métier

En matière de temps de travail, le métier de machiniste-receveur à BUS mérite une attention particulière compte tenu des difficultés auxquelles ces agents doivent faire face.

³⁷ Dans le cas des machinistes, on distingue le temps de conduite effective et les temps annexes à la conduite (prise de service, dégarage/garage du véhicule, conduite en « haut-le-pied » jusqu'au point de départ de la ligne, etc.).

L'étude de quatre exploitants de réseaux majeurs de province met certes en évidence des durées annuelles de travail sensiblement supérieures à celles observées à la RATP. Dans deux cas, les conducteurs de bus travaillent théoriquement près de 1 540 heures chaque année ; dans un troisième, cette durée théorique atteint 1 575 heures. Cette situation s'explique par une plus grande durée quotidienne de service (jusqu'à 7h36 en moyenne avec une durée de conduite moyenne pouvant atteindre 6h15) et/ou un plus grand nombre de jours travaillés chaque année. Pour autant, l'absentéisme sensiblement plus élevé (cf. *infra*) sur ces réseaux de province conduit à nuancer très fortement ce constat : la différence de temps de travail effectif entre les machinistes de la RATP et leurs homologues de province en est d'autant réduite.

En tout état de cause, les spécificités du territoire de Paris et de la petite couronne se traduisent par des facteurs objectifs de pénibilité qui expliquent que le temps de travail des machinistes de la RATP soit inférieur à celui observé en province. L'importance du travail de nuit, les amplitudes importantes³⁸ qui caractérisent les journées de travail des machinistes sont deux premiers facteurs de pénibilité : une étude récente réalisée pour le compte de *Transport for London* a d'ailleurs insisté sur l'importance de la fatigue subie par les conducteurs de bus³⁹. À cela s'ajoutent d'autres facteurs : agressivité des passagers, agressions plus fréquentes, conditions de circulation dégradées, importance des travaux et de la congestion accentuant le stress généré par la conduite, etc.

Par ailleurs, la productivité du réseau de bus ne s'apprécie pas uniquement à l'aune du temps de travail des machinistes. La RATP bénéficie d'effets d'échelle qui favorisent sa productivité par rapport à celle des entreprises de transport de province : les réseaux de province, même les plus grands, disposent d'effectifs plus faibles (impliquant un nombre de « journées de service disponibles » plus faible pour ajuster la répartition des effectifs en cas d'absence) et sont organisés avec un plus grand nombre de lignes « à l'horaire » (dont la gestion est plus complexe en cas de retards) ou interurbaines (pour lesquelles de plus grands temps de battement sont nécessaires). En revanche, les réseaux de province bénéficient d'une vitesse commerciale plus grande, liée à une moindre congestion, tandis que la RATP est pénalisée par la baisse de sa vitesse commerciale.

Enfin, on peut relever que le temps de conduite effectivement constaté en 2018 pour les machinistes de BUS, si l'on inclut les « autres temps productifs » annexes à la conduite, s'approchent de l'objectif affiché dans l'accord⁴⁰ conclu en juillet 2017 et qui concernait les modalités de redistribution de la « performance » du département. Par ailleurs, comme évoqué *supra*, les machinistes-receveurs de BUS (198,67 jours en moyenne) sont, avec les mainteneurs bus (199,25 jours), ceux qui se rapprochent le plus de la norme des 206 jours en vigueur au sein de l'entreprise.

³⁸ À noter, en particulier, que les machinistes de BUS effectuent fréquemment des services en deux fois, tandis que leurs collègues de MTS et RER n'effectuent que des services en une fois.

³⁹ « Bus Driver Fatigue », *Transport Safety Research Group, Loughborough University*, mai 2019.

⁴⁰ Accord sur les modalités de redistribution de la performance au département BUS, 18 juillet 2017. Cet accord fixe une référence horaire annuelle donnant droit à l'attribution d'une prime (« prime liée à la conduite effective d'un véhicule de transport en commun ») ; cette référence concerne uniquement les heures en service normal (hors temps/heures supplémentaires).

1.2.2.3 Un temps de travail journalier et annuel très limité sur le ferré

Si la situation à BUS apparaît satisfaisante, ce n'est pas le cas s'agissant des métiers de conduite du métro et du RER. Pour ces derniers, les données fournies par la RATP ont mis en évidence un temps de travail journalier et annuel particulièrement limité.

Cette faiblesse du temps de travail sur le ferré, dont les contraintes d'exploitation inhérentes aux réseaux ferrés franciliens, bien réelles, ne suffisent pas à rendre intégralement compte, s'explique par divers facteurs. En premier lieu, elle doit être rapprochée des conditions dans lesquelles ont été négociés les accords relatifs à la réduction du temps de travail en 2000-2001. L'entreprise a été conduite à accorder 17 jours de RTT à l'ensemble de ses effectifs, alors même que la logique de la réforme suggérait de n'accorder ces RTT qu'aux agents dont le temps de travail était précédemment calculé sur la base de 38 heures hebdomadaires, ce qui en aurait exclu les conducteurs de métro et de RER. Sans ces 17 jours de RTT, la durée annuelle de travail pour ces métiers serait sensiblement supérieure.

À ce facteur historique s'ajoutent des rigidités considérables dans l'organisation du travail : le RER et le métro ne pratiquent pas les services en deux fois, alors que de tels services ont toujours existé à BUS. Accepter cette possibilité permettrait pourtant d'envisager qu'un conducteur conduise davantage, au cours d'une même journée de travail, qu'il ne peut le faire aujourd'hui. De plus, certains accords sont très stricts, tels que celui⁴¹ signé à la suite de la mise en place de l'interopérabilité sur le RER B⁴², qui plafonne le temps de conduite journalier sur cette ligne.

En supprimant ces rigidités, il pourrait être possible d'augmenter le temps de conduite journalier des conducteurs, tout en restant dans des limites raisonnables : des services comprenant cinq ou six heures de conduite d'affilée seraient très probablement excessifs, compte tenu de la fatigue induite pour le conducteur et du risque de baisse de vigilance. L'examen de grands réseaux de province a permis de constater que la durée journalière de conduite sur le métro pouvait atteindre six heures, fractionnées en deux parties.

Au-delà de cette question de la durée journalière de travail, le nombre de jours travaillés chaque année a été sensiblement réduit par les choix imposés à l'entreprise au moment de la mise en place de la réduction du temps de travail (cf. *supra*). Il s'agit là d'une piste importante pour augmenter le temps de production des opérateurs, en particulier celui des conducteurs du métro et du RER. La RATP devra engager des travaux en la matière dans les années à venir, en amont de l'ouverture à la concurrence du mode ferré prévue fin 2039.

Recommandation n° 2. (RATP) : Revoir l'organisation du travail des conducteurs de métro et de RER afin d'augmenter la durée de conduite effective.

⁴¹ Accord du 18 novembre 2008 relatif aux modalités de cadrage de la mise en place du projet d'interopérabilité.

⁴² L'interconnexion partielle de la ligne B du RER, consistant à faire circuler chaque train d'un bout à l'autre de la ligne sans changement de train à Gare du Nord, a été progressivement mise en place entre 1983 et 1987. Cependant, l'exploitation était effectuée avec un changement de conducteur (passage de relais RATP-SNCF) à Gare du Nord. Pour supprimer cet aléa, la RATP et la SNCF ont décidé de mettre en place l'« interopérabilité » sur la ligne B : depuis 2009, un conducteur peut circuler indifféremment sur la partie RATP et sur la partie SNCF.

1.3 Les éléments de la « dette de temps » de l'entreprise

1.3.1 Un stock de « dette de temps » dont la croissance a été freinée depuis 2016

La notion de dette de temps désigne le stock de jours épargnés par les agents sur les différents comptes dont ils disposent : congés annuels (CA), temps supplémentaire (TS), temps complémentaire (TC), congés compensateurs de fériés (CCF), repos fixes et flottants (RTT), compte épargne-temps (CET). Ces différentes composantes sont définies dans les développements ci-après.

Les données disponibles mettent en évidence une très forte progression du stock de dette de temps⁴³ détenue par les agents à l'égard de l'entreprise jusqu'en 2015, avant une stabilisation à partir de 2016 (malgré une hausse conjoncturelle en 2017⁴⁴). Dans l'ensemble, la hausse constatée sur la période s'explique, selon la RATP, par le comportement des agents (qui épargnent davantage de jours), par l'augmentation des effectifs et par la hausse du coût d'une journée agent⁴⁵.

La stabilisation constatée à partir de 2016 s'explique notamment par l'effet des nouvelles règles de plafonnement des CET applicables au 1^{er} janvier 2016 : les données disponibles s'agissant du total de jours épargnés sur le CET dans chaque département témoignent de la rupture de tendance intervenue en 2016. En jours/agent (JA), on peut ainsi constater entre 2011 et 2014 une nette hausse du nombre moyen de jours épargnés sur les CET et du nombre moyen de jours stockés sur les comptes TC. Ces deux postes expliquent ainsi l'essentiel de la hausse constatée. À partir de 2015, la tendance s'est inversée, tant sur les CET que sur le TC. À cela se sont ajoutés, plus récemment, les effets d'une note d'entreprise diffusée en 2018 et demandant aux agents de poser les jours de RTT accumulés au cours des années précédentes.

1.3.2 Un volume de congés annuels important mais proche de ce qui est observé dans d'autres grandes entreprises de transport urbain

L'IG n° 405 organise deux régimes de congés annuels (CA) : le « régime A » (28 CA, pour les salariés astreints à un cycle pluriannuel d'attribution de congés) et le « régime B » (26,5 CA, pour les salariés assujettis aux autres modalités d'organisation du travail). Les métiers de l'exploitation et les fonctions support sont soumis au régime A, et la maintenance au régime

⁴³ La RATP indique que la dette de temps est valorisée à partir d'un coût horaire par matricule, multiplié par le nombre de jours dus à chaque agent. Ce coût horaire correspond principalement au salaire (T + C, incluant le 13^e mois), hors primes. Il est traduit en coût journalier sur la base de 7 heures par jour pour les jours de CA, CET, repos fixe et repos flottant ou 7,57 heures pour les jours de TC, TS et CCF.

⁴⁴ L'entreprise explique le pic constaté en 2017 par le calendrier particulier de cette année, avec seulement une semaine de vacances scolaires en décembre, ce qui a poussé à la hausse la dette de temps.

⁴⁵ La RATP indique que le coût d'une journée agent a augmenté de +7,1 % entre 2011 et 2018 principalement en raison de l'augmentation de la MSPA sur la période (+7,4%). L'évolution de la structure de la dette de temps a pu également contribuer à cette hausse (si des agents dont le coût horaire plus élevé stockent comparativement plus de jours que les agents avec un moindre coût horaire).

B⁴⁶. Par ailleurs, l'ancienneté peut ouvrir droit à 2, 4 ou 6 jours de CA supplémentaires⁴⁷. Les CA doivent être pris avant le 31 décembre de l'année en cours⁴⁸. Le reliquat de CA peut être reporté au-delà de cette date, mais dans la double limite de 6 jours de congés⁴⁹ et de 4 mois. Les jours de CA peuvent aussi être versés sur le CET, dans la limite de 8 jours annuels. À ces jours de CA s'ajoutent les 17 jours de RTT évoqués *supra*.

Pour rappel, la loi garantit un minimum de 25 jours ouvrés de congés payés par salarié et par an. En 2017, la DARES constatait⁵⁰ qu'en 2015, les salariés français occupant le même emploi depuis au moins un an déclaraient, en moyenne, avoir bénéficié de 33 jours de congés payés et de RTT pour cette année 2015, et avoir pris 33 jours également. Les agents d'exploitation de la RATP ont bénéficié en 2015 d'environ 45 jours de congés et de RTT, soit nettement plus que les salariés français et même que les fonctionnaires (42 jours pour la fonction publique d'Etat hors enseignants). Le nombre de jours effectivement pris par les agents de la RATP est cependant inférieur aux jours accordés, ce qui s'explique par l'importance des reports de jours de CA et de RTT d'une année à l'autre et la forte alimentation des CET.

Le constat de l'importance du volume de jours de congés dont disposent les salariés de la RATP doit être nuancé par le fait que les quelques données disponibles s'agissant d'exploitants de grands réseaux de province suggèrent que le nombre de congés accordés à la RATP est globalement en ligne avec ce qui existe dans ces entreprises. L'une de ces entreprises octroyait ainsi à ses conducteurs de bus, en 2019, 25 jours de congés et 18 jours de RTT (total : 43 jours) ; une deuxième leur octroyait 26 ou 28 jours de congés et 13 jours de RTT (total : 39 ou 41 jours). Ces totaux ne sont pas très éloignés du total de 45 jours constaté en 2015 pour les machinistes-receveurs de BUS. Les différences entre la RATP et les autres entreprises tiennent ainsi davantage au temps de travail journalier qu'au nombre de jours travaillés.

Au sein même de l'EPIC, on peut relever des différences notables entre les métiers considérés. Tout d'abord entre les métiers de conduite : les conducteurs de RER ont en moyenne bénéficié de davantage de congés que les conducteurs de métro, lesquels avaient quant à eux bénéficié de davantage de congés que les machinistes de BUS. Par ailleurs, on peut relever le volume élevé de congés disponibles pour les mainteneurs de M2E, MRF et MRB, qui traduit l'importance des reports depuis les exercices précédents.

⁴⁶ Aux congés « normaux » peuvent s'ajouter des congés supplémentaires lorsque les congés sont pris hors période estivale (1^{er} mai – 31 octobre). Pour les agents relevant du régime A, astreints à un cycle pluriannuel d'attribution des congés, ces congés supplémentaires sont forfaitisés : c'est pourquoi ils bénéficient de 28 jours de congés annuels. Les agents soumis au régime B bénéficient quant à eux d'un jour supplémentaire lorsque le nombre de jours de congés pris hors période estivale est compris entre 3 et 5, et de deux jours supplémentaires si ce nombre est de 6 ou plus. Les agents bénéficient également d'une allocation pour congés annuels pris hors période lorsque la fraction de congé annuel prise hors période est d'au moins cinq jours ouvrés.

⁴⁷ Cette attribution de « congés annuels Médaille » est liée à celle de la Médaille d'honneur des Chemins de fer, elle-même dépendant de la durée de services. L'année où ils réunissent les conditions d'attribution, les agents sont crédités de 2 jours de « TC Médaille » : ces jours peuvent être payés sur la base de la durée journalière théorique majorée de 25 %. Puis, chaque année qui suit celle d'attribution de la médaille, l'agent bénéficie de 2 (échelon argent), 4 (vermeil) ou 6 (or) jours de congés annuels supplémentaires. Cf. IG n° 489 d'avril 2019.

⁴⁸ Article 58 du statut.

⁴⁹ Le report ne peut en effet excéder la durée comprise entre deux repos hebdomadaires. Dans cette même perspective, la RATP indique avoir pour projet de mettre en place un écrêtement du compteur de RTT au 31 décembre de chaque année.

⁵⁰ DARES Analyses n° 054, août 2017.

1.3.3 Le temps supplémentaire, le temps complémentaire et les congés compensateurs de fériés

Le temps supplémentaire (TS) correspond à l'ensemble des heures de travail dépassant la durée habituelle de service⁵¹. Le temps complémentaire (TC) correspond quant à lui au temps de repos octroyé en compensation d'une dérogation aux conditions de travail ou d'une sujétion particulière. Enfin, les congés compensateurs de fériés (CCF) sont les temps de repos octroyés lorsque le roulement prévoit une journée de travail ou de repos sur un jour férié. Ces TS, TC et CCF peuvent être soit récupérés en temps, soit payés (avec majoration automatique de 25 %), soit épargnés sur le CET⁵². Le compte TS est entièrement soldé à la fin du cycle annuel de travail : si nécessaire, l'entreprise procède à sa liquidation par paiement automatique (avec majoration de 25 %). Les comptes TC et CCF font quant à eux l'objet d'un écrêtement global (épargne cumulée sur les deux comptes) au 31 décembre, à hauteur d'un plafond de 5 000 minutes (sauf dérogation permettant d'aller jusqu'à 8 000 minutes).

Par ailleurs, pour les machinistes-receveurs, le temps supplémentaire retard (TS retard) correspond à la différence entre le temps de travail théorique sur le service du jour et le temps de travail effectif après aléas de circulation. Ne sont prises en compte que les minutes de retard dépassant 15 minutes : cela s'explique par le fait que les tableaux de marche comprennent, dès l'origine, un abattement forfaitaire de 15 minutes par rapport à la durée journalière théorique⁵³. Par exemple, pour un machiniste qui se trouve commandé sur un service entre 5h08 (heure de prise de service au dépôt) et 11h50 (heure de fin de service théorique, c'est-à-dire heure prévue pour le retour au dépôt) : si des aléas de circulation ont entraîné un retard de 25 minutes (le MR n'est de retour au dépôt qu'à 12h15), alors le TS retard comptabilisé sera de 10 minutes (25 minutes de retard – 15 minutes non comptabilisées).

Il est à noter que la notion de « temps supplémentaire » (spécifique à la RATP) ne doit pas être confondue avec celle d'« heures supplémentaires » (dispositif légal) : en l'occurrence, le salarié ou l'agent de la RATP qui effectue un temps de travail hebdomadaire supérieur à 35 heures sur un cycle de douze semaines bénéficiera du régime des heures supplémentaires. En pratique, cependant, les modalités de calcul du temps de travail à la RATP (cf. *supra* à propos de la durée journalière de référence) empêchent que cette situation survienne.

⁵¹ A noter que le TS doit être « demandé » par l'agent : il lui appartient d'indiquer aux services RH qu'il a effectué X minutes en supplément du temps prévu dans son service du jour.

⁵² 1 jour CET = 454 minutes (note GIS-PRH 2010-5098 du 2 juillet 2010).

⁵³ Instruction de direction R n° 136 D, 1^{er} mai 1978 : « *Le temps de travail supplémentaire dû à un ATM [Aménagement du tableau de marche : décidé à l'avance ou en cas de besoin urgent tel que résultant de l'absence d'un agent] ou à un retard est compensé. Il ouvre droit à inscription au compte de temps supplémentaire de l'intéressé du nombre exact de minutes effectuées en supplément ; toutefois, lorsqu'il s'agit d'un retard sur ligne inférieur ou égal à 15 minutes, la compensation est faite seulement s'il y a ATM et pour la fraction du retard inclus dans cet ATM.* »

1.3.3.1 Des règles de calcul particulièrement avantageuses pour les conducteurs de RER et de métro

Pour les conducteurs du RER, la circulaire RER-C 15 comprend un titre II consacré au calcul du « temps à rendre » aux agents d'exécution, lequel comprend le temps supplémentaire, le temps de trajet et les temps de compensation pour dérogation aux conditions de travail.

S'agissant du TS, « *dans le cas où la durée de ce TS est supérieure à 10 minutes, la durée créditée au compte de temps à rendre est majorée de la différence entre la durée du TS effectué et 10 minutes* » : ainsi, si un agent a effectué 30 minutes de TS suite à un incident, il bénéficie d'un crédit de TS égal à 50 minutes (30 minutes + majoration de 20 minutes). De manière générale, le TS est doublement compté, grâce à une compensation équivalente au total du TS lorsqu'il aboutit à dépasser les limites fixées : durée de la coupure entre deux parties de service, durée de présence totale, amplitude... Lorsque la coupure entre deux parties de service est rendue inférieure à 2h00, ou lorsque le repos journalier est rendu inférieur à 11h00, la compensation est même égale au double de la différence entre la norme et la réalité.

S'agissant du temps de compensation pour dérogation aux conditions habituelles de travail (temps de présence, amplitude, coupure, repos, etc.), on peut relever que :

- lorsqu'il y a un temps supplémentaire pendant l'arrêt de service (entre 1h30 et 4h30 du matin), la durée correspondante est doublement créditée : une fois au titre du TS « ordinaire », et une fois au titre d'une compensation de même durée ;
- si une dérogation au roulement prévu conduit l'agent à effectuer un temps de présence supérieur, il bénéficie d'une compensation égale à la différence entre le temps de présence effectif (dont le temps de trajet) et le temps de service prévu au roulement.

La circulaire RER-C 15 traite également des compensations à accorder en cas de repos, congés ou temps compensé écourtés. Ces compensations prennent en compte le temps de déplacement, considéré comme temps de présence. Elles se cumulent avec le temps supplémentaire et les autres compensations : au total, le jeu des compensations peut permettre à un conducteur de se voir restituer près de cinq fois le temps supplémentaire effectivement réalisé.

La situation est similaire pour les conducteurs de métro. La circulaire Métro S.T.C. 15 traite ainsi du calcul du temps à rendre et des compensations. S'agissant du TS, lorsque les conducteurs réalisent un TS supérieur à 15 minutes, la durée créditée au compte de temps à rendre est majorée de la différence entre la durée du TS effectué et 15 minutes. Cela signifie que, lorsqu'un agent a effectué 30 minutes de TS suite à un incident sur sa ligne, il bénéficie d'un crédit de TS égal à 45 minutes (30 minutes + 15 minutes de majoration). Il est difficile de comprendre pourquoi la majoration prévue lorsque le TS excède une certaine durée intervient à partir de 10 minutes pour le RER, alors que le seuil retenu est de 15 minutes pour le métro.

S'agissant du temps de compensation pour dérogation aux conditions habituelles de travail (temps de présence, amplitude, coupure, repos, etc.), des dispositions similaires à celles existant pour le RER sont prévues. Là encore, de manière générale, le TS est doublement compté, grâce à une compensation équivalente au total du TS, lorsqu'il aboutit à dépasser les limites fixées. Comme pour les conducteurs de RER, l'étude de cas concrets aboutit à constater qu'un temps supplémentaire effectif de 30 minutes peut se traduire par un temps « rendu » près de cinq fois supérieur.

1.3.3.2 Dans l'ensemble, des modalités de calcul rigides

Pour les métiers de conduite, la RATP calcule le TS de ses agents sur une base journalière. Il lui est ainsi impossible de faire travailler davantage un conducteur un jour donné et de compenser ce surcroît les jours suivants. On peut pourtant relever que la circulaire Métro S.T.C. 15 prévoit, pour les agents de manœuvre, que le TS est calculé sur une période de 49 jours, et non jour par jour. Il s'agit là d'un facteur de souplesse qui pourrait bénéficier à la productivité de l'entreprise. Pour rappel, dans le secteur privé, les heures supplémentaires sont en principe calculées sur un cycle hebdomadaire. L'étude de quatre exploitants de grands réseaux de transport urbain de province a fait apparaître que les heures supplémentaires y sont calculées sur une base mensuelle ou annuelle (l'agent bénéficiant d'heures supplémentaires si son temps de travail effectif sur le mois ou l'année dépasse la référence théorique), ce qui permet à l'entreprise de bénéficier d'une plus grande souplesse (compensation d'un surcroît de travail ponctuel, prise en compte des éventuelles absences injustifiées, etc.).

1.3.3.3 Des évolutions contrastées en matière de temps supplémentaire et complémentaire

S'agissant du temps supplémentaire (TS), le volume de jours accumulés chaque année a très fortement augmenté depuis 2012 pour les machinistes du département BUS (+60 %), mais aussi pour les agents de contrôle de CML et les mainteneurs de GDI ; en revanche, une baisse notable peut être observée chez les conducteurs de RER. S'agissant du temps complémentaire (TC), des hausses sensibles sont relevées pour les mainteneurs de GDI et surtout ceux de MRB ; la hausse est plus modérée à MRF. Le tableau ci-dessous met en perspective le cumul TS + TC pour les principaux métiers de l'EPIC avec la moyenne constatée (heures supplémentaires et heures complémentaires) dans les entreprises adhérentes à l'UTP (hors RATP et SNCF). La comparaison montre bien le surcoût généré par la rigidité de l'organisation du temps de travail à la RATP, notamment pour les conducteurs et les agents des stations.

Tableau n° 6 : Temps supplémentaire et temps complémentaire en 2018

	Cumul par salarié
Moyenne EPIC RATP	29,2 heures
Moyenne entreprises UTP (hors RATP et SNCF)	20,3 heures

Note : les données fournies par la RATP étaient exprimées en jours. La Cour les a traduites en heures, sur la base de la norme retenue par la RATP pour valoriser sa dette de TS et de TC à l'égard de ses agents (un jour = 7,57 heures). La moyenne UTP correspond à la somme de la moyenne des heures supplémentaires et des heures complémentaires.

Source : Cour des comptes, d'après données RATP et bilan social de l'UTP pour 2018.

1.3.4 Les comptes épargne-temps

1.3.4.1 Un dispositif progressivement encadré

Un compte épargne-temps (CET) existe à la RATP depuis un protocole d'accord du 3 juillet 2000. Il ne peut être alimenté de plus de 18 jours par an (dont au plus 8 jours pour les CA). Depuis 2006, il ne peut pas contenir plus de 100 jours. Lorsqu'il est affecté à la fin de carrière, un plafonnement à 160, puis 150 jours, a été introduit depuis 2016. Il est possible de monétiser jusqu'à 10 jours de CET par an ; il est possible de placer jusqu'à 10 jours par an sur le PEE-PERCO. La durée d'utilisation des jours capitalisés est limitée à 10 ans dès que le solde atteint 44 jours ou plus. Des cas de déblocage exceptionnel sont prévus (divorce, décès, chômage du conjoint, surendettement ou rachat d'années d'études).

Les modalités de conversion des jours épargnés posent question dans la mesure où elles incluent l'ensemble des primes (primes d'entreprise et primes liées à l'emploi) dans le calcul. On peut également noter que la valeur horaire d'une journée de CET est fixée à 7h34, alors même que les journées de travail de certains agents (et en particulier les conducteurs du RER et du métro) ne peuvent structurellement pas atteindre cette durée.

Il est à noter que le CET de la RATP apparaît moins favorable que ce qui existe chez certains de ses homologues. Ainsi, à la SNCF, le CET créé en 2015 permet d'épargner jusqu'à 10 jours par an (+1 jour d'abondement offert par l'entreprise), le compte courant est plafonné à 20 jours et le compte fin d'activité à 250 jours. La RATP permet d'épargner beaucoup plus de jours chaque année et d'en monétiser 10 ; en revanche, lorsqu'il est utilisé pour la fin de carrière, le CET est bien plus avantageux à la SNCF. S'agissant des exploitants de grands réseaux de transport urbain de province rencontrés dans le cadre de l'instruction, les CET (lorsqu'ils existent) peuvent être soit plus souples (absence de plafonnement, absence de limite en matière de monétisation, etc.), soit plus stricts dans leurs modalités d'utilisation (plafond global à 90 jours, plafond d'alimentation annuel à 10 ou 15 jours, etc.).

1.3.4.2 Des irrégularités d'ampleur limitée

L'alimentation annuelle du CET était plafonnée à 22 jours par an jusqu'en 2015, à 19 jours en 2016 et 2017 et à 18 jours depuis 2018. Depuis 2016, par ailleurs, seuls 8 jours de CA peuvent être épargnés sur le CET. Le plafond annuel a été dépassé pour un nombre non négligeable de CET. En revanche, les agents concernés ont respecté les autres plafonds applicables, tant s'agissant du plafond global que du plafond d'alimentation par crédit de jours de CA (depuis 2016).

S'agissant du crédit de jours de CA, le plafonnement à 8 jours introduit à partir de l'exercice 2016 n'est pas encore pleinement respecté : 18 agents ont ainsi crédité leur CET d'un nombre de CA supérieur à 8 en 2016 et 2017, et 36 agents en 2018. S'il s'agit d'un point de vigilance, il demeure que l'introduction de ce plafond de 8 jours a eu des effets sensibles : ce chiffre était ainsi de 83 en début de période, et encore de 57 en 2015, année précédant la mise en place de ce plafond. Seul un cas a dépassé le plafond à deux reprises entre 2016 et 2018. Ce dépassement est cependant resté limité : 3 jours en 2016 et 1 jour en 2018. Les CET concernés par ces dépassements ne présentent pas, par ailleurs, d'autres irrégularités notables. Les agents

concernés ne relèvent pas d'une catégorie particulière (cadres, maîtrises et opérateurs sont tous représentés), ni d'un ou plusieurs départements spécifiques. Les 71 CET concernés ont été ouverts à des dates variables ; 7 ont été liquidés en 2016 ou 2017. Enfin, tous respectent le plafond global de 100 jours (150 jours si le CET est affecté à la fin de carrière).

S'agissant de la possibilité, ouverte depuis novembre 2016, de transférer des droits épargnés sur le CET vers les dispositifs d'épargne salariale (PEE, PERCO), le plafond de 10 jours par an est respecté. Seuls deux cas de dépassement peuvent être identifiés, en 2017 : les agents concernés ont ainsi transféré 20 jours depuis leur CET vers ces dispositifs.

1.3.5 Un dispositif spécifique : le compte écart temps de travail des machinistes

Le « compte écart temps de travail » (CETT) est un dispositif qui n'existe que pour les machinistes-receveurs de BUS. Sa dérive met en évidence les conséquences, pour l'entreprise, de la rigidité des dispositions régissant le temps de travail de ses opérateurs.

Dispositif ancien, dont la formalisation dans ses modalités actuelles date du 1^{er} janvier 2008, le CETT était à l'origine limité aux agents hors-ligne. Ces derniers relevant de plusieurs tableaux de marche, il était en effet impossible à l'entreprise de leur garantir le respect de la durée journalière de référence applicable à leur métier (6h42 en moyenne sur l'année⁵⁴) : le respect de cette durée de référence ne peut en effet être assuré qu'à l'échelle d'un tableau de marche, indépendamment des autres tableaux. Dès lors, le CETT devait permettre de compenser les écarts à cette moyenne théorique pour les agents hors-ligne, afin d'assurer une répartition équitable de la charge de travail.

Au 1^{er} janvier 2008 a été créé le « compte écart généralisé » (CEG). Le CEG comprenait deux composantes : le CETT, d'une part ; le CER (« compte épargne-repos »), d'autre part. Désormais, tous les machinistes étaient concernés, et non plus seulement les hors-ligne : en effet, les pratiques d'échange de services entre agents ainsi que l'effet des maladies ne permettaient pas de garantir que tous les agents effectuent le même temps de travail. Dans le cadre de ce dispositif, les écarts à la durée journalière de référence (6h42) étaient comptabilisés, en minutes, dans le CETT : un agent travaillant 6h50 se voyait ainsi créditer 8 minutes sur son CETT ; un agent travaillant 6h32 voyait quant à lui 10 minutes débitées de son CETT. 401 minutes (6h41) correspondaient à un jour. Des bornes à +/- 5 jours, étaient fixées : dès qu'un CETT atteignait +5 jours, un jour de repos était crédité sur le CER de l'agent. À l'inverse, si le solde négatif du CETT atteignait -5 jours, un jour de repos était soustrait au CER de l'agent.

Si ce système aurait pu être vertueux, sa mise en œuvre s'est heurtée à un obstacle essentiel : l'impossibilité de dépasser la durée journalière de référence s'est traduite, en pratique, par le fait que les CETT étaient structurellement en négatif. Les agents concernés voyaient ainsi leur stock de jours de repos fixes (sur le CER) se réduire jusqu'à atteindre zéro, voire même passer en négatif. L'entreprise se trouvait confrontée à une difficulté majeure, dès lors qu'il n'était pas envisageable de faire peser sur les agents les conséquences (concrètement, un CER négatif qui aurait exigé de l'agent qu'il « rende » à l'entreprise l'équivalent du solde négatif de son CER) de la mauvaise organisation du travail à l'origine de cette situation.

⁵⁴ 6h38 de septembre à juin, 7h en juillet-août.

En 2011, le CEG et le CER ont été supprimés. Le CETT a été maintenu, et n'est désormais soldé qu'à la fin de la carrière du machiniste : si le solde est positif (temps de travail effectif supérieur à la durée de référence), ce solde est versé au compte TC de l'agent ; si ce solde est négatif (temps de travail effectif inférieur à la durée de référence), il est abandonné. Les données fournies par la RATP pour l'année 2018 montrent que 836 machinistes ont quitté leur métier ou ont quitté l'entreprise en 2018 : leur compte CETT a ainsi été soldé. 506 de ces CETT présentaient un solde négatif, contre 330 qui présentaient un solde positif. Le nombre d'heures abandonnées par l'EPIC (cumul des soldes négatifs) s'élevait ainsi à 2 173 775 heures, tandis que le cumul des soldes positifs représentait 804 586 heures.

L'exemple du CETT témoigne ainsi des difficultés induites par la rigidité de l'organisation du temps de travail, et en particulier par la notion de « durée journalière de référence » telle qu'elle est utilisée aujourd'hui, c'est-à-dire comme un plafond indépassable. Ce dispositif, qui aurait pu être positif pour la gestion des ressources disponibles à BUS, s'est *in fine* traduit par des pertes de moyens humains non négligeables : pour les 506 agents qui, en 2018, ont vu le solde négatif de leur CETT abandonné par l'entreprise à la liquidation de ce dernier, ce sont en moyenne 4 296 heures par agent, soit environ 641 jours de travail (sur la base de 6h42 quotidiennes) ou un peu plus de trois années de travail, qui ont été perdues par l'entreprise sur l'ensemble de la carrière de chacun. En tout état de cause, la RATP indique que ce dispositif sera prochainement revu à l'occasion des négociations nécessaires à l'adaptation du cadre social de BUS aux nouvelles règles posées par le « cadre social territorialisé » préalable à l'ouverture à la concurrence des transports en Ile-de-France.

1.4 Un absentéisme relativement faible mais des difficultés persistantes s'agissant des aptitudes avec restrictions

1.4.1 Un absentéisme en hausse mais moindre que chez les autres grandes entreprises de transport urbain

Dans l'ensemble, le nombre moyen de jours d'absence pour maladie a augmenté sur la période, passant de 9,26 jours par agent en 2011 à 10,49 en 2018. Les années 2016 à 2018 marquent cependant une stabilisation en la matière, après le pic atteint en 2015 (10,71 jours par agent). La hausse du nombre de jours d'arrêt pour maladie (qui représentaient 477 550,5 jours en 2018, soit +13 564 jours entre 2012 et 2018) est essentiellement due aux contractuels. Le nombre de jours d'arrêt pour maladie au sein de cette population a ainsi augmenté de 16 477 jours entre 2012 et 2018, passant de 8 656 à 25 133 jours, soit +190 % dans un contexte où le nombre de contractuels augmentait de plus de 131 %. La RATP indique, par ailleurs, que la part des salariés de plus de 56 ans est passée de 3,8 % à 5,9 %, et que cette population a généré 19 127 jours d'arrêt maladie supplémentaires en 2018 par rapport à 2012.

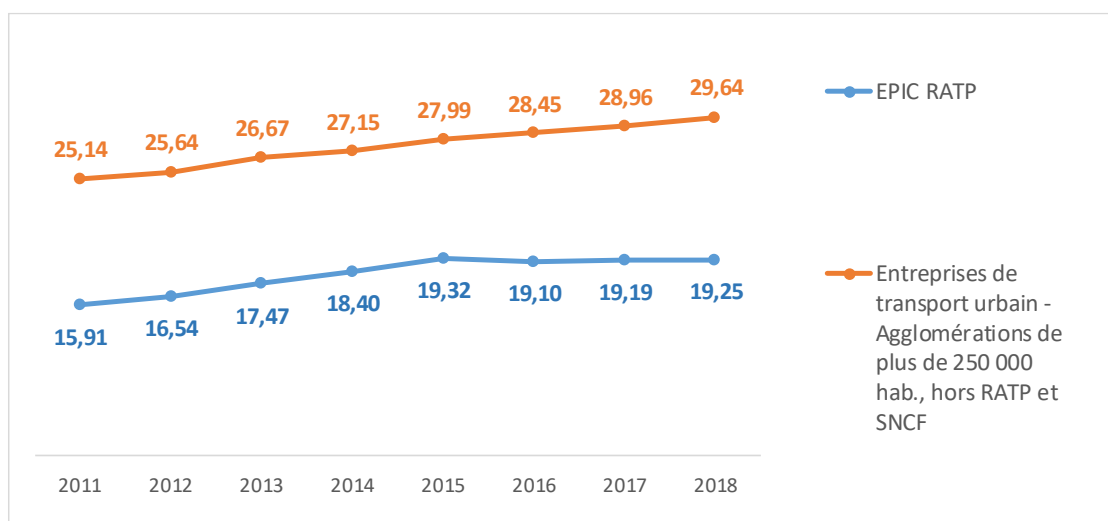
Tableau n° 7 : Nombre moyen de journées d'absence pour maladie, par agent

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
9,26	9,43	9,90	10,22	10,71	10,59	10,68	10,49

Source : bilans sociaux (indicateur 182a).

Dans l'ensemble, l'EPIC présente un taux d'absentéisme pour maladie, AT/MP et accidents de trajet sensiblement inférieur à celui observé pour l'ensemble des entreprises de transport des agglomérations de plus de 250 000 habitants⁵⁵, hors RATP et SNCF. En 2018, les agents de l'EPIC avaient été arrêtés en moyenne 13,75 jours pour ces motifs, contre 29,64 jours en moyenne chez les autres grands transporteurs urbains. Il est à noter que le nombre moyen de jours d'arrêt dans les principaux départements « opérationnels » de l'EPIC était inférieur à cette moyenne globale : il était compris entre 9,59 jours (à RER) et 12,92 jours (à MRB). Seuls trois départements, dont les missions impliquent un contact quotidien avec les usagers et un risque plus élevé de maladie et d'accident du travail, présentaient une moyenne supérieure : BUS (qui comprend essentiellement les machinistes-receveurs de bus et les conducteurs de tramway ; 14,73 jours), SEM (qui comprend essentiellement les agents des gares et stations ; 17,05 jours) et CML (qui comprend essentiellement les contrôleurs ; 27,03 jours).

Graphique n° 4 : Jours d'absence pour maladie, AT/MP et accidents de trajet, par salarié et par an



Source : Cour des comptes, d'après bilans sociaux RATP et bilans sociaux de l'UTP. Les données des bilans sociaux de la RATP, exprimées en jours ouvrés (et non en jours calendaires comme celles de l'UTP), ont été retraitées par application d'un coefficient de 7/5 (5 jours décomptés dans le bilan social RATP = 7 jours selon la méthode de décompte de l'UTP en jours calendaires).

1.4.2 Des progrès à conforter dans la gestion des inaptitudes

Un rapport d'audit d'avril 2014⁵⁶ faisait état d'une montée en puissance du phénomène d'inaptitude ainsi que des restrictions médicales à l'emploi, lesquels représentaient une perte substantielle de force de travail pour l'entreprise (au total 2 150 « années agent » en 2012, soit

⁵⁵ Il s'agit de la « classe 1 » des entreprises analysées dans le bilan social annuel de l'UTP, soit 29 entreprises en 2018 ; cela n'inclut pas la RATP et la SNCF. Il est à noter que l'ensemble des entreprises concernées ont contribué au bilan social de l'UTP pour chacun des exercices de la période de contrôle.

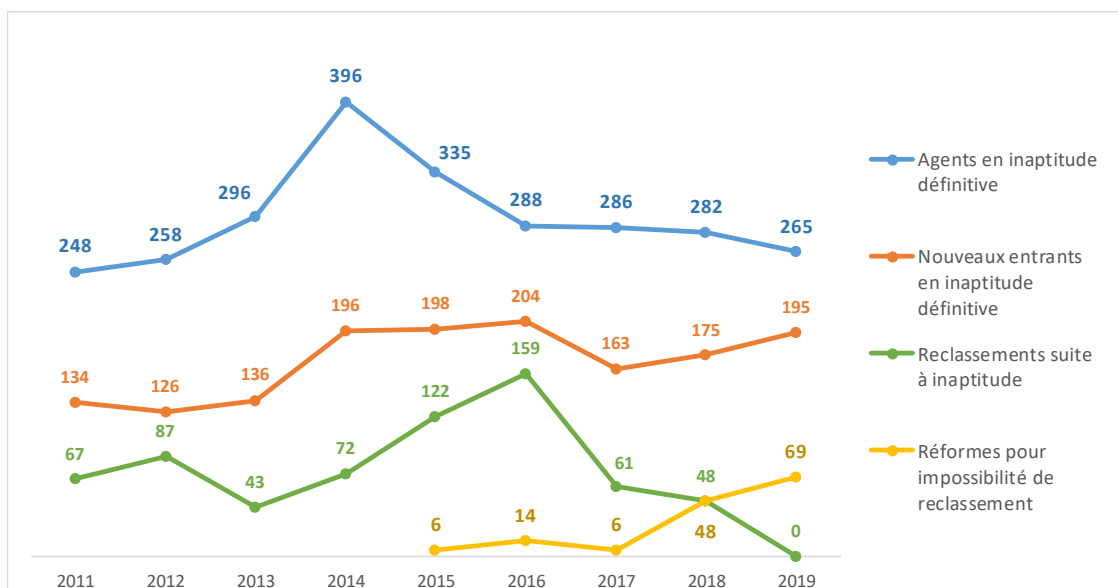
⁵⁶ « L'inaptitude et les aptitudes avec restrictions médicales à l'emploi », avril 2014.

une masse salariale plafond de 122 M€⁵⁷). Entre autres constats, le rapport soulignait l'insuffisance des actions menées pour prévenir l'inaptitude et les aptitudes avec restrictions ; le besoin d'une clarification des règles et référentiels d'entreprise ; la nécessité de mettre en œuvre des modes opératoires permettant une gestion efficace des situations (transmission d'informations et dialogue entre les acteurs, gestion du processus de reclassement, bonne connaissance de la législation applicable, etc.) ; et, enfin, le besoin d'un pilotage transversal.

