

# RATP : Chronique d'une privatisation qui ne dit pas son nom

Michel Rizzi\*

- Engagée par le traité de Maastricht (1992), puis déclinée dans des directives et règlements sectoriels, la libéralisation des services publics en réseau a conduit en France à la fin progressive des monopoles publics.

**A**u tournant du siècle, les rapports Bergougnoux (2000) et Barbier de la Serre (2003)<sup>1</sup> ont tracé une nouvelle feuille de route pour les grandes entreprises publiques désormais plongées dans un environnement concurrentiel : devenir des champions nationaux dans un univers livré au marché et mondialisé ; et pour cela, abandonner leur statut d'établissement

public, ouvrir leur capital et adopter une gestion calquée sur celle des groupes privés. C'est ainsi que les gouvernements successifs, tous inspirés par la même ligne libérale, ont procédé par vagues à des privatisations qui ont successivement touché France Télécom, Air France, EDF, GDF, Aéroports de Paris. Plus récemment, la Poste (en 2010) et la SNCF (en 2018) ont été transformées en sociétés anonymes, rendant du coup possible la vente en bourse d'une fraction de leur capital.

## Vingt ans d'adaptation de la RATP au modèle libéral

Dans le secteur des transports urbains, la libéralisation, plus tardive qu'ailleurs, s'est faite à travers le

\* Membre du comité de la section RATP du PCF.

1. « Services publics en réseau : perspectives de concurrence et nouvelles régulations », rapport de Jean Bergougnoux ; « L'État actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques », rapport piloté par Jean Barbier de la Serre.

règlement européen OSP (« Obligations de service public ») adopté fin 2007. La gestation de ce dernier a été retardée pendant plus de 7 ans, principalement en raison de la volonté de l'Allemagne de préserver ses régions locales (les *Stadtwerke*) de la mainmise des groupes privés. Ce règlement comporte deux dispositions essentielles : l'obligation d'un contrat entre l'exploitant et l'autorité organisatrice des transports (qui peut être une ville, une communauté d'agglomération, une région), et l'obligation de mise en concurrence pour attribuer la gestion des services. Une attribution en gré à gré demeure néanmoins possible sous certaines conditions, mais celles-ci ne s'appliquent pas au cas du réseau RATP.

En France, le règlement OSP a été complété par une loi<sup>2</sup> qui a fixé les conditions de son application à la région Ile-de-France :

a. Toute nouvelle desserte, quel qu'en soit le mode (métro, bus, tramway), doit faire l'objet d'un appel d'offres.

b. Le réseau historique, sur lequel la RATP bénéficiait de droits de lignes à durée illimitée, sera ouvert à la concurrence en trois étapes : 2025 pour les lignes de bus, 2030 pour les lignes de tramway, 2040 pour les lignes de métro et de RER.

c. Pour faciliter l'entrée de nouveaux opérateurs, la propriété du matériel roulant est transférée au STIF, l'autorité organisatrice des transports franciliens, qui pourra également récupérer la propriété des centres d'exploitation du réseau de surface.

d. Considérée comme non rentable, la gestion des infrastructures du métro et du RER est confiée à la RATP ; la loi sur le Grand Paris (2010) a ensuite étendu cette prérogative aux futures lignes de métro. La RATP n'a cependant pas attendu ce nouveau cadre législatif pour engager sa transformation en groupe visant les marchés mondiaux du transport.

En 2000, suite à un intense *lobbying* du PDG de l'époque Jean-Paul Bailly, la loi SRU a autorisé la RATP à intervenir, par le biais de filiales, dans la conception et l'exploitation de réseaux de transport sur tout le territoire national. C'est le point de départ de la création de la filiale RATP Dev qui étendra ensuite ses activités à l'international<sup>3</sup>. RATP Dev, qui est contrôlée à 100 % par l'EPIC RATP, a aujourd'hui un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros, emploie 16 000 salariés (sous contrats privés) et opère des réseaux en Europe (Royaume-Uni, Italie, Suisse), en Amérique (États-Unis, Canada), au Moyen-Orient (Arabie saoudite, Qatar), en Asie (Corée, Chine, Inde, Philippines) et en Afrique (Maroc, Algérie, Afrique du Sud).

Pour alimenter cette stratégie de croissance externe, le mode de financement de la RATP a été modifié en profondeur. Jusqu'en 2000, l'État (qui contrôlait alors l'organisation des transports franciliens) versait chaque année une subvention compensant le déséquilibre entre les dépenses d'exploitation et les recettes voyageurs. La RATP affichait ainsi un compte d'exploitation sans perte, mais aussi sans bénéfice. Ce système dit d'« indemnité compensatrice » a été remplacé, là encore sous l'insistance de Jean-Paul Bailly, par une contractualisation pluriannuelle avec l'autorité organisatrice (sur 4 ans, puis 5 ans pour l'actuel contrat 2016-2020).

Dès le départ, cette nouvelle structuration des rapports entre le STIF et la RATP renfermait une contradiction qui n'a cessé de grandir entre les deux parties :

– Pour la majorité dirigeant le STIF, l'objectif de la contractualisation était de développer l'offre de transport, mais en abaissant au maximum son coût de production et donc les ressources que la Région y consacre, surtout dans un contexte où celle-ci souffre d'un manque de moyens de financement au regard des besoins.

– Pour la RATP, le contrat était au contraire l'instrument permettant de dégager une marge bénéficiaire pour faire grandir le groupe, en premier lieu RATP Dev qui a reçu près de 400 millions d'euros de dotations de capital par l'