Suite à ce rapport, la mise en place d'une mission dédiée à ces sujets d'inaptitude a permis d'accroître considérablement l'efficacité de la politique de l'entreprise en la matière. Les actions mises en œuvre concernent la prévention de l'inaptitude, d'une part, et sa gestion lorsqu'elle survient, d'autre part. Les efforts en la matière ont permis, en particulier, d'accroître considérablement le nombre d'agents reclassés, au sein de l'EPIC mais également dans l'ensemble du groupe. La RATP indique également avoir développé le dialogue avec les médecins du travail afin d'aider ces derniers à mieux appréhender la réalité des métiers de l'entreprise et ainsi être en mesure d'orienter l'agent concerné vers des métiers de reclassement envisageables. Divers outils et guides ont été mis à disposition pour aider les responsables RH à gérer ces situations. En contrepartie de ces efforts accrus et de cette clarification des règles et *processus* applicables, l'entreprise recourt désormais aux licenciements pour impossibilité de reclassement lorsque les efforts mis en œuvre n'ont pas permis de trouver une issue positive à la situation de l'agent. Les effets de cette politique peuvent être observés dans les statistiques relatives à l'inaptitude définitive : après le pic atteint en 2014, le nombre d'agents en inaptitude définitive a constamment décroché, passant de 396 à 265 en 2019, en dépit d'un flux toujours soutenu (195 nouveaux entrants en 2019). De même, le nombre de salariés reclassés a très nettement augmenté en 2015 et 2016.

⁵⁷ Dans le détail : 82,8 années agent (-41,7 % par rapport à 2003) pour l'inaptitude définitive, 376 années agent (-16,3 %) pour l'inaptitude provisoire et 1 508 années agent (+171,5 %) pour les aptitudes avec restrictions ; 15 M€ (+37,2 %) pour l'inaptitude définitive, 21 M€ (stable) pour l'inaptitude provisoire et 86 M€ pour les aptitudes avec restrictions (+216 %). Il est à noter que la diminution constatée s'agissant de l'inaptitude définitive était expliquée par la suppression, au 30 juin 2008, du dispositif de réforme administrative avec pension à jouissance immédiate : cette évolution était analysée comme ayant conduit les agents et les médecins à rechercher, en priorité et bien davantage qu'auparavant, les moyens d'un maintien dans l'emploi pour éviter une inaptitude définitive susceptible d'aboutir à un licenciement pour impossibilité de reclassement.

Graphique n° 5 : Evolution du flux et du nombre d'inaptes définitifs



Lecture : en 2017, 163 agents sont entrés dans une situation d'inaptitude définitive. Cette même année, 61 agents ont été reclassés suite à inaptitudes, tandis que 6 agents ont fait l'objet d'une réforme pour impossibilité de reclassement.

Source : données RATP, bilans sociaux (indicateurs 472 et 472a).

En revanche, le sujet des aptitudes avec restrictions reste prégnant, ce qu'a confirmé la très grande majorité des départements rencontrés. La RATP indique qu'en 2017, sur environ 45 000 salariés, 5 600 faisaient l'objet d'un avis d'aptitude avec restrictions (soit environ 12 % des effectifs). Ces chiffres étaient en augmentation par rapport aux précédentes données disponibles, qui concernaient l'année 2012 : pour cette dernière, près d'un agent sur 12 (3 559 agents, soit 8,4 % des effectifs) avait été concerné par au moins une décision d'aptitude avec aménagements ou restrictions. Là encore, il pouvait être constaté une très nette augmentation sur dix ans (en 2003, seuls 1 708 agents étaient concernés). L'analyse de ce sujet exigerait un examen détaillé de chacune des situations en cause, ce que la Cour n'a pas été en mesure de faire dans le cadre de l'instruction. En tout état de cause, la priorité pour l'entreprise doit être de s'assurer que les « inaptitudes déguisées » (aptitudes avec restrictions rendant de fait impossible la poursuite de l'activité de l'agent sur son métier) soient contestées dans les conditions prévues à l'article L. 4624-7 du code du travail. Il est par ailleurs à noter que ce sujet ne concerne pas la seule RATP : plusieurs transporteurs de province rencontrés dans le cadre de l'instruction ont indiqué que les aptitudes avec restrictions représentaient une contrainte réelle pour la bonne organisation de leur activité.

1.5 Une nécessaire adaptation devant prendre en compte certaines fragilités

La perspective de l'ouverture à la concurrence des réseaux franciliens dont la RATP assurait historiquement l'exploitation place l'entreprise face à la nécessité d'assurer sa compétitivité vis-à-vis de ses futurs concurrents. Cette nécessité est particulièrement pressante

dans le cas de l'activité bus, qui représente près de la moitié de l'activité de l'EPIC et dont l'exploitation sera attribuée par appels d'offres concurrentiels avec effet au 1^{er} janvier 2025.

Face à ce défi, l'entreprise doit optimiser l'emploi de ses agents. La RATP n'a pas, à ce jour, entrepris d'actions tendant à remettre en cause les dispositions parfois anciennes qui se traduisent par une durée effective du travail objectivement faible dans certains métiers, notamment en raison du « contrat » social qui fonde les relations entre les agents et leur employeur (à RER et MTS notamment). Ailleurs (à BUS notamment), le temps de travail apparaît déjà élevé. Dans ce contexte, l'entreprise a privilégié d'autres leviers d'action : lutte contre l'absentéisme des opérateurs de conduite ; prévention des arrêts maladie et contrôle de ces arrêts lorsqu'ils surviennent ; accroissement de la taille des équipes à encadrer pour les managers ; durcissement de la politique disciplinaire pour dissuader les comportements « déviants » ; optimisation des tableaux de marche⁵⁸ (à BUS). Cependant, l'utilisation de certains de ces leviers porte en elle certains risques qui ne doivent pas être négligés.

1.5.1 Dans les centres bus, le risque d'une fragilisation d'encadrants confrontés à une charge de travail accrue

La stratégie d'optimisation des effectifs s'est traduite par un accroissement du nombre de machinistes à encadrer par chaque « encadrant conduite ». En 2012, un rapport réalisé pour le compte du CHSCT BUS relevait que ce ratio était « plus proche de 50 que de 40 » : le cabinet ayant réalisé le rapport regrettait, alors, un ratio jugé trop élevé. Depuis lors, ce ratio a encore augmenté. À titre de comparaison, un grand transporteur de province rencontré dans le cadre de l'instruction a estimé que le ratio observé dans sa propre entreprise, actuellement proche de 60 conducteurs pour chaque encadrant, était excessif et qu'un ratio de 20 à 30 serait plus adapté.

Le sujet n'est pas neutre pour les conditions de travail des intéressés. Des rapports de 2012 et 2013 réalisés pour le compte du CHSCT BUS⁵⁹ identifiaient ainsi des points de vigilance en la matière, jugeant que le positionnement des encadrants et en particulier des responsables d'équipe de ligne (REL) les exposaient à des tensions et des conflits d'objectifs. Un premier point soulevé était celui d'une charge de travail croissante pour les encadrants, notamment en raison de l'importance du temps consacré au suivi des indicateurs fixés dans le contrat d'objectifs du centre, diminuant de fait le temps disponible pour être présents sur le terrain auprès des machinistes et, partant, leur compréhension du travail de ces derniers : selon le cabinet, cette situation était de nature à fragiliser la légitimité des intéressés auprès de ceux qu'ils ont pour tâche d'encadrer. À cela s'ajoutait, toujours selon le cabinet, un conflit de valeurs tenant à la double nécessité de construire avec les machinistes une relation de confiance, d'une part, tout en exerçant une surveillance rendue nécessaire par les objectifs de production et de présentéisme, d'autre part. L'instruction n'a pas permis d'expertiser ce diagnostic, mais ces sujets doivent constituer des points de vigilance pour l'entreprise.

Enfin, il est à noter que l'EPIC est désormais engagé dans la mise en œuvre d'un programme « Excellence managériale » destiné à soutenir les managers dans le contexte de transformation de l'entreprise.

⁵⁸ Cette expression désigne le fait de réexaminer les « tableaux de marche » des lignes de bus, c'est-à-dire de revoir la durée prévue entre certains arrêts et/ou la durée totale nécessaire pour parcourir l'itinéraire.

⁵⁹ Rapports réalisés à propos des centres bus de Flandre (2012), Montrouge (2013) et Vitry (2013).

1.5.2 Le rôle de la Brigade de surveillance du personnel

Le département BUS dispose d'une « brigade de surveillance du personnel » (BSP) dont l'objet est d'examiner la conduite des machinistes et d'assurer, en particulier, le respect des règles de sécurité⁶⁰ et des prescriptions fixées dans le référentiel des attitudes de service (RADS). En 2019, la BSP est composée de 17 agents de maîtrise (dont un manager). Les agents opèrent en civil et de façon anonyme : ce n'est qu'en cas de mise en danger des voyageurs ou des tiers, ou en cas d'irrégularité exigeant un constat contradictoire immédiat (irrégularité dans la vente de titres par exemple), qu'ils se font connaître auprès du machiniste surveillé.

L'existence de la BSP est attestée depuis 2008 au moins, mais la RATP n'a pas été en mesure d'indiquer la date précise de sa mise en place. Selon l'entreprise, sa création remonte possiblement à la création de la RATP elle-même⁶¹. Son fonctionnement est aujourd'hui encadré par une note de département relativement récente (1^{er} mai 2013) et succincte (175 mots pour le corps du texte). Pour l'essentiel, cette note se borne à expliciter la terminologie utilisée : on parle ainsi de « surveillance » quand un machiniste est explicitement ciblé. Dans ce cas, la demande de surveillance est émise par le directeur du centre bus, le responsable des ressources humaines du centre ou encore le responsable d'équipe de ligne (manager direct du machiniste). La surveillance prend la forme de plusieurs suivis (pas plus de cinq), chacun devant être effectué par un agent différent. Par ailleurs, une nouvelle demande de surveillance pour le même agent ne peut être formulée dans un délai de six mois suivant l'envoi des rapports relatifs à la première surveillance. Aux surveillances s'ajoutent les « suivis inopinés », effectués de manière aléatoire. Contrairement aux suivis réalisés dans le cadre d'une surveillance, les suivis inopinés ne donnent pas nécessairement lieu à un compte-rendu. L'Annexe n° 11 présente le formulaire-type de compte-rendu utilisé pour les suivis réalisés dans le cadre d'une surveillance.

Toutes catégories confondues, environ 28 500 suivis ont été réalisés en 2019, soit une augmentation sensible par rapport à 2017. Ce volume reste cependant moindre que celui atteint en 2014 (près de 31 000 suivis). La part des suivis « commandés », c'est-à-dire réalisés dans le cadre de la surveillance d'un agent spécifique, est passée de 5,7 % en 2014 à 11,4 % en 2019. Cette activité apparaît considérable, particulièrement au vu de la faiblesse des effectifs de la BSP et du volume des effectifs de machinistes (environ 14 500 en 2014, 16 000 aujourd'hui).

Tableau n° 8 : Données d'activité de la brigade de surveillance du personnel (BSP)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Suivis commandés	1 754	2 243	2 771	2 795	2 993	3 263
Suivis inopinés	29 115	27 746	27 110	24 024	23 823	25 271
Total	30 869	29 989	29 881	26 819	26 816	28 534
Part commandés / total	5,68 %	7,48 %	9,27 %	10,42 %	11,16 %	11,44 %

Source : RATP.

⁶⁰ La RATP fait notamment valoir que l'existence de la BSP est un point fort en matière de sécurité routière, qui a été relevé comme tel par les auditeurs chargés de la certification ISO 39001 (système de management de la sécurité routière), obtenue pour le réseau de surface en 2019.

⁶¹ L'entreprise indique ainsi que « les seules indications qui figurent sur le sujet remontent à 2008 et sont que "la création de ce service date du début de la fondation de la RATP" et que "cette entité a été créée face au manque de probité de certains receveurs." »

L'existence de ce dispositif pour surveiller l'activité des machinistes apparaît conforme au cadre juridique applicable. Elle est justifiée par le pouvoir de l'employeur de « *contrôler et surveiller l'activité de son personnel pendant le temps de travail* », principe régulièrement rappelé par la Cour de cassation⁶². Un tel contrôle doit se rattacher à l'activité professionnelle des salariés concernés, ce qui est le cas en l'espèce. S'agissant de l'information des salariés⁶³, BUS indique que l'existence de la BSP est portée à leur connaissance dès leur prise de fonctions, lors de la formation initiale obligatoire. La RATP a transmis à la Cour les documents qui en attestent (supports de formation, guide d'accueil remis au machiniste). Par ailleurs, le code du travail exige l'information préalable des représentants du personnel : depuis la mise en place des comités sociaux et économiques (CSE), cette exigence est affirmée à son article L. 2312-38, qui dispose que le CSE « [...] *informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.* » Là encore, les éléments rassemblés par la Cour permettent d'établir que les représentants du personnel ont été pleinement informés de l'existence de ce dispositif.

Il est à noter que les transporteurs de grands réseaux de province rencontrés dans le cadre de l'instruction du présent rapport ne disposent pas d'un tel service de surveillance. Dans un cas, des agents de maîtrise mènent des contrôles aléatoires, mais en s'identifiant auprès du machiniste à leur montée dans le bus. Ailleurs, chaque machiniste fait l'objet d'un « audit de conduite » annuel et réalisé par un manager.

1.5.3 Une stratégie déterminée de contrôle des arrêts maladie

Les agents bénéficient d'un régime spécial d'assurance maladie se traduisant par leur affiliation à la Caisse de coordination aux assurances sociales (CCAS). L'entreprise laisse à la CCAS le soin d'organiser le contrôle des arrêts maladie prévu par le code de la sécurité sociale. L'agent en arrêt maladie peut ainsi recevoir la visite à son domicile d'un enquêteur de la CCAS ou d'un médecin⁶⁴. Tandis que les enquêteurs de la CCAS ne peuvent que contrôler la présence effective à son domicile de l'agent arrêté, les médecins peuvent réaliser un contrôle médical leur permettant d'émettre ensuite un avis sur la justification de l'arrêt de travail au jour de leur visite. Si le médecin contrôleur émet un avis négatif, l'agent doit se rendre le jour suivant à une convocation chez le médecin conseil de la CCAS, qui prendra une décision quant à la reprise d'une activité professionnelle. Les contrôles médicaux sont réalisés par un prestataire de la CCAS. Pour la période sous revue, deux prestataires se sont succédés.

⁶² « L'employeur a le pouvoir de contrôler et de surveiller l'activité de son personnel pendant le temps de travail » (Cour de cassation, chambre sociale, 4 juillet 2012, pourvoi n° 11-30.266).

⁶³ À ce sujet, la Cour de cassation a rappelé en 2014 (chambre sociale, 5 novembre 2014, pourvoi n° 13-18427) à propos d'une entreprise de transport francilienne que « *le contrôle de l'activité d'un salarié, au temps et au lieu de travail, par un service interne à l'entreprise chargé de cette mission ne constitue pas, en soi, même en l'absence d'information préalable du salarié, un mode de preuve illicite* ». Dès lors que « *le contrôle organisé par l'employeur, confié à des cadres, pour observer les équipes de contrôle dans un service public de transport dans leur travail au quotidien sur les amplitudes et horaires de travail, était limité au temps de travail et n'avait impliqué aucune atteinte à la vie privée des salariés observés* », la Cour de cassation a considéré que les rapports produits dans le cadre ce contrôle étaient des moyens de preuve licites.

⁶⁴ Article 50 du règlement intérieur de la CCAS.

Les données disponibles (cf. Annexe n° 10) mettent en évidence un très fort recours à ces deux types de contrôles à domicile en début de période, avant une décrue jusqu'en 2014 puis une nouvelle hausse à partir de 2015. Sur la période, le taux de contrôle des arrêts maladie a été relativement élevé, fluctuant entre 6,2 % et 12,4 %. S'agissant des contrôles médicaux (réalisés par le prestataire), il est à noter la faible part des contrôles diligentés par la CCAS (11,3 % en 2017), le reste des contrôles médicaux résultant de demandes formulées par les managers de proximité. S'agissant du résultat de ces contrôles, il est à noter que la part de ces derniers ayant entraîné une interruption de l'indemnisation des intéressés n'a jamais dépassé 5 % entre 2011 et 2018. Un rapport de 2012, réalisé à la demande du CHSCT⁶⁵, évoquait un coût de 90 euros HT pour chaque contrôle réalisé par le prestataire. Sur cette base, il serait possible d'estimer à 340 000 euros HT environ le budget consacré à ces contrôles en 2018, à rapprocher des 275 décisions d'interruption d'indemnisation prises suite à des contrôles à domicile pour cet exercice.

La RATP considère que ce dispositif a permis d'aboutir à un niveau d'absentéisme très nettement inférieur à celui observé dans les autres grandes entreprises du secteur (cf. *supra*). Dans ce contexte, le nombre relativement faible de situations de fraude détectées grâce à ces contrôles pose la question du coût de ces derniers en regard de leur efficacité marginale.

1.5.4 Une croissance des procédures disciplinaires et des départs contraints

La période récente est marquée par une très nette augmentation du nombre de procédures disciplinaires engagées à l'encontre des agents. Le nombre de conseils de discipline est ainsi passé, à l'échelle de l'EPIC, de 146 à 276 entre 2011 et 2018 (+89 %) ; en particulier, il a plus que doublé à BUS, passant de 74 à 153 sur la période.

Tableau n° 9 : Nombre de conseils de discipline dans les principaux départements de l'exploitation

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	0	0	0	0	0	7	13	3
SEM	25	26	27	15	32	31	34	44
MTS	1	3	6	5	5	7	12	10
BUS	74	86	79	104	144	171	139	153
MRB	11	4	9	7	6	7	9	23
MRF	9	2	7	4	13	4	9	7
M2E	6	4	5	2	4	2	3	10
CML	6	2	3	4	4	3	2	11
EPIC	146	141	130*	150	229	233	216*	276

Source : bilans sociaux (indicateur 613). A noter que, pour les années 2013 et 2017, le total affiché dans le bilan social de l'EPIC est inférieur à la somme des données présentes dans les bilans sociaux départementaux.

Ce durcissement de la politique disciplinaire de l'entreprise se traduit également dans les données relatives aux révocations (pour les agents sous statut) et aux licenciements (pour

⁶⁵ Rapport relatif au centre bus de Flandre, 17 avril 2012

les salariés sous contrat). Hors licenciements pour inaptitude, leur nombre est ainsi passé, à l'échelle de l'EPIC, de 356 en 2011 à 529 en 2018 (+49 %). Ici encore, c'est à BUS que l'évolution est particulièrement marquante : le total des révocations et licenciements d'opérateurs y est passé de 216 à 314 sur la période (+45 %) (cf. Annexe n° 8).

1.5.5 Des salariés plus nombreux à décider de quitter l'entreprise

Outre cette rigueur accrue en matière disciplinaire, on peut relever que les agents statutaires et salariés sous contrat sont sensiblement plus nombreux à décider de quitter l'entreprise. S'agissant des démissions, leur nombre a fluctué sur la période : après un point haut en 2012 (332 à l'échelle de l'EPIC), une nette diminution s'est traduite par un total de 167 démissions en 2016. Depuis lors, cependant, le nombre de démissions a très fortement augmenté, atteignant 313 en 2018 (+87 %).

Tableau n° 10 : Démissions des salariés statutaires après leur commissionnement et des CDI après leur période d'essai

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	72	78	76	47	26	1	0	0
SEM	23	28	19	25	33	19	36	33
MTS	8	10	14	25	0	3	8	8
BUS	98	131	96	87	87	84	85	142
MRB	11	13	14	6	10	7	14	15
MRF	11	11	15	12	11	9	13	16
M2E	10	9	10	6	2	4	6	10
CML	5	6	6	4	3	2	11	7
EPIC	278	332	292	261	222	167	234	313

Source : bilans sociaux (indicateur 142).

L'analyse doit également prendre en compte les ruptures conventionnelles (qui peuvent faire office de substitut à une démission) et les ruptures de contrat (pour les salariés en CDD et en apprentissage). Dans les deux cas, la période 2012-2018 a vu une très nette augmentation : le nombre de ruptures conventionnelles a été multiplié par près de cinq (de 9 à 47) tandis que celui des ruptures de contrat est passé de 29 à 177, avec un point haut en 2016 (219 ruptures).

Tableau n° 11 : Ruptures conventionnelles et ruptures de contrats (CDD ou apprentissage)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ruptures conventionnelles	9	11	22	30	48	43	47
Ruptures de contrat	NC	29	99	196	219	176	177
d'un commun accord	NC	8	31	122	95	23	23
à l'initiative de l'employeur	NC	17	35	50	61	71	54
à l'initiative du salarié	NC	4	33	24	63	82	100

Source : données RATP.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'EPIC a vu ses effectifs croître sur la période, notamment en raison de l'augmentation du nombre de contractuels. Pour autant, les efforts de productivité se sont traduits par des suppressions de postes, qui ont proportionnellement davantage pesé sur certains départements tels que SEM, MTS, M2E ou encore MRB. Avec le plan « Diapason » de performance des fonctions support, ces efforts sont désormais concentrés sur les fonctions support : en la matière, l'entreprise devra rester vigilante pour cibler ces efforts de manière adéquate en fonction des missions effectivement assurées par les services concernés.

L'organisation du temps de travail se caractérise par sa rigidité, avec la notion de « durée journalière de référence » qui, comme son nom ne l'indique pas, est en réalité un plafond journalier qu'il est impossible de dépasser et qui exige le respect de la norme de 35 heures à l'échelle de chaque journée. En pratique, cela se traduit par une perte de force de travail et un temps de travail annuel effectif très inférieur non seulement à la norme de 1 607 heures mais aussi au temps de travail annuel théorique compte tenu des accords internes à la RATP. Si cela n'est pas le cas pour les machinistes-receveurs de BUS, la situation était en revanche problématique pour les conducteurs du métro et du RER.

Cette rigidité emporte des conséquences sur la dette de temps due par l'entreprise à ses agents : en particulier, cela implique un calcul du temps supplémentaire sur une base journalière, ce qui distingue fortement la RATP des autres entreprises du secteur. Calculer le temps de travail sur un cycle de quelques semaines donnerait davantage de marge de manœuvre à la RATP dans l'utilisation de ses agents, en lui permettant de les faire travailler davantage certains jours et d'assurer une compensation les jours suivants. La dérive du dispositif de « compte écart temps de travail » (CETT) pour les machinistes-receveurs de BUS illustre bien les effets pervers induits par cette rigidité de l'organisation du travail.

Plus positive est la situation de l'absentéisme dans l'entreprise, lequel est très inférieur à celui observé chez les autres grandes entreprises de transport urbain. L'entreprise a mené des efforts importants de prévention des accidents du travail et de réduction de l'absentéisme maladie, qui ont porté leurs fruits.

Après avoir, avec succès, agi sur le levier de l'absentéisme pour améliorer sa productivité, l'entreprise doit donc désormais lever les rigidités qui entravent la bonne organisation du travail de ses agents. Elle doit aussi rester vigilante s'agissant de certains points de fragilité : ainsi de la charge de travail accrue des encadrants de proximité à BUS ; du nécessaire équilibre à conserver dans la stratégie de contrôle des arrêts maladie ; ou encore de la hausse du nombre de procédures disciplinaires, de départs contraints et de démissions.

2 UNE MASSE SALARIALE EN NETTE HAUSSE

2.1 Des dépenses de personnel en augmentation et des salaires élevés

L'analyse des comptes et des bilans sociaux permet d'établir plusieurs constats sur l'évolution des dépenses de personnel, sur le niveau des salaires et sur les écarts salariaux.

2.1.1 Une hausse significative des dépenses de personnel

L'examen des comptes financiers fait apparaître une augmentation significative des dépenses de personnel entre 2012 et 2018.

Tableau n° 12 : Evolution des dépenses de personnel entre 2012 et 2018

<i>en M€</i>	2012	2018	Evolution
Rémunérations du personnel (compte 641)	1 784,1	1 960,1	+ 9,9%
Charges de sécurité sociale (645 ⁶⁶)	599,9	621,7	
Autres charges (647-648)	62,6	79,2	
Charges de personnel (comptes 64)	2 446,6	2 661,0	+ 8,8%
Autres charges liées aux salaires ⁶⁷	85,7	182,0	
Transports de personnel, missions, frais de recrutement ⁶⁸	4,6	3,8	
Dépenses de personnel	2 536,9	2 846,8	+ 12,2%
Sous-traitance ⁶⁹	303,8	464,8	

Source : Cour des comptes, d'après données CIASSP et RATP.

Cette augmentation s'explique par le cumul de plusieurs facteurs :

- la rémunération du personnel progresse de près de 1,6 % en moyenne par an sur la période, témoignant d'une forte dynamique salariale ;
- les dépenses de personnel ont augmenté de 12,2 % entre 2012 et 2018 (soit près de 2 % par an) du fait de la nette hausse des charges liées aux salaires. Les explications sont multiples : les taux de charges sociales ont augmenté, la taxe sur les salaires et la taxe d'apprentissage pèsent fortement à partir de 2016 avec en contrepartie la déduction du crédit impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), et l'abondement du plan épargne entreprise et du PERCO monte en puissance.;
- enfin, le coût de la sous-traitance augmente de plus de 50 % en six ans⁷⁰, ce qui peut remettre en cause la réalité d'une partie des gains de productivité réalisés.

⁶⁶ Auxquels s'ajoutent des comptes 865.

⁶⁷ Comptes 691 (épargne salariale), 621 (personnels à l'extérieur), 631 et 633 (impôts et taxes assimilés aux rémunérations), 7034 (refacturation des mises à disposition). La forte hausse est liée à la forte augmentation de la taxe sur les salaires en 2016, alors que le CICE venait en déduction au compte 645 la même année.

⁶⁸ Comptes 6247, 6248, 6251, 6255, 6256 et 6284.

⁶⁹ Comptes 611, 615 et 617.

⁷⁰ Le taux sous-traitance/charges de personnel est ainsi passé de 12,4 % en 2012 à 17,5 % en 2018.

2.1.2 Un niveau de salaires plutôt élevé pour le secteur d'activité

Le salaire annuel moyen brut par tête (SMPT), fourni par la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP), permet des comparaisons.

Tableau n° 13 : Evolution du salaire annuel moyen brut par tête (SMPT)

<i>en euros</i>	2013	2015	2017	2018
Ensemble du personnel	42 215	42 950	43 420	44 090
Dont cadres	66 800	68 400	67 930	70 000
Dont non cadres	36 500	37 500	37 380	38 000

Source : Cour des comptes, d'après données CIASSP.

Le SMPT de l'entreprise a progressé de 4,4 % entre 2013 et 2018, à un rythme un peu plus élevé pour les cadres (4,9 %) que pour les non-cadres (4,1 %) ⁷¹. Le SMPT de la RATP peut utilement être comparé avec les salaires de la branche professionnelle transports (hors statuts) publiés ⁷² par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) : en 2015, les salaires de la branche s'élevaient à 33 768 € bruts annuels alors que la RATP affichait un salaire annuel moyen brut de 42 950 €, soit un écart de 27 %, partiellement explicable par le différentiel des salaires entre la région Ile-de-France et les autres régions.

2.1.3 Des grilles salariales inadaptées aux besoins de l'entreprise

Le salaire des personnels de la RATP est fixé dans le cadre de multiples grilles salariales et d'un régime de primes (cf. *infra*). Ce dispositif permet de connaître la progression des salaires pour l'ensemble de la carrière des différents métiers (conducteurs, machinistes-receveurs, opérateurs de maintenance, agents de maîtrise, cadres).

Les grilles ont été construites historiquement sur la base d'un niveau de salaire inférieur au marché du travail lors du recrutement, avec pour contrepartie la garantie d'une progression régulière pendant la carrière, permettant de terminer cette dernière à un niveau de rémunération plutôt élevé, garantie d'une pension de retraite confortable.

L'Union des transports publics et ferroviaires (UTP) fournit, dans son bilan social, le salaire moyen à l'embauche pour quelques métiers dans les entreprises de transports publics urbains pour les agglomérations supérieures à 250 000 habitants. Par exemple, pour les conducteurs de bus, le salaire moyen mensuel à l'embauche était de 2 467 euros bruts en 2018 ⁷³

⁷¹ Le bilan social de la RATP confirme cette tendance s'agissant de la rémunération mensuelle moyenne nette. Les cadres ont vu leur rémunération passer de 4 592 euros en 2013 à 4 765 euros en 2018 (+3,8 %) ; les agents de maîtrise ont vu la leur passer de 3 372 euros en 2013 à 3 478 euros en 2018 (+3,1 %) ; et les opérateurs ont vu la leur passer de 2 301 euros en 2013 à 2 412 euros en 2018 (+4,8 %)

⁷² « Les salaires par secteur et branche professionnelle en 2015 », juillet 2018.

⁷³ L'étude de données sur quatre exploitants de grands réseaux de province confirme cette moyenne. L'un d'eux indique que le salaire mensuel de départ est de 2183,76 euros bruts, auquel il faut ajouter un 13^e mois (182 euros par mois en moyenne) et les primes (estimées à 150 euros par mois), soit plus de 2 500 euros bruts par mois.

alors que la RATP faisait état d'une rémunération mensuelle brute minimale de 2 266 euros⁷⁴ pour un machiniste. La RATP se situe ainsi, au moment de l'embauche, à un niveau de rémunération légèrement inférieur au marché. La même analyse après 25 ans d'ancienneté aboutit à un constat inverse. La grille salariale de la RATP permet une progression des rémunérations d'au moins 50 %, alors que l'UTP affiche seulement un écart de 30 % entre les salaires à l'embauche et ceux des agents ayant 25 ans d'ancienneté⁷⁵. Les personnels de la RATP sont ainsi mieux rémunérés en fin de carrière que ceux des autres entreprises du secteur.

Naturellement, cette forte progression salariale permet aux salariés de la RATP de bénéficier de pensions d'un montant relativement élevé. Le montant mensuel moyen de la pension de droit direct des « nouveaux retraités » en 2017 de la RATP était de 2 856 euros bruts⁷⁶, significativement supérieur aux « nouveaux retraités » de la SNCF (2 271 euros) ou de la fonction publique civile de l'Etat (2 121 euros). L'écart de pension entre les retraités de la RATP et les anciens salariés du privé dans le secteur des transports est évalué à 24 %⁷⁷.

Ces constats montrent que les grilles salariales de la RATP sont inadaptées aux besoins de l'entreprise, et ce pour plusieurs raisons :

- elles ne permettent pas d'adapter les salaires à l'embauche en fonction du marché du travail. Ainsi, les opérateurs qualifiés de maintenance disposant d'un baccalauréat professionnel sont recrutés au niveau E6 de leur grille, et ce quelle que soit la spécialité dans la maintenance. Or, certaines spécialités de maintenance sont sous tension (informatique industrielle, maintenance des véhicules industriels notamment). Dans ces situations, l'indice de recrutement peut ne pas correspondre aux niveaux de salaire pratiqués sur le marché ;
- les salaires, en cours et fin de carrière, sont élevés du fait des protocoles négociés qui tendent à accélérer les passages de niveau et à créer de nouveaux échelons et niveaux. Ces protocoles, négociés par des personnels en place, visent donc toujours à améliorer la situation des plus anciens dans l'entreprise (et à revaloriser, de fait, le niveau des pensions de retraite), plutôt que celle des nouveaux entrants. Ils contribuent à renchérir les coûts salariaux de l'entreprise ;
- les grilles salariales ont été construites sur la base d'une carrière courte. Or la carrière s'est allongée suite aux réformes successives sur les retraites et au recul effectif de l'âge de départ à la retraite ;
- enfin, les grilles actuelles ne favorisent pas les mobilités des agents RATP vers d'autres entreprises (les salaires en fin de carrière étant plus favorables à la RATP) et ne facilitent pas les réformes, les agents estimant avoir un « signé un contrat » avec la RATP pour leur progression de salaire et leur niveau de retraite.

⁷⁴ Chiffre qui correspond à peu près à la somme de l'indice de départ (1 888 euros bruts par mois) et à la somme du 13^e mois et des primes (350 euros par mois en moyenne).

⁷⁵ Les données de l'UTP ont été confirmées par l'étude des exploitants de quatre grands réseaux de province : un attribue une majoration d'ancienneté conventionnelle de 25 % à 25 ans d'ancienneté ; un autre de 31,25 % pour la même ancienneté.

⁷⁶ Source : DREES.

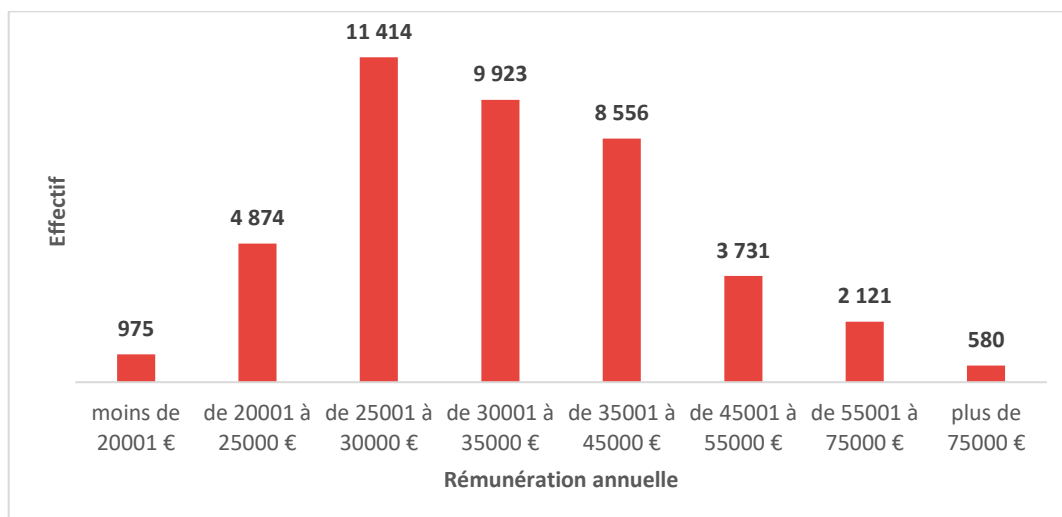
⁷⁷ Cf. rapport de la Cour des comptes réalisé à la demande de la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale (juin 2019) : « Les régimes spéciaux de retraite de la RATP, de la SNCF et des industries électriques et gazières ».

Pour attirer de jeunes salariés à l'embauche dans des métiers sous tension, la RATP a fait évoluer la grille des opérateurs de maintenance en juin 2019, en accélérant les progressions salariales durant les premières années dans l'entreprise⁷⁸. Cette politique de revalorisation des débuts de carrière devrait être étendue à d'autres métiers.

2.1.4 Une faible dispersion des salaires

La dispersion des rémunérations apparaît limitée à la RATP. Les faibles rémunérations sont peu nombreuses (2,3 % des agents perçoivent moins de 20 000 euros nets par an), et plus de 86 % des agents perçoivent en moyenne plus de 2 000 euros nets par mois, chiffre plutôt élevé compte tenu du fait que les trois quarts des effectifs de la RATP sont constitués d'opérateurs. Inversement, les hauts salaires (plus de 75 000 euros nets annuels) restent dans des proportions limitées (1,4 %).

Graphique n° 6 : Répartition de l'effectif selon les tranches de rémunération nette annuelle en 2018



Champ : effectif permanent présent toute l'année.

Source : bilan social 2018.

Tableau n° 14 : Indicateurs d'écart salarial

	2013	2015	2017	2018
Rapport entre la moyenne des rémunérations nettes des cadres et celles des opérateurs	2,00	1,99	1,98	1,98
Rapport entre le salaire médian des 10% les mieux rémunérés ⁷⁹ / salaire médian des 10% les moins payés	2,12	2,26	2,27	2,28

Source : RATP, CIASSP.

⁷⁸ La RATP a préféré une accélération du début de carrière plutôt qu'une revalorisation de l'indice de recrutement, afin d'éviter que les organisations syndicales ne demandent à réviser toutes les grilles salariales.

⁷⁹ Hors PDG et DG.

La dispersion des salaires est restée globalement stable. La CIASSP indique même que l'écart constaté à la RATP est nettement inférieur aux écarts salariaux constatés en moyenne dans le secteur transport (2,65 en 2017).

2.1.5 Une réelle attention à l'égalité entre les femmes et les hommes

La RATP a fait de l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes une de ses priorités. Un protocole a été signé avec les organisations syndicales le 8 août 2012 pour la période 2012-2014 (prorogé le 12 décembre 2014 jusqu'au 8 août 2015), suivi de deux autres protocoles signés le 10 novembre 2015 (pour une durée de trois ans) et le 20 mars 2019 (pour une durée de quatre ans). Plusieurs axes de travail et actions y sont détaillés :

- créer les conditions d'une plus grande mixité des recrutements, notamment dans les métiers où les femmes sont peu représentées (conduite et maintenance en particulier) ;
- augmenter le taux de féminisation dans les catégories cadres, cadres supérieurs et cadres de direction ;
- promouvoir l'égalité dans les parcours professionnels, en veillant à ce que les congés maternité, paternité et adoption n'aient pas un impact négatif sur le déroulement de la carrière. En effet, si les grilles salariales sont identiques pour tous les agents, la RATP a constaté que certains salariés ont pu voir leur avancement ralenti du fait de ces congés. De plus, depuis le 1^{er} janvier 2013, les congés de disponibilité liés à la parentalité n'impactent plus la progression d'échelons. Ces mesures doivent permettre de réduire l'écart de salaires entre les femmes et les hommes.

Les actions menées dans ce cadre font l'objet d'une évaluation régulière, grâce à une trentaine d'indicateurs suivis dans un rapport annuel de situation comparée (RSC) sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (cf. Annexe n° 10).

Ces actions ont permis de passer d'un taux de féminisation global de 19,8 % en 2012 à 20,6 % en 2018. Ce progrès, encore modeste, a été obtenu grâce à un recrutement plus féminisé dans les postes d'encadrement. En revanche, pour les métiers d'opérateurs, notamment dans les plus masculins (agents de maintenance, conducteurs, machinistes), l'entreprise peine encore à faciliter le recrutement de femmes (en 2018, alors que 20 % des candidats pour les emplois d'opérateurs étaient des femmes, ces dernières ne représentaient que 17 % des candidats retenus). S'agissant des promotions, la RATP reste très vigilante sur l'équité de traitement entre les hommes et les femmes.

Les écarts de salaires en faveur des hommes, de l'ordre de 10 % quelle que soit la qualification (cadres, agents de maîtrise, opérateurs), s'expliquent par la part de rémunération liée à la sujétion (les organisations du travail plus primées concernent majoritairement les hommes), l'âge et l'ancienneté. Une fois neutralisés ces facteurs explicatifs, les écarts deviennent peu significatifs.

2.2 Une rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) en hausse continue

La hausse de 9,9 % des rémunérations du personnel entre 2012 et 2018 s'explique par : l'accroissement des effectifs de la RATP sur la période (+3,4 %) ; l'augmentation de la RMPP (+16,8 %) ; l'effet de noria (-9,0 %).

Tableau n° 15 : Facteurs d'évolution de la rémunération du personnel

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution 2012-2018
Rémunération du personnel (en M€)	1 784,1	1 814,2	1 862,4	1 871,9	1 883,6	1 916,4	1 960,1	
Δ Rémunération du personnel		+1,7 %	+2,7 %	+0,5 %	+0,6 %	+1,7 %	+2,3 %	+9,9 %
Δ Effectifs		-0,0 %	+0,7 %	+0,7 %	+1,1 %	+0,2 %	+0,7 %	+3,4 %
Δ RMPP ⁸⁰		+2,9 %	+2,9 %	+2,2 %	+2,0 %	+2,8 %	+2,9 %	+16,8 %
<i>Dont augmentations générales</i>		+0,59	+0,50	+0,23	0	+0,65	+0,05	
<i>Dont mesures catégorielles</i>		+0,45	+0,34	+0,38	+0,33	+0,37	+0,40	
<i>Dont MIA⁸¹</i>		+0,40	+0,62	+0,38	+0,46	+0,44	+0,48	
<i>Dont MINA</i>		+1,41	+1,41	+1,26	+1,25	+1,31	+1,50	
<i>Dont prime « Macron »</i>							+0,45	
Δ Effet de Noria		-1,5 %	-0,8 %	-1,5 %	-1,8 %	-2,1 %	-1,6 %	-9,0 %
Δ Divers ⁸²		+0,3 %	-0,1 %	-0,9 %	-0,7 %	+0,8 %	+0,3 %	
Inflation⁸³		+0,9 %	+0,5 %	0	+0,2 %	+1,0 %	+1,8 %	+4,5 %

Source : Cour des comptes, d'après données CIASSP et INSEE.

La RMPP est en forte augmentation tous les ans. Seules les années 2015 et 2016 ont été partiellement maîtrisées, faisant apparaître un « socle » de hausse de 2 % par an. Cette hausse se situe très nettement au-dessus de l'inflation, avec un gain de pouvoir d'achat de près de 12 % entre 2012 et 2018. Cette forte hausse est une faiblesse pour la RATP vis-à-vis des entreprises du secteur, qui veillent à maintenir leurs coûts salariaux au rythme de l'inflation⁸⁴.

Ainsi, après deux années (2015 et 2016) relativement maîtrisées (RMPP de l'ordre de 2 %), la hausse reprend nettement à partir de 2017. L'année 2019 ne fera pas exception, puisque la négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée du 22 février 2019 (qui s'est achevée sur un constat d'accord) conduirait à une hausse de la

⁸⁰ Coût pour l'année, y compris l'effet en année pleine des mesures prises l'année précédente.

⁸¹ MIA : mesures individuelles automatiques, MINA : mesures individuelles non automatiques

⁸² Divers : évolution des rémunérations liée aux horaires de travail, à l'organisation du travail, aux avantages sociaux, aux retenues sur salaires, à la monétisation du CET, à l'évolution de la structure des effectifs et aux modifications des règles comptables. En 2018, cela comprend également la compensation de la CSG.

⁸³ Indice des prix à la consommation hors tabac (INSEE).

⁸⁴ L'étude des quatre exploitants de grands réseaux de province a montré que les salaires ne sont augmentés que par l'ancienneté (0,75 % en moyenne par an) et par des mesures d'augmentation générale (en fonction de l'inflation et de la situation économique de l'exploitant).

RMPP de 2,7 %. Les augmentations générales sont conséquentes, avec une réévaluation de la rémunération statutaire de 2,8 points d'indice à compter du 1^{er} janvier pour tous les agents⁸⁵ (coût de 11,8 M€ en année pleine). Les mesures catégorielles restent toujours significatives (5,9 M€) et les mesures individuelles toujours aussi importantes (9,6 M€ pour les mesures individuelles automatiques, ou MIA) et 30,3 M€ pour les mesures individuelles non automatiques, ou MINA).

Les augmentations de la RMPP trouvent leur explication dans le cumul des augmentations générales de salaires, des mesures catégorielles et des mesures individuelles.

2.2.1 Des mesures générales significatives

Les mesures générales se traduisent par une augmentation du point d'indice de la RATP concernant de fait tous les salariés, soit par une attribution de points d'indice à tous les agents.

Elles ont été très significatives entre 2012 et 2014. Le point a été augmenté quatre fois en mars 2012 (+0,8 %), en octobre 2012 (+0,3 %), en juillet 2013 (+0,5 %) et en juillet 2014 (+0,5 %). En 2015 et 2016, la RATP n'a plus pris de mesures générales, permettant de limiter la hausse de la RMPP au socle, déjà élevé, de 2 % par an mais elle a repris une mesure générale en février 2017 (+0,7 %), suivie de deux dernières décisions en décembre 2018 et avril 2019 :

- la RATP a décidé, dans le cadre des annonces du Président de la République sur le pouvoir d'achat traduites dans la loi du 24 décembre 2018⁸⁶, de verser une prime de fin d'année de 400 euros pour les agents percevant un salaire annuel inférieur à 1,5 SMIC brut hors primes et de 200 euros pour les agents percevant un salaire compris entre 1,5 et 2 SMIC brut hors primes. Cette mesure a représenté un coût de 8,6 M€ et a constitué de fait une mesure d'augmentation des salaires, bien que ciblée sur les plus bas salaires ;
- la négociation annuelle sur la rémunération du 27 février 2019 a abouti à une mesure générale de 11,8 M€ par attribution de 2,8 points d'indice supplémentaires à tous les agents avec effet au 1^{er} janvier 2019. Cette mesure équivaut, pour les opérateurs, à une augmentation générale de rémunération comprise entre 0,7 % et 1,1 %. Cette mesure a conduit à maintenir l'augmentation de la RMPP à un niveau élevé.

Tableau n° 16 : Coût des mesures générales (en M€ en année pleine)

<i>En M€</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mesures générales	19,2	8,9	9,1	0	0	13,2	8,6 ⁸⁷	11,8

Source : Cour des comptes, d'après données CIASSP et RATP.

⁸⁵ Les modalités d'application seront négociées pour les grilles de l'encadrement au second semestre 2019 avec effet au 1^{er} janvier 2019.

⁸⁶ Loi n° 2018-1213 du 24 décembre 2018 portant mesures d'urgence économiques et sociales.

⁸⁷ Prime Macron décidée et comptabilisée en 2018 et versée début 2019.

2.2.2 Des mesures catégorielles nombreuses

Les mesures catégorielles sont pour la RATP un outil fréquemment utilisé dans le cadre du dialogue social. Les montants restent assez significatifs et réguliers d'une année à l'autre.

Tableau n° 17 : Coût des mesures catégorielles (en M€ en année pleine)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mesures catégorielles	8,4	7,7	6,3	7,7	6,7	4,9	7,7

Source : Cour des comptes, d'après données CIASSP et RATP.

Ces mesures sont prises le plus souvent dans le cadre de protocoles négociés par métiers et dans les départements. Leur nombre est particulièrement élevé :

- en 2016, la CIASSP relève ainsi les accords sur la maintenance et nuit (coût de 1 400 K€ en année pleine), le déroulement de carrière des conducteurs (300 K€), la réorganisation Bus (540 K€) et la réorganisation du département sécurité (677 K€) ;
- en 2017, les accords ont porté sur le temps partiel bonifié fin de carrière (800 K€), sur diverses réorganisations (600 K€), sur le déroulement de carrière des conducteurs (525 K€) ou encore sur le parcours professionnel et la mobilité (250 K€) ;
- enfin, en 2018, les accords ont concerné notamment des primes à la performance (270 K€), l'automatisation de la ligne 4 (250 K€), des mesures pour ligne A du RER (300 K€), mais surtout une conversion de primes en points (1,6 M€) et une évolution du calcul du 13^e mois (2 M€).

La RATP estime que ces mesures sont nécessaires car elles sont une contrepartie aux efforts demandés aux salariés dans le cadre de réorganisations ou permettent de faire bénéficier les salariés des gains de productivité obtenus. Un certain nombre d'accords signés vont dans ce sens : certains prévoient l'attribution d'une prime exceptionnelle (en général versée en une ou deux fois) en contrepartie de l'impact d'une réorganisation ou d'une évolution des processus de travail (cf. *infra*) ; d'autres prévoient l'attribution d'une prime en fonction du résultat réellement obtenu par un département ou une unité opérationnelle.

Mais beaucoup d'autres sont davantage le fruit de la recherche de la paix sociale dans l'entreprise. En effet, la motivation de certains protocoles et leur récurrence sont parfois sans lien avec des efforts sur l'organisation du travail ou sur des efforts de productivité. Ainsi :

- certains sont, sous le motif de réorganisation ou de productivité, l'occasion de créer ou d'augmenter une prime. Par exemple, l'accord du département matériel roulant bus du 15 avril 2016 profite du programme Bus 2025 pour aligner la prime de pénibilité/qualification des agents de niveaux inférieurs sur celle des agents de niveaux supérieurs. L'accord du département métro transport et services du 30 juin 2016 profite d'évolutions d'organisation légitimes (réserves supplémentaires, monitorat, accompagnement de l'Euro 2016) pour augmenter la prime de valorisation de l'investissement de tous les agents de 150 euros (passage de 300 à 450 euros annuels).
- d'autres protocoles sont même sans lien avec un objectif de performance ou de réorganisation, et apparaissent davantage comme des mesures d'ordre général visant à obtenir la paix sociale dans l'entreprise : c'est évidemment le cas des mesures prises en 2018 concernant le 13^e mois ou l'intégration de primes dans les indices.

2.2.3 Des mesures individuelles difficiles à maîtriser

Si la RATP a des marges de manœuvre pour décider ou non de mesures générales ou catégorielles, les mesures individuelles s'imposent à elle. En effet, elles sont liées à l'évolution de l'indice des agents, soit du fait de l'ancienneté, soit du fait des promotions.

Tableau n° 18 : Coût des mesures individuelles (en M€ en année pleine)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MIA	10,9	7,3	11,1	7,7	8,0	8,5	9,4
MINA	26,8	25,2	26,1	22,5	22,5	26,0	30,3
Total	37,7	32,5	37,2	30,2	30,5	34,5	39,7

Source : Cour des comptes, d'après données CLASSP et RATP.

Les mesures individuelles automatiques s'expliquent principalement par le changement d'échelon à l'ancienneté tous les deux ans (cf. *infra*). Le coût de ces mesures est plutôt stable entre 2012 et 2018, à l'exception de deux années (2012 et 2014) dont le coût élevé s'explique par la création, dans le cadre de l'application du protocole sur la réforme des retraites de 2008, d'un échelon supplémentaire le 1^{er} janvier 2012 pour les personnels justifiant de 26 ans d'ancienneté dans l'entreprise et d'un nouvel échelon le 1^{er} janvier 2014 pour les personnels justifiant de 28 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

La réforme des retraites de 2008 à la RATP

La réforme des retraites de 2008 a donné lieu à des mesures d'accompagnement de l'entreprise, détaillées dans le relevé de décision du 20 décembre 2007. Les principales mesures sont : la création de deux échelons supplémentaires dont l'attribution est automatique ; l'attribution de points retraite, de manière combinée avec la création des échelons supplémentaires (augmentation de 2,95 % du coefficient hiérarchique des six derniers mois) ; et la « prime de compensation » de l'augmentation du taux de cotisation vieillesse intervenue en 2006, soit 2,4 % du salaire, a été intégrée à l'assiette des cotisations.

La Cour⁸⁸ a estimé le coût cumulé de ces mesures d'entreprise, entre 2011 et 2020, à plus de 300 M€₂₀₁₀.

Les mesures individuelles non automatiques correspondent au coût des promotions des salariés, soit par changement de niveau, soit par changement de qualification (cf. *infra*). Ces mesures sont incontournables, puisqu'elles relèvent de protocoles d'évolution des carrières pour tous les personnels. Leur coût est particulièrement élevé et s'est même alourdi avec la signature d'accords successifs.

La RATP a signé 21 protocoles et avenants de protocoles sur les différents métiers entre 2012 et 2019 (cf. liste des protocoles en Annexe n° 13), conduisant à faire évoluer les grilles salariales et les modalités de déroulement de carrière. Ces protocoles ont, pour la plupart, comme point commun de rajouter des niveaux en fin de carrière et d'accélérer le temps de passage moyen d'un niveau à l'autre. La conséquence en est l'augmentation du GVT, le coût des mesures individuelles non automatiques dépassant pour la première fois les 30 M€ en 2018.

Le dialogue social est particulièrement déconcentré à la RATP, avec un poids important des organisations syndicales au niveau de chaque département (c'est-à-dire au niveau de chaque métier). Les protocoles successifs ont abouti à la construction de grilles salariales propres à

⁸⁸ Rapport réalisé à la demande de la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale (juin 2019) : « Les régimes spéciaux de retraite de la RATP, de la SNCF et des industries électriques et gazières ».

chaque métier, avec une hiérarchie implicite entre les métiers. La DRH centrale et la direction financière centrale veillent à garder une cohérence d'ensemble et à maîtriser le coût des mesures prises, mais force est de constater que cette forte déconcentration a conduit à une absence de véritable politique salariale de l'entreprise.

2.3 Des grilles salariales coûteuses

2.3.1 Des grilles construites avec un double mécanisme d'augmentation

Le système salarial de la RATP s'appuie sur des grilles (ou classifications), reposant sur une organisation par métiers : huit grilles pour les opérateurs (conducteurs de trains, machinistes-receveurs de bus, machinistes-receveurs assistants, encadrement, opérateurs de maintenance, techniciens de maintenance, métiers du tertiaire⁸⁹, opérateurs des métiers de l'exploitation⁹⁰ et les techniciens commerciaux) et deux grilles pour l'encadrement (une pour les agents de maîtrise et une autre pour les cadres).

Les grilles des opérateurs fixent les indices salariaux en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise et du niveau atteint dans la grille.

Les opérateurs évoluent à l'ancienneté sur la base d'un changement d'échelon tous les deux ans mais également par changement de niveau, selon un rythme propre à chaque protocole de métier.

À cet indice, vont s'ajouter d'éventuelles majorations individuelles ou collectives :

- les majorations individuelles attribuées à un opérateur promouvable au niveau supérieur mais non promu, afin de « compenser » l'absence de promotion au niveau supérieur (cette majoration s'éteint lorsque la promotion se réalise). Ces majorations qui correspondent à « un demi niveau » ont concerné 591 opérateurs en 2018 ;
- d'autres majorations individuelles attribuées, au choix de l'encadrement, pour les agents ayant atteint le dernier niveau. Ces majorations permettent notamment d'avoir un niveau de pension plus élevé pour des agents proches de la retraite ;
- les majorations collectives permettant de prendre en compte la spécificité de l'emploi ou les conditions d'exercice.

Pour les personnels d'encadrement (agents de maîtrise et cadres), les grilles ont été totalement revues en 2014. La logique des niveaux a été abandonnée au profit d'un avancement individualisé au choix de la hiérarchie.

Comme les opérateurs, les personnels d'encadrement évoluent à l'ancienneté sur la base d'un changement d'échelon tous les deux ans mais également par une augmentation du salaire tous les deux ans sur la base d'un multiple de 0,5 %.

Les personnels évoluent par ailleurs en **changeant de catégorie**. Ces évolutions permettent un passage d'opérateurs non qualifiés en opérateurs qualifiés, d'opérateurs qualifiés

⁸⁹ Opérateurs de la gestion des ressources

⁹⁰ Qui regroupent les agents des gares et stations, les agents de contrôle, les agents de sécurité, etc.

en agents de maîtrise ou techniciens supérieurs, d'agents de maîtrise et techniciens supérieurs en cadres, puis de cadres en personnels supérieurs. La RATP appuie fortement ces promotions professionnelles sur la base des appréciations des supérieurs hiérarchiques.

Tableau n° 19 : Nombre de salariés promus à une catégorie supérieure⁹¹

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Opérateurs non qualifiés vers opérateurs qualifiés	73	91	114	108	112	181	135
Opérateurs qualifiés vers la maîtrise	330	362	368	326	313	320	311
Maîtrise vers cadres	85	79	75	84	74	58	71
Cadres vers personnels supérieurs	22	23	18	17	20	18	17
Part des promotions au choix	59,6%	70,0%	69,9%	60,7%	64,4%	54,1%	64,5%

Source : Cour des comptes, d'après RATP.

Les promotions les plus fortes concernent les opérateurs non qualifiés : l'entreprise a engagé depuis plusieurs années des démarches favorisant la qualification de l'ensemble de ces agents, avec une formation débouchant sur un diplôme homologué de niveau 3.

Cette politique de promotion permet de pourvoir, pour une part significative, les postes vacants de cadres et d'agents de maîtrise par la promotion interne de l'entreprise, tout en assurant l'apport de compétences extérieures. Ainsi, en 2018, la RATP a embauché 190 cadres en contrats à durée indéterminée⁹² et a promu 71 agents de maîtrise en cadres ; elle a embauché 153 agents de maîtrise en contrats à durée indéterminée et a promu 311 opérateurs qualifiés.

2.3.2 Des revalorisations très fréquentes

La progression des salariés dans la grille se réalise selon deux mécanismes :

- une augmentation mécanique à l'ancienneté. Tous les salariés progressent tous les deux ans d'un échelon selon une progression d'environ 1,67 % (la RATP appelle cela la pente des échelons⁹³). De fait, en moyenne, tout salarié progresse de 0,8 % par an ;
- une augmentation par le passage d'un niveau à l'autre pour les opérateurs, ou par un avancement au choix pour l'encadrement. Pour les opérateurs, le changement de niveau a lieu en moyenne tous les 4 ans environ et conduit à une augmentation se situant entre 3 et 4 % (soit environ 0,8 % par an en moyenne). Pour les cadres, l'avancement au choix, qui s'exprime par une augmentation de salaires en pourcentage tous les deux ans, conduit à une progression moyenne de 2 % par an environ.

La construction actuelle des grilles conduit ainsi à une progression de la rémunération de base d'au moins 1,6 % par an en moyenne pendant toute la carrière pour les opérateurs et

⁹¹ La RATP indique également que les promotions peuvent se réaliser par des changements de responsabilité, à catégorie constante. Ainsi, en 2018, 326 opérateurs qualifiés ont été reclassés, du fait de leur responsabilité, dans les niveaux dits de « développement ».

⁹² Comprenant les personnels au statut

⁹³ Le nombre d'échelons a évolué en 2001 lors de l'accord sur le 13^e mois. Deux échelons ont été supprimés dans toutes les grilles (exemple échelons 8 et 13 pour les opérateurs), ramenant à 12 le nombre de changements d'échelon sur une carrière (ce qui revient à accélérer le rythme pour atteindre l'échelon terminal), avec une augmentation de 1,67% en moyenne entre deux échelons (sauf pour le passage entre les échelons 7 et 9 et 12 et 14 pour lequel l'augmentation est double).

d'au moins 2,8 % par an en moyenne pour l'encadrement. Cette progression significative est renforcée par la signature successive de protocoles pour les différents métiers conduisant le plus souvent à accélérer la carrière (durée de passage d'un niveau à l'autre plus rapide) et à ajouter des niveaux supplémentaires en fin de carrière. L'exemple des protocoles successifs pour les conducteurs depuis 2004 est éclairant.

Tableau n° 20 : Protocoles successifs pour les conducteurs avec effets sur la carrière

Protocole	Motivation	Mesures prises sur les grilles salariales
1^{er} octobre 2004 et avenant n° 1 du 1^{er} octobre 2007	Adaptation aux transformations techniques et aux évolutions de la demande	Passage de 6 à 10 niveaux : hausse plus régulière des salaires, création d'un niveau supplémentaire et accélération fin de carrière
Protocole retraites de 2008	Mesures d'accompagnement de l'entreprise	Création de deux nouveaux échelons pour les conducteurs ayant 26 ans d'ancienneté et 28 ans d'ancienneté
Avenant n° 2 du 30 juin 2010	Constat positif de l'implication des conducteurs	Création d'une majoration collective de 10 points par intégration de la partie fixe de la prime d'offre de service (7 points) et d'un complément de 3 points
Avenant n° 3 du 13 décembre 2013	Reconnaissance du professionnalisme des conducteurs	Création en fin de carrière d'un accès à la TC3+15 points après deux ans de TCS3 et d'un accès à la TCS3+30 points après 1 an ½ de TCS3+15 points

Source : Cour des comptes, d'après protocoles conducteurs RATP

Ainsi, alors qu'en 2004, un conducteur finissait à l'équivalent de l'échelon 16 et du niveau TCS1, les protocoles successifs ont conduit à créer deux échelons supplémentaires, deux niveaux supplémentaires (TCS2 et 3) et une bonification de 30 points en fin de carrière. En moins de 10 ans, la fin de carrière des conducteurs a été réévaluée de plus de 15 %.

La construction salariale de la RATP est de fait très inflationniste. Non seulement les grilles conduisent en elles-mêmes à des augmentations régulières et significatives de la rémunération de base, mais les protocoles viennent accélérer régulièrement les carrières. À ce constat s'ajoute le fait que le rythme réel d'évolution de carrière (passage d'un niveau à l'autre) est nettement plus rapide que celui prévu par les grilles. Ainsi, le déroulement de carrière pour un opérateur qualifié de maintenance prévoit une durée moyenne de 36,1 ans pour atteindre le dernier niveau (E12 + 30), soit un nombre moyen d'années pour passer d'un niveau à l'autre d'environ 3,9 ans. Or, dans la réalité, ce nombre n'est que de 2,8 ans, les quotas de promotion étant peu respectés notamment en fin de carrière. Cet écart s'explique par le nombre de demandes de dérogation aux quotas par l'encadrement, désireux de valoriser le plus d'opérateurs possible. Cela ne peut qu'accroître le rythme d'augmentation de la RMPP.

Pourtant, la RATP s'était engagée auprès des tutelles, dès l'année 2014, à rénover l'ensemble de son système de rémunération. Cette rénovation devait permettre de mieux maîtriser l'évolution de la RMPP. Cet engagement est réitéré chaque année lors des CIASSP, mais force est de constater que le modèle actuel des grilles salariales, des déroulements de carrière et des primes n'a pas évolué dans le sens annoncé.

Recommandation n° 3 (RATP) : Revoir les règles de progression de carrière pour en réduire l'automatisme et ainsi maîtriser l'augmentation des rémunérations.

2.3.3 Une prise en compte variable du mérite dans les carrières

La RATP avance que son modèle de déroulement de carrière est largement fondé sur l'évaluation professionnelle et donc sur la prise en compte du mérite. À part la progression d'échelon qui est à l'ancienneté, la progression de niveau (pour les opérateurs) et d'indice (pour les cadres et la maîtrise) s'appuie sur les propositions des supérieurs hiérarchiques.

2.3.3.1 Un mérite bien pris en compte pour les opérateurs

Pour les opérateurs, la progression par niveau dépend d'un système de « fourchettes » qui permet d'accélérer ou non la carrière en fonction de l'appréciation de l'encadrement.

En théorie, le mécanisme permet de véritables différenciations dans les carrières. Pour les machinistes-receveurs, si la plupart des agents (60 ou 70 %) changent de niveau à un rythme proche de la durée moyenne, les supérieurs hiérarchiques ont la possibilité d'accélérer la carrière d'un agent méritant ou au contraire de ralentir celle des agents les moins performants. Ainsi, le temps moyen pour dérouler la carrière d'un conducteur de bus est de 28,2 ans, mais il peut être accéléré à seulement 22 ans ou au contraire ralenti jusqu'à 36 ans.

Face au risque de voir des agents fortement ralentis et donc de ne pas atteindre le dernier niveau pour leur départ à la retraite, les organisations syndicales ont obtenu, dans le cadre des protocoles, un mécanisme assurant des promotions « hors quota » permettant d'accélérer la fin de carrière pour les agents les plus en retard (système dit des qualifications rectifiées). La RATP souhaite remettre en cause ce mécanisme. Dans le cadre des trois protocoles signés en 2019⁹⁴, les qualifications rectifiées ont été supprimées.

La question est ensuite de savoir si le modèle théorique des fourchettes permet réellement de tenir compte du mérite professionnel ou si au contraire la mise en œuvre revient à compenser les accélérations et ralentissements de carrière. Pour analyser ce point, une étude a été réalisée sur les machinistes-receveurs recrutés en 2000. L'étude de leurs carrières a ainsi permis d'apprécier le caractère incitatif ou non des promotions de niveau à la RATP. L'analyse montre que l'entreprise a favorisé nettement les promotions successives des agents jugés les plus méritants, et a inversement ralenti continûment la carrière des agents considérés comme les moins performants. De plus, les machinistes ont été, pour un nombre significatif, promus dans des responsabilités ou des catégories supérieures (cadres, maîtrise) : 15 % d'une génération a été concernée par ce type d'évolution de carrière. Enfin, 20 % des machinistes ont évolué vers d'autres métiers dont 12 % vers la conduite de métros et de RER, métiers mieux valorisés dans l'entreprise.

Ainsi, la culture de la valorisation professionnelle est plutôt bien intégrée par l'encadrement. De plus, les responsables de département veillent le plus souvent à maintenir les choix des managers lors des commissions de classement, les demandes de révision faites par les organisations syndicales n'étant acceptées que dans des cas limités.

Pourtant, la RATP a souhaité faire évoluer le dispositif, car le système des fourchettes est jugé complexe et a été souvent contourné (cf. *supra*). C'est pourquoi, lors de deux protocoles

⁹⁴ Opérateurs de maintenance (juin 2019), agents du département SEM (octobre 2019) et opérateurs de la famille gestion des ressources (décembre 2019).

signés en 2019⁹⁵, les grilles proposent des passages automatiques de niveau. Pour autant, l'encadrement conserve sa capacité d'appréciation de l'exercice professionnel : soit en émettant un avis défavorable à la promotion ralentissant ainsi l'évolution de carrière pour des agents jugés peu performants ; soit en attribuant des points individuels à des agents très méritants. Il est trop tôt pour juger de l'efficacité de ce nouveau dispositif, qui, s'il gagne en simplicité, devra montrer qu'il peut véritablement différencier la rémunération des agents.

2.3.3.2 Une exception : les conducteurs de métro et de RER

Si le principe de changement de niveau se fait au choix du supérieur hiérarchique pour tous les opérateurs, il existe une exception notable avec les conducteurs. Le passage au niveau supérieur se fait selon un même rythme identique pour tous.

Un protocole daté de 1993 prévoit cependant qu'un conducteur qui ne satisferait pas à certains critères de performance professionnelle, notamment de sécurité ferroviaire, pourrait voir son passage au niveau supérieur retardé d'un an, voire de deux ans (mais les protocoles successifs indiquent que ce cas doit rester exceptionnel). Bien sûr, ces cas doivent faire l'objet d'un examen en commission de classement. Sur les 3 885 conducteurs de métro ou de RER en 2018, 155 ont vu leur carrière ralentie sur le motif « faute de sécurité ferroviaire ». La RATP exige donc une forte attention de ses personnels sur la sécurité ferroviaire.

Pour autant, dans la quasi-totalité des cas, la carrière des conducteurs de métro et de RER est totalement connue à l'avance, n'intégrant pas le résultat de l'évaluation professionnelle ou des indicateurs de qualité de service ou de performance. La RATP pourrait s'inspirer du dernier protocole des opérateurs de maintenance (cf. *supra*) pour faire évoluer la grille, à coût constant, en intégrant des points de majoration individuels pour valoriser certains conducteurs. Ainsi, avec la grille actuelle, les conducteurs voient leur rémunération mécaniquement augmenter de plus de 70 % en moins de 30 ans (soit environ 2 % par an).

2.3.3.3 Un dispositif trop encadré pour les personnels d'encadrement

Le dispositif conçu en 2014 pour les personnels d'encadrement est particulièrement intéressant, puisqu'il permet au supérieur hiérarchique d'accorder une augmentation de salaire (sur la base d'un multiple de 0,5 %) tous les deux ans. Une enveloppe maximale dédiée à l'avancement est fixée par un pourcentage de la masse salariale de la catégorie.

Mais le protocole signé en 2014 met en place des règles qui viennent en partie neutraliser les avantages de ce nouveau dispositif. Tout d'abord, un maximum et un minimum sont fixés pour chaque catégorie, ce qui réduit fortement l'écart d'augmentation entre les personnels. Si un maximum d'augmentation peut s'entendre, le fait de fixer un minimum est tout à fait discutable⁹⁶. Par ailleurs, l'ensemble de l'enveloppe attribuée doit être consommée, ce qui

⁹⁵ Opérateurs de maintenance (juin 2019) et opérateurs de la famille gestion des ressources (décembre 2019). La RATP n'a pas obtenu cette évolution lors de la négociation du protocole pour les agents du département SEM (octobre 2019).

⁹⁶ Cependant, il est possible de retarder d'une année les augmentations pour les personnels d'encadrement défaillants.

conduit les personnels à estimer devoir recevoir le taux moyen d'augmentation de la masse salariale et à resserrer les attributions autour de l'augmentation moyenne. Enfin, afin d'éviter que des personnels bénéficient d'avancements importants successifs, un maximum est prévu sur trois avancements successifs.

Le bilan des avancements de 2018 montre que la dispersion des avancements est assez limitée.

2.4 Un système de primes très complexe

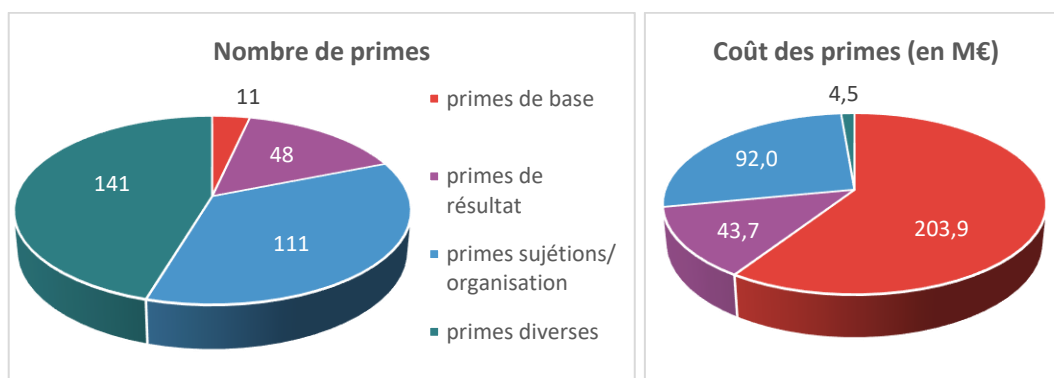
2.4.1 Un nombre élevé de primes, héritées de l'histoire

Le dispositif indemnitaire de la RATP est d'une extrême complexité, au point qu'il est difficile d'en connaître l'exhaustivité. Un document de référence existe bien (IG 436) mais il ne couvre en détail (motifs, agents concernés, modalités de calcul) que 143 primes. 125 sont identifiées en annexe de l'IG 436 sans aucune précision, et 43 autres primes sont apparues en paiement pour l'année 2018 sans document de référence.

L'étude du système indemnitaire a permis donc d'identifier 311 primes différentes (à partir des codes bulletin de paye). Mais chaque prime peut avoir de nombreux taux différents décrivant des situations particulières, ce qui multiplie de fait le nombre de primes. Ainsi, la prime de qualification-pénibilité (PQP), l'une des plus importantes à la RATP puisqu'elle concerne tous les opérateurs (soit près de 35 000 agents), comprend environ 1 900 taux différents (cf. *infra*). L'ensemble de ces primes peut être réparti en :

- primes de base, attribuées à l'ensemble du personnel en fonction de l'emploi détenu, de la responsabilité, de la qualification et de la pénibilité du poste. Le 13^e mois peut être inclus dans ces primes ;
- primes liées aux résultats et à la performance ;
- primes liées aux sujétions et à l'organisation du travail, notamment les primes liées au travail de nuit et du dimanche ;
- autres primes qui recouvrent de nombreuses situations comme par exemple le maintien de salaires dans des cas de changement de postes ou de réorganisation, l'accompagnement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (aides à la mobilité par exemple) ou encore les primes pour les expatriés.

Graphique n° 7 : Répartition du nombre et du coût des primes par catégorie



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Les 311 primes recensées ont représenté un coût total de 344,1 M€ en 2018⁹⁷, soit 22,6 % du salaire de base⁹⁸. Les primes de base, non modulables, limitées à cinq types (primes de responsabilité et primes de fonction pour l'encadrement, primes d'emploi et primes de qualification-pénibilité pour les opérateurs, 13^e mois pour tous les agents), constituent près de 60 % du coût total des primes. Les primes de résultat et de performance, modulables, ne pèsent que 13 % des primes, et à peine 3 % du salaire de base.

Cette absence de lisibilité voire d'intelligibilité du système indemnitaire s'explique par :

- le maintien de primes, parfois très anciennes, même lorsque la création de nouvelles primes aurait dû conduire à leur suppression ;
- le fait que les primes sont le plus souvent négociées au niveau des départements, voire des unités opérationnelles, multipliant des régimes spécifiques selon les métiers et les lieux d'exercice ;
- le trop faible pilotage de la DRH centrale, qui n'a pas permis d'assurer une cohérence de l'ensemble et le maintien en qualité du dispositif.

L'étude du système indemnitaire d'autres entreprises de transports urbains en province montre le plus souvent un dispositif simple (au maximum une quinzaine de primes, incluant le 13^e mois et les primes liées à l'exercice du métier le week-end ou les nuits) et représentant entre 15 et 20 % du salaire de base.

2.4.2 Un système devenu source d'erreurs

La complexité du dispositif indemnitaire ne s'explique pas par le seul nombre élevé de primes. Le mode de calcul rend parfois difficilement compréhensible le montant versé, y compris par les agents eux-mêmes. Le calcul s'obtient pourtant par le simple produit d'un coefficient a par la valeur p de ce coefficient ($p = 0,199829$ euros). Mais chaque prime dispose d'une référence à un coefficient très différent :

- la référence peut être le temps (mois, jour, nuit, heure, voire la minute) mais également l'acte (une sortie, une soudure, une intervention). Une telle diversité de références oblige la RATP à disposer d'outils de gestion permettant d'automatiser le plus possible les données et d'éviter le recours à la saisie manuelle. C'est le cas notamment pour la maintenance qui recense à partir d'un logiciel (GMAO) les différents actes de travail et le temps passé sur chacun. Mais beaucoup de primes nécessitent des saisies manuelles ;
- la multiplication des primes et des taux conduit à des calculs très fins qui peuvent perdre de leur sens. Ainsi, une heure passée pour désinfecter une voiture sera valorisée à environ 0,2 euros, une heure pour travailler dans l'eau à environ 0,3 euros et une minute d'allocation pour un renfort d'offre globale de bus à environ 0,28 euros ;
- enfin, si certains taux sont d'une étonnante précision (le coefficient a de la prime pour les formateurs métro au centre de formation est de 1,36917), d'autres sont très imprécis. C'est le cas des primes de sang-froid dont le montant est fixé dans une fourchette, leur détermination exacte étant laissée à l'appréciation du manager.

⁹⁷ Le CIASSP a évalué le total des primes à 396,8 M€. Le rapprochement des données étant impossible compte tenu de la complexité du système indemnitaire, la Cour a retenu les chiffres de la RATP issus des payes.

⁹⁸ Les dépenses réalisées au titre des salaires de base ont atteint 1 522,7 M€ en 2018.

La complexité est accrue également par la difficulté à faire évoluer l'outil informatique et donc à actualiser les codes des primes. Ainsi :

- il n'y a pas de suivi des codes primes permettant de clôturer les primes supprimées et donc de mettre à jour la base ;
- inversement, la création de nouvelles primes ne s'accompagne pas rapidement de la création des codes informatiques correspondants, les gestionnaires étant conduits à utiliser des systèmes de contournement. Ainsi, le code IW2 (« primes diverses ») est fréquemment utilisé, représentant près de 12 M€ en 2018 pour 44 425 agents.

Il n'est donc pas surprenant que les personnels, tant ceux qui saisissent les primes que ceux qui les perçoivent, aient du mal à comprendre le dispositif, voire à en contrôler les sommes versées et perçues. Lors de l'examen des primes versées en 2018, la Cour a identifié de nombreuses erreurs :

- la RATP a recours à 10 codes correspondant à une erreur de saisie. Cela concerne 234 agents pour un total de 4 550,85 euros ;
- pour 21 primes dont le code n'est référencé dans aucun document, aucune explication n'a pu être apportée. Elles représentent plus de 1,2 M€ et ont été versées à 2 540 agents. Certaines n'ont sûrement plus lieu d'être (prime pour la vente de cartes oranges), d'autres ont peut-être été saisies sur un mauvais code (allocation de mobilité), enfin d'autres semblent versées deux fois (49 agents ont perçu 13 200 euros de prime accompagnement poste centralisé de commande modernisé et la même somme pour une prime accompagnement formation). Les montants individuels sont parfois conséquents (plus de 3 500 euros de prime d'astreinte direction mutuelle pour chacun des deux agents concernés et près de 2 300 euros de prime habilité manœuvre pour chacun des 108 agents concernés) ;
- certaines primes sont sans doute versées encore à tort à certains agents. Ainsi, la prime « utilisation sur terminal » mise en extinction en 1996 n'était maintenue à titre conservatoire qu'aux opérateurs qui la percevaient alors. Vingt-deux ans après, on constate que 145 agents la perçoivent encore (pour plus de 56 000 euros) dont moins de 10 agents aux départements GDI (gestionnaire d'infrastructure) et maintenance roulant bus (MRB) mais près de 140 au département maintenance roulant ferroviaire (MRF).

Il est clair que de nombreuses primes sont versées par erreur et que les montants en jeu ne sont pas négligeables, notamment sur le plan individuel. Il devient urgent que la RATP mette à jour l'ensemble des codifications et crée une procédure de contrôle sur les primes versées.

2.4.3 Un système devenu illisible et incohérent

La forte déconcentration des décisions en matière indemnitaire au niveau des départements, voire des unités opérationnelles, a conduit à faire perdre au dispositif sa cohérence et sa lisibilité. L'exemple le plus marquant concerne la prime de qualification-pénibilité (PQP), qui est attribuée à tous les opérateurs (34 576 agents en 2018, pour un total de près de 41 M€). Cette prime a été créée au milieu des années 2000 pour mettre un terme à la multiplicité des primes à l'acte, simplifier le calcul et permettre sa mensualisation. Ces objectifs sont loin d'avoir été atteints :

- le calcul n'a pas été simplifié puisqu'aujourd'hui la PQP compte environ 1 900 coefficients a différents (soit un coefficient pour 18 agents) dont les différences restent inexpliquées. En prenant des métiers très proches comme agents en station sur le métro et ceux en gare de RER, on trouve pour les premiers un taux a égal à 3,41 et pour les seconds un taux a égal à 1,14 ou 2,8 selon que l'on soit agent des gares titulaire de sous-secteur ou assistant d'exploitation titulaire de sous-secteur⁹⁹. Pour des métiers très proches et dont la polyvalence a été développée, les différences ne sont pas cohérentes ;
- la création de la PQP devait conduire à la disparition, au moins significative, des primes à l'acte. Il n'en a rien été : on dénombre encore une quarantaine de ces primes, certaines ayant un degré de précision selon les travaux effectués¹⁰⁰. Dans le département maintenance roulant ferroviaire (MRF), les opérateurs perçoivent une PQP de près de 6,3 M€ mais continuent de percevoir au moins 0,5 M€ de primes à l'acte. Le dispositif a donc conduit à superposer une prime mensualisée et des primes à l'acte.

L'absence de cohérence du dispositif se retrouve également pour des sujets transversaux dont le pilotage pourrait incomber davantage aux services centraux. Le cas de la rémunération de la formation est assez instructif. Chaque département a négocié son propre modèle de formation, conduisant à une multiplicité de primes. Le rôle des agents formateurs n'est pas clairement identifié (instructeurs, formateurs, moniteurs, tuteurs, référents) et les taux a divergent fortement d'un métier à l'autre¹⁰¹. Ce manque de cohérence conduit à des différences de rémunération étonnantes : les 69 formateurs bus ont perçu chacun en moyenne 1 189 euros en 2018, alors que les 125 tuteurs RER n'ont perçu que 637 euros, les 62 instructeurs aiguilleurs 54 euros et les conducteurs instructeurs 0,9 euro.

Enfin, en terme de lisibilité, les cas les plus étonnants sont les primes de découverte, d'anomalies techniques et de sang-froid :

- la prime de découverte regroupe les primes de verbalisation et de répression des fraudes et délits. 15 taux existent permettant de « récompenser » un agent ayant par exemple arrêté un voleur de titre de transport ou encore ayant arrêté une personne récupérant des espèces ne lui appartenant pas¹⁰² ;
- la prime d'anomalies techniques regroupe 234 cas de figure qui ne peuvent qu'étonner, la découverte devant normalement faire partie du travail des opérateurs de maintenance. Ainsi, est payé un agent constatant un essieu fissuré, un châssis fissuré, un ressort de traction cassé ou encore une avarie de l'appareillage électrique. Chaque anomalie peut

⁹⁹ Pour les gares RER, le taux a est encore différent si l'on a accédé au métier de développement (taux de 2,15 ou 4), si l'on fait partie de la réserve mobile (3,4 et 4) ou si l'on est assistant de l'agence Le Club de la Gare de Lyon (3,5).

¹⁰⁰ Ainsi, la prime de « nettoyage » permet de verser un taux a égal à 1 par heure si l'opérateur effectue le nettoyage des galeries de câbles ou encore le nettoyage des installations électriques fixées à la voûte, un taux de 4,8 par heure s'il effectue le nettoyage des voitures en tunnel de soufflage, un taux de 2 par heure s'il effectue le nettoyage de la fosse de sablage des ateliers de Championnet ou un taux de 3 à l'heure s'il effectue le nettoyage intérieur des cuves et réservoirs d'hydrocarbures.

¹⁰¹ Les différences de taux peuvent aller parfois très loin au sein même d'un métier. Ainsi, pour les primes allouées aux conducteurs instructeurs de métro et RER, le taux a va de 1,14 par heure pour les lignes 3 bis et 7 bis à 13,3 par heure pour le parcours Saint Germain en Laye – Boissy Saint Léger (il existe au total 14 taux selon les lignes et les parcours).

¹⁰² Dans le premier cas, la prime est comprise entre 32 et 127 euros ; dans le second cas, entre 13 et 25 euros.

donner lieu à plusieurs taux de prime selon l'agent concerné. Cette prime, d'une très forte complexité, n'a au final été versée en 2018 qu'à 175 agents pour un total de seulement 11 900 euros ;

- la prime de sang-froid regroupe 57 cas de figure¹⁰³ dont la rémunération, comprise dans une fourchette, est laissée à l'appréciation du supérieur. Ainsi empêcher une personne de se jeter sur la voie sera récompensée par une prime se situant entre 6 et 64 euros. Avec une telle complexité, il n'est pas étonnant que seuls 120 agents aient perçu cette prime en 2018, pour 9 500 euros au total.

Il est évident que ces primes doivent être simplifiées afin que celles qui ont encore un sens puissent être véritablement attribuées aux agents qui les méritent.

2.4.4 De nombreuses primes discutables

Tout d'abord, de nombreuses primes viennent en simple contrepartie d'un travail qui fait partie de la fiche de poste des agents et qui est réputé être rémunéré par le salaire de base. Par exemple :

- comme on a l'a vu précédemment, les opérateurs de maintenance perçoivent des primes à l'acte alors que les missions réalisées sont rémunérées par le salaire de base ou la PQP. Ainsi, les soudeurs perçoivent une prime pour réaliser des soudures;
- les conducteurs de métro et RER perçoivent une prime pour les manœuvres de gare (2 484 conducteurs perçoivent à ce titre en moyenne 7 euros annuels chacun) alors que cette mission est inscrite dans leur temps de travail (cf. *supra*) ;
- les opérateurs et agents de maîtrise perçoivent une prime de non accident quand leur mission les amène à conduire un véhicule sur la voie publique. Cette prime très ancienne porte mal son nom puisqu'elle est versée sans considération d'accidentologie (contrairement à ce qui existe à BUS). Elle est très complexe à comptabiliser (il est difficile de déclarer un temps horaire de conduite), conduisant les départements à des pratiques différentes et certains agents à faire des déclarations abusives¹⁰⁴. Or, pour des agents, le fait de conduire un véhicule de service fait partie du métier et ne devrait pas conduire à un versement indemnitaire ;
- dans un autre registre, des personnels d'encadrement sont amenés à effectuer des déplacements en France et à l'étranger, ce qui fait partie de leurs obligations professionnelles. Or, en plus des remboursements de frais de mission, ils perçoivent une prime de sujétion de mission très discutable. En 2018, 331 agents ont perçu au total plus de 100 000 euros.

Ensuite, certaines primes ne correspondent plus à aucune réalité et ne devraient plus être versées. Par exemple :

- des primes sont versées à 145 opérateurs pour travailler sur un terminal d'ordinateur (pour un total de plus de 56 000 euros en 2018) et à 2 opérateurs pour travailler sur

¹⁰³ La liste est longue. Mais on citera l'agent ayant arrêté son train avant d'atteindre un chantier, ayant empêché une personne de se jeter sur la voie, ayant capturé un chien, ayant arrêté un voleur de menus objets ou encore ayant maîtrisé un individu ayant commis une agression.

¹⁰⁴ Certains agents prenant un véhicule ensemble déclarent tous la prime de non-accident alors que seul un a conduit le véhicule. La RATP a signalé que les contrôles allaient être renforcés sur ce point.

machine à écrire (pour 0,80 euros annuels !). Or le travail sur ordinateur est devenu commun et la machine à écrire a disparu ;

- une prime « usure anormale de chaussures » est versée à des agents circulant sur le ballast ou la voie publique. Or, les opérateurs sont dotés de cet équipement par la RATP, ce qui rend cette prime injustifiée. De plus, son montant la rend peu opérante : 48 agents du département RER ont touché chacun en moyenne 7,63 euros en 2018 ;
- une unité du département gestionnaire d'infrastructure (GDI) perçoit une prime de non perte d'outillage, prime qui aurait permis selon les cadres de cette entité de réduire la disparition de matériel. 145 opérateurs la perçoivent pour un total de plus de 6 300 euros ;
- enfin, d'autres primes anciennes ont du mal à trouver une réalité. La RATP souhaite même les voir supprimer mais sans succès. C'est le cas de la prime « complément DNO taux normal », qui a concerné en 2018 200 agents pour près de 110 000 euros, et que le département maintenance roulant bus (MRB) souhaiterait supprimer.

2.4.5 La multiplication des primes liées à l'organisation du travail

La RATP rémunère les agents pour tenir compte des modalités d'organisation du travail. Beaucoup de ces primes ont un caractère habituel pour une entreprise devant assurer un service de transport tous les jours sur des plages horaires très importantes. Ainsi, comme pour les autres entreprises du secteur de transport urbain, la RATP verse des indemnités pour les agents travaillant sur des plages horaires de nuit (ou sur des horaires tardifs ou matinaux), les dimanches et/ou jours fériés ou avec des services décalés ou pris en deux fois¹⁰⁵. Ces primes représentent environ 60 M€ à l'année.

Mais la RATP dispose d'une batterie d'autres primes pour inciter les agents à travailler à des périodes de plus grande activité. Toutefois, le dispositif manque de cohérence et perd en lisibilité. Par exemple :

- plusieurs primes pour horaires décalés coexistent mais certaines semblent particulièrement élevées : c'est le cas pour le département commercial (CML) qui verse à 64 agents en moyenne 690 euros par an chacun ;
- pour les astreintes, la négociation par département a conduit à l'existence de 6 primes qui mériteraient d'être rapprochées ;
- 32 304 agents perçoivent une prime pour congé annuel pris hors période, négociée en 1983 (IG 405) : elle est versée aux agents prenant au moins 5 jours de congés (d'une traite) hors mois de juillet-août-septembre¹⁰⁶. Compte tenu de l'évolution du temps de travail (accords RTT) et de cette condition peu contraignante, on comprend que le nombre d'agents concernés soit élevé ainsi que le coût de cette prime (3,1 M€ environ).

Compte tenu des montants en jeu, il serait souhaitable que la RATP mène un audit complet sur les primes liées à l'organisation du travail et en simplifie le dispositif.

¹⁰⁵ Les services décalés permettent de rémunérer les agents travaillant avec des semaines dont le repos hebdomadaire est fixé par exemple les mardi et mercredi. Les services en deux fois permettent de rémunérer les agents ayant une coupure de plus de deux heures dans leur service (pour les machinistes receveurs).

¹⁰⁶ Pour les agents du régime A, les plus nombreux.

La RATP a par ailleurs développé le versement de primes pour accompagner les évolutions de l'entreprise, que ce soit des modernisations, des réorganisations ou encore le développement du réseau. Ce choix est plutôt habile, puisqu'il permet d'obtenir une adhésion au changement et à l'amélioration du service en contrepartie d'une prime exceptionnelle versée le plus souvent en une ou deux fois. Quelques exemples peuvent être cités :

- le département commercial (CML) a souhaité réorganiser la relation client en créant un service unique de relation client à distance par le regroupement de deux sites. Pour accompagner cette réorganisation, CML a signé un accord le 12 octobre 2018 prévoyant une prime de 400 euros pour les agents concernés ainsi qu'une prime de 300 euros pour ceux acceptant de rejoindre le nouveau site de Cours de Vincennes ;
- le département services et espaces multimodaux (SEM) a souhaité moderniser le contrôle des ventes en dématérialisant les balances comptables. Pour accompagner cette modernisation, le protocole du 21 juin 2017 a prévu une prime exceptionnelle de 300 euros versée en deux fois, la deuxième lorsque le nouvel outil sera totalement déployé ;
- pour assurer la bonne mise en service des nouvelles lignes de tramway T6 et T8, le département BUS a prévu, dans le cadre du protocole du 24 décembre 2014, une gratification exceptionnelle de 320 euros pour les agents d'encadrement ayant participé à la marche à blanc ou la mise en service.

Cependant, ce recours à des primes d'accompagnement du changement a des limites :

- le risque existe de voir des primes attribuées pour des opérations qui ne le justifient pas. Par exemple, en 2017, une prime a été versée aux agents des départements MTS et SEM concernés pour accompagner une délocalisation provisoire de locaux de la ligne 6 du site Abel Hovelacque vers le site Edgar Quinet, le temps des travaux sur le premier site. Cette prime semble exagérée pour une telle opération, provisoire, et sans désagrément pour les agents, les deux sites n'étant séparés que de 5 stations de métro. Le seul objectif, dans ce cas, semble avoir été de garantir la paix sociale ;
- l'autre risque est de voir verser une indemnité non pas exceptionnelle mais pérenne. L'exemple type est la prime d'automatisation de la ligne A du RER (SACEM). Le nouveau dispositif permet d'améliorer les conditions de conduite et la qualité de service. Or les conducteurs ont obtenu une prime pérenne annuelle de 356 euros en moyenne, après avoir menacé de ne pas mettre en œuvre le nouveau système sans compensation.

2.4.6 Un effort pour mieux prendre en compte la performance

Depuis quelques années, la RATP a essayé de développer des primes liées à la performance obtenue par les départements ou les unités opérationnelles et par les agents. Plusieurs exemples méritent d'être mentionnés :

- le département maintenance roulant bus (MRB) s'est engagé depuis 2010 dans une démarche d'optimisation de son activité afin d'obtenir une réduction significative de ses coûts en augmentant la productivité des opérateurs. Cette politique s'est accompagnée de protocoles successifs de redistribution aux agents¹⁰⁷ d'une partie des gains obtenus.

¹⁰⁷ Cette redistribution s'est faite sous forme de points individuels et non de primes, mais cet exemple montre bien la logique dans laquelle la RATP veut s'engager.

Cette redistribution est calculée en trois étapes : le département détermine si le résultat de l'année précédente fait apparaître une baisse du coût de la VK à la maintenance ; si c'est le cas, les gains obtenus sont redistribués aux unités opérationnelles si les organisations ou améliorations attendues ont été réalisées ; enfin, la redistribution attribuée à un opérateur tient compte des critères professionnels évalués lors de l'entretien annuel et du degré de présentéisme. L'intérêt d'un tel dispositif est qu'il redistribue la performance réalisée a posteriori. Le résultat est positif, puisque le département MRB est l'un de ceux qui a le plus réduit ses coûts ;

- le cas du département BUS est aussi intéressant. À défaut de pouvoir évaluer une performance à redistribuer a posteriori, ce département a identifié les deux principales causes de coût sur lesquelles les opérateurs peuvent agir : l'absentéisme et l'accidentologie. C'est pourquoi ont été mises en place, en 2017, une prime de conduite bus et une prime accidentologie bus¹⁰⁸ représentant théoriquement 450 euros annuels pour un agent. Le résultat est positif puisque le nombre d'accidents aux 100 000 km est passé de 7 en 2017 à 6,4 en 2019 ;
- enfin, d'autres départements ont souhaité valoriser l'atteinte d'indicateurs de qualité de service¹⁰⁹. C'est le cas du département SCC qui attribue une prime variable annuelle de 1 200 euros de base, modulée par le taux de présence de l'agent et quatre indicateurs de qualité de service obtenus par l'unité opérationnelle ou le site (montant des quittances émises et des PV recouverts, présence sur le réseau bus et tram, taux de fraude sur le réseau de surface et perception des usagers à l'occasion des contrôles).

Cette politique de valorisation de la performance devra être renforcée. En effet :

- tous les départements ne l'ont pas encore mis en place. C'est le cas du département maintenance des équipements et espaces (M2E)¹¹⁰. D'autres, comme RER, ne valorisent les agents (conducteurs) que sur le seul critère des km parcourus, aucun objectif de qualité de service n'étant retenu, alors que MTS a mis en place une démarche d'incitation locale liée à la qualité de service collective et attribuée individuellement en fonction du présentéisme et de sa contribution à l'atteinte des objectifs ;
- les montants en jeu restent parfois limités et donc trop peu incitatifs : le poids de ces primes n'est ainsi que de 13 % sur l'ensemble du système indemnitaire ;
- les résultats font souvent apparaître peu de différences d'attribution entre les agents. Ainsi, les 11 sites du département sécurité (SEC) ont tous touché 1 162 euros annuels par agent, sauf deux sites (Bastille et Noisy) qui n'ont perçu que 952 euros. Aussi décevante est la prime de résultat pour l'encadrement. Ainsi, pour les cadres, alors que la prime annuelle peut varier de 0 (résultats non atteints) à 3 100 euros (résultats exceptionnels), près de 80 % ont perçu entre 1 500 et 2 300 euros.

¹⁰⁸ Pour la conduite, 150 euros sont attribués si 1 283 heures de présence de conduite sont effectives avec minoration en dessous et majoration pour chaque heure en plus (5 euros). Pour l'accidentologie, une prime de 300 euros est accordée, avec réduction de 100 euros par accident avec 100 % de responsabilité du conducteur de bus (ou 50 euros pour responsabilité partagée).

¹⁰⁹ Des départements combinent résultats économiques et qualité de service pour le calcul de la prime. C'est le cas du département MRF qui verse une prime d'efficacité calculée sur la base de l'écart budgétaire et les plus ou moins-values de production, et sur l'atteinte de l'objectif qualité (nombre d'incidents par million de VK et qualité et netteté des trains).

¹¹⁰ Ce qui peut être problématique avec le département SEM. En effet, SEM verse une prime de qualité de service dont l'atteinte des objectifs dépend en partie du travail réalisé par le département M2E (durée de panne des escalators par exemple).

Recommandation n° 4 (RATP) : Simplifier fortement le dispositif indemnitaire en réduisant les primes à l'acte et en renforçant le caractère incitatif des primes de performance.

Recommandation n° 5 (RATP) : Mettre en place une procédure de contrôle des primes versées.

2.5 Le cumul de dispositifs issus du privé et du public

Dans le cadre des négociations sociales avec les organisations syndicales, la RATP a mis en place de nombreux dispositifs offrant aux salariés de multiples avantages salariaux. Dans les accords passés, les organisations syndicales ont su prendre le bénéfice des dispositifs existants pour les entreprises (code du travail) et de ceux réservés à la fonction publique. Ainsi :

- les salariés de la RATP bénéficient de l'intéressement, du plan d'épargne entreprise (PEE), du plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) ou encore de l'indemnité de départ à la retraite, dispositifs prévus dans le code du travail ;
- ils ont également le droit au supplément familial de traitement (SFT) et à l'indemnité de maintien de pouvoir d'achat (IMPA), en principe réservés aux fonctionnaires.

Cette politique très favorable aux salariés induit un coût non négligeable pour la RATP.

2.5.1 Un supplément familial de traitement discutable

Les agents de la RATP, permanents comme contractuels¹¹¹, perçoivent un SFT calculé selon des modalités très proches de celles de la fonction publique.

¹¹¹ Si leur rémunération est calculée en référence à une grille des agents du cadre permanent.

Tableau n° 21 : Comparaison du SFT entre la RATP et la fonction publique (en euros)

	RATP			Fonction publique		
	Fixe	Proportionnel	Total	Fixe	Proportionnel	total
1 enfant	0	0	0	2,29	0	2,29
2 enfants	8,85	71,45 (3 % de l'indice 380*)	80,30	10,67	[63,12-100,80] (3 % de l'indice avec mini/maxi**)	[73,79-111,47]
3 enfants	13,58	190,54 (8 % de l'indice 380*)	204,12	15,24	[168,32-268,79] (8 % de l'indice avec mini/maxi**)	[183,56-284,03]
4 enfants	18,31	333,44 (14 % de l'indice 380*)	351,75	19,81	[294,56-470,39] (14 % de l'indice avec mini/maxi**)	[314,37-490,20]

* La valeur de l'indice est de 6,26765 euros à la RATP.

** L'indice minimum est de 449 et maximum de 771 (valeur du point d'indice est de 4,69 euros).

Source : Cour des comptes, d'après données RATP et fonction publique.

Cependant, le SFT à la RATP est fixe. Il est à ce titre plus juste que celui de la fonction publique, calculé en partie en fonction du niveau de salaire. Les montants actuels ont été fixés dans le cadre du protocole social de 2007, une allocation naissance étant par ailleurs prévue pour 350 euros pour le premier enfant et 175 euros pour les suivants.

La question de l'application du SFT à la RATP est posée. En effet, ce dispositif a été mis en place pour les seuls fonctionnaires d'Etat, territoriaux et hospitaliers. Or, le SFT a coûté à la RATP 21,8 M€ en 2018.

2.5.2 Une indemnité de départ à la retraite peu utile

Les agents de la RATP bénéficient d'une indemnité lors de leur départ à la retraite. Cette indemnité s'inspire du dispositif prévu dans le code du travail¹¹². Elle se calcule bien sur la base du nombre d'années de travail dans l'entreprise et de la dernière rémunération mensuelle brute (avec un plancher équivalent au niveau E12 échelon 16, soit 2 689,14 euros). Mais, les règles de calcul (nombre d'années, nombre de mois, rémunération plancher) sont propres à la RATP. Le protocole social de 2007 est la dernière actualisation du dispositif.

Tableau n° 22 : Exemples d'indemnités de départ à la retraite en fonction du nombre d'années

Nombre d'années	Nombre de mois de salaires	Rémunération mensuelle plancher	Indemnité plancher
30	2	2 689,14	5 378,28
35	3	2 689,14	8 067,42
37,5 et plus	3,5	2 689,14	9 411,99

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Un agent de maîtrise à l'échelon 28 ans d'ancienneté et au coefficient 113 de la grille, partant après 35 ans d'activité à la retraite, percevra ainsi une indemnité de plus de 15 000 euros. Ce dispositif coûte à la RATP 12,2 M€. On peut s'interroger sur son bien-fondé, pour des personnels bénéficiant d'un régime spécial de retraite particulièrement favorable.

¹¹² Articles L. 1237-7, L. 1237-9, D. 1237-1, D. 1237-2 du code du travail.

2.5.3 L'indemnité de maintien du pouvoir d'achat : un dispositif avec peu d'effets

Une indemnité de maintien du pouvoir d'achat (IMPA) a été créée au 1^{er} janvier 2013 dans le cadre d'un accord social signé le 11 septembre 2013. Cet accord transpose intégralement la GIPA (garantie individuelle de pouvoir d'achat) créée en 2008 pour les fonctionnaires. L'IMPA, tout comme la GIPA, résulte d'une comparaison établie entre l'évolution du traitement indiciaire brut (TIB) détenu par l'agent sur une période de référence de quatre ans et celle de l'indice des prix à la consommation (IPC hors tabac en moyenne annuelle) sur la même période. Si le TIB effectivement perçu par l'agent au terme de la période a évolué moins vite que l'inflation, un montant indemnitaire brut équivalent à la perte de pouvoir d'achat ainsi constatée est versé à chaque agent concerné. L'IMPA a été reconduite lors des accords de 2016, de 2018 et de 2019 portant diverses mesures d'ordre social.

Tableau n° 23 : Montants et bénéficiaires de l'IMPA depuis 2015

	2015	2016	2017	2018
Montant IMPA (en €)	138 516	21 616	1 258	6 706
Bénéficiaires	340	95	91	55

Source : Cour des comptes, d'après données CIASSP.

Les sommes en jeu sont dérisoires, du fait d'une faible inflation et d'une dynamique salariale rendant de fait le dispositif peu utile. Pour autant, les organisations syndicales marquent leur attachement à ce « filet de sécurité du pacte social de l'entreprise ». Son maintien ne pose aucune difficulté et s'inscrit bien dans le souci de l'entreprise de répondre aux questions de pouvoir d'achat et de soutien aux plus faibles salaires¹¹³.

2.5.4 Les généreux avantages liés à la médaille d'honneur des chemins de fer

La médaille d'honneur des chemins de fer est attribuée par le ministère des transports en application du décret n° 53-549 du 5 juin 1953. Elle comporte trois échelons (argent, vermeil et or) qui s'obtiennent essentiellement à l'ancienneté.

Les accords collectifs ont permis de lier des gratifications à l'obtention de la médaille (montants révisés pour la dernière fois lors de l'accord social de 2016) et des jours de congés (deux jours de temps compensateur l'année de l'obtention de la distinction et des jours supplémentaires de congés annuels à compter de l'année d'obtention)¹¹⁴. La valeur de cet avantage est ainsi loin d'être négligeable, puisqu'il ne se limite pas à l'année d'obtention de la distinction mais à toutes les années suivantes, les congés annuels supplémentaires pouvant être épargnés dans le CET et ensuite monétisés.

¹¹³ Il convient de souligner l'effort fait par la RATP lors des accords de 2016 en faveur des agents dont les salaires mensuels sont les plus faibles. 3 points de majoration ont été attribués à compter du 1^{er} janvier 2016 aux salariés dont l'indice salarial était inférieur ou égal à 282,8.

¹¹⁴ Si la médaille d'honneur des chemins de fer est également attribuée aux agents des autres entreprises du secteur, l'avantage est nettement moindre : la gratification versée est dans le même ordre de grandeur que la RATP mais l'attribution de jours de congés reste plus rare, et limitée à la seule année d'obtention de la médaille.

Tableau n° 24 : Gratifications et jours de congés liés à la médaille d'honneur des chemins de fer

Médaille d'honneur	Conditions d'attribution à titre normal	Conditions d'attribution à titre exceptionnel ¹¹⁵	Gratifications	Attributions de jours de congés
Argent	25 ans d'ancienneté	à partir de 20 ans	200 euros	2 jours de temps compensateur à l'attribution et chaque année 2 jours de congé annuel supplémentaires.
Vermeil	35 ans d'ancienneté	à partir de 30 ans	330 euros	2 jours de temps compensateur à l'attribution et chaque année 4 jours de congé annuel supplémentaires.
Or	38 ans d'ancienneté	à partir de 35 ans	650 euros	2 jours de temps compensateur à l'attribution et chaque année 6 jours de congé annuel supplémentaires.

Source : Cour des comptes, d'après IG 489.

Ainsi, un conducteur ayant travaillé 36 ans à la RATP, ayant donc obtenu la médaille d'or, aura bénéficié l'équivalent d'environ 10 000 euros sur sa carrière (gratifications et temps compensateurs et congés annuels monétisés). Une telle valorisation de l'ancienneté est discutable dans une entreprise où celle-ci est déjà largement intégrée dans la grille salariale (augmentation de l'indice automatiquement tous les deux ans). La RATP indique que le coût des seules gratifications a représenté 523 910 euros (pour 1 746 bénéficiaires), loin du coût total que peut représenter le dispositif avec la monétisation des jours de congés (le coût peut être estimé à environ 5 M€ annuels).

2.5.5 Un dispositif d'épargne salariale en évolution

La RATP a mis en place trois dispositifs permettant aux salariés de bénéficier d'une épargne salariale : l'intéressement, le plan d'épargne entreprise (PEE) et le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO).

2.5.5.1 L'intéressement

Sur la période 2011-2018, l'intéressement a été régi par trois accords (2010-2012, 2013-2015 et 2016-2020). Ces accords s'inscrivent dans les règles prévues par le code du travail¹¹⁶. Les trois accords ont été quasiment identiques :

- l'intéressement est attribué dès que le résultat brut avant intéressement est supérieur à 10 M€ ;

¹¹⁵ La durée d'ancienneté est réduite de 5 ans pour les conducteurs et peut être attribuée à titre exceptionnel dans des cas précis (acte de courage, anciens combattants, incapacité ou décès suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle...). L'IG 489 détaille toutes les conditions de réduction d'ancienneté.

¹¹⁶ Les articles L. 3311-1 à L. 3315-5 du code du travail définissent le champ d'application de l'intéressement, sa mise en place, le contenu des accords d'entreprise, les modalités de calcul et de distribution et le régime fiscal et social.

- il est calculé sur la base de la somme de 25 % du résultat après neutralisation du bonus-malus et deux tiers de la valeur du solde bonus-malus issu des indicateurs de qualité de service (si ce solde est positif) ;
- il est plafonné : l'accord de 2010-2012 a retenu comme plafond 2,4 % de la masse salariale brute de l'année considérée ; l'accord de 2013-2015 a rehaussé le plafond à 2,6 % (2,4 % pour la partie 25 % du résultat et 0,2 % pour la partie des deux tiers du solde bonus-malus) ; l'accord de 2016-2018 a augmenté le plafond à 2,8 % (2,5 % pour la partie 25 % du résultat et 0,3 % pour la partie des deux tiers du solde bonus-malus) ;
- le montant de l'intéressement est réparti entre les bénéficiaires¹¹⁷ proportionnellement au coefficient de présentisme de l'agent¹¹⁸.

Le bilan de l'intéressement sur la période 2012-2018 est le suivant :

Tableau n° 25 : Calcul de l'intéressement entre 2012 et 2018

<i>En M€</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat brut hors bonus-malus	325	326	349	402	265	253	288
Intéressement sur résultat (25%)	81,3	81,5	87,3	100,5	66,3	63,1	72,0
Bonus-malus	3,7	5,6	10,2	10,3	10,2	11,3	12,0
Intéressement sur bonus (2/3)	2,5	3,7	6,8	6,8	6,8	7,5	8,0
Total intéressement	84,0	85,2	94,1	107,3	73,1	70,6	80,0
Plafond masse salariale	41,9	47,2	48,4	48,7	50,3	51,2	52,5
Total intéressement après plafonnement	41,9	47,2	48,4	48,7	50,3	51,2	52,5
Supplément intéressement¹¹⁹				8,6			
Intéressement versé par salarié (temps plein)	1 042	1 152	1 166	1 165 + 206 (suppl.)	1 196	1 214	1 228

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

La RATP n'a pas respecté l'esprit des textes applicables à l'intéressement. Tout d'abord, la circulaire du 7 décembre 1989 rappelle que les entreprises publiques doivent lier l'intéressement à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs et éviter de retenir exclusivement des critères de résultats financiers. Or, si la RATP a retenu deux critères, celui sur le résultat brut pèse pour environ 90 % (72 M€ sur un total de 80 M€ en 2018). Le critère assis sur le bonus pour qualité de service a donc un effet très limité. De plus, la RATP aurait pu retenir d'autres critères pour inciter à améliorer le service rendu aux clients.

Ensuite, le ministère du travail¹²⁰ rappelle que l'intéressement doit avoir un caractère « variable et incertain » : « ni le versement des primes d'intéressement ni leur montant ne peut

¹¹⁷ Tous les agents du cadre permanent et sous contrat, ayant au moins trois mois d'ancienneté à la RATP à la date de clôture de l'exercice.

¹¹⁸ Sont considérés comme jours de travail réellement travaillés les périodes de travail effectif auxquelles s'ajoutent les périodes légalement assimilées de plein droit à du travail effectif dans les conditions définies par le code du travail.

¹¹⁹ Accord du 14 mars 2016 portant diverses mesures d'ordre social et de partage des résultats.

¹²⁰ Guide de l'épargne salariale.

être garanti ». Or, la RATP a mis en place une formule permettant, de fait, de définir l'intéressement en fonction de la masse salariale. En effet, les taux retenus pour les critères de calcul aboutissent à ce que seul le plafond soit opérant. L'exemple de l'année 2016 est éclairant : le résultat brut baisse d'un tiers par rapport à 2015 et pourtant l'intéressement progresse de 48,7 à 50,3 M€. Ainsi, quel que soit le résultat ou le bonus (sauf évolution extrême), l'intéressement poursuit sa progression au rythme de l'augmentation de la masse salariale et de la revalorisation régulière des taux plafonds. La RATP a même été jusqu'à verser un supplément sur l'exercice 2015 sur un motif peu objectivé (« *consciente des efforts consentis par chacun pour l'atteinte [des] résultats, l'entreprise souhaite marquer la fin [du contrat STIF] par l'attribution d'un supplément d'intéressement au titre de l'exercice 2015* »).

Dans le cadre du récent accord 2019-2021, la RATP a souhaité faire évoluer le dispositif. Le calcul de l'intéressement reposera sur trois indicateurs : un indicateur de performance économique (3,8 % de l'excédent brut d'exploitation¹²¹), le maintien des 2/3 du solde bonus-malus, et la prise en compte de l'enquête de perception voyageurs réalisée par IDFM (à raison de 2 M€ par point de satisfaction supérieur à 80 %). Quant au plafonnement, il est relevé à 3 % de la masse salariale. Ces évolutions vont dans le bon sens puisque les objectifs de performance non économiques sont renforcés (même si leur effet est limité à environ 20 % du total de l'intéressement) et les taux retenus permettent de mieux corréliser le montant de l'intéressement à l'atteinte des objectifs¹²². Cependant, le dispositif reste encore trop peu incitatif, la stabilité de l'EBE¹²³ permettant de garantir une quasi reconduction de l'intéressement au niveau actuel.

2.5.5.2 Le plan d'épargne entreprise (PEE) et le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)

La RATP et les organisations syndicales ont signé en 2010 un protocole d'accord substituant un nouveau PEE à celui existant depuis 1988. Un avenant au protocole a été signé en 2015. Ce PEE, dont les principes respectent les articles L. 3332-1 à L. 3332-28 du code du travail, se caractérise par :

- une alimentation par les versements volontaires des salariés, le versement de tout ou partie de l'intéressement, le transfert des sommes détenues dans un PEE souscrit antérieurement à l'entrée à la RATP, le transfert des parts détenues dans le précédent PEE de la RATP¹²⁴, les revenus des sommes investies dans le PEE et les versements de l'entreprise au titre de l'abondement ;
- l'abondement a été régulièrement revalorisé pour atteindre depuis 2016 : 65 % du versement volontaire du salarié compris entre 0 et 250 euros, 45 % pour la tranche de 250,01 à 1 500 euros et 35 % pour la tranche de 1 500,01 à 2 000 euros, avec un plafonnement à 900 euros bruts par année civile ;
- les sommes versées sont employées à la souscription de parts de fonds communs de placements (cinq types de FCP depuis 2016) ;

¹²¹ Après neutralisation du bonus-malus.

¹²² En effet, les estimations montrent que le calcul de l'intéressement ne se fera plus sur le seul taux plafond de la masse salariale.

¹²³ Entre 1 100 M€ et 1 205 M€ entre 2012 et 2018.

¹²⁴ L'ancien PEE était placé sur des fonds Tick'épargne. Le nouveau est placé auprès de PCP AMUNDI.

- les parts de FCP sont indisponibles pendant cinq ans, sauf évènements particuliers (mariage, décès, cessation du contrat de travail notamment) ;
- l'entreprise prend à sa charge les frais de tenue de comptes individuels des adhérents.

La RATP a également mis en place un PERCO, dans le cadre de l'accord collectif du 28 juin 2016. Ce PERCO, dont les principes respectent les articles L. 3334-1 à L. 3334-16 du code du travail, se caractérise par :

- une alimentation par les versements volontaires des salariés, le versement de tout ou partie de l'intéressement, le versement issu des droits inscrits sur le compte épargne temps, le transfert des sommes détenues dans le PEE de la RATP ou dans un PEE ou PERCO souscrit antérieurement à l'entrée à la RATP, les revenus des sommes investies dans le PERCO et les versements de l'entreprise au titre de l'abondement ;
- l'abondement, dont le total est limité à 600 euros bruts par an, est de 60 euros bruts par jour de CET versé et, pour les versements volontaires, de : 60 % du versement volontaire du salarié compris entre 0 et 250 euros, 40 % pour la tranche 250,01 à 1 000 euros et 15 % pour la tranche 1 000,01 à 2 000 euros ;
- les sommes versées sont employées à la souscription de parts de fonds communs de placements (quatre types de FCP) ;
- les sommes ne sont disponibles qu'à la date de départ à la retraite, sauf évènements particuliers (invalidité, décès notamment) ;
- l'entreprise prend à sa charge les frais de tenue de comptes individuels des adhérents.

La mise en place de ces dispositifs n'appelle pas de remarques particulières mais il convient de souligner l'effort financier croissant de la RATP pour l'abondement annuel, conduisant à un coût de 9 M€ en 2018 contre seulement 1,1 M€ en 2012.

Tableau n° 26 : Evolution du PEE et du PERCO

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PEE	Porteurs de parts Tick'épargne ¹²⁵	19 326	18 525	17 770	11 118	9 427	8 286	7 536
	Porteurs de parts FCP ¹²⁶	6 092	6 744	7 862	10 420	15 706	19 136	21 980
	Abondement (M€)	1,1	1,5	2,0	6,2	6,3	6,9	6,9
PERCO	Porteurs de parts					2 334	4 351	5 619
	Abondement (M€)					1,2	1,9	2,1

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

¹²⁵ La fermeture de l'ancien PEE ne permet plus de souscrire de Tick'épargne, ce qui explique sa baisse régulière avec une accélération en 2015 du fait que les fonds sont devenus disponibles et que le taux de rendement a chuté (passant de 7 % à Livret A + 0,5 %)

¹²⁶ L'augmentation des fonds dans le nouveau PEE s'explique par le transfert des anciens fonds Tick'épargne et par les nouvelles règles très favorables de l'abondement à compter de 2015.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les dépenses de personnel de la RATP sont en forte augmentation entre 2012 et 2018 (+12,2 %), les salaires se situant au-dessus de la moyenne du secteur des transports. Cette augmentation s'explique principalement par la forte dynamique de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) : celle-ci a progressé de 16,8 % entre 2012 et 2018, nettement au-delà du rythme de l'inflation (+4,5 %). Cette hausse s'explique par des mesures d'augmentation générale des salaires et surtout par des grilles salariales inflationnistes et des mesures catégorielles nombreuses.

Les grilles salariales sont en effet construites selon un double système d'évolution : à l'ancienneté et au choix de l'encadrement. Ce mécanisme conduit à une hausse moyenne annuelle des salaires, comprise entre 1,6 % et 2,8 % selon les qualifications. L'inflation des grilles a été accrue régulièrement par la signature de protocoles sociaux conduisant à accélérer l'évolution des carrières et à revaloriser les fins de carrière.

Le système des primes est quant à lui très complexe, avec de nombreuses primes qui se caractérisent par leur faible lisibilité, leur incohérence voire leur absence de justification. Cette complexité peut même conduire à des sources d'erreurs, préjudiciables à l'entreprise comme aux agents. Cependant, certaines mesures catégorielles récentes ont visé à accompagner les opérations de transformation de l'entreprise et à valoriser la performance.

Enfin, la RATP a cumulé avec le temps des dispositifs de rémunération propres au public (SFT, indemnité de maintien du pouvoir d'achat) et d'autres propres aux entreprises (intéressement, PEE, PERCO, indemnité de départ à la retraite). Certains de ces dispositifs sont discutables et coûteux pour l'entreprise : c'est le cas en particulier du supplément familial de traitement (SFT) et de l'indemnité de départ à la retraite.

3 UN SOUCI PARTICULIER DU DIALOGUE SOCIAL ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Cette partie vise à présenter la diversité des interventions sociales de l'EPIC RATP, qui relèvent à la fois de l'histoire et de la culture de l'entreprise, ainsi le montant versé au CRE et aux CDEP est compris entre 5 et 6 M€ par an. Le comité régie entreprise étant autonome, il n'a pas fait l'objet d'un contrôle dans le cadre du présent rapport. Les analyses présentées ci-après ont été réalisées à un niveau agrégé et ne prétendent pas rendre compte de l'ensemble des forces et faiblesses des dispositifs concernés dans le détail de leur mise en œuvre.

3.1 Une place importante accordée au dialogue social

3.1.1 La structuration du dialogue social au sein de la RATP

Outre le dialogue avec les organisations syndicales, qui a lieu dans le cadre de négociation collective ou en situation pré-confliktuelle lors du dépôt d'une alarme sociale, le dialogue social à la RATP s'organise classiquement autour des instances représentatives du personnel (IRP)¹²⁷. Ce cadre a néanmoins évolué fin 2018 avec la mise en place du comité social d'entreprise (CSE) qui a entraîné une redéfinition des périmètres des comités départementaux économiques et professionnels (CDEP), comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et des délégués du personnel (cf. *infra*). À côté de ces IRP, il existe des instances prévues par voie statutaire ou conventionnelle, en l'occurrence, les commissions de classement, le conseil de discipline et la commission du dialogue social. Les compétences et les modalités d'organisation de ces instances sont décrites en Annexe n° 15.

La négociation au sein de la RATP peut se dérouler à trois niveaux : le niveau central, celui du département et celui de l'établissement¹²⁸. Le niveau central constitue le lieu de négociation des mesures destinées à l'ensemble du personnel de l'entreprise ou au personnel de plusieurs départements. Les accords d'entreprise peuvent revêtir la forme d'accords-cadres ou de méthode. Au niveau du département vont se négocier les mesures spécifiques au personnel du département, soit à la suite d'un accord-cadre ou de méthode conclu au niveau central, soit du fait de la volonté des partenaires de consigner dans un accord de département des mesures qui ne concernent que les personnels de ce département. Il en est de même au niveau de l'établissement pour tout ou partie du personnel de l'établissement. Le nombre de réunions ayant eu lieu avec les représentants du personnel et les délégués syndicaux est en moyenne de 3 465 par an sur la période 2011-2018, la répartition entre les différentes instances mentionnées ci-dessus figurant dans le tableau suivant :

Tableau n° 27 : Nombre de réunions avec les représentants du personnel et les délégués syndicaux entre 2011 et 2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Comité d'entreprise européen</i>					0	0	3	0
<i>Comité de groupe France</i>					3	2	2	1
<i>Comité régie entreprise (CRE)</i>	15	11	11	11	12	9	11	12
<i>Comité d'établissement (CDEP)</i>	253	151	147	165	169	165	175	186
<i>CHSCT</i>	232	241	300	339	386	386	386	437
<i>Délégués du personnel</i>	1 111	1 129	1 090	1 128	1 123	1 150	1 152	1 139

¹²⁷ Ces IRP sont le Comité régie entreprise (CRE), le Comité départemental économique et professionnel (CDEP), les Délégués du personnel (DP), le Comité d'hygiène, de sécurité des conditions de travail (CHSCT), le Comité de Groupe France (CGF), le Comité d'entreprise européen (CEE).

¹²⁸ Dans les entreprises comportant des établissements distincts, il est créé des comités d'établissement et un comité central d'entreprise. Les critères qui doivent simultanément être réunis pour que l'on puisse parler de comité d'établissement sont une implantation géographique distincte, un caractère de stabilité et un caractère d'autonomie (CE, 1979, Siemens). En droit du travail, dans les entreprises comportant des établissements distincts, il est créé en principe autant de comités d'établissement qu'en a créé l'entreprise pour les besoins de son fonctionnement et de son développement.

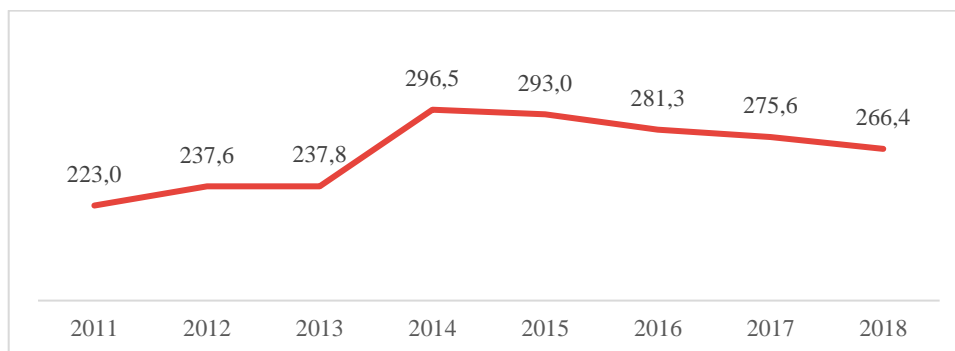
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Commission de classement*</i>	179	155	175	171	153	165	180	157
<i>Conseil de discipline*</i>	146	141	130	150	229	233	216	276
<i>Réunions de concertation, négociation ou information avec les organisations syndicales</i>	1 695	1 680	1 783	1 488	1 791	1 692	1 681	1 253
TOTAL	3 631	3 508	3 636	3 452	3 866	3 802	3 806	3 461

*structures spécifiques à la RATP

Source : bilans sociaux.

Le nombre de représentants du personnel en ETP mobilisés par les instances représentatives du personnel a augmenté de 19,5 %, passant de 223 ETP en 2011 à 266,4 ETP en 2018. Ce sont les commissions diverses (29 % des ETP mobilisés au cours de la période), les réunions avec l'employeur (26 %), les CHSCT (20 %) et les délégués du personnel (18 %) qui consomment plus de 90 % des ETP mobilisés par les IRP¹²⁹.

Graphique n° 8 : Nombre de représentants du personnel (en ETP) mobilisés par les IRP



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Il est difficile de quantifier le temps consacré au dialogue social par les autres acteurs (directeurs de département, directeurs d'unités opérationnelles) : cette part est extrêmement variable en fonction du contexte et des projets portés par les différentes entités mais aussi de leur organisation. Par ailleurs, certains départements ont fait le choix de confier la conduite du dialogue social à des responsables des relations sociales, mais cette pratique n'est pas généralisée. En fonction des départements, les relations sociales peuvent relever plus particulièrement du responsable des ressources humaines et/ou en fonction des enjeux, du directeur de département. Sur la période 2011-2018, les directeurs de département¹³⁰ assuraient la présidence des CDEP, soit une journée de séance mensuelle environ, à laquelle pouvait s'ajouter une journée de travail mensuelle (signature de l'ordre du jour, préparation de la séance). Au niveau des UO, les relations sociales peuvent être du ressort exclusif du directeur mais également du responsable des ressources humaines ou encore, selon les organisations, du ressort d'autres cadres qui participent indistinctement de leurs fonctions au dialogue social

¹²⁹ Le détail figure en annexe 15.

¹³⁰ À l'exception des départements regroupés dans le périmètre Direction des services centraux (DSC) qui sont CGF, COM, VAL, JUR, ING-MOP, SDG et SEC.

quotidien. Entre 2011 et 2018, les directeurs d'UO présidaient mensuellement la séance des délégués du personnel, soit en moyenne une journée de travail à laquelle pouvait s'ajouter une demi-journée de préparation des réponses aux questions. Ce temps de travail consacré au fonctionnement des instances est loin de refléter le temps total consacré par l'encadrement au dialogue social. Le temps consacré aux alarmes sociales (cf. *infra*) et aux échanges informels avec les représentants syndicaux mobilise un temps très difficile à évaluer.

D'un point de vue financier, la RATP verse des subventions de fonctionnement au CRE et aux CDEP pour un montant supérieur à 5 M€ tous les ans et qui atteint un montant de près de 6 M€ en fin de période.

3.1.2 Des crédits d'heures supplémentaires accordés aux délégués syndicaux par le biais d'une dotation complémentaire annuelle

Le protocole d'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social du 28 février 2011 prévoit la désignation de délégués syndicaux légaux et de délégués syndicaux conventionnels. Dans la première catégorie figurent le délégué syndical central d'entreprise, les délégués syndicaux d'établissement et les délégués syndicaux supplémentaires dits d'encadrement. La seconde comprend les délégués syndicaux centraux d'entreprise adjoints, les délégués syndicaux de département et les délégués syndicaux conventionnels d'établissement.

Les délégués syndicaux disposent de crédits d'heures légaux et de crédits d'heures conventionnels. Le mécanisme d'attribution de ces crédits d'heures est détaillé dans l'Annexe n° 15.

Dans le cadre du protocole de 2011, la RATP attribue en plus une dotation annuelle complémentaire au droit commun, sous la forme de « relèves conventionnelles », aux organisations syndicales représentatives en fonction de leur niveau de représentativité (niveau central et/ou niveau CDEP) et de leur audience électorale constatée lors des dernières élections des représentants aux CDEP. Cette dotation est attribuée de la manière suivante : de 10 à 20 % de voix : 600 heures ; de 20 à 30 % : 800 heures ; si supérieur à 30 % : 1 000 heures.

Les crédits d'heures légaux théoriques s'élèvent à 130 752 heures en 2018, auxquels il faut ajouter 62 390 heures de crédits d'heures conventionnelles et de relèves conventionnelles théoriques, qui représente un surplus d'heures de près de 50 % par rapport à ce que prévoit le code du travail. Les organisations syndicales bénéficient donc d'un total, confortable, de 193 142 heures. La consommation des moyens sur 2018 est de 61 % des crédits d'heures légaux, 100 % des crédits d'heures conventionnels et 83% des relèves conventionnelles.

Cette sous-consommation traduit la surévaluation globale des moyens alloués aux organisations syndicales. Le coût total de l'application du protocole de 2011 est évalué à 7 M€ en 2018 par la RATP¹³¹.

¹³¹ Selon le bilan 2018 de l'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social.

Tableau n° 28 : Crédits d'heures théoriques annuels et relèves conventionnelles en 2018

Organisation syndicale	Crédits d'heures théoriques annuels			Relèves conventionnelles	% du total des crédits d'heures
	Crédits légaux	Crédits conventionnels	Total		
FGTE CFDT	8 376	2 400	10 776	1 300	12 %
CFTC	3 840		3 840		
CFE CGC	22 608	8 640	31 248	3 550	11 %
CGT	24 624	8 640	33 264	6 000	18 %
FO	10 176	4 080	14 256	1 600	11 %
SAP RATP	3 840		3 840		
SAT RATP	5 472	1 440	6 912	500	7 %
SGPG RATP	3 840		3 840		
Solidaires	3 840		3 840		
SUD	20 376	7 200	25 576	3 400	13 %
UNSA	23 760	8 640	32 400	5 000	15 %
Total	130 752	41 040	171 792	21 350	12%

Source : Bilan 2018 de l'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social à la RATP.

3.1.3 Les évolutions liées à la mise en place du comité social et économique (CSE)

Le CSE a été instauré par l'ordonnance du 22 septembre 2017¹³². Il remplace l'ensemble des institutions représentatives élues du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise et CHSCT). La réforme des IRP a été mise en œuvre dans un contexte de mutation et transformation de la RATP, notamment en raison de l'ouverture prochaine à la concurrence du réseau bus. La RATP a fait le choix de passer par la négociation collective afin de rationaliser le fonctionnement des instances et de rechercher un dialogue social adapté pour accompagner les transformations de l'entreprise et assurer la continuité du service public. La mise en place du CSE a permis de fusionner les attributions consultatives du CDEP, du CHSCT ainsi que des DP. C'est l'accord-cadre relatif à la qualité du dialogue social à la RATP du 23 mars 2018 qui a défini les périmètres de mise en place des CSE d'établissement afin de les adapter à l'organisation interne de la RATP et aux différents niveaux de gouvernance. Une période transitoire a été mise en place pour le cycle électoral 2018-2021, avec 15 CSE d'établissement et un CSE central. La RATP estime de l'ordre de 15 % l'économie réalisée sur l'ensemble des moyens liés au dialogue social avec la mise en place des nouvelles instances. Cependant, en prévision de l'ouverture à la concurrence en 2025, 28 CSE d'établissement et un CSE central seront mis en place en 2021.

L'accord relatif à la qualité du dialogue social au sein de la RATP du 28 novembre 2018 a ensuite permis de mettre en œuvre cette refonte du dialogue social en définissant les nouvelles modalités de fonctionnement et les moyens des IRP, ainsi qu'en révisant les dispositions conventionnelles applicables en matière de droit syndical. Cet accord prévoit une délégation des attributions en matière de santé et de sécurité aux commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) et des acteurs conventionnels (interlocuteurs de proximité) ont été mis en place au sein des unités opérationnelles pour le traitement des réclamations individuelles et collectives, afin de répondre aux problématiques locales.

¹³² Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales

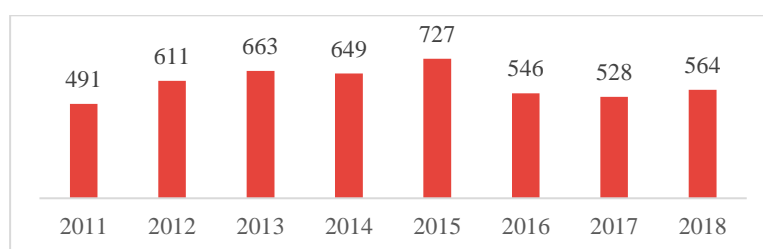
Les mandats précédents arrivant à échéance le 11 décembre 2018, la RATP a mis en place les CSE à l'occasion des élections professionnelles du 29 novembre 2018. Ces élections ont eu lieu par vote électronique, le taux de participation s'est élevé à 43,2 % (19 817 suffrages valablement exprimés sur 45 783 inscrits). À l'issue de ces élections, les organisations syndicales représentatives sont, par ordre décroissant d'importance, l'UNSA RATP (30,19 % des voix), la CGT RATP (30,11 %) et la CFE-CGC Groupe RATP (10,43 %) ¹³³.

3.1.4 Une conflictualité sociale contenue entre 2011 et 2018

La loi du 21 août 2007 ¹³⁴ a créé un dispositif ayant pour but de permettre aux entreprises de transports publics urbains et ferroviaires de concilier les fondamentaux que sont la continuité du service public et le droit de grève. Cette loi comporte deux volets principaux, dont le premier porte sur le dialogue social et la prévention des conflits : ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2008, tout préavis de grève doit être précédé d'une alarme sociale conclue par un constat de désaccord. La RATP disposait déjà d'un dispositif d'alarme sociale depuis 1996, ce qui explique que la mise en œuvre de ces dispositions se soit faite sans difficultés. Le second volet porte sur l'organisation de la continuité du service public en cas de grève : cela se traduit par la mise en place d'un plan de prévisibilité ; d'une déclaration préalable au plus tard 48 heures avant de participer à la grève, obligatoire pour les salariés assurant une activité identifiée dans le cadre du plan de prévisibilité ; d'un plan de transport et d'information définissant les obligations de la RATP vis-à-vis de l'autorité organisatrice. La loi de 2007 a été complétée par la loi du 19 mars 2012, qui instaure également une déclaration de renonciation à participer à la grève, ainsi qu'une déclaration de reprise du travail. La mise en œuvre des déclarations préalables des salariés, tout comme la mise en place des plans transport et de l'information voyageurs, n'ont pas rencontré de difficultés particulières. Les modalités de participation à la grève sont régies par l'IG n° 542 de septembre 2012 qui se substitue aux instructions générales précédentes ¹³⁵.

Au cours de la période 2011-2018, 597 alarmes sociales ont été déposées en moyenne chaque année. Plus du tiers l'ont été à BUS (35 %), suivi par SEM (12 %), MTS (9 %) et SUR (9 %), ces quatre départements représentant les deux tiers du total des alarmes déposées.

Graphique n° 9 : Nombre d'alarmes sociales par année



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

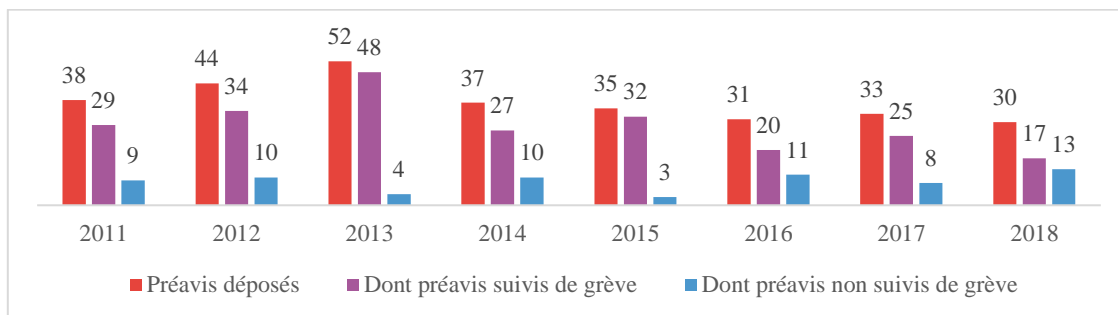
¹³³ Les résultats détaillés figurent dans l'Annexe n° 15.

¹³⁴ Loi n° 2007-1224 du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs.

¹³⁵ IG n° 507 de mars 2005, IG n° 519 de mars 2008, IG n° 529 d'octobre 2009.

Après avoir crû de 2011 à 2013, le nombre de préavis est en baisse depuis 2013. Entre 2011 et 2018, 300 préavis seulement ont été déposés pour 4 779 alarmes sociales, ce qui montre que ces alarmes ont bien joué leur rôle. 232 préavis ont débouché sur une grève, soit un taux de réalisation de 77 %, même si l'on peut observer une légère baisse de ce taux en fin de période. Les préavis les plus nombreux sont ceux qui concernent l'ensemble de l'entreprise (19 % des préavis sur la période), suivi des départements BUS (16 %) et MTS (11 %).

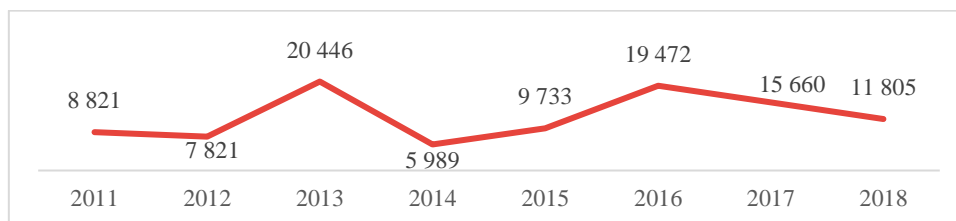
Graphique n° 10 : Nombre de préavis déposés suivis ou non suivis d'une grève



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Le nombre de jours de grève a évolué de façon erratique au cours de la période, le plus bas se situant en 2014 avec 5 989 jours de grève et le plus haut en 2013 avec 20 446 jours de grève. Plus des deux tiers (68 %) des jours de grève concernent l'ensemble de la RATP, le département ayant connu le plus de jours de grève entre 2011 et 2018 étant le département BUS.

Graphique n° 11 : Nombre de jours de grève par année



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Ce constat s'explique par l'extrême déconcentration du dialogue social et par les négociations menées au fil du temps, dont les résultats en termes de primes ou de rémunérations sont exposés dans les deux premières parties de ce rapport.

Malgré ce relativement faible nombre de jours de grève, la RATP a signalé deux points de difficulté pouvant fragiliser la prévisibilité du service. Le premier concerne le développement des préavis à durée illimitée : cela consiste à déposer un préavis à durée illimitée (préavis permanent) généralement fondé sur un motif très général (dans le respect des dispositions légales). Des salariés peuvent ainsi, à tout moment, se déclarer grévistes sur la base de ce préavis sans qu'une nouvelle concertation préalable soit nécessaire. L'employeur ne dispose alors d'aucun moyen pour tenter d'éviter la grève. Afin d'anticiper le nombre de déclarations préalables et organiser le plan de transport, l'entreprise a mis en place un système d'alerte dès qu'un seuil minimal de déclarations est atteint sur une journée. Cette pratique met

à mal l'esprit de la loi de 2007, et l'Union des transports publics et ferroviaires (UTP) a été amenée à sensibiliser les pouvoirs publics sur les risques de telles dérives. La seconde difficulté est liée au développement des préavis de très courte durée (moins d'une heure). Cette pratique, qui existe à la RATP tout en restant marginale, consiste à déposer un préavis de grève de 59 minutes qui respecte les dispositions légales : les salariés étant tenus de rejoindre la grève s'ils décident de la suivre, ce type de préavis peu coûteux pour le salarié a un impact significatif en termes d'organisation du service (notamment pour les conducteurs). L'UTP a également sensibilisé les pouvoirs publics à ces pratiques.

3.2 La sécurité et la santé au travail : une priorité pour l'entreprise

3.2.1 La sécurité au travail

Le nombre d'accidents du travail avec arrêt a considérablement diminué sur la période (de 2 526 en 2011 à 1 893 en 2018), ce qui se traduit dans l'évolution du taux de fréquence des accidents du travail, lequel est passé de 42,7 % en 2011 à 31,4 % en 2018. En revanche, le taux de gravité des accidents du travail a augmenté à l'échelle de l'EPIC, passant de 1,79 % en 2011 à 2,88 % en 2018, et le nombre de journées perdues à la suite d'accidents du travail a augmenté de façon continue depuis 2011 (+64 %), ce qui suggère que s'il y a moins d'accidents, ceux-ci sont plus graves. Les données disponibles mettent en évidence une moyenne de 135 jours d'arrêt par événement en 2018, contre 62 en 2012. Selon la RATP, l'un des facteurs de hausse a été l'augmentation des jours d'arrêt suite à agression, ceux-ci ayant doublé sur la période : en effet, les principaux motifs de déclaration d'accident du travail sont les agressions (30 % des accidents sur l'ensemble de la période) et les accidents de circulation, manutention, stockage (32 %). Cette analyse est étayée par l'examen du détail de ces indisponibilités par département : alors que les autres départements présentaient en 2018 un taux d'absentéisme¹³⁶ pour AT/MP compris entre 0 % (COM) et 1,9 % (BUS), les départements sécurité (SEC) (auquel appartiennent les agents du GPSR) et commercial (CML) (auquel appartiennent les contrôleurs) présentaient respectivement un taux de 4,2 % et 6,1 %.

Tableau n° 29 : Évolution des accidents du travail entre 2011 et 2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'accidents avec arrêt	2 526	2 440	2 476	2 509	2 393	2 158	1 928	1 893
Nombre d'accidents dont est victime le personnel temporaire ou de prestations de services dans l'entreprise	196	208	179	292	233	206	154	110
Taux de fréquence des accidents du travail*	42,69	41,48	42,38	42,34	40,22	35,93	32,00	31,36
Taux de gravité des accidents du travail**	1,79	1,99	2,29	2,54	2,69	2,69	2,63	2,88
Nombre d'accidents mortels***	2	1	1	1	0	2	2	1

* Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 10⁶) / nombre d'heures travaillées.

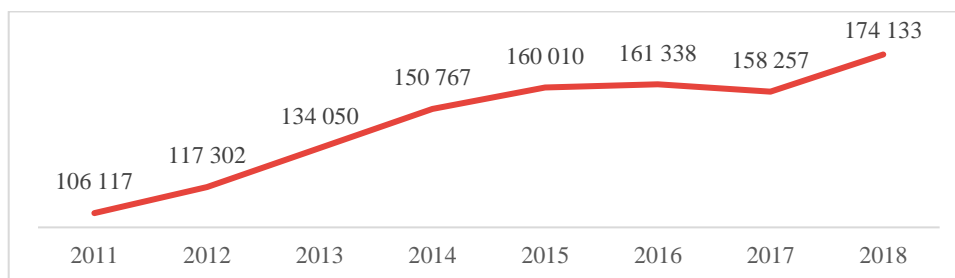
** Nombre de journées perdues * 10³ / nb d'heures travaillées.

*** Y compris les accidents de trajet. Hormis en 2011, tous les accidents mortels sont des accidents de trajet.

¹³⁶ Formule de calcul : (jours d'absence pour ce motif) * 100 / (jours travaillés théoriques, soit 206 jours).

Source : bilans sociaux.

Graphique n° 12 : Nombre de journées perdues (jours calendaires) à la suite d'accidents du travail



Source : bilans sociaux.

Ces données montrent que la RATP a été capable de réduire sensiblement les « petits » accidents du travail (se traduisant par un arrêt de courte durée).

La RATP s'est engagée dans une dynamique de prévention de l'accidentologie professionnelle et d'amélioration de la santé au travail. Pour atteindre ces objectifs, le groupe a lancé en 2016 une démarche santé-sécurité au travail pilotée en transversal. Elle s'est concrétisée fin 2018 par la politique de santé et de sécurité au travail (SST) Groupe, diffusée à l'ensemble des collaborateurs de la RATP sous la forme d'un « livret des engagements ».

Dans les départements de maintenance, dont l'activité est porteuse de risques accrus d'accidents du travail (risques liés aux équipements de travail, à l'activité physique, aux chutes de plain-pied, aux chutes d'objet, à la manutention manuelle, etc.), de nombreuses actions sont aujourd'hui mises en œuvre afin de prévenir ces risques. À titre d'exemple, les actions mises en place à MRF consistent en une mobilisation accrue des managers de proximité dans l'évaluation des risques et la gestion des AT, l'encouragement à l'« innovation managériale » pour faire émerger des idées nouvelles en matière de prévention, le renforcement des outils d'analyse des situations de travail dangereuses (inspections sur le terrain, retours d'expérience, etc.).

Afin que chaque salarié s'approprié ces enjeux, le groupe a créé en 2018 une « académie de la prévention », qui a pour vocation d'offrir un parcours de formation adapté au développement des compétences des agents, managers et préventeurs en matière de SST et de mobiliser les collaborateurs à travers plusieurs événements (échanges entre pairs, retours d'expérience, partage de bonnes pratiques, innovation participative, etc.). Une filière spécifique a été mise en place pour développer et pérenniser les compétences nécessaires aux métiers de la prévention, au regard notamment des évolutions technologiques et d'organisation.

La démarche SST s'appuie sur une démarche de prévention des risques professionnels au plus près du terrain, avec des actions adaptées et ancrées dans les pratiques métiers et ce, dès l'initialisation d'un projet, d'une nouvelle activité, d'une modification de l'organisation ou lors de l'acquisition d'un nouvel équipement. Cette prévention repose sur une méthode d'évaluation dynamique des risques professionnels, une organisation transversale robuste pour les interventions d'entreprises extérieures et sur une prise en compte et un accompagnement des situations de travail spécifiques.

La RATP s'est fixé des objectifs ambitieux à atteindre d'ici 2020 : par rapport à 2015, elle souhaite : diviser par deux la fréquence et la gravité des accidents du travail ainsi que le

nombre de salariés en instance de reclassement suite à une décision d'inaptitude définitive ; certifier 100 % des unités opérationnelles selon la norme ISO 45001¹³⁷ ou l'OHSAS 18001¹³⁸.

Au cours de la période sous revue, la RATP a consacré 837 215 heures et formé 112 675 salariés à la sécurité, soit plus de 14 000 salariés en moyenne par an. Le montant des dépenses de sécurité effectuées en 2018 est de 10 M€, en baisse par rapport à 2017 (12 M€).

3.2.2 La santé au travail

La RATP dispose d'un service de santé au travail, rattaché à l'unité Prévention santé au travail (PST) de GIS. Il a pour mission d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. À cette fin, il conduit les actions de santé au travail dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel. Il conseille également les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir la consommation d'alcool et de drogue sur le lieu de travail, de prévenir le harcèlement sexuel ou moral, de prévenir ou réduire la pénibilité au travail et la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi des travailleurs. Il assure en outre la surveillance de l'état de santé des travailleurs en fonction des risques concernant leur santé au travail et leur sécurité et celle des tiers, de la pénibilité au travail et de leur âge et il participe, enfin, au suivi et contribue à la traçabilité des expositions professionnelles et à la veille sanitaire.

Le service de santé au travail est organisé autour de trois pôles de compétences médicales, techniques et organisationnelles. Les compétences médicales sont réunies dans douze centres médicaux, au sein desquels chaque médecin se voit attribuer un secteur où il est associé à un infirmier en binôme. Le service compte une trentaine d'ETP médecins.

Tableau n° 30 : Effectifs des médecins du travail et temps consacré par les médecins du travail à l'analyse et à l'intervention en milieu de travail

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Effectifs des médecins du service de santé au travail (en ETP)	30,8	32,5	32,3	34,15	33,94	33,87	34,07	33,57

Source : données RATP.

Le service de santé au travail a réalisé 41 341 visites en 2018, dont le détail figure dans le tableau ci-dessous.

¹³⁷ La norme ISO 45001 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail a été publiée en mars 2018 et spécifie les exigences pour un système de management de la santé et sécurité au travail.

¹³⁸ La spécification britannique OHSAS 18001 pour *Occupational Health and Safety Assessment Series* (Séries d'évaluations de la Santé et de la Sécurité au travail) précise les règles pour la gestion de la santé et la sécurité dans le monde du travail avec comme objectif global l'amélioration continue.

Tableau n° 31 : Répartition des visites réalisées en 2018 par le service de santé au travail

TYPES DE VISITE	NOMBRE
<i>APPEL / APDES (Inaptitude provisoire / définitive)</i>	913
<i>Autre</i>	1 427
<i>Commissionnement</i>	607
<i>Demande agent</i>	1 572
<i>Demande employeur</i>	2 211
<i>Demande médecin</i>	7 557
<i>Départ et retour missions</i>	14
<i>Embauche</i>	563
<i>Candidat (+ pré-embauche)</i>	731
<i>Mobilité</i>	261
<i>Périodique</i>	20 087
<i>Reprise et pré-reprise</i>	5 398
TOTAL	41 341

Source : Rapport annuel 2018 du service de santé au travail de la RATP

La RATP a fait le choix de conserver son propre service de santé au travail et de ne pas recourir à un service inter-entreprises. Après un diagnostic du fonctionnement et de l'organisation du SST, un projet de réorganisation de ce service est en cours d'examen par les instances représentatives du personnel et vise à mettre en place une organisation optimisée en capacité d'assurer un service de qualité aux bénéficiaires et dans le respect des obligations réglementaires. L'organisation cible repose sur une répartition par grands métiers (exploitation et maintenance du réseau bus, exploitation ferrée, maintenance, ingénierie et tertiaire) et un socle commun de pratique au travers d'un projet de service.

3.3 La laïcité et les violences sexistes, sujets émergents

3.3.1 Le traitement des questions de laïcité

La question de la laïcité se pose à la RATP, puisque s'y appliquent, comme dans toute entreprise publique, les principes de laïcité, de neutralité et de non-discrimination. Suite aux attentats du 13 novembre 2015 et à la diffusion de nombreuses rumeurs évoquant des dérives « communautaristes » dans certaines unités de la RATP, l'entreprise a créé une délégation générale à l'éthique (DGE). Le délégué général à l'éthique a pris ses fonctions le 1^{er} décembre 2015. L'innovation qu'a représentée la création de cette entité ne doit pas occulter le fait que des actions étaient déjà menées, et ce au moins depuis 2005 : introduction d'une clause de neutralité dans les contrats de travail (2005), mise au point d'un « code éthique » (2011) puis d'un guide destiné aux managers et visant à les éclairer sur la gestion du fait religieux¹³⁹ (2013), etc.

En revanche, si ces actions, et notamment l'ensemble de cas pratiques présentés dans le guide de 2013, permettaient de gérer les éventuelles difficultés émergeant sur le terrain, le

¹³⁹ « Laïcité et neutralité dans l'entreprise. Guide pratique à destination des managers », mai 2013.

positionnement des managers et les contraintes auxquelles ils doivent faire face (assurer la production au quotidien, recruter suffisamment d'agents pour réaliser l'offre prévue, prévenir les tensions interpersonnelles dans l'unité) pourraient les conduire à passer sous silence certains faits jugés sans réelle incidence sur le fonctionnement du service.

Il est à noter que les études menées (y compris une étude menée par des sociologues dans quatre centres bus en 2018) ont mis en évidence l'écart considérable entre la réalité objective et le discours internalisé par la plupart des acteurs. Il apparaît donc nécessaire de poursuivre ces actions visant à objectiver la réalité de la situation.

En tout état de cause, l'adoption du plan « Travailler ensemble » en février 2016 s'est traduite par la réaffirmation forte du principe de neutralité (aucune manifestation du fait religieux n'est tolérée dans l'entreprise) ainsi qu'un principe selon lequel les cas problématiques identifiés sur le terrain doivent systématiquement faire l'objet d'une remontée par les managers locaux. Ce plan « Travailler ensemble » prend la forme d'une multiplicité d'actions à toutes les étapes de la carrière de l'agent dans l'entreprise : discussion autour des principes de laïcité et de neutralité lors des entretiens de recrutement, intégration de ce sujet à la grille utilisée pour les entretiens annuels, actions de formation en présentiel et en *e-learning*, création de « clubs du management » pour permettre des échanges entre les managers de proximité sur ces sujets, etc.

Concrètement, les cas d'expression du fait religieux au sein de l'entreprise restent très marginaux : la DGE considère qu'ils représentent « moins de 1 % » des effectifs de chaque centre bus (soit 5 personnes pour un centre de 500 agents). En cas de difficulté, l'entreprise indique privilégier la pédagogie et le rappel des règles, à l'occasion d'entretiens de recadrage. Si ces entretiens suffisent le plus souvent à résoudre la difficulté, dans le cas contraire une sanction est prise, qui peut aller jusqu'au licenciement. Le nombre de licenciements prononcés pour ce motif est de cinq par an, en moyenne, depuis 2015.

3.3.2 La lutte contre les agissements sexistes

Une référente « Lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes », compétente pour l'ensemble de l'entreprise, a été nommée en mars 2019. Cette nomination s'inscrit dans un contexte marqué par l'affirmation d'une politique de « tolérance zéro » pour ces agissements. Divers outils et supports ont été produits pour appuyer les managers dans la lutte contre ces comportements et agressions.

Le suivi des indicateurs en la matière a été mis en place fin 2016. En 2017, neuf signalements de faits pouvant être constitutifs de harcèlement sexuel avaient été enregistrés, tous justifiant l'ouverture d'une enquête. Seule l'une de ces enquêtes a conclu à un harcèlement avéré, l'auteur étant ensuite révoqué pour faute grave. En 2018, 17 signalements ont été enregistrés, dont trois ont été confirmés par l'enquête, donnant lieu à deux révocations pour faute grave et à une mise à pied disciplinaire de deux jours. Pour les six premiers mois de l'année 2019, 11 signalements avaient été enregistrés. La tendance à la hausse observée entre 2017 et début 2019 est interprétée par l'entreprise comme le signe d'une libération de la parole s'agissant de faits qui étaient plus souvent passés sous silence par le passé, plutôt que comme le symptôme d'une aggravation de la situation sur le terrain.

3.4 Des moyens importants accordés à la formation des salariés

3.4.1 Le cadre et l'organisation de la formation

La politique de formation de la RATP s'appuie sur deux textes principaux : l'accord sur la formation professionnelle continue¹⁴⁰, qui fixe les règles d'organisation de la formation dans l'entreprise (les bénéficiaires, les acteurs, les modalités...) et les orientations qui précisent, en fonction des besoins de l'entreprise, les grands axes de formation pour une période de trois ans. Cette politique se concrétise dans le plan de formation annuel, qui fait l'objet d'un document prévisionnel et de documents de suivi des réalisations.

L'accord sur la formation professionnelle traduit l'importance, tant pour la RATP que pour les syndicats, accordée à la formation tout au long de la vie professionnelle. Des orientations révisées tous les trois ans, en concertation avec les syndicats, traduisent les axes prioritaires identifiés par l'entreprise en matière de maintien et de développement des compétences pour la formation professionnelle. Le plan annuel de formation est la traduction des orientations triennales et de l'accord sur la formation. Le suivi des réalisations des formations est présenté deux fois aux CDEP, au bout de six mois pour un point d'étape, et dans le cadre d'un bilan annuel une fois l'année terminée. Ce bilan est également présenté au CRE.

Sur la période 2018-2020, la RATP a identifié trois enjeux majeurs auxquels la formation doit répondre : maintenir et développer les compétences professionnelles, accompagner les transformations de l'entreprise et garantir l'efficacité de la formation.

Les principaux acteurs de la mise en œuvre de la politique de formation sont, outre le salarié et le management de proximité, les responsables formation des départements et unités, les centres de formation, les formateurs et les tuteurs.

Les responsables formation de département accompagnent l'encadrement dans l'élaboration annuelle du plan de formation, dans la traduction des progrès attendus en termes de réponse formation, dans le suivi individualisé des besoins et des départs en formation ainsi que dans le suivi qualitatif du plan de formation. Ils assurent aussi la cohérence de la politique de formation du département et sa déclinaison au sein des unités et animent le réseau des responsables formations d'unité en déclinant les engagements de l'accord formation et assurent le dialogue avec les CDEP en matière de formation. Le réseau des responsables formation est piloté par le département GIS qui favorise les échanges entre départements et promeut le partage d'expérience et l'échange de pratiques en termes de management de la formation. Ce département est garant du suivi de la déclinaison des engagements de l'accord et produit à cette fin un bilan annuel élaboré à partir des actions spécifiques conduites au sein des départements.

L'activité des centres de formation interne est conçue à partir des plans de formation des départements. Les moyens affectés à leur fonctionnement dépendent des prévisions, afin d'adapter les formations à la demande. Outre ces centres, la RATP a créé en 2012 une université Groupe RATP qui dispense des formations pour les salariés de l'ensemble du groupe.

¹⁴⁰ Protocole d'accord sur la formation professionnelle continue du 10 avril 2008.

Le montant consacré par la RATP à la formation continue est en moyenne sur la période de 125 M€ par an. Le salaire des stagiaires représente près de la moitié des dépenses de formation.

Tableau n° 32 : Montant consacré à la formation continue

<i>en milliers d'euros</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Formation interne</i>	43 124	42 360	41 244	39 243	34 938	34 674	35 563	36 503
<i>Formation externe</i>	7 747	7 327	7 684	6 571	6 047	7 059	6 771	7 275
<i>Rémunération des stagiaires</i>	63 927	63 447	57 705	59 676	62 604	64 524	65 787	61 563
<i>Contribution à la formation professionnelle 1 %</i>	8 672	8 811	8 867	9 139	18 598	18 845	18 999	19 393
<i>Autres contributions*</i>	3 491	3 616	3 639	3 747	3 605	3 081	2 505	2 014
Total	126 962	125 560	119 140	118 376	125 792	128 183	129 626	126 748

* versement plan formation pour permis conduire Bus et MRB, Agefos PME, contribution volontaire UNAGECIF, 1% CDD
Source : bilans sociaux.

En conséquence, le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation s'établit en moyenne à 6,96 % en moyenne au cours de la période sous revue. A titre de comparaison, ce taux est de 3,9 % en 2018 au sein de l'Union des transports publics et ferroviaires. Ce taux a cependant diminué de 13 % entre 2011 et 2018. Interrogée sur ce point, la RATP met en avant plusieurs facteurs d'optimisation des dépenses de formation avec en parallèle une hausse de la masse salariale brute. La RATP a ainsi réduit les coûts afférents aux centres de formation internes qui représentent environ un quart des dépenses de formation, optimisé la durée des formations et stabilisé les coûts liés à la formation externe.

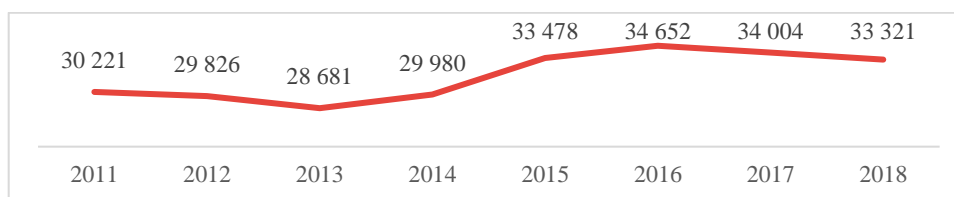
Tableau n° 33 : Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
7,59 %	7,39 %	6,98 %	6,80 %	6,76 %	6,80 %	6,82 %	6,54 %

Source : bilans sociaux.

3.4.2 Le contenu et les bénéficiaires des formations

La RATP consacre des efforts importants à la formation, comme en témoigne le nombre de bénéficiaires : en 2018, 33 321 agents avaient suivi au moins une formation au cours de l'année. Ce sont les opérateurs qualifiés (58 % en moyenne des heures de formation entre 2011 et 2018) et non qualifiés (21 %) qui sont les principaux bénéficiaires des heures de formation, suivis par les agents de maîtrise (16 %) et les cadres (5 %). La forte part des formations pour les opérateurs non qualifiés traduit la politique volontariste de l'entreprise à leur égard.

Graphique n° 13 : Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation*

*Si un salarié a suivi deux formations dans l'année, il n'est comptabilisé qu'une seule fois.

Source : bilans sociaux.

L'analyse des heures de formations réalisées au cours de la période 2012-2018 montre que 80 % des heures de formation réalisées au cours de période concernent l'adaptation aux postes et à l'évolution des emplois, les 20 % restants étant consacrés au développement professionnel. Le volume d'heures réalisées consacrées aux formations initiales représente près de 30 % des heures réalisées, le reste l'étant à la formation continue.

Tableau n° 34 : Répartition des volumes d'heures de formation réalisées par objectif entre 2012 et 2018

en heures	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL FORMATION PROFESSIONNELLE	1 936 759	1 831 170	1 767 500	2 064 410	2 121 914	2 187 598	1 951 189
Partie 1 - Adaptation au poste et évolution des emplois	1 509 921	1 396 141	1 398 610	1 657 120	1 734 216	1 748 229	1 598 487
1.1 Formations initiales	550 128	523 475	440 412	559 821	598 243	672 684	514 843
1.2 Formations exploitation / commercial	560 648	475 908	595 813	630 332	628 364	572 217	595 385
1.3 Formations Maintenance	144 376	140 937	126 615	155 769	158 592	153 233	151 117
1.4 Formations Ingénierie	36 580	38 296	38 389	32 220	35 124	37 703	43 585
1.5 Formation gestion des ressources humaines - Fonctions support	86 084	79 014	75 388	85 254	97 155	94 026	82 765
1.6 Formations managériales	28 506	45 151	38 903	39 400	37 611	39 256	34 376
1.7 Formations prévention risques professionnels et environnementaux	99 694	90 431	80 205	149 871	141 529	143 540	145 337
1.8 Formation développement groupe	3 906	2 927	2 885	4 452	7 690	5 719	3 246
1.9 Formation connaissances générales					29 908	29 849	27 833
Partie 2 - Développement professionnel	426 838	435 029	368 890	407 290	387 698	439 368	352 702
2.1 Formation Accompagnement des salariés	380 713	339 681	331 666	368 966	387 698	439 368	352 702
2.2 Formation connaissances générales	46 125	41 349	37 224	38 323			

Source : Réalisation des plans de formation 2012 à 2018.

En matière de formation initiale, la RATP adapte son offre aux besoins de compétences et de technologies, spécifiques aux différents métiers de l'entreprise ou aux différents niveaux de responsabilité du métier exercé. Les modules de formation sont revus régulièrement afin d'intégrer les évolutions technologiques et l'utilisation de modalités pédagogiques adaptées (visites virtuelles, simulateurs de conduite ; utilisation de tablettes, GPS et vidéos).

Tous les salariés bénéficient d'un cursus d'intégration à l'entreprise. Ils permettent de diffuser une culture d'entreprise, des valeurs partagées et des savoir-être ou savoir-faire transversaux. Ces formations « Perform » s'adressent aussi bien aux encadrants qu'aux

opérateurs. Outre ces cursus d'intégration, les départements et les académies métiers (ressources humaines, achats, contrôle de gestion, management de projet, digital) proposent des modules permettant d'appréhender les spécificités métiers attendues. Des cursus de formation initiale ont également été créés pour certains métiers afin de répondre aux critères d'exigences internes. Ces formations s'appuient sur des modalités pédagogiques variées, notamment avec des temps en situation de travail avec accompagnement par un tuteur.

Dans le même esprit, la RATP a développé l'apprentissage en créant un centre de formation de la mobilité urbaine durable (CFA MUD) en 2017. Ce CFA¹⁴¹ prépare des diplômes ou titres de niveau V à II, notamment pour des métiers tels que conducteurs de bus, régulateurs bus et tram, agents de maintenance, électromécaniciens, chargés de ressources humaines. Ce sont ainsi 452 personnes qui ont été formées en 2019.¹⁴²

La RATP dispose d'autres outils contribuant à la formation professionnelle. Tout d'abord, des contrats de professionnalisation conclus pour une durée déterminée permettent d'acquérir une formation adaptée aux métiers de l'entreprise : en 2018, ils ont concerné 170 salariés. Par ailleurs, les périodes de professionnalisation sont des actions de formation comprenant des enseignements théoriques et pratiques et visant le maintien dans l'emploi du salarié. Elles permettent d'acquérir une qualification enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et sont mises en œuvre sur le temps de travail ; 1 048 personnes en ont bénéficié en 2018. La RATP a également mis en place une validation des acquis de l'expérience (VAE) qui permet à toute personne, quels que soient son statut, son âge, son niveau de formation ou de qualification, de faire valider les acquis de son expérience pour obtenir une certification enregistrée dans le RNCP ; cinq salariés en ont bénéficié en 2018. Le compte personnel de formation (CPF) et le compte individuel de formation sont également utilisés : en 2018, trois salariés ont utilisé leur CPF et 186 demandes de CIF ont été financées.

3.5 Une médecine de soins réorganisée

La médecine de soins est distincte de la médecine du travail et de la médecine de la caisse de sécurité sociale¹⁴³. Elle a pour vocation la prise en charge de la santé des salariés dans le strict respect du secret médical. Les salariés n'ont pas à avancer les frais (hors actes de prothèse). Les consultations se font sur le temps personnel du salarié ou sur son temps de travail, si les nécessités de service le permettent.

La RATP dispose de six centres de soins : quatre dans Paris (Lyon-Bercy, Denfert, Championnet, Lachambeaudie) et deux en banlieue (Val de Fontenay et La Défense). Ils constituent l'Espace santé. Un service d'imagerie médicale vient compléter l'offre de soins : il est réparti sur deux sites (Lachambeaudie et Championnet). La RATP disposait également d'un laboratoire d'analyse biologique mais celui-ci a été fermé en avril 2016. Ces centres de soins sont ouverts à l'ensemble des salariés sous statut actifs ou retraités, les ayants droit (conjoint,

¹⁴¹ Ce CFA est géré par l'Association pour le développement de l'alternance au service de la mobilité urbaine (association loi 1901).

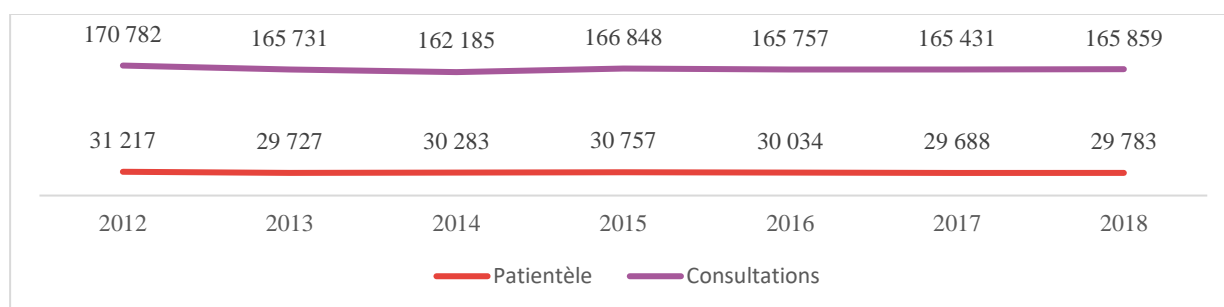
¹⁴² Voir Annexe n° 16 pour le détail.

¹⁴³ Depuis la dépêche ministérielle du 23 décembre 1991.

enfants) n'y ont en revanche pas accès. Ce dispositif est complété par un réseau de 1 200 médecins généralistes agréés en Ile-de-France.

Au cours de la période, la patientèle a légèrement diminué, passant de 31 217 patients en 2012 à 29 783 patients en 2018 (-4,6 %), tout comme le nombre de consultations mais dans des proportions moindres (-2,9 %). La baisse du nombre de consultations entre 2012 et 2013 s'explique notamment par des raisons conjoncturelles, liées à des épisodes neigeux particulièrement longs entre janvier et mars et par la fermeture pour travaux du centre médical de La Défense pendant deux semaines. Un autre facteur propre à certaines disciplines est l'allongement des délais de rendez-vous par manque de praticiens, occasionnant une baisse de l'offre. La baisse également observée entre 2013 et 2014 est liée pour partie à une diminution de l'offre dans certaines disciplines du fait de l'absence ou du manque de praticiens, mais également aux interruptions temporaires successives de l'activité des centres médicaux de La Défense et de Val-de-Fontenay ainsi qu'à l'augmentation des annulations de dernière minute, rendant impossible la réattribution de la consultation à un autre patient. Les actifs représentent 80 % de l'ensemble des consultations, contre 20 % pour les retraités.

Graphique n° 14 : Évolution de la patientèle et de la fréquentation de l'Espace santé



Source : données RATP, bilans de l'Espace santé.

La majorité des consultations concerne les spécialistes, les généralistes et les dentistes. L'attractivité des consultations auprès des spécialistes s'explique par les délais réduits pour obtenir un rendez-vous comparativement au secteur libéral.

Tableau n° 35 : Répartition des consultations par catégorie

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dentaire	17,4%	17,7%	17,6%	17,6%	20,0%	19,9%	19,9%
Radiologie	11,0%	10,6%	11,4%	11,7%	13,0%	13,0%	12,9%
Spécialités	33,9%	34,2%	33,1%	33,5%	35,3%	35,0%	35,9%
Médecine générale	22,9%	23,6%	23,7%	23,7%	26,8%	26,5%	26,4%
Compétences*	4,8%	4,8%	4,7%	4,5%	5,0%	5,4%	4,9%
Laboratoire**	10,0%	9,1%	9,5%	8,9%			

*les compétences comprennent l'acupuncture, l'alcoologie, l'allergologie, l'angiologie, l'homéopathie la médecine manuelle, la mésothérapie et la tabacologie.

**le laboratoire d'analyses biologiques a été fermé en 2016.

Source : données RATP, bilans de l'Espace santé.

Les effectifs de médecins conseil et de médecins soins ont légèrement augmenté au cours de la période, passant de 219 médecins en 2011 à 227 en 2018, soit une hausse de 3,7 %. L'augmentation du nombre de médecins de soins (+4,4 % au cours de la période) interroge compte tenu de la baisse du nombre de consultations (-2,9 %).

Tableau n° 36 : Effectifs des médecins-conseil et des médecins de soins

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Médecins-conseil</i>	14	13	13	13	13	12	12	13
<i>Médecins de soins (titulaires)</i>	205	207	206	214	211	214	214	214
Total	219	220	219	227	224	226	226	227

Source : RATP.

Cependant, les charges liées à l'espace santé ont diminué au cours de la période, passant de 14,4 M€ en 2011 à 12,6 M€ en 2018, soit une baisse de 12,5 % qui s'explique principalement par des suppressions de postes administratifs et dans une moindre mesure par les économies réalisées sur les fournitures médicales. Les produits (remboursements des prestations) ont dans le même temps diminué, mais dans des proportions moins importantes (-1,6 %). La diminution plus rapide des charges que des produits explique la baisse du reste à charge pour l'entreprise au cours de la période, celui-ci passant de 2,2 M€ en 2011 à 0,6 M€ en 2018, soit -72,7 %.

Tableau n° 37 : Détail des charges et des produits de l'espace santé, en €

	CHARGES		PRODUITS		
	2011	2018	2011	2018	
Personnel médical/paramédical	11 342 346	11 498 946	Remboursement prestations retraités	1 028 944	1 987 211
Fournitures médicales	604 360	200 978	Refacturation AT	90 934	115 153
Blanchissage du linge	33 229	30 342	Refacturation Médecine du travail	453 185	45 467
Amortissement matériel médical	242 306	226 094	Remboursement SPR Mutuelle	956 893	832 350
			Remboursement SPR Agent	126 124	98 706
<i>Sous-total</i>	<i>12 222 243</i>	<i>11 956 361</i>		<i>2 656 083</i>	<i>3 078 887</i>
Autres charges					
Prévention	23 018	31 155			
Personnel administratif	726 318				
ACE activité soins	906 201	547 947	Remboursement Prestations ES	9 566 160	8 908 608

CHARGES			PRODUITS		
Autres amortissements	545 150	33 651			
<i>Sous-total</i>	<i>2 200 688</i>	<i>612 753</i>		<i>9 566 160</i>	<i>8 908 608</i>
TOTAL	14 422 931	12 569 115		12 222 243	11 987 496
Reste à charge pour l'entreprise	2 200 688	581 618			

Source : Cour des comptes d'après données RATP.

3.6 Un moindre recours des salariés aux aides au logement

3.6.1 L'offre de logement

En 2019, la RATP possède 34 logements non meublés en secteur libre, qui font tous l'objet d'un mandat de gestion par la filiale RATP Habitat. Ces logements sont attribués à des salariés qui satisfont plusieurs critères : être salarié actif, être demandeur de logement social et respecter les règles d'attribution d'un logement social. L'attribution relève du Point Habitat, service de l'EPIC en charge du logement social, qui tient compte des situations d'urgence.

Les loyers mensuels (charges comprises) s'échelonnent entre 3,70 euros et 15,05 euros au m², avec une moyenne de 10,56 euros en 2019. En cas de vacance, les loyers sont revus sur la base du loyer du précédent locataire et par application du pourcentage d'augmentation relatif aux logements sociaux. Pour les demandeurs en situation d'urgence sur le plan financier, les loyers sont plafonnés à 30 % des revenus du ménage, charges comprises.

Ce parc de logement a diminué, passant de 89 en 2011 à 34 en 2019. Cette évolution est liée aux décisions de la RATP de réaffecter des logements à des usages professionnels et de transférer des logements à la filiale RATP Habitat dans le but de renforcer les fonds propres de sa filiale et d'accompagner son développement à partir de 2014.

Outre son parc de logement propre, la RATP propose à ses salariés des logements chez les bailleurs sociaux, majoritairement dans le contingent Action logement de ces bailleurs. En 2019, 750 familles ont été logées, et le Point Habitat enregistre en moyenne environ 2 500 demandes de logement par an.

Tableau n° 38 : Nombre de familles logées dans l'année

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
837	822	756	775	820	826	800	680

Source : bilans sociaux

3.6.2 Les aides pour l'accèsion à la propriété¹⁴⁴

Dans la mesure où l'aide à l'accèsion à la propriété au titre de la résidence principale est un objectif fort, la RATP accorde une bonification de 2 %¹⁴⁵ aux salariés qui souscrivent un prêt accèsion auprès du partenaire bancaire de la RATP, sous certaines conditions. Le montant de ce prêt unique est de 28 500 euros, et la durée maximale de remboursement de 25 ans. Entre 2011 et 2018, la RATP a accordé 2 959 prêts bonifiés (78,32 M€).

Tableau n° 39 : Prêts immobiliers bonifiés accordés

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Nombre de prêts bonifiés accèsion à la propriété	555	482	418	446	289	205	323	241	2 959
Montant des prêts bonifiés accèsion à la propriété (en M€)	13,8	12,03	10,37	12,22	8,11	5,8	9,16	6,83	78,32

Source : bilans sociaux.

Les salariés peuvent également obtenir de la RATP sa caution solidaire en garantie des prêts immobiliers qui leur sont consentis par les organismes de crédit partenaires de la RATP. Ce service est gratuit, la durée de cautionnement est fixée à 25 ans et ne peut aller au-delà du départ de l'entreprise du salarié. Ces aides ne sont offertes qu'une fois¹⁴⁶ au cours de la carrière du salarié et ne concernent que les projets d'acquisition d'une résidence principale située en Ile-de-France. Le nombre de cautions demandées est en baisse depuis 2011, de même que les montants garantis qui ne représentent plus que 5,4 M€ en 2019.

Tableau n° 40 : Nombre de cautions solidaires apportées en garantie des prêts immobiliers

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de cautions	189	139	98	130	117	44	85	34	33
Montant garanti (en M€)	38,3	15,0	14,0	19,0	16,7	8,4	13,5	6,2	5,4

Source : RATP.

3.6.3 Les prêts amélioration du cadre de vie

Dans le cadre du protocole d'accord relatif à la politique de la RATP en faveur de l'habitat et des prêts, signé le 24 octobre 2013 pour la période 2014-2019, la RATP a bonifié

¹⁴⁴ Ces aides sont détaillées dans le protocole d'accord relatif à la politique de la RATP en faveur de l'habitat et des prêts signé le 24 octobre 2013.

¹⁴⁵ Le protocole précité du 24 octobre 2013 indique que le taux d'intérêt applicable est défini en fonction de l'indice bancaire de référence utilisé par l'établissement en charge de la mise en paiement des prêts au jour de la demande. Ces taux sont calculés sur la base des taux des Obligations Assimilables du Trésor (OAT). La bonification accordée étant de 2 %, le salarié se voit appliquer un taux, selon la formule suivante : indice de référence – 2 % de bonification = taux salarié. Ce taux salarié ne peut être inférieur à 2 %.

¹⁴⁶ Une dérogation peut être accordée dès lors que le temps de trajet domicile travail, en utilisant les transports en commun, ne dépasse pas une heure ou que la distance domicile-travail ne dépasse pas 30 kilomètres.

les taux d'intérêt de différents prêts proposés par son partenaire bancaire. Les prêts qui s'inscrivent dans ce dispositif sont les suivants¹⁴⁷ : prêt aux jeunes embauchés, prêt pour les travaux d'amélioration et cadre de vie, prêt pour la future résidence de retraite, prêt véhicule, prêt sécurité deux roues, prêt déménagement et prêt travaux de service de nuit. Hormis pour le prêt « jeunes embauchés » qui est à taux zéro, les différents prêts se caractérisent par la mise en place de trois taux d'emprunt en fonction de la durée du remboursement¹⁴⁸.

Les prêts les plus sollicités sont les prêts jeunes embauchés, les prêts pour travaux et les prêts véhicules qui existaient déjà dans le protocole précédent. Les prêts pour la future résidence de retraite, pour la sécurité deux roues et pour le déménagement ont été mis en place en 2014 et n'ont pas rencontré un grand succès (entre deux et trois prêts accordés entre 2014 et 2019). Ils n'ont pas été reconduits dans le protocole entré en vigueur au 1^{er} janvier 2020.

Tableau n° 41 : Nombre et montant des prêts attribués entre 2011 et 2019

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Prêts jeunes embauchés</i>									
<i>Nombre</i>	33	33	37	38	22	35	32	29	20
<i>Montant (€)</i>	95 287	93 360	106 648	107 086	60 825	99 000	93 571	84 473	58 787
<i>Prêts travaux</i>									
<i>Nombre</i>	45	45	44	52	21	34	33	37	32
<i>Montant (€)</i>	171 560	155 385	161 576	209 120	87 047	144 137	125 807	143 155	135 055
<i>Prêts véhicules</i>									
<i>Nombre</i>	199	134	118	111	87	69	137	137	104
<i>Montant (M€)</i>	1,73	1,24	1,07	1,04	0,86	0,69	1,36	1,46	1,11

Source : RATP.

3.7 Un soutien social significatif pour les salariés

Les agents de la RATP bénéficient de mesures sociales permettant de concilier vie privée et activité professionnelle. Ces mesures relèvent de financements de l'entreprise et s'ajoutent à celles proposées par le comité d'entreprise (hors champ du présent rapport).

3.7.1 Le chèque emploi service universel (CESU)

Les salariés bénéficient de chèques emplois services universels suite à un protocole signé en 2008 (reconduit en janvier 2018). Les CESU abondés par l'entreprise sont mis à disposition de l'ensemble des salariés ayant une ancienneté minimale de trois mois et dans la limite d'un plafond annuel de commandes (700 € par an). L'abondement est fonction du coefficient du salarié dans la grille de rémunération et de sa situation familiale (famille

¹⁴⁷ Les différents prêts sont décrits dans l'Annexe n° 17.

¹⁴⁸ Pour un prêt d'une durée inférieure ou égale à 24 mois, le taux de 1,88 % (1,78 % pour le prêt véhicule) hors assurance ; pour un prêt d'une durée de 25 mois à 48 mois : 2,77 % (2,67 % pour le prêt véhicule) hors assurance ; pour un prêt d'une durée de 49 à 60 mois : 3,25 % (3,15 % pour le prêt véhicule) hors assurance.

monoparentale, salarié en situation de handicap, parents d'enfant handicapé). Les taux d'abondement ont augmenté au cours de la période, dans le cadre des protocoles successifs, ce qui explique la croissance des montants versés au titre des CESU entre 2011 et 2018 (+191 %).

Tableau n° 42 : Montants versés au titre des CESU

	Abondement RATP	Frais de gestion	Frais postaux	Accompagnement du dispositif	Maintenance	Ajustements	Budget total
2011	231 238 €	752 €	1 463 €			1 997 €	235 450 €
2012	240 953 €	789 €	1 487 €				243 229 €
2013	245 864 €	844 €	2 338 €				249 045 €
2014*	288 614 €	4 898 €		4 800 €	4 800 €	1 081 €	304 194 €
2015	316 339 €	4 321 €		4 800 €	4 800 €		330 260 €
2016	348 405 €	4 426 €		4 800 €	4 800 €		362 430 €
2017	418 896 €	4 837 €		4 800 €	4 800 €		433 333 €
2018*	661 553 €	23 401 €	2 077 €				687 031 €
Total	2 751 861 €	44 269 €	7 365 €	19 200 €	19 200 €	3 078 €	2 844 973 €

(*) nouveau marché

Source : données RATP.

3.7.2 L'aide à la garde d'enfants

Un dispositif est prévu en matière d'aide à la garde d'enfant, via un protocole signé en 2008 qui s'articule autour de deux axes : l'aide à la recherche d'un mode de garde ajusté au besoin du salarié avec notamment la réservation de places de crèches (44 berceaux en 2018 dans des structures à horaires élargis et l'accès, depuis septembre 2018, à une plateforme digitale multiservices) et l'allocation pour aider au paiement des frais de garde, attribués sous conditions et en complément des aides légales. Le budget total consacré à ce dispositif par la RATP s'établit à 1 653 000 € en 2018, en baisse de 8,6 % par rapport à 2011. Cette baisse s'explique par la baisse régulière du nombre d'allocataires et du nombre d'enfants pouvant bénéficier d'une allocation.

Tableau n° 43 : Coûts des aides à la garde d'enfants (2011-2018)

	Allocation frais de garde 0-3 ans	Allocation frais de garde 3-7 ans	Financement des dispositifs de garde (*)	Budget total
2011	1 545 000 €	33 000 €	231 000 €	1 809 000 €
2012	1 577 000 €	17 000 €	240 000 €	1 834 000 €
2013	1 535 000 €	18 000 €	260 000 €	1 813 000 €
2014	1 474 000 €	17 000 €	260 000 €	1 751 000 €
2015	1 473 000 €	15 000 €	260 000 €	1 748 000 €
2016	1 430 000 €	12 000 €	286 000 €	1 728 000 €
2017	1 396 000 €	9 000 €	272 000 €	1 677 000 €
2018	1 370 000 €	13 000 €	270 000 €	1 653 000 €
Total	11 800 000 €	134 000 €	2 079 000 €	14 013 000 €

*dispositifs de garde : réservation de places en crèches et accès à la plateforme digitale « Yoopies »

Source : données RATP.

3.7.3 La protection complémentaire et la prévoyance

Depuis 2003, les salariés de la RATP disposent d'une protection complémentaire en matière de santé. Il s'agit d'un régime à prestations définies avec des garanties obligatoires et d'autres facultatives. La RATP prend en charge une partie de la cotisation mensuelle uniquement sur les garanties obligatoires. Les montants versés au titre de la complémentaire santé ont été multipliés par 2,5 entre 2011 et 2018, pour atteindre 16,1 M€. Cette forte hausse en fin de période (à partir de 2017) s'expliquerait selon la RATP par l'intégration du ticket modérateur, qui était pris en charge auparavant par la CCAS.

Les salariés bénéficient également depuis 2014 d'une protection complémentaire en cas d'invalidité, d'incapacité et de décès (prévoyance). La RATP prend entièrement en charge la cotisation pour les garanties de base¹⁴⁹, la cotisation pour les garanties optionnelles¹⁵⁰ étant intégralement à la charge du salarié. Les montants versés représentaient 2,3 M€ en 2018.

Tableau n° 44 : Montants versés au titre de la complémentaire santé et de la prévoyance

en M€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018
Complémentaire santé	6,31	7,46	7,51	7,63	7,73	8,48	16,00	16,13
Prévoyance	0,62	0,68	0,74	0,81	4,29	4,50	4,66	2,29
Total	6,93	8,14	8,25	8,44	12,02	12,98	20,66	18,42

*en 2017, une large partie (6 M€) de l'augmentation provient de l'intégration dans la complémentaire santé de salariés statutaires du ticket modérateur pris en charge auparavant par la CCAS donc par l'entreprise via un taux interne de cotisation, il s'agit donc d'un transfert de charges.

NB : avant la mise en place de l'accord prévoyance en 2015, il existait des contrats couvrant des salariés hors statut, mis en place par DUE qui ont été remplacés par le contrat actuel.

Source : données RATP.

3.7.4 Le service social

La RATP est dotée d'un service social du travail ouvert aux salariés tout au long de leur vie dans l'entreprise. Dans le cadre de son action de soutien individualisé, il peut être sollicité pour des questions concernant aussi bien le registre professionnel que la sphère personnelle, dans une logique de recherche d'articulation entre ces deux domaines. Ce service contribue également à la promotion de la politique de santé et de sécurité au travail par la réalisation d'actions de prévention. Il joue enfin un rôle en matière de veille sociale, de prévention des risques psychosociaux, d'accompagnement d'actions de changement et de maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap. Son budget annuel est d'environ 1,4 M€.

¹⁴⁹ Les garanties de base concernent le décès (24 mois de la rémunération mensuelle de base et 2 mois supplémentaires par enfant), l'incapacité temporaire de travail (versement d'indemnités journalières complémentaires garantissant un revenu global de remplacement à hauteur de 95 % de la rémunération mensuelle de base pour une durée maximale de trois ans consécutifs) et l'invalidité (versement par anticipation du capital au titre du décès).

¹⁵⁰ Les garanties optionnelles concernent uniquement le décès et permettent aux ayants droits d'avoir un capital supplémentaire renforcé pouvant aller de 12 à 36 mois de la rémunération mensuelle de base.

3.8 Des facilités de circulation maintenues aux retraités

Des facilités de circulation sont accordées aux agents salariés et retraités de l'entreprise ainsi qu'aux ayants droits (conjoint et enfants à charge) des agents en activité¹⁵¹.

- les cartes de service sont attribuées aux agents statutaires et contractuels, et permettent de voyager gratuitement sur le seul réseau RATP¹⁵². Valables dix ans, elles permettent à leur titulaire de justifier de sa qualité d'agent RATP, mais ne donnent pas droit à la priorité. Elles peuvent être retirées définitivement, lorsque les agents sont rayés des effectifs et lorsqu'ils sont retraités ou réformés, ou temporairement, pour les agents placés en disponibilité. Pour les agents en CDD, la validité du droit au transport est équivalente à la durée du contrat de travail initial. Le nombre de bénéficiaires a augmenté entre 2011 et 2018, passant de 40 136 à 47 978 (+19,5 %).
- les cartes de retraités sont accordées aux anciens agents jouissant d'une pension d'ancienneté ou d'une pension proportionnelle et permettent la gratuité des transports sur les seules lignes de la RATP. Le nombre de bénéficiaires a crû de 43,3 %, 29 649 retraités bénéficiant de cette carte en 2018 contre 20 695 en 2011.
- les ayants droit bénéficient de cartes de famille. Celles-ci ne sont pas des titres de transport mais permettent de bénéficier du tarif réduit sur les lignes RATP. Elles sont délivrées aux conjoints des agents en activité, à leurs enfants à charge au sens de la législation sur les allocations familiales ainsi que, sans limite d'âge, à ceux de leurs enfants qui restent à leur charge en raison d'une infirmité ou d'une maladie incurable les mettant dans l'impossibilité permanente de se livrer à l'exercice d'une activité salariée¹⁵³. Le nombre de bénéficiaires a connu une augmentation de 43,7 %, passant de 11 805 titulaires en 2011 à 16 959 en 2018.

Tableau n° 45 : Nombre de bénéficiaires d'une facilité de circulation

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Cartes de service</i>	40 136	41 615	45 319	45 886	45 963	47 044	47 150	47 978
<i>Cartes de retraités</i>	20 695	22 469	23 429	24 434	25 532	26 914	28 567	29 649
<i>Cartes famille</i>	11 805	14 280	16 834	19 329	21 900	11 904	14 493	16 959
Total	72 636	78 364	85 582	89 649	93 395	85 862	90 210	94 586

Source : données RATP.

¹⁵¹ Articles 136 à 140 du statut du personnel et Instruction générale 290 D du 16 janvier 2004 relative aux facilités de circulation accordées au personnel.

¹⁵² Les titulaires de ces cartes voyagent gratuitement sur les lignes de bus et tramway de la RATP, sur Orlybus, Roissybus et Balabus, sur les autobus des lignes affrétées ou exploitées en pool, sur l'ensemble du métro et sur la partie RATP des lignes A et B du RER. La liaison Orlyval, les lignes C et E du RER exploitées par la SNCF et la partie SNCF des lignes A et B sont exclues du dispositif.

¹⁵³ À titre de comparaison, l'article 25 de la CCNTU prévoit que les cartes de circulation sont remises, « à leur demande, aux conjoints des agents titulaires, aux agents retraités, aux préretraités ou aux invalides ne travaillant pas et ayant une ancienneté de quinze ans dans l'entreprise ». L'article 26 prévoit qu'il est accordé (sans qu'ils doivent les demander) des facilités de circulation (dont la nature n'est pas précisée) aux conjoints d'agents retraités ou invalides, ainsi qu'aux veufs et veuves d'agents. Enfin, les enfants des agents qui poursuivent leurs études ou sont en apprentissage et ouvrent droit aux prestations familiales bénéficient, jusqu'à leurs 18 ans, de 75 % de réduction.

Cet avantage en nature pour les agents actifs et pour les agents retraités représente un coût pour la RATP qu'il convient d'évaluer. À la suite d'un contrôle de l'URSSAF en 2013, la RATP et l'URSSAF ont échangé en 2014 et 2015 pour déterminer le montant de l'avantage en nature et ainsi d'en déduire le montant des cotisations sociales dues par la RATP. L'avantage a été évalué globalement à 2,8 M€ en retenant les hypothèses suivantes :

- la RATP considère que de nombreux salariés sont amenés, pour leur travail, à se déplacer sur le réseau et qu'à ce titre, la carte de service est indispensable. Par contre, elle admet que les personnels sédentaires (principalement des personnels des services administratifs ainsi que des personnels de maintenance à MRB et MRF, soit environ 5 200 salariés en 2018) bénéficient d'un avantage ; la RATP estime que l'avantage en nature pour ces salariés sédentaires doit être limité aux seuls trajets non professionnels. Elle l'évalue à environ 60 € par an ;
- pour les retraités, elle considère que ceux résidant en Ile-de-France bénéficient de fait d'un avantage (même si tous ont la carte), soit environ 50 % de l'ensemble des retraités. Cependant, l'URSSAF a accepté la demande de la RATP de ne retenir que les agents partis à la retraite depuis 2015, soit environ 4 400 en 2018 ;
- pour les retraités, l'URSSAF a décidé de retenir comme montant de l'avantage la valeur du pass Navigo annuel affecté de la part des recettes de la RATP sur l'ensemble des opérateurs en Ile-de-France, soit environ 556 €.

Tableau n° 46 : Montant estimé par l'URSSAF des avantages en nature liés aux facilités de circulation

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Salariés concernés</i>	6 980	6 486	6 061	5 359	5 246	5 207
<i>Montant annuel de l'avantage par salarié</i>	84,65 €	89,33 €	90,23 €	56,42 €	58,55 €	59,55 €
Total	590 857,00 €	579 394,38 €	546 884,03 €	302 354,78 €	307 153,30 €	310 076,85 €
<i>Retraités concernés</i>			911	2 280	3 637	4 414
<i>Montant annuel de l'avantage par retraité</i>			298,00 €	532,84 €	555,68 €	555,68 €
Total			271 478,00 €	1 214 875,20 €	2 021 008,16 €	2 452 771,52 €
Montant total avantages en nature	590 857,00 €	579 394,38 €	818 362,03 €	1 517 229,98 €	2 328 161,46 €	2 762 848,37 €

Source : données RATP.

Les hypothèses retenues pour évaluer l'avantage en nature conduisent à une nette sous-estimation. Si le fait de ne retenir que les salariés sédentaires est tout à fait justifié, le montant annuel de l'avantage paraît bien modeste. Il serait plus judicieux de partir du même montant que celui calculé pour les retraités (555,68 €) diminué de moitié pour tenir compte de la prise en charge à 50 % par l'entreprise, ce qui aboutit à environ 278 €. Dans ces conditions, l'avantage approcherait 1,4 M€ plutôt que 0,3 M€. Il reste cependant à un niveau limité. Mais le principal coût pour l'entreprise est dû aux cartes des retraités. Si on reprend le raisonnement de la RATP (50 % des retraités vivent en Ile-de-France et donc profitent de cet avantage), ce sont près de 15 000 retraités qui bénéficient d'un avantage de 556 €, soit au total 8,3 M€¹⁵⁴. La RATP devrait donc s'interroger sur le périmètre des bénéficiaires : le maintien du dispositif pour les agents en activité et l'abandon de l'attribution de cartes pour les retraités pourraient constituer une piste d'évolution.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le dialogue social est dense et se fait à plusieurs niveaux. Outre les instances représentatives du personnel classiques, la RATP dispose d'instances spécifiques mais en nombre limité. La mise en place des comités sociaux et économiques a entraîné une rationalisation des instances représentatives du personnel et une redéfinition de leurs moyens, qui nécessite un temps d'adaptation tant pour l'employeur que pour les organisations syndicales. L'entreprise attribue à ce dialogue le fait qu'au cours de la période, le nombre de jours de grève a finalement été contenu. Il reste que le développement de nouvelles pratiques du droit de grève nécessite une réponse adaptée de la part de l'État.

La sécurité et la santé au travail sont des sujets qui font l'objet d'une réelle attention et d'actions fortes afin de diminuer l'accidentologie au travail. Les efforts menés par les différentes composantes de l'EPIC ont conduit à une diminution du nombre d'accidents du travail même si leur gravité accrue entraîne une augmentation du nombre de jours indemnisés.

¹⁵⁴ De plus, rien ne dit que les retraités hors Ile-de-France ne profitent pas à certaines périodes de cet avantage.

La formation professionnelle est un enjeu majeur et traité comme tel par l'EPIC. Les budgets consacrés à la formation sont importants (6,54 % de la masse salariale en 2018), tout comme le nombre de salariés formés annuellement. La RATP a bien saisi le caractère stratégique de la formation à la fois pour maintenir et développer des compétences mais aussi pour accompagner les transformations.

La RATP a toujours été un établissement soucieux d'offrir à ses salariés des conditions sociales favorables. Ces derniers disposent ainsi d'un accès à une médecine de soins diversifiée qui a fait l'objet de réorganisations au cours de la période. La politique de logement, ses accessoires et les autres avantages sociaux dont bénéficient les salariés ne diffèrent guère de ceux qu'on peut trouver dans d'autres entreprises, même si l'on constate un moindre recours à ces dispositifs en fin de période.

Le dispositif de facilités de circulation représente un coût raisonnable pour les agents en activité et leurs ayants droits et peut donc être maintenu. Il représente en revanche un coût très élevé pour les cartes des retraités estimé à 8,3 M€ par la Cour, ce qui devrait conduire à leur abandon pour ces derniers.

CONCLUSION

Comme d'autres entreprises publiques de transport, la RATP se trouve confrontée à une exigence de performance économique et de qualité de service dans un contexte d'ouverture progressive à la concurrence de son activité historique.

Pour faire face à ces enjeux, les politiques menées ces dernières années en matière de ressources humaines ont permis de répondre aux attentes de l'autorité organisatrice (Ile-de-France Mobilités). En vue d'améliorer sa performance, la qualité de service rendu et réussir la modernisation du réseau, la RATP a agi dans plusieurs directions :

- elle a dégagé des gains de productivité dans certains départements, notamment dans le secteur de la maintenance ;
- elle a développé la polyvalence, particulièrement pour les agents en stations et en gares ;
- elle a valorisé l'engagement professionnel, dans le cadre des parcours de carrière et grâce à certaines mesures catégorielles ;
- elle a entretenu un climat social assez apaisé, grâce à un dialogue social de qualité et à une organisation très déconcentrée qui a permis de créer des dynamiques positives au niveau des départements ;
- elle a mené une politique active de prévention pour réduire l'absentéisme et les accidents du travail.

L'ensemble de ces actions s'est cependant inscrit dans un cadre social historique que l'entreprise n'a pas souhaité, jusqu'à présent, faire évoluer. Or, ce cadre trouve sa traduction dans des organisations de travail non seulement trop rigides mais également fondées sur des durées annuelles théoriques de travail parfois trop faibles. Il s'appuie également sur un système de rémunérations coûteux du fait de grilles salariales trop inflationnistes et d'un système de primes complexe et onéreux. Enfin, le pilotage très déconcentré de la politique des ressources humaines aboutit à une perte de cohérence dans de nombreux champs, au premier rang desquels la politique salariale.

Ces référentiels historiques induisent donc des coûts susceptibles de pénaliser la RATP lorsqu'elle répondra aux futurs appels d'offres. La RATP doit impérativement le reconstruire, en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Cet effort passera par la renégociation de nombreux accords et par la remise en cause de spécificités propres à certains métiers et départements.

Le retard pris par l'entreprise pour faire évoluer son cadre social historique s'explique en partie par le défaut d'anticipation de l'ouverture à la concurrence par l'Etat. Alors même que le principe de cette ouverture à la concurrence était acté dès 2009, il a fallu attendre la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 pour que son calendrier et ses modalités soient enfin arrêtés. De nombreux textes réglementaires tardent encore à être publiés (notamment ceux nécessaires à la mise en place du cadre social territorialisé, nouveau socle social pour les transports urbains franciliens), ce qui place la RATP dans une position délicate s'agissant de la négociation d'une nouvelle organisation du travail pour ses conducteurs de bus. Bien que ces négociations sont désormais urgentes, l'ouverture à la concurrence devant être réalisée au plus tard fin 2024, elles ne peuvent raisonnablement se tenir tant que les futures règles du jeu ne sont pas arrêtées par l'Etat. S'agissant du réseau ferré, la RATP dispose d'un peu plus de temps (les échéances étant fixées à fin 2029 pour les tramways et fin 2039 pour les métros et RER) mais

elle devra les anticiper suffisamment, notamment pour permettre de traiter sereinement le sujet sensible de la renégociation de l'organisation du travail des conducteurs de métro et de RER.

En tout état de cause, pour que l'entreprise et ses salariés puissent réussir cet exercice par nature délicat, le soutien des tutelles et de l'autorité organisatrice sera essentiel. Tous les acteurs doivent être conscients de ce qu'une évolution du modèle social de la RATP est indispensable pour permettre à l'entreprise de gagner les futurs appels d'offres et de préserver l'essentiel de son activité historique en Ile-de-France.

ANNEXES

Annexe n° 1. Glossaire.....	106
Annexe n° 2. Les textes applicables aux activités de la RATP	108
Annexe n° 3. Principales conclusions du rapport consacré à la performance de l'opérateur de transport RATP (novembre 2019)	109
Annexe n° 4. Evolution des effectifs.....	112
Annexe n° 5. Moyenne d'âge et taux de féminisation des effectifs de l'EPIC	118
Annexe n° 6. Turn-over.....	119
Annexe n° 7. La démarche de GPEC	120
Annexe n° 8. Motifs de départ des agents	122
Annexe n° 9. Démissions et non-confirmations d'embauche des nouvelles recrues	123
Annexe n° 10. Contrôles à domicile des agents en arrêt de travail	124
Annexe n° 11. Formulaire-type de compte-rendu des suivis commandés à la BSP.....	125
Annexe n° 12. Situation comparée des femmes et des hommes	126
Annexe n° 13. Protocoles d'accord entre 2012 et 2018 portant sur le déroulement des carrières	127
Annexe n° 14. La nouvelle grille salariale de 2019 des opérateurs de maintenance.....	129
Annexe n° 15. Dialogue social	130
Annexe n° 16. Formation	139
Annexe n° 17. Logement.....	141

Annexe n° 1. Glossaire

CCF : congés compensateurs de férié
CCNTU : convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains
CDD : contrat à durée déterminée
CDEP : comité départemental économique et professionnel
CDI : contrat à durée indéterminée
CEE : comité d'entreprise européen
CET : compte épargne-temps
CGF : comité de groupe France
CHSCT : comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail
CICE : crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi
CRE : comité régie entreprise
DSC : direction des services communs
DP : délégué du personnel
GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT : glissement vieillesse technicité
IG : instruction générale
MSPA : masse salariale par agent
PIE : promotion interne vers encadrement
RMPP : rémunération moyenne des personnes en place
TC : temps complémentaire
TPFC : temps partiel fin de carrière
TS : temps supplémentaire
UO : unité opérationnelle
VAE : validation des acquis de l'expérience

Départements de l'EPIC

CGF : Contrôle de gestion et finances
CML : Commercial
COM : Communication
DAT : Développement et action territoriale
DIT : Développement, innovation et territoires

EDT : Etudes générales, développement, territoires
ESP : Espaces et patrimoine
EST : Equipements et systèmes du transport
GDI : Gestionnaire d'infrastructure
GIS : Gestion et innovation sociales
GSP : département GIS spécifique
HAD : Développement des achats
HAL : Achats et logistique
ING : Ingénierie
JUR : Juridique
M2E : Maintenance des équipements et espaces
MOP : Maîtrise d'ouvrage des projets
MOT : Maîtrise d'ouvrage transport
MRB : Matériel roulant bus
MRF : Matériel roulant ferroviaire
MTS : Métro transport et services
OBS : Observatoire d'ajustement du GI
PIL : Projets et ingénierie des lieux
RER : Réseau express régional
SDG : Services de la direction générale
SEC : Sécurité
SEM : Services et espaces multimodaux
SID : Stratégie innovation et développement
SIT : Systèmes d'information et de télécommunications
SUR : Sûreté
VAL : Valorisation, achats, logistique

Annexe n° 2. Les textes applicables aux activités de la RATP

Les principaux textes applicables à la branche « Transport public urbain de voyageurs » sont la convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains de voyageurs du 11 avril 1986, étendue par arrêté du 25 janvier 1993 et l'accord-cadre du 22 décembre 1998 relatif à la branche sur l'emploi, l'organisation, l'aménagement et la réduction du temps de travail.

La RATP n'est pas concernée par ces textes. Son activité est régie par un « statut du personnel »¹⁵⁵ qui lui est propre, d'une part, et par des accords d'entreprise, d'autre part.

Le statut fixe un ensemble de règles générales dans plusieurs domaines : classification du personnel ; modalités de recrutement et de « commissionnement » (entrée définitive dans les cadres après un an de stage) ; position des agents ; cessation des fonctions ; congés et absences ; classement et avancement ; rémunération et conditions de travail ; discipline ; expression et représentation du personnel.

Son importance doit être relativisée pour deux raisons. D'une part, des accords d'entreprise sont nécessaires pour donner leur pleine portée à la plupart de ses dispositions : ce sont ces accords d'entreprise (et, le cas échéant, les accords négociés à l'échelle des départements ou des unités opérationnelles) qui constituent l'essentiel du cadre applicable aux agents et salariés de l'entreprise. D'autre part, en pratique, les personnels permanents non statutaires se voient appliquer la quasi-totalité du contenu des dispositions statutaires, des instructions générales et des accords, et notamment la grille de rémunération RATP, les modalités d'avancement, le plan d'épargne entreprise, le supplément familial de traitement, la carte de service et la carte famille, l'accès aux centres médicaux RATP, l'accès au service social, le point habitat, les soins enfants, les congés spéciaux d'ordre familial, la demi-journée pour première rentrée scolaire, les modalités spéciales de prise de congés pour les salariés originaires des DOM-TOM, etc. Les distinctions subsistantes se limitent à l'accès au conseil de discipline, aux modes et causes de rupture du contrat, ainsi qu'aux régimes d'assurance vieillesse et d'assurance maladie.

L'ensemble du cadre social actuellement en vigueur dans l'entreprise est susceptible d'être remis en cause par l'ouverture à la concurrence des activités historiquement confiées à la RATP. Cette ouverture à la concurrence sera effective au plus tard le 1^{er} janvier 2025 s'agissant du réseau de bus parisien. Elle se traduira par le transfert des effectifs concernés dans des filiales nouvellement créées par la RATP ou le concurrent attributaire du marché. L'activité de la filiale concernée, qu'elle appartienne au Groupe RATP ou non, devra s'inscrire dans le « cadre social territorialisé », prévu par l'article 158 de la loi du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités et qui sera défini par les décrets d'application de cette dernière.

¹⁵⁵ Prévu par l'article 31 de la loi du 21 mars 1948. La version actuelle du statut a reçu une approbation ministérielle le 13 avril 2005. Depuis lors, le statut n'a pas fait l'objet de modification. Cette absence d'évolution est notamment liée au contentieux relatif à l'arrêté du 24 septembre 2007, qui modifiait la composition de la commission mixte du statut. Dans un arrêt du 19 novembre 2008 (n° 310661), le Conseil d'Etat a annulé l'arrêté de 2007 au motif qu'il méconnaissait les dispositions du décret de 1960. Un décret est intervenu le 1^{er} juillet 2015 afin d'instituer une nouvelle composition de la commission mixte du statut. En 2018 et 2019, des audiences bilatérales avec les organisations syndicales représentatives ont permis d'identifier les modifications de forme à apporter au statut, lesquelles devaient être approuvées par la commission mixte au dernier trimestre 2019.

Annexe n° 3. Principales conclusions du rapport consacré à la performance de l'opérateur de transport RATP (novembre 2019)

Un service globalement performant malgré des marges de progression qui demeurent

L'offre de transport produite par la RATP a sensiblement augmenté depuis 2011. Cette augmentation a pu être réalisée malgré des difficultés rencontrées sur les différents modes de transport tenant le plus souvent à des facteurs extérieurs que subit l'opérateur : sur le réseau de surface, difficultés de circulation qui nuisent fortement à la vitesse commerciale et à la régularité des bus, et dans une moindre mesure des tramways ; sur le RER, saturation des lignes, état dégradé de l'infrastructure SNCF en zone nord du RER B, augmentation du nombre de colis suspects, existence de points de convergence et coexistence avec les lignes du réseau ferré national ; sur le métro, augmentation du nombre d'incidents liés à la présence de personnes ou d'objets sur les voies. Les chantiers en cours, notamment sur le RER, devraient permettre de remédier à certaines de ces difficultés. D'autres projets pourraient être envisagés afin d'améliorer encore la performance, notamment par l'installation de portes palières sur les lignes de métro les plus fortement affectées par les incidents liés à la présence de voyageurs et d'objets sur les voies.

Pour autant, la RATP dispose de marges propres pour améliorer l'exploitation : l'augmentation des incidents d'exploitation relevant de sa responsabilité ainsi que la hausse du nombre de chutes de voyageurs sur le métro et le RER constituent des points de vigilance.

Cette performance est en tout état de cause encouragée par les mécanismes d'incitation financière (bonus, malus, pénalités en cas de situation inacceptable) prévus par le contrat avec Ile-de-France Mobilités (IDFM). La RATP parvient aujourd'hui à atteindre un bonus représentant environ 45 % du bonus maximal prévu par le contrat, ce qui reflète l'amélioration de sa performance depuis 2011.

Une qualité de service qui a progressé

À l'analyse des indicateurs de qualité de service, il apparaît que la RATP a progressé au cours de la période sous contrôle et dépasse aujourd'hui globalement les objectifs fixés par l'autorité organisatrice. Les enquêtes de perception IDFM reflètent plutôt cette évolution.

Des points d'attention demeurent cependant, tels que l'information en situation perturbée, la disponibilité des équipements d'accessibilité et celle des lignes de péage. Le sujet complexe de la propreté mérite également une implication qui se reflète dans les efforts déployés en la matière par l'opérateur.

La sûreté, assurée de manière originale par un service spécialisé pour les réseaux de la RATP, remplit une fonction importante et il est permis de s'interroger sur son avenir au regard de l'ouverture à la concurrence.

Outre qu'il traduit un certain changement de culture, le programme orienté client dont s'est dotée la RATP dessine des pistes prometteuses pour répondre aux attentes des voyageurs, que la mise en place d'un nouveau baromètre client permettra d'identifier encore plus précisément.

Des efforts de productivité importants et des marges de manœuvre qui se réduisent

La RATP a mis en œuvre une stratégie destinée à préparer l'entreprise à l'ouverture à la concurrence, qui interviendra au plus tard le 1^{er} janvier 2025 pour le bus, le 1^{er} janvier 2030 pour le tramway et le 1^{er} janvier 2040 pour le métro et le RER. Cette stratégie est progressivement montée en puissance au cours de la période écoulée et a porté ses fruits : la situation financière de l'EPIC est assainie et des efforts considérables de productivité ont déjà été réalisés. Ces derniers sont allés sensiblement au-delà des exigences du contrat avec IDFM, et se sont traduits par une hausse sensible de la productivité par agent. Ces évolutions sont positives dans la perspective de l'ouverture à la concurrence, et viennent s'ajouter aux atouts réels (réputation d'excellence au niveau mondial et capacité d'innovation) sur lesquels la RATP entend s'appuyer pour défendre ses positions sur le réseau historique.

Les projections de la RATP pour les années à venir mettent cependant en évidence l'essoufflement de la stratégie mise en œuvre au cours de la période écoulée, laquelle reposait pour une large part sur des gains de productivité dite « de croissance » grâce à l'augmentation de l'offre produite. Les suppressions de postes dans des départements tels que BUS, MRB¹⁵⁶ ou MRF¹⁵⁷ semblent désormais avoir atteint leurs limites, dès lors qu'elles ne se sont pas accompagnées d'une hausse du temps de travail des agents. Dans ce contexte, de nouveaux gains de productivité ne seront possibles que par des évolutions supplémentaires de l'organisation du travail et du temps de travail.

Il est difficile d'évaluer les écarts de productivité de l'entreprise avec ses concurrents potentiels. En effet, les coûts de l'entreprise dépendent, pour une très large part, des caractéristiques structurelles du réseau dont elle doit assurer l'exploitation, ce qui limite la portée d'une comparaison avec d'autres opérateurs et d'autres réseaux.

Il est d'autant plus difficile d'évaluer la position de la RATP par rapport à ses concurrents que les coûts de chacun seront affectés par les règles adoptées pour organiser cette ouverture à la concurrence, en particulier sur le bus. La compétitivité de la RATP dépendra ainsi en partie des modalités de l'ouverture à la concurrence, dont l'essentiel du cadre juridique sera défini par la loi d'orientation des mobilités et ses décrets d'application. Plusieurs points devant être tranchés par IDFM seront également déterminants, notamment celui de l'allotissement : l'enjeu sera de rassembler, dans chaque lot, des lignes présentant des degrés de complexité d'exploitation différents, afin de faire en sorte que chaque lot soit également intéressant et éviter une situation dans laquelle la concurrence se positionnerait sur les lots les plus aisés à exploiter, laissant à la RATP les lots les plus « difficiles ».

L'ouverture à la concurrence : les défis en matière de qualité de service

L'un des défis de l'ouverture à la concurrence sera de ne pas fragiliser la qualité du service rendu sur le réseau aujourd'hui exploité par l'EPIC en remettant en cause les synergies qui existent aujourd'hui au sein d'une entreprise intégrée entre les lignes et entre les modes de transport. L'option d'une mise en régie régionale, qui aurait permis à l'autorité organisatrice de confier l'exploitation du réseau à l'opérateur sans mise en concurrence, était cependant

¹⁵⁶ Matériel roulant bus.

¹⁵⁷ Matériel roulant ferroviaire.

in envisageable d'un point de vue stratégique, compte-tenu des liens qui existent entre les activités de la RATP sur son réseau historique et ses activités hors Ile-de-France.

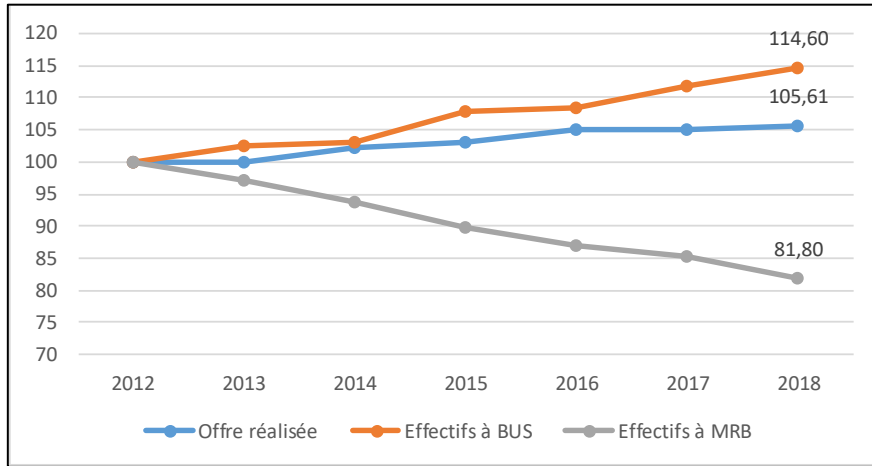
Dans un contexte concurrentiel, préserver la qualité du service supposera que l'autorité organisatrice fasse prévaloir un niveau d'exigence élevé dans les futurs d'appels d'offres. L'objectif de l'ouverture à la concurrence est en effet d'aboutir à un niveau de service au moins équivalent au niveau actuel, pour un niveau de coûts moindre (« moins cher, plus performant »). Compte tenu des risques que la fin de l'entreprise intégrée fait peser sur la qualité du service, cet objectif apparaît très ambitieux, et l'atteindre exigera une réflexion approfondie sur :

- la définition du niveau d'allotissement souhaitable : les synergies actuelles entre les lignes du réseau ferré ainsi qu'entre les différents modes de transport devront être prises en compte ;
- la définition des indicateurs de qualité de service, qui sera un enjeu important : si l'autorité organisatrice n'est pas en mesure d'objectiver finement la qualité du service rendu par chaque opérateur, le risque est que le critère « coût » devienne déterminant, au détriment des critères qualitatifs (« moins cher, moins performant »).

Enfin, et de manière générale, l'autorité organisatrice devra prévoir des dispositifs spécifiques assurant une solidarité entre les opérateurs du réseau en cas d'incident survenant sur une ligne exploitée par l'un d'entre eux, et ce tous modes de transport confondus.

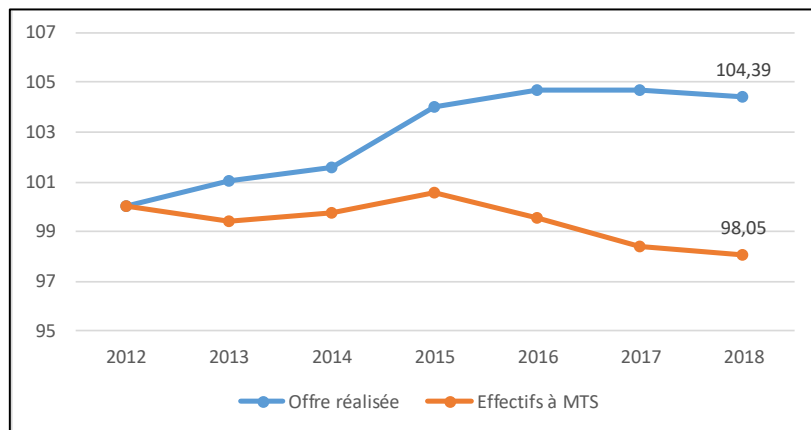
Annexe n° 4. Evolution des effectifs

Graphique n° 1 : Production et effectifs sur le réseau de surface (2012-2018)



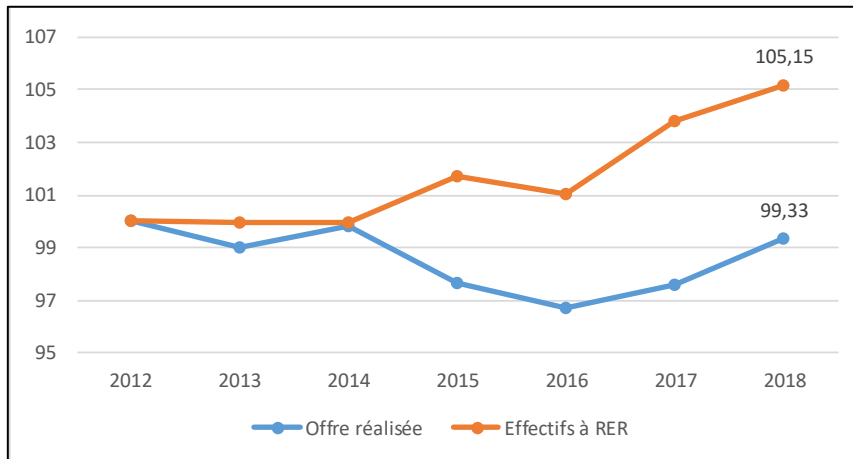
Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Graphique n° 2 : Production et effectifs sur le réseau métro (2012-2018)



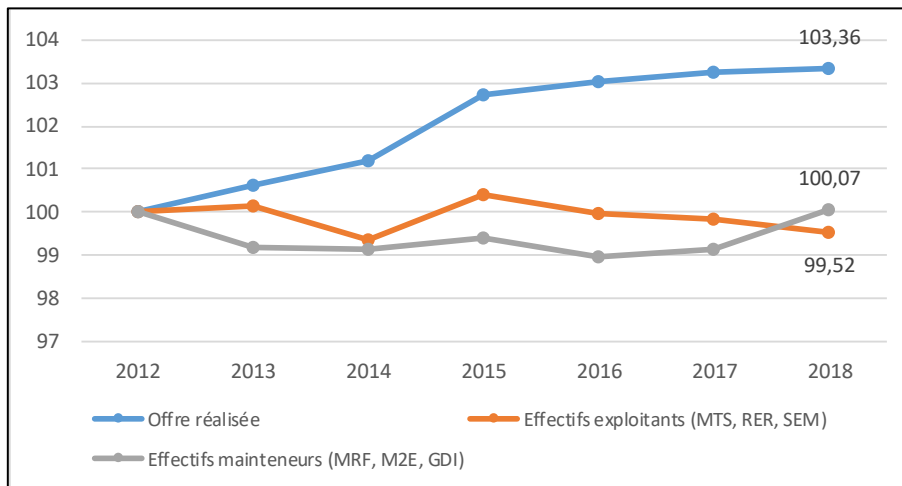
Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Graphique n° 3 : Production et effectifs sur le RER (2012-2018)



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Graphique n° 4 : Production et effectifs sur le réseau ferré (métro et RER, 2012-2018)



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Tableau n° 1 : Recrutements dans les principaux départements (2011-2018)

<i>En % des effectifs n-1</i>		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	Permanents	0,8%	0,5%	0,5%	0,9%	0,8%	2,0%	1,2%	0,9%
	Total	31,2%	31,9%	43,9%	32,1%	22,1%	26,2%	18,6%	25,8%
MTS	Permanents	2,6%	1,2%	1,6%	1,8%	0,6%	4,8%	5,4%	3,8%
	Total	2,6%	1,2%	2,0%	4,8%	0,6%	9,2%	9,7%	11,1%
BUS	Permanents	7,5%	5,7%	7,5%	5,6%	10,2%	7,2%	9,3%	7,5%
	Total	8,7%	6,8%	8,4%	6,6%	11,2%	8,0%	10,9%	10,1%
MRB	Permanents	2,2%	0,9%	0,9%	1,2%	1,9%	4,2%	4,4%	3,0%
	Total	3,9%	2,2%	3,0%	2,8%	5,4%	8,0%	7,6%	5,7%
MRF	Permanents	2,4%	2,5%	1,9%	2,3%	3,2%	4,0%	5,1%	3,9%
	Total	2,9%	3,0%	2,3%	2,8%	3,5%	4,5%	6,0%	5,0%
M2E	Permanents	4,6%	3,5%	2,9%	3,3%	2,2%	3,4%	3,0%	3,4%
	Total	5,2%	4,0%	3,4%	3,7%	2,8%	4,2%	4,1%	4,4%
SEM	Permanents	3,5%	4,7%	5,2%	3,2%	5,7%	6,1%	6,9%	4,0%
	Total	4,5%	5,3%	6,0%	3,8%	6,6%	7,1%	8,4%	5,3%
CML	Permanents	1,8%	6,9%	3,1%	0,4%	2,1%	5,2%	3,1%	2,8%
	Total	1,9%	7,2%	3,3%	0,8%	2,2%	5,5%	4,1%	4,0%
EPIC	Permanents	4,5%	4,1%	4,6%	3,7%	5,9%	5,5%	6,8%	5,0%
	Total	6,2%	5,8%	7,0%	6,4%	7,8%	7,6%	9,1%	8,2%

Source : Cour des comptes, d'après données bilans sociaux.

Tableau n° 2 : Part des contractuels dans les effectifs (hors CAE, intérimaires et stagiaires)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BUS	4,2%	4,8%	5,4%	6,9%	7,8%	9,3%	10,6%
CGF	6,5%	6,1%	6,9%	8,4%	8,8%	11,2%	10,3%
CML	2,6%	2,9%	3,3%	3,3%	4,4%	5,2%	5,8%
COM	9,1%	13,6%	15,1%	17,4%	19,8%	17,2%	19,3%
DIT/EDT	7,6%	9,3%	9,8%	6,8%	5,4%	6,5%	8,2%
GDI	6,9%	6,2%	6,7%	7,2%	7,3%	8,2%	9,5%
GIS	9,3%	21,9%	27,9%	19,4%	11,6%	13,1%	15,0%
ING	9,4%	9,7%	10,7%	11,0%	12,1%	13,4%	14,4%
JUR	4,8%	6,5%	8,2%	10,8%	7,4%	10,6%	8,3%
M2E	5,2%	5,7%	6,3%	6,8%	7,1%	8,0%	8,9%
MOP	11,3%	10,5%	10,5%	10,7%	12,3%	13,5%	13,3%
MRB	3,2%	4,1%	4,5%	5,7%	6,5%	7,1%	9,6%
MRF	3,7%	3,7%	4,1%	4,8%	5,5%	6,9%	7,5%
MTS	0,3%	0,5%	0,7%	1,1%	1,6%	2,1%	2,3%
RER	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%	1,0%	1,2%
SDG	8,9%	7,5%	6,3%	7,3%	8,9%	11,0%	14,8%
SEC	1,2%	1,6%	1,6%	1,7%	1,8%	2,5%	3,0%
SEM	1,6%	1,9%	2,0%	2,8%	3,7%	4,5%	4,6%
SID					19,6%	27,5%	26,6%
SIT	12,2%	14,4%	16,0%	17,7%	19,4%	21,7%	22,3%
VAL	7,5%	7,6%	7,1%	7,2%	10,9%	14,8%	16,2%
Total EPIC	3,8%	4,6%	5,3%	5,8%	6,3%	7,5%	8,4%

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Tableau n° 3 : Part des contractuels dans les effectifs d'opérateurs, hors contrats courts (hors CAE, intérimaires et stagiaires)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BUS	4,6%	5,2%	5,9%	7,5%	8,4%	9,7%	11,1%
CML	1,9%	2,3%	2,4%	2,5%	3,4%	3,7%	4,2%
GDI	6,3%	6,4%	5,7%	6,7%	6,2%	7,1%	8,2%
M2E	4,9%	5,6%	6,2%	6,7%	7,0%	8,2%	8,8%
MRB	3,3%	4,5%	5,1%	6,6%	7,7%	7,7%	10,9%
MRF	3,6%	3,6%	4,0%	4,9%	5,6%	7,2%	7,5%
MTS	0,3%	0,5%	0,8%	1,0%	1,6%	2,2%	2,5%
RER	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
SEC	0,4%	0,9%	1,3%	1,1%	1,5%	2,1%	2,8%
SEM	1,6%	2,0%	2,1%	3,0%	0,1%	4,6%	4,8%

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Tableau n° 4 : Nombre de contrats de travail à durée déterminée, au 31 décembre

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CDD								
<i>Cadre</i>	18	23	21	19	22	24	27	30
<i>Maîtrises et techniciens supérieurs</i>	9	15	2	7	13	11	20	33
<i>Opérateur</i>	11	4	17	14	33	34	19	40
S/Total	38	42	40	40	68	69	66	103
Contrat de professionnalisation								
<i>Cadre</i>	6	2	1	4	3	15	14	9
<i>Maîtrises et techniciens supérieurs</i>	16	20	22	20	27	36	22	15
<i>Opérateur</i>	244	218	187	186	216	214	132	88
S/Total	266	240	210	210	246	265	168	112
Contrat d'apprentissage (depuis 2016)								
<i>Cadres</i>						4	22	36
<i>Maîtrises et techniciens supérieurs</i>						21	129	155
<i>Opérateurs</i>						1	98	256
S/Total						26	249	447
Etudiant de recherche / CIFRE								
<i>Cadre</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Maîtrises et techniciens supérieurs</i>	7	9	5	8	7	6	4	2
<i>Opérateur</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
S/Total	7	9	5	8	7	6	4	2
Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE)								
<i>Cadre</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Maîtrises et techniciens supérieurs</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Opérateur</i>	317	308	307	461	478	485	268	384
S/Total	317	308	307	461	478	485	268	384
Contrat Emploi d'Avenir (fin du dispositif en 2015)								
<i>Cadre</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Maîtrises et techniciens supérieurs</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Opérateur</i>	0	0	198	328	147	0	0	0
S/Total	0	0	198	328	147	0	0	0
ENSEMBLE								
<i>Cadre</i>	24	25	22	23	25	43	63	75
<i>Maîtrises et techniciens supérieurs</i>	32	44	29	35	47	75	175	205
<i>Opérateur</i>	572	530	709	989	874	734	517	768
S/Total	628	599	760	1 047	946	851	755	1 048

Source : RATP.

Tableau n° 5 : Nombre de CDI au 31 décembre (indicateur 113a du bilan social)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Cadre</i>	311	338	374	408	432	478	537	563
<i>Maîtrise</i>	197	219	226	242	253	272	303	313
<i>Opérateur</i>	703	826	1 001	1 142	1 499	1 741	2 131	2 357
Total	1 211	1 383	1 601	1 792	2 184	2 491	2 971	3 233

Source : RATP.

Tableau n° 6 : Nombre moyen mensuel de travailleurs temporaires (indicateur 121 du bilan social)

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
32	28	31	42	38	33	35	37

Source : RATP.

Tableau n° 7 : Atteinte des objectifs relatifs aux recrutements de jeunes et de seniors

	Accord Contrat de génération 2013-2016	Accord GPEC 2016-2019	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Jeunes (< 26 ans) sous statut	40 % du total des recrutements à durée indéterminée	25 % à 30 % du total des recrutements à durée indéterminée	33 %	31 %	32 %	29 %	27 %	27 %
Jeunes en alternance ou dispositif d'insertion	10 % à 15 % du total des recrutements	Pas d'objectif	14 %	14 %	15,5 %	15 %	17,5 %	16 %
Salariés âgés de ≥ 50 ans	1,2 % des recrutements à durée indéterminée		1,9 %	2,1 %	2 %	3 %	2 %	3 %
Salariés âgés de ≥ 50 ans	15 % de l'effectif total		20,6 %	21,5 %	21,3 %	20,6 %	21,3 %	22,1 %

Source : RATP.

Annexe n° 5. Moyenne d'âge et taux de féminisation des effectifs de l'EPIC**Tableau n° 8 : Moyenne d'âge dans les principaux départements (2011-2018)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	47,08	46,92	47,42	47,75	47,58	47,17	46,42	46,42
MTS	41,92	42,08	42,50	42,83	42,92	42,50	42,00	42,25
BUS	38,75	38,83	39,08	39,42	39,42	39,42	39,50	39,67
MRB	41,58	42,08	42,58	43,00	43,25	43,33	43,42	43,67
MRF	40,42	40,83	41,33	41,75	42,17	42,17	41,92	42,17
M2E	39,92	40,08	40,42	40,83	41,42	41,42	41,67	42,17
SEM	40,67	40,58	40,83	41,33	41,42	41,33	41,00	41,58
CML	42,25	42,00	42,08	42,67	43,08	43,08	43,08	43,50
EPIC	40,83	40,83	41,00	41,33	41,50	41,50	41,33	41,58

Source : Cour des comptes, d'après données bilans sociaux.

Tableau n° 9 : Taux de féminisation des principaux départements de l'EPIC (2011-2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	16,1 %	17,1 %	17,0 %	17,7 %	18,7 %	19,7 %	20,8 %	20,5 %
MTS	18,6 %	19,2 %	18,9 %	19,2 %	19,7 %	19,6 %	19,1 %	18,6 %
BUS	9,3 %	9,4 %	9,3 %	9,5 %	9,5 %	9,5 %	9,7 %	9,9 %
MRB	3,9 %	3,9 %	4,1 %	4,3 %	4,2 %	4,7 %	5,2 %	5,0 %
MRF	5,1 %	5,1 %	5,2 %	5,3 %	5,5 %	5,5 %	5,8 %	6,0 %
M2E	8,4 %	7,6 %	7,4 %	7,6 %	7,5 %	7,6 %	7,5 %	7,7 %
SEM	53,0 %	53,0 %	53,4 %	53,3 %	53,6 %	53,8 %	54,5 %	55,0 %
CML	42,2 %	43,5 %	44,2 %	44,3 %	44,9 %	45,9 %	47,6 %	47,7 %
EPIC	19,7 %	20,0 %	20,0 %	20,1 %	20,1 %	20,3 %	20,6 %	20,6 %
UTP classe 1	15,7 %	16 %	16,5 %	16,8 %	17,1 %	17,8 %	18 %	18,6 %

UTP classe 1 : entreprises des agglomérations supérieures à 250 000 habitants.

Source : Cour des comptes, d'après données bilans sociaux.

Annexe n° 6. Turn-over

Tableau n° 10 : Taux de renouvellement global des principaux départements (2011-2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	32,01%	38,81%	45,05%	32,68%	23,63%	30,44%	28,43%	25,12%
MTS	3,27%	3,61%	2,54%	5,34%	4,65%	10,63%	11,93%	10,86%
BUS	6,88%	7,00%	6,44%	5,73%	8,02%	7,10%	8,33%	8,30%
MRB	5,63%	4,19%	3,72%	4,56%	6,65%	9,37%	8,78%	7,18%
MRF	3,31%	3,30%	2,81%	3,07%	3,43%	4,65%	5,60%	4,74%
M2E	5,72%	6,00%	3,93%	2,06%	3,30%	4,83%	4,72%	4,59%
SEM	5,17%	6,42%	5,50%	4,11%	5,99%	7,12%	7,93%	5,88%
CML	2,92%	6,19%	3,76%	1,85%	2,90%	5,60%	5,51%	4,71%
EPIC	6,10%	6,76%	6,33%	5,95%	7,01%	7,89%	8,56%	7,70%

Formule de calcul : demi-somme (entrées + sorties) / total des effectifs sur l'année

Source : Cour des comptes, d'après données bilans sociaux.

Tableau n° 11 : Taux de renouvellement des principaux départements, hors contrats courts et départs en retraite (2011-2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	3,73%	3,99%	4,07%	3,30%	3,13%	1,35%	0,74%	0,50%
MTS	1,90%	0,99%	1,17%	1,53%	0,80%	3,39%	3,74%	2,69%
BUS	4,62%	4,18%	4,67%	3,88%	6,15%	4,97%	5,75%	5,23%
MRB	1,68%	1,01%	0,91%	1,18%	1,69%	2,86%	3,02%	3,04%
MRF	1,64%	1,66%	1,38%	1,60%	2,07%	2,31%	2,94%	2,62%
M2E	2,79%	2,63%	2,04%	0,21%	1,65%	2,12%	2,15%	2,76%
SEM	1,43%	2,49%	3,24%	3,48%	2,45%	3,72%	4,08%	4,49%
CML	1,33%	3,89%	2,26%	0,66%	1,54%	3,46%	2,62%	2,34%
EPIC	3,00%	3,01%	3,10%	2,72%	3,92%	3,74%	4,32%	3,66%

Formule de calcul : demi-somme (entrées + sorties) / total des effectifs sur l'année. Les recrutements sous contrats courts, les fins de contrats courts et les départs en retraite sont exclus du périmètre.

Source : Cour des comptes, d'après données bilans sociaux.

Annexe n° 7. La démarche de GPEC

La démarche de GPEC de l'EPIC, animée par le département GIS, repose sur un accord du 29 novembre 2016, signé par l'UNSA et la CFE-CGC¹⁵⁸. L'outil de référence de cette démarche est le schéma directeur des ressources humaines (SDRH) de l'EPIC, qui consolide l'ensemble des SDRH départementaux et est actualisé chaque année. Sa fonction est de mettre en évidence les tendances pour les années à venir en termes de besoins en recrutement et d'évolution des emplois. En complément des SDRH, la démarche de GPEC consiste à connaître l'existant (cartographie des métiers, bibliothèque de compétences, identification des « compétences critiques », etc.), à identifier les problématiques transversales devant faire l'objet d'actions spécifiques, ainsi qu'à établir des plans d'actions et suivre leur mise en œuvre. À cela s'ajoutent des actions destinées à encourager la mobilité des agents : en la matière, la démarche de GPEC est encadrée par l'accord du 4 novembre 2014 sur l'accompagnement des parcours professionnels et de la mobilité, enrichi par un avenant du 26 mars 2018. Ces deux accords affirment l'objectif d'un développement de la mobilité interne, ainsi que celui de l'élaboration de parcours intégrés et de parcours transversaux pour l'encadrement.

S'agissant des compétences, quatre démarches de GPEC « transversales » sont mises en œuvre pour prévenir le risque d'une rupture de compétences dans certains domaines prioritaires : l'exploitation (depuis 2012), la sécurité ferroviaire (depuis 2016), les automatismes ferroviaires (depuis 2018) et l'ingénierie (depuis 2018). Les objectifs affichés sont de garantir à l'entreprise de disposer à tout moment des compétences nécessaires pour assurer ses missions et permettre son développement ; d'assurer la pérennité de ces compétences ; de créer des parcours de mobilité transverses aux départements et au Groupe ; et de prendre en compte les évolutions liées au numérique et au digital en anticipant leurs conséquences possibles sur les compétences.

À cela s'ajoute un suivi spécifique des « compétences critiques » nécessaires à la bonne exécution de ses missions. Ce suivi est réalisé annuellement, sur la base de la mise à jour d'une revue dédiée par département et figurant dans le SDRH. Il est assuré par GIS, avec l'appui de chaque département : chacun définit ses compétences critiques et établit, pour chacune, un plan d'action¹⁵⁹ pour les maîtriser. Pour être considérée comme « critique », une compétence donnée doit remplir l'ensemble des critères cumulatifs suivants : elle doit occuper une place « importante » dans l'entreprise ; représenter un risque ou une certitude de dysfonctionnements majeurs si elle était mal maîtrisée ; être portée par peu de personnes ; être rare sur le marché du travail interne ou externe ; et être longue à acquérir. Les compétences critiques sont ensuite classées selon un degré de criticité traduisant le « risque de rupture » associé à chaque compétence : ce risque peut être « imminent » (< 2 ans), de « moyen terme » (2 à 4 ans) ou bien être « maîtrisé » (risque résorbé).

Le SDRH 2018-2020 indique que les compétences critiques alors identifiées étaient portées par 194 salariés, dont 52 salariés seniors. Parmi ces 52 seniors, 11 devaient partir à la

¹⁵⁸ Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les conditions d'introduction des projets de changement, 29 novembre 2016.

¹⁵⁹ Il peut s'agir de recours à des recrutements externes, à des mobilités internes, à des transferts de compétences, à des parcours de formation, à de la formalisation des connaissances et méthodes (*knowledge management*), etc.

retraite avant 2023. En 2019, 162 compétences critiques étaient identifiées, dont 28 présentaient une criticité imminente, 35 une criticité de moyen terme et 99 une criticité maîtrisée. Le département ING était particulièrement concerné à court terme.

Tableau n° 12 : Répartition des compétences critiques identifiées en 2019

Domaine	Département	Criticité imminente (< 2 ans)	Criticité moyen terme (2 à 4 ans)	Criticité maîtrisée
Exploitation / Commercial	CML	1	6	1
	MTS		1	5
	RER	3	4	3
	SUR			2
Ingénierie	ING	17	4	43
	MOP	2	3	9
Fonctions support	EDT		1	
	GIS		1	
	JUR	1		
	SID	1		
Maintenance	GDI	1	5	6
	M2E	1		
	MRF	1	10	30

Source : données RATP.

Il est à noter que ce suivi des compétences critiques n'intègre pas les enjeux de cybersécurité et de digital. Cependant, ces sujets sont traités dans les SDRH, et des comités stratégiques digitaux réunissant GIS et SID ont notamment été mis en place. GIS et SID ont ainsi élaboré une analyse de l'impact de la digitalisation (29 projets principaux) sur les métiers existants. Cet impact était décliné en trois items. Tout d'abord, « digitalisation de l'environnement » (pour 62 % des métiers) : il s'agit des métiers qui ne nécessitent pas de compétences digitales mais qui se développent dans des environnements qui se digitalisent sans être modifiés profondément. Ensuite, « transformation des métiers » (35 % des métiers) : il s'agit des métiers qui requièrent de nouvelles compétences digitales, dans un périmètre d'activité qui reste identique. Enfin, les « métiers émergents » (3 % des métiers) sont les métiers qui requièrent essentiellement des compétences digitales et qui n'existent pas sur le marché.

La RATP indique que des plans de remplacement (PR) permettent de recenser les besoins de chaque département et les filières d'entrée sur les différents postes (mobilité interne, recrutement externe, mixte, promotion sociale, etc.), et d'ainsi anticiper les besoins en compétences. Pour les opérateurs, les PR sont élaborés dans le courant du dernier trimestre de l'année N-1 pour l'année N. Pour l'encadrement, ils sont élaborés en janvier/février de l'année N. Les PR présentent les besoins en termes quantitatifs et qualitatifs. Ils sont réajustés durant l'année en fonction de l'actualité (nouveaux projets, renforts d'offre demandés par IDFM, etc.) et des flux réels constatés, dans le respect des enveloppes budgétaires.

Annexe n° 8. Motifs de départ des agents

Tableau n° 13 : Principaux motifs de départs (hors retraite, fins de contrats et fins de périodes d'essai)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Démission	366	298	234	219	213	270	381
Rupture conventionnelle	9	11	22	30	48	43	47
Licenciement ou réforme							
pour inaptitude physique		2		3	11	4	34
pour inaptitude d'origine professionnelle				5	7	3	14
Licenciement							
pour motif économique		1					
pour motif personnel	18	3	1	1	16	36	41
pour faute grave		22	51	74	53	71	94
pour faute lourde					1		
pour autre motif	227	135	167	188	228	209	185
Révocation							
pour faute grave	111	102	130	158	178	160	209
pour faute lourde		10		1			
Rupture de contrat (CDD ou apprentissage)							
d'un commun accord		8	31	122	95	23	23
à l'initiative de l'employeur		17	35	50	61	71	54
à l'initiative du salarié		4	33	24	63	82	100

Source : données RATP.

Tableau n° 14 : Révocations et licenciements d'opérateurs à BUS

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Révocation							
pour faute grave	70	48	88	108	125	105	125
pour faute lourde		6		1			
Licenciement							
pour motif personnel	5	2			3	16	23
pour faute grave		18	35	51	50	42	58
pour faute lourde					1		
pour autre motif	141	55	88	110	110	102	90
pour inaptitude phys.		2		2	8	3	7
pour inaptitude pro.				2	3	2	11
Total	216	131	211	274	300	270	314

Source : données RATP.

Annexe n° 9. Démissions et non-confirmations d'embauche des nouvelles recrues**Tableau n° 15 : Démissions des salariés statutaires avant leur commissionnement et des CDI avant leur période d'essai**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	1	0	0	1	0	1	1	0
SEM	2	9	3	6	4	16	15	9
MTS	1	3	0	0	0	9	6	4
BUS	16	16	11	10	18	26	34	59
MRB	0	0	0	0	0	2	1	5
MRF	1	1	0	0	2	2	3	5
M2E	1	1	0	2	2	1	3	2
CML	0	1	1	0	0	5	4	3
EPIC	24	34	24	22	36	69	78	113

Source : bilans sociaux (indicateur 141).

Tableau n° 16 : Non-confirmations d'embauche

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RER	0	1	2	0	2	5	2	1
SEM	23	26	38	29	36	35	31	26
MTS	37	9	9	7	0	54	58	38
BUS	79	128	100	93	111	133	108	121
MRB	2	1	0	0	1	5	4	6
MRF	2	5	4	4	3	3	3	11
M2E	1	4	2	0	2	2	1	2
CML	0	7	4	2	6	12	3	5
EPIC	153	196	165	150	179	263	232	221

Source : bilans sociaux (indicateur 141).

Annexe n° 10. Contrôles à domicile des agents en arrêt de travail

Tableau n° 17 : Contrôles à domicile des agents en arrêt de maladie

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Contrôles enquêteurs (réalisés par la CCAS) sur des arrêts maladie	4 194	2 691	2 289	1 855	1 910	3 099	2 977	2 921
<i>En % du total des arrêts maladie</i>	5,8 %	3,9 %	3,1 %	2,7 %	2,6 %	4,3 %	4,7 %	4,8 %
Contrôles médicaux (réalisés par le prestataire)	Prestataire n° 1				Prestataire n° 2			
	4 799	4 053	3 836	2 481	2 676	3 435	3 676	3 793
<i>Dont à l'initiative de la CCAS</i>	NC	NC	NC	NC	NC	751	415	NC
Dont contrôles sur des arrêts maladie	4 799	4 053	3 836	2 481	2 676	3 435	3 676	3 221
<i>En % du total des arrêts maladie</i>	6,6 %	5,9 %	5,3 %	3,6 %	3,7 %	4,8 %	5,8 %	5,3 %
Dont contrôles sur des arrêts de travail	0	0	0	0	0	0	0	572
<i>En % du total des arrêts de travail</i>								5 %
Taux de contrôle des arrêts maladie	12,4 %	9,8 %	8,4 %	6,2 %	6,3 %	9,1 %	10,5 %	10,1 %
Nombre de décisions de non-indemnisation suite à contrôle à domicile	449	318	198	133	128	178	256	275
	5,0 %	4,7 %	3,2 %	3,1 %	2,8 %	2,7 %	3,8 %	4,1 %

Source : Cour des comptes, d'après rapports d'activité de la Caisse de coordination aux assurances sociales (CCAS).

Annexe n° 11. Formulaire-type de compte-rendu des suivis commandés à la BSP

DEPARTEMENT BUS BRIGADE DE SURVEILLANCE		SUIVI DE MACHINISTE-RECEVEUR (SE)							
NOM :		MATRICULE :		SERVICE :		LIGNE :		POLICE :	
Coquille :		Date :		Lieu montée		Lieu descente :			
Centre :		Heure montée :				Heure descente :			
METIER - COMPORTEMENT									
CONDUITE DU VEHICULE COMPORTEMENT VIS-A-VIS DES TIERS									
RESPECT DU CODE DE LA ROUTE									
UTILISATION DE L'EQUIPEMENT CONTRIBUANT A LA SECURITE									
PONCTUALITE – RESPECT DES CONSIGNES D'EXPLOITATION									
VISITE VOITURE									
RELATION CLIENTELE									
SURVEILLANCE ET VENTE DES TITRES DE TRANSPORT									
COMPORTEMENT VIS-A-VIS DES VOYAGEURS									
TENUE									
GRADE DE SURVEILLANCE	LE RESPONSABLE DE LA BSP			AGENT NON PREVENU					

Annexe n° 12. Situation comparée des femmes et des hommes

Tableau n° 18 : Indicateurs de comparaison femmes - hommes

	2012	2018
Taux de féminisation :	19,8 %	20,6 %
- Cadres	32,5 %	35,6 %
- Cadres de direction	10,7 %	19,3 %
- Maîtrise	23,1 %	24,2 %
- Opérateurs	17,7 %	17,9 %
- Machinistes	7,5 %	8,3 %
- Conducteurs	15,8 %	14,8 %
- Agents de maintenance	1,3 %	1,3 %
Taux de promotion au regard de la catégorie de départ ¹⁶⁰ :		
- Cadres -> cadres supérieurs	F : 0,6% H : 0,6%	F : 0,4% H : 0,5%
- Maîtrise -> cadres	F : 1,2% H : 1,1%	F : 0,7% H : 0,9%
- Opérateurs qual. -> maîtrise	F : 0,7% H : 1,2%	F : 0,4% H : 0,3%
Promotions de niveau pour les opérateurs :		
- Proposables à la promotion	17% de femmes	17% de femmes
- Promus	16% de femmes	16,2% de femmes
Avancement de l'encadrement ¹⁶¹		
- Maîtrise	22% de femmes	23,8% de femmes
- Cadres	33% de femmes	34,5% de femmes
Rapport des salaires hommes / femmes		
- Cadres	1,11	1,09
- Maîtrise	1,07	1,09
- Opérateurs qualifiés	1,10	1,10
Recrutements femmes ¹⁶²		
- Cadres	32% des candidats, 42% des recrutés	35% des candidats 39% des recrutés
- Maîtrise	26% c. 31% r.	23% c. 22% r.
- Opérateurs qualifiés	24% c. 21% r.	20% c. 17% r.

Source : Cour des comptes, d'après rapports de situation comparée entre les femmes et les hommes de la RATP.

¹⁶⁰ Lecture : en 2012, 1,2 % des femmes agents de maîtrise ont été promues cadres ; c'était le cas pour 1,1 % des hommes.

¹⁶¹ Lecture : en 2012, 22 % des agents de maîtrise ayant eu de l'avancement étaient des femmes (à rapporter aux 23,1 % du poids des femmes dans cette catégorie : voir plus haut).

¹⁶² Lecture : en 2012, 32 % des candidats étaient des femmes ; 42 % des recrutés étaient des femmes.

Annexe n° 13. Protocoles d'accord entre 2012 et 2018 portant sur le déroulement des carrières

Tableau n° 19 : Liste des protocoles portant sur le déroulement des carrières depuis 2012

Métiers	Protocoles	Dates d'effet	Contenu
Tous métiers de l'encadrement	Accord relatif à la rémunération et au déroulement de carrière de l'encadrement	11 juillet 2014	Nouvelle grille Nouveau système d'avancement
	Avenant n° 1	1 ^{er} mai 2018	Attribution de points de majoration
Agents en gares (RER)	Protocole d'accord nouveau service en gare des lignes A et B du réseau RER	8 avril 2013	Déroulement de carrière Accès aux métiers de développement et d'agents de maîtrise
Agents en station de métro et en gare RER (SEM)	Protocole HERMES (Harmonisation des déroulements de carrière des agents)	4 octobre 2019	Nouvelles grilles
Opérateurs de contrôle	Protocole déroulement de carrière des opérateurs de contrôle	1 ^{er} janvier 2013	Nouvelle grille Déroulement de carrière
Agents de sécurité	Protocole sur le déroulement de carrière des agents de sécurité	1 ^{er} mai 2014	Nouvelle grille Déroulement de carrière
Opérateurs commerciaux	Relevé de décisions parcours carrière et primes du service clientèle RATP	1 ^{er} janvier 2017	Nouvelles grilles Déroulement de carrière
	Protocole performance de la relation client à distance	27 novembre 2018	Déroulement de carrière
Chargés de recouvrement	Protocole adaptation des activités fonctionnelles et transversales	1 ^{er} février 2013	Nouvelles grilles Déroulement de carrière
Conducteurs	Avenant n° 3 au protocole vers un transport adapté aux nouveaux rythmes urbains	13 décembre 2013	Déroulement de carrière
	Accord complémentaire vers l'amélioration de l'offre de transport sur le déroulement de carrière des agents de conduite du RER	19 mai 2015	Déroulement de carrière
	Accord complémentaire vers l'amélioration de l'offre de transport sur le déroulement de carrière des agents de conduite du métro	19 mai 2015	Déroulement de carrière

Gestionnaire du mouvement des trains	Protocole d'accord « de l'organisation de l'activité du mouvement des trains »	13 juin 2013	Déroulement de carrière
Aiguilleurs lignes A et B	Protocole d'accord relatif à la professionnalisation de la manœuvre et de l'information voyageurs dans les PCC	27 mars 2017	Déroulement de carrière Attribution de points supplémentaires
Agents du relevé de charge	Protocole d'accord « vers une meilleure connaissance de la demande de transport »	4 juin 2014	Déroulement de carrière Attribution de points supplémentaires
Machinistes (bus)	Avenant n° 3 au protocole d'accord « déroulement de carrière des machinistes receveurs »	1 ^{er} octobre 2014	Revalorisation grille Déroulement de carrière
Opérateurs et techniciens de maintenance	Avenant n° 1 au protocole « technicité et qualification à la maintenance »	1 ^{er} janvier 2014	Evolution grille Déroulement de carrière
	Avenant n° 2	1 ^{er} janvier 2019	Déroulement de carrière
	Protocole déroulement de carrière des opérateurs de la maintenance et de la filière technique	27 juin 2019	Nouvelles grilles
Opérateurs gestion des ressources	Avenant n° 5 au protocole « évolution des carrières des opérateurs de la famille gestion des ressources »	1 ^{er} janvier 2018	Déroulement de carrière
	Protocole déroulement de carrière des opérateurs de la famille gestion des ressources	4 décembre 2019	Nouvelles grilles

Source : Cour des comptes, d'après accords et protocoles de la RATP.

Annexe n° 14. La nouvelle grille salariale de 2019 des opérateurs de maintenance

Jusqu'en 2019, les opérateurs de maintenance progressaient de niveau selon un système de fourchettes. Ainsi, le passage de E11 à E12 pour les opérateurs qualifiés pouvait se faire dans 15 % des cas en 2 ans, 20 % en 3 ans, 30 % en 4 ans, 25 % en 5 ans et 10 % en 6 ans (soit un temps moyen de passage de 3 ans et 11 mois).

Dans la réalité, l'accès au niveau E12 s'obtient dans 69 % des cas en moins de 3 ans, dans 21 % des cas en 3 à 4 ans et dans seulement 10 % des cas en plus de 4 ans.

Cet écart conséquent entre réalité et théorie a conduit la RATP à proposer un rythme de progression unique (pour le passage en E12, 4 ans) avec deux mécanismes pour prendre en compte l'évaluation professionnelle :

- une évaluation négative peut conduire le supérieur hiérarchique à émettre un avis défavorable au passage. Dans ce cas, l'agent reste une année de plus dans son niveau. Il est évident que ce dispositif ne fonctionnera que si l'encadrement émet des avis défavorables (toujours plus difficiles à mettre que de ralentir dans une grille avec fourchettes) et que ces avis sont tenus lors des commissions de classement.
- une évaluation positive peut conduire à attribuer des points individuels supplémentaires.

L'enveloppe des points individuels est d'abord déterminée au niveau d'un département, en fonction du nombre d'opérateurs (0,25 points par opérateur) et de la performance atteinte. La performance est appréciée en fonction de 4 indicateurs :

- la réalisation du programme de maintenance ;
- les résultats d'accident du travail ;
- le respect des budgets et/ou moyens ;
- la participation aux programmes transversaux ;

Un indicateur non atteint vaut 0 % ; partiellement atteint 80 % ; atteint 100 % ; dépassé 120 %. Chaque indicateur étant pondéré 25 %, on en déduit le taux de performance global. Ainsi, pour un département de 1 000 opérateurs (généralisant 250 points), avec une performance de 75 %, le contingent de points est de 188 ($250 * 0,75$). Ces points sont ensuite distribués individuellement aux opérateurs sur la base de leur évaluation professionnelle, avec une limite de 4 points, à moins de 3 ans de la dernière attribution et dans la limite de 56 points dans la carrière (ce qui représente 368 euros par mois).

Ce dispositif combine donc performance collective (pour déterminer l'enveloppe) et valorisation individuelle.

Annexe n° 15. Dialogue social

Tableau n° 20 : Les instances représentatives du personnel en charge du dialogue social

Comité / Commission	Compétences	Nombre à la RATP	Modalités d'organisation	Fréquence de réunion
Comité régie d'entreprise (CRE, équivalent du Comité central d'entreprise) (art. 167 et annexe 13/2B du statut)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exerce les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement, présidents des CDEP ▪ Obligatoirement informé et consulté sur tous les projets économiques et financiers importants ▪ Obligatoirement consulté sur l'affectation de la contribution sur les salaires au titre de l'effort de construction ▪ Approuve le plan de formation ▪ Assure la gestion de toutes les activités sociales et culturelles existantes ou à créer et perçoit, pour ce faire, la totalité de la contribution patronale au financement des activités sociales et culturelles ▪ Peut confier aux CHSCT le soin de procéder à des études portant sur des questions relevant de leurs compétences 	1	Réunion regroupant des représentants du personnel désignés pour 4 ans parmi les élus CDEP des représentants de la RATP	11 réunions en moyenne par an sur la période
Comité départemental économique et professionnel (CDEP, équivalent du comité d'établissement) (art. 168 et annexe 13/2B du statut)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ont les mêmes attributions que le CRE dans la limite des pouvoirs confiés aux présidents des CDEP ▪ N'assurent pas ni ne contrôlent la gestion des activités sociales et culturelles qui au confiée au CRE 	11	Réunions regroupant des représentants du personnel élus tous les 4 ans et des représentants de la RATP	11 réunions en moyenne par an sur la période
Délégués du personnel (DP) (art. 169 et 170 et annexe 13/3 du statut)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentent toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail, des autres lois et règlement concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, ainsi que le statut du personnel, de ses annexes, des différents textes d'application et des protocoles en vigueur ▪ Sont habilités à présenter les réclamations d'autres entreprises extérieures travaillant dans l'établissement ▪ Ont qualité pour communiquer aux CDEP et aux CHSCT les suggestions et observations du personnel sur toutes les questions entrant dans la compétence de ces organismes ▪ Habilités à saisir l'inspecteur du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des prescriptions législatives et réglementaires dont il est chargé d'assurer le contrôle 	80 établissements DP	Réunions réunissant les DP de l'établissement et les représentants de la RATP	1 réunion par mois
Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévention des risques professionnels et psycho-sociaux ▪ Mission de surveillance et d'inspection ▪ Mission d'enquête en cas d'accident ou de maladie professionnelle ▪ Possibilité de recourir à un expert extérieur en cas de danger grave 	16	Réunions réunissant les représentants du personnel désignés pour 4 ans par un	18 réunions en moyenne par an par CHSCT

Comité / Commission	Compétences	Nombre à la RATP	Modalités d'organisation	Fréquence de réunion
(art. 171 et 172 du statut)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispose d'un droit d'alerte particulier dans une situation de danger grave et imminent 		collège regroupant DP et élus CDEP et les représentants de la RATP	
Comité Groupe France (CGF) (protocole d'accord relatif au Comité de Groupe France RATP signé le 17 février 2012 et avenant n° 1 au protocole signé le 22 novembre 2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destiné à recevoir des informations économiques et financières concernant le groupe France de la RATP (ce groupe comprend la RATP, entreprise dominante, et les entreprises qu'elle contrôle et sur lesquelles elle exerce une influence dominante dans les conditions prévues à l'article L. 2331-1 du code du travail et dont le siège social est situé en France) ▪ Lieu d'échanges et de discussions sur la situation et la stratégie du groupe ▪ Destinataire des informations liées à l'activité du groupe, la situation financière, l'évolution et les prévisions d'emploi annuelles ou pluri annuelles et les actions éventuelles de prévention envisagées, des comptes et bilans consolidés, des rapports des commissaires aux comptes ▪ Destinataire d'informations sur les évolutions majeures de la structure du groupe et sa stratégie, des éléments qualitatifs et quantitatifs de l'emploi dans le groupe, les politiques ressources humaines groupe. 	1	Réunions regroupant des représentants du personnel désignés pour 3 puis 2 ans parmi les élus IRP des organisations syndicales du groupe France	2 réunions par an
Comité d'entreprise européen (CEE) (accord relatif au Comité d'entreprise européen du Groupe RATP signé le 22 novembre 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information et consultation sur les questions transnationales du périmètre européen du groupe RATP (y sont inclus l'EPIC RATP ainsi que les entreprises implantées dans un Etat membre de l'UE ou de l'espace économique européen (EEE) et sur lesquelles la RATP exerce son contrôle ou une influence dominante dans les conditions prévues à l'article L. 2331-1 du code du travail. 	1	Réunions regroupant des représentants du personnel désignés pour 4 ans parmi les élus IRP et représentants syndicaux	2 réunions par an

Source : Cour des comptes, d'après éléments fournis par la RATP.

Tableau n° 21 : Les autres instances prévues par voie statutaire ou conventionnelle en charge du dialogue social à la RATP

Comité / Commission	Compétence	Nombre	Modalités d'organisation	Fréquence de réunion
Commission de classement (art. 124 à 126 et annexe 7/4 A du statut et IG n° 318 de novembre 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constate le nombre de postes vacants ou susceptibles de le devenir au cours de l'année pour laquelle le tableau d'avancement est établi ▪ Examine le projet de tableau établi par la direction ▪ Fait connaître son avis au directeur 	92 commissions	Placées sous la présidence d'un membre du personnel de direction et sont composées en nombre égal de membres représentant la direction suivant le cas soit par le directeur général, soit par le directeur ou le chef de service concerné et de représentants du personnel désignés par les organisations syndicales et appartenant à la catégorie qui concourt au tableau d'avancement à établir	1 réunion par an
Conseil de discipline (art. 152 à 165 et annexe 12/2 A du statut)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donne son avis sur les sanctions du second degré visées à l'article 149 du statut et des mesures pouvant être prononcées en vertu de l'article 154 du statut pour les agents commissionnés 	1	Il est composé de 3 représentants des salariés, de 3 représentants de la RATP, d'un président désigné par le directeur général parmi les personnels de direction et d'un enquêteur-rapporteur	Il se réunit autant de fois que nécessaire (233 fois en 2016, 216 en 2017)
Commission de dialogue social (art. 65 du protocole d'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social à la RATP signé le 28 février 2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle l'application du protocole dialogue social ▪ Rédige un rapport annuel sur le dialogue social dans l'entreprise ▪ Formule des propositions visant à l'amélioration du dialogue social 	1	Réunion comprenant des représentants de l'ensemble des organisations syndicales de l'entreprise	1 réunion par an

Source : Cour des comptes, d'après éléments fournis par la RATP.

Tableau n° 22 : Volume global de crédits d'heures utilisés pendant l'année entre 2011 et 2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I-RELEVES								
<i>Relèves syndicales</i>	125 377	50 879	46 733	45 409	66 134	68 575	63 208	79 601
<i>Commissions diverses</i>	52 873	79 797	86 603	92 967	46 534	46 221	42 409	40 201
<i>Réunions avec employeur</i>	42 154	53 874	146 333	148 105	155 060	137 162	133 195	122 995
Total relèves	220 764	184 550	279 669	286 481	267 728	251 958	238 812	242 797
2-TEMPS DE DELEGATION								
<i>Comité régie entreprise</i>	995	1 167	1 164	1 104	639	1 388	1 070	1 445
<i>Comité d'établissement (CDEP)</i>	25 457	26 536	26 660	28 092	28 153	27 333	27 940	30 002
<i>CHSCT</i>	79 063	79 741	85 209	88 245	82 889	84 993	83 314	79 761
<i>Délégués du personnel</i>	75 070	74 715	73 247	73 232	76 278	75 440	72 754	71 813
<i>Comité de groupe</i>		162	303	283	212	240	297	274
<i>DS, RSS</i>		63 557	65 551	66 272	67 599	69 775	78 072	73 994
Total temps de délégation	180 585	245 878	252 134	257 228	255 770	259 169	263 447	257 289
TOTAL I+2	401 349	430 428	531 803	543 709	523 498	511 127	502 259	500 086

Source : bilans sociaux.

Tableau n° 23 : Nombre d'ETP consacrés aux instances représentatives du personnel entre 2011 et 2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Relèves en nombre d'ETP								
<i>Commissions diverses*</i>	80,0	86,3	82,7	79,0	73,1	72,1	71,5	70,2
<i>Réunions avec l'employeur</i>	27,2	34,5	35,6	94,9	99,3	87,9	85,3	78,8
Sous-total	107,3	120,8	118,3	173,9	172,4	159,9	156,8	149,0
Crédits d'heures en nombre d'ETP								
<i>CRE</i>	0,6	0,7	0,7	0,7	0,4	0,9	0,7	0,9
<i>CDEP</i>	16,3	17,0	17,1	18,0	18,0	17,5	17,9	19,2
<i>CHSCT</i>	50,6	51,1	54,6	56,8	53,1	54,4	53,4	51,1
<i>DP</i>	48,1	47,9	46,9	46,9	48,9	48,3	46,6	46,0
<i>Comité de groupe</i>	0,0	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
Sous-total	115,7	116,8	119,5	122,6	120,5	121,3	118,8	117,4
Total en nombre d'ETP	223,0	237,6	237,8	296,5	293,0	281,3	275,6	266,4

* La catégorie « commissions diverses » comprend les commissions de classement, les conseils de discipline, les commissions de reclassement, les commissions des accidents de travail, les commissions d'invalidité, le conseil de prévoyance, le CCAS, les commissions et relèves des CDEP et du CRE.

Pour mémoire, un ETP représente un volume d'heures annuelles de 1 561 heures. Le nombre d'ETP a été obtenu en divisant le volume global d'heures par 1 561.

Source : Cour des comptes, d'après les données transmises par la RATP.

- Modalités d'attribution des crédits d'heures légaux et conventionnels

Concernant les crédits légaux, le délégué syndical central dispose de 20 heures par mois pour l'exercice de ses fonctions¹⁶³. De plus, chaque délégué syndical d'établissement dispose d'un temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions, conformément à l'article L. 2143-13 du code du travail¹⁶⁴. Par ailleurs, le délégué syndical supplémentaire (dit « d'encadrement ») dispose de 20 heures par mois pour l'exercice de ses fonctions. Enfin, les représentants de la section syndicale, désignés par une organisation syndicale non représentative, disposent de quatre heures par mois pour exercer leurs fonctions¹⁶⁵ ;

Concernant les crédits conventionnels, le protocole de 2011 prévoit d'attribuer à chaque délégué syndical central adjoint et à chaque délégué syndical de département 20 heures par mois pour l'organisation qui le désigne. Le délégué syndical conventionnel d'établissement ne dispose pas de crédits d'heures en propre. Il peut néanmoins disposer des crédits d'heures du délégué syndical légal de son établissement et de relèves conventionnelles attribuées à l'organisation syndicale.

Tableau n° 24 : Crédits d'heures théoriques annuels (en 2018)

	Crédits légaux					Crédits conventionnels			Total
	DSC	DSC d'encad.	DS d'étab.	RSS	Total par OS	DSCA	DS départ.	Total par OS	
FGTE CFDT			5 400	2 976	8 376		2 400	2 400	10 776
CFTC				3 840	3 840			0	3 840
CFE CGC	288		22 320		22 608	1 200	7 440	8 640	31 248
CGT	288	2 016	22 320		24 624	1 200	7 440	8 640	33 264
FO			7 632	2 544	10 176		4 080	4 080	14 256
SP RATP (ex SAP RATP)				3 840	3 840			0	3 840
SAT RATP			1 872	3 600	5 472		1 440	1 440	6 912
SGPG RATP				3 840	3 840			0	3 840
Solidaires Groupe RATP				3 840	3 840			0	3 840
SUD	288		19 512	576	20 376	1 200	6 000	7 200	27 576
UNSA	288	1 152	22 320		23 760	1 200	7 440	8 640	32 400
TOTAL	1 152	3 168	101 376	25 056	130 752	4 800	36 240	41 040	171 792

Source : bilan 2018 de l'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social à la RATP.

¹⁶³ Lorsque ce délégué syndical central est désigné permanent, les crédits d'heures dont il bénéficie au titre de son mandat peuvent être convertis sous forme de « moyens conventionnels supplémentaires » (article 24 du protocole d'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social à la RATP du 28 février 2011).

¹⁶⁴ Ce temps est au moins égal à 10 heures par mois dans les établissements de 50 à 150 salariés ; à 15 heures par mois dans ceux de 151 à 500 salariés ; à 20 heures par mois dans ceux de plus de 500 salariés.

¹⁶⁵ Conformément aux dispositions de l'article L. 2142-13 du code du travail.

Tableau n° 25 : Crédits d'heures effectifs annuels (désignations au 31 décembre 2018)

	Crédits légaux					Crédits conventionnels			Total
	DSC	DSC d'encad.	DS d'étab.	RSS	Total par OS	DSCA	DS départ.	Total par OS	
FGTE CFDT			4 392	1 056	5 448		2 160	2 160	7 608
CFTC				48	48			0	48
CFE CGC	288		17 568		17 856	1 200	6 720	7 920	25 776
CGT	288	2 016	21 528		23 832	1 200	7 200	8 400	32 232
FO			6 984	1 152	8 136		4 080	4 080	12 216
SP RATP (ex SAP RATP)				624	624			0	624
SAT RATP			1 872	2 160	4 032		1 440	1 440	5 472
SGPG RATP				384	384			0	384
Solidaires Groupe RATP				1 344	1 344			0	1 344
SUD	288		14 112	192	14 592	1 200	6 000	7 200	21 792
UNSA	288	864	20 376		21 528	1 200	7 200	8 400	29 928
TOTAL	1 152	2 880	86 832	6 960	97 824	4 800	34 800	39 600	137 424

Source : bilan 2018 de l'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social à la RATP.

Tableau n° 26 : Relèves conventionnelles – dotation complémentaire annuelle en heures

Niveaux	FGTE CFDT	CFE CGC	CGT	FO	SAT RATP	SUD	UNSA	Total	
<i>Central</i>		1 000	1 000			600	800	3 400	
<i>CDEP</i>	BUS		300	600	500		500	2 500	
	SEM / CML	500	350	600	500	500	500	3 450	
	MTS		250	500	400		400	2 150	
	MRF		300	600			400	1 800	
	DSC	400	300	400			400	1 900	
	MRB		200	400			200	1 100	
	M2E		200	400				200	800
	SIT / ING	200	150	300			200	300	1 150
	GDI		150	400				200	750
	RER		200	400	200		200	400	1 400
	GIS	200	150	400				200	950
Total CDEP	1 300	2 550	5 000	1 600	500	2 800	4 200	17 950	
Total dotation théorique (centrale + CDEP)	1 300	3 550	6 000	1 600	500	3 400	5 000	21 350	

Source : bilan 2018 de l'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social à la RATP.

Tableau n° 27 : Représentativité des organisations syndicales calculée à partir des résultats aux élections CSE du 29 novembre 2018

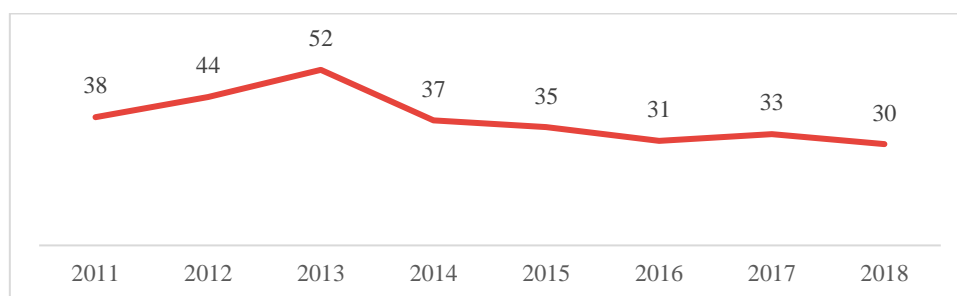
Représentativité	Opérateurs (1)		Maîtrise (2)		Cadres (3)		Encadrement (4) (2+3)		Entreprise (1+4)	
	Voix	%	Voix	%	Voix	%	Voix	%	Voix	%
CFE CGC Groupe RATP	0	0	876	22,63	1 191	53,24	2 067	33,84	2 067	10,43
CFTC	9	0,07	0	0	0	0	0	0	9	0,05
CGT RATP	4 355	31,48	1 278	33,01	386	17,26	1 664	27,24	5 966	30,11
FO RATP	1 164	8,41	188	4,86	8	0,36	196	3,21	1 360	6,86
SAT RATP	1 237	8,94	39	1,01	6	0,27	45	0,74	1 282	6,47
Solidaires	648	4,68	0	0	0	0	0	0	648	3,27
SP RATP CFDT	431	3,12	151	3,90	149	6,66	300	4,91	729	3,68
SUD RATP	1 591	11,50	148	3,82	58	2,59	206	3,37	1 774	8,95
UNSA RATP	4 401	31,81	1 191	30,77	439	19,62	1 630	26,69	5 982	30,19
TOTAL	13 836	100	3 871	100	2 237	100	6 108	100	19 817	100

Source : RATP.

Tableau n° 28 : Détail du nombre d'élus par CSE

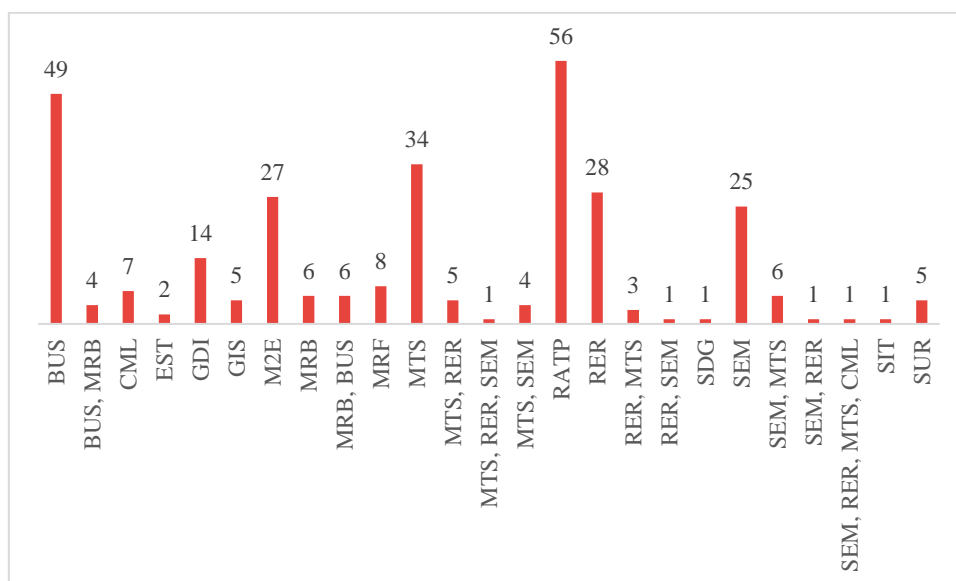
Etablissements CSE		Sièges	Répartition des sièges par collège		
			Opérateurs	Maîtrise	Cadres
1	Bus-Central, NEF, STL, CRIV	14	1	10	3
2	Bus-MRB-Centres Aubervilliers, Belliard, Flandre, Rives Nord, Saint Denis	28	25	2	1
3	Bus-MRB-Centres Défense Ouest, Paris Sud-Ouest, Seine Rive gauche	27	24	2	1
4	Bus-MRB-Centres Montrouge, Quai de Seine, Thiais, Vitry	26	23	2	1
5	Bus-MRB-Centres Bords de Marne, Créteil-Saint Maur, Paris Est, Pavillons-sous-Bois	27	24	2	1
6	DSC	25	10	7	8
7	GDI	22	11	8	3
8	ING MOP	22	1	7	14
9	M2E	20	13	5	2
10	MRB-Central, MAM et IAE, Ateliers de Championnet, Véhicules auxiliaires	15	9	4	2
11	MRF	25	16	7	2
12	MTS	27	21	5	1
13	RER	18	13	4	1
14	SEM/CML	32	28	3	1
15	SIT	17		5	12

Source : RATP.

Graphique n° 5 : Nombre de préavis déposés au cours de la période 2011-2018

Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Graphique n° 6 : Nombre de préavis déposés par département entre 2011 et 2018



Source : Cour des comptes, d'après données RATP.

Tableau n° 29 : Nombre de jours de grève par département

Départements	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
BUS	130	693	637	669	3 367	15	2 248	37	7 796
BUS, MRB		116		46					162
CML		25				253			278
EST	132								132
GDI		3	66	246	368	242		250	1 175
GIS				27			31	20	78
M2E	837	637	152	234	551	224	226		2 861
MRB		363	13		355	545		18	1 294
MRB, BUS	12	48	170						230
MRF	159	69			47	14	264	135	688
MTS	549	84	263	157	280	26	2 105		3 464
MTS, RER			860				1 979		2 839
MTS, RER, SEM					134				134
MTS, SEM		8	80					47	135
RATP	5 424	3 396	17 317	4 492	3 893	18 137	4 344	11 156	68 159
RER	1 008	659	251	110	318		2 261	137	4 744
RER, MTS		350					127		477
RER, SEM									0
SDG									0
SEM	385	1 227	542		420	16	2 075		4 665
SEM, MTS	45	143	78						266
SEM, RER	11								11
SEM, RER, MTS, CML									0
SIT			17						17
SUR	129			8				5	142
Total général	8 821	7 821	20 446	5 989	9 733	19 472	15 660	11 805	99 747

Source : RATP.

Tableau n° 30 : Montant des retenues sur salaires liées aux grèves (en €)

<i>Départements</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
<i>BUS</i>	457 370	558 234	551 726	790 206	1 106 291	667 467	844 750	4 976 044
<i>CGF</i>	82				417	396	637	1 533
<i>CML</i>	4 173	5 262	4 407	4 330	40 489	11 977	17 411	88 049
<i>COM</i>			86	88	236	302	94	806
<i>DIT</i>	1 124	1 130	995	835	4 304			8 388
<i>EDT</i>						2 981	1 485	4 465
<i>GDI</i>	34 401	107 585	63 406	95 032	195 135	109 894	156 360	761 813
<i>GIS</i>	7 946	17 009	13 706	6 810	28 064	13 903	13 681	101 119
<i>ING</i>	909	2 183	1 575	1 772	11 230	3 770	2 685	24 124
<i>JUR</i>					1 257	241	460	1 958
<i>M2E</i>	84 657	100 398	40 935	74 924	142 757	68 565	47 129	559 365
<i>MOP</i>	227	349	53		616	87	340	1 671
<i>MRB</i>	77 072	130 147	42 595	90 393	210 950	83 155	87 404	721 717
<i>MRF</i>	203 894	242 901	173 686	137 952	274 323	172 625	201 482	1 406 863
<i>MTS</i>	167 453	162 544	116 751	130 723	382 374	215 337	201 884	1 377 066
<i>RER</i>	61 625	156 526	156 632	76 697	243 141	160 283	234 949	1 089 852
<i>SDG</i>	277	827	479	74	2 637	1 198	1 209	6 701
<i>SEC</i>	48 775	95 728	136 175	163 069	131 785	139 647	174 489	889 669
<i>SEM</i>	417 443	346 858	306 047	254 800	357 263	197 778	140 184	2 020 372
<i>SID</i>						401	602	1 004
<i>SIT</i>	988	4 130	195	126	4 590	2 415	1 782	14 226
<i>VAL</i>	611	1 171	73		1 951	650	726	5 183
Total	1 569 026	1 932 982	1 609 522	1 827 833	3 139 810	1 853 072	2 129 743	14 061 988

Source : RATP.

Annexe n° 16. Formation

Tableau n° 31 : Nombre de salariés* ayant bénéficié d'une formation

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Cadres</i>	2 491	2 512	2 532	2 782	2 847	3 215	3 265	3 159
<i>Maîtrise et techniciens supérieurs</i>	5 628	5 616	5 400	5 703	5 756	5 721	5 764	5 709
<i>Opérateurs qualifiés</i>	21 393	21 195	20 107	20 932	24 108	25 018	24 326	23 931
<i>Opérateurs non qualifiés</i>	709	503	642	563	767	698	649	522
Total	30 221	29 826	28 681	29 980	33 478	34 652	34 004	33 321

*nombre de salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année. Si un salarié a suivi deux formations, il n'est comptabilisé qu'une fois

Source : bilans sociaux.

Tableau n° 32 : Répartition des heures de formation réalisées par catégories de personnel

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Cadres</i>	114 106	104 858	111 697	113 218	102 503	111 898	115 132	107 455
<i>Maîtrise et techniciens supérieurs</i>	387 482	357 040	321 581	328 443	299 080	332 879	296 773	313 994
<i>Opérateurs qualifiés</i>	1 255 312	1 252 124	1 143 600	1 132 172	1 233 374	1 230 710	1 245 074	1 155 244
<i>Opérateurs non qualifiés</i>	450 801	443 827	465 989	378 874	429 451	446 540	530 617	374 496
Total	2 207 701	2 157 849	2 042 867	1 952 707	2 064 408	2 122 027	2 187 596	1 951 189

Source : bilans sociaux.

Tableau n° 33 : Détail des formations et du nombre de personnes formées au CFA MUD en 2019

Intitulé de formation	Niveau	Durée de contrats	Nombre d'heures de formations	Nombre de personnes formées	Métiers visés
TP-CTCR : Conducteur(trice) de Transport en Commun sur Route	V	6 mois	434h	353	Conducteur-trice d'autocar ou de bus ; Conducteur-trice routier de voyageurs
TP-TSTP : Technicien(ne) Supérieur(e) des Transports de Personnes	III	12 mois	770h	19	Chargé(e) de conception horairiste ; Régulateur de Traffic ; Régulateur de Bus/Tram
TP-CCGL : Conseiller(ère) Commercial(e) et Gestionnaire des Lieux	V	6 mois	233h	24	Chargé(e) d'accueil ; Employé(e) d'accueil ; Chargé(e) clientèle ; Hôtesse de caisse service clients ; Agent(e) de prévention et de sécurisation
Bac Pro MEI : Maintenance des Equipements Industriels	IV	24 mois	720h	14	Technicien de maintenance industrielle ; Technicien de maintenance ascenseur ; Opérateur de maintenance, dépannage ; Mécanicien d'entretien ; Technicien SAV ; Electromécanicien ; Electrotechnicien
TP-EMI : Electromécanicien(ne) de Maintenance Industrielle	V	12 mois	540h	16	Electromécanicien-ne ; Agent(e) de Maintenance ; Technicien-ne de Maintenance ; Technicien-ne de dépannage
TP-RH : Chargé(e) des Ressources Humaines	II	12 mois	470h	20	Adjoint(e) au directeur des RH ; Responsable de la gestion du personnel ; Chargé(e) recrutement ; Chargé(e) de formation ; Gestionnaire de paie
TC-QHSE : Responsable de Systèmes de Management Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement	II	12 mois	616h	6	Responsable QSE ; Coordinateur-trice de système de management ; Responsable sécurité ; Responsable environnement ; Auditeur-trice ; Coordinateur-trice hygiène, sécurité et environnement

Source : RATP.

Annexe n° 17. Logement

1) Logement

Tableau n° 34 : Récapitulatif des versements PEEC* et PSEEC**

Années	PEEC	PSEEC	Total	% masse salariale
2011	7 728 515 €	1 328 875 €	9 057 390 €	0,52
2012	7 808 368 €	369 152 €	8 177 520 €	0,48
2013	7 933 029 €	862 031 €	8 795 060 €	0,50
2014	7 982 857 €	895 643 €	8 878 500 €	0,50
2015	8 228 556 €	839 444 €	9 068 000 €	0,50
2016	8 371 648 €	903 352 €	9 275 000 €	0,50
2017	8 491 876 €	850 000 €	9 341 876 €	0,50
2018	8 550 000 €	950 000 €	9 500 000 €	0,50
Total	65 094 849 €	6 998 497 €	72 093 346 €	

*PEEC : participation des employeurs à l'effort de construction (obligation légale à 0,45 % de la masse salariale)

** PSEEC : participation supplémentaire des employeurs à l'effort de construction

Source : données RATP (réponse à la question 74, tableau 74-05)

2) Prêts amélioration du cadre de vie

Dans le cadre du protocole d'accord relatif à la politique de la RATP en faveur de l'habitat et des prêts signé le 24 octobre 2013 et qui couvre la période allant du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2019, la RATP bonifie les taux d'intérêt de différents prêts proposés par son partenaire bancaire. Hormis pour le prêt « jeunes embauchés » qui est à taux zéro, les différents prêts amélioration du cadre de vie se caractérisent par la mise en place de trois taux d'emprunt en fonction de la durée du remboursement¹⁶⁶.

- **Le prêt aux jeunes embauchés**, recrutés sous statut ou sous CDI et qui ont entre trois mois et trois ans d'ancienneté s'élève à 3 000 € à taux 0 %. Il est destiné à financer l'acquisition de mobilier ou à faire réaliser des travaux dans leur logement. En 2018, 29 demandes ont été faites.
- **Le prêt travaux d'amélioration et cadre de vie** est accessible aux salariés en activité recrutés sous statut ou en CDI dès lors qu'ils ont au moins six mois d'ancienneté. Le montant maximal de ce prêt est de 4 500 € avec une durée d'amortissement comprise entre 12 et 48 mois. Ce prêt peut être renouvelé une fois sous certaines conditions, notamment pour les salariés en situation de handicap.
- **Le prêt pour la future résidence de retraite** est de 4 000 € maximum remboursable sur une période de 12 à 60 mois. Pour bénéficier de ce prêt, il faut

¹⁶⁶ Pour un prêt d'une durée inférieure ou égale à 24 mois, le taux de 1,88 % (1,78 % pour le prêt véhicule) hors assurance ; pour un prêt d'une durée de 25 mois à 48 mois : 2,77 % (2,67 % pour le prêt véhicule) hors assurance ; pour un prêt d'une durée de 49 à 60 mois : 3,25 % (3,15 % pour le prêt véhicule) hors assurance.

être salarié du cadre permanent ou en CDI à moins de cinq ans du départ en retraite (date d'ouverture des droits à pension d'ancienneté), être locataire en Ile-de-France, achat de la future résidence de retraite en province ou réaliser / faire des travaux d'amélioration.

- Le **prêt véhicule** est destiné au financement des véhicules neufs ou d'occasion non soumis au malus énergétique ou à l'aménagement de véhicule pour les personnes en situation de handicap. D'un montant maximum de 13 000 €, il est remboursable sur une période de 12 à 60 mois.
- Le **prêt sécurité** pour les deux roues est un nouveau prêt issu du protocole signé en octobre 2013 destiné à l'achat d'équipement de sécurité pour les deux roues motorisées (blouson ou veste, casque, bottes, gants). Il peut également être utilisé pour le paiement de la formation obligatoire de sept heures prévue pour les titulaires du permis B qui souhaitent conduire un deux-roues motorisé de 125 cm³ ou un scooter à trois roues de plus de 50 cm³. D'un montant maximum de 1 500 €, ce prêt est remboursable en 12 à 48 mois.
- Le **prêt déménagement** est également un nouveau prêt ouvert aux salariés en activité et aux retraités, sous réserve que la demande soit faite dans les six mois qui précèdent ou suivent le départ de l'entreprise. Il est destiné à participer au financement d'un déménagement pour la résidence principale en Ile-de-France, ou, mais exclusivement lors du départ en retraite, en province. Son montant maximum est de 3 000 € et sa durée de remboursement comprise entre 12 et 48 mois.
- Le **prêt travaux services de nuit** est lui aussi un nouveau dispositif ouvert aux salariés en activité qui relèvent des dispositions du protocole relatif aux services de nuit. Il est destiné à financer des travaux d'isolation phonique et/ou d'occultation de la lumière au domicile des salariés qui relèvent de ce protocole. Son montant maximum est de 3 000 € remboursable sur une période de 12 à 48 mois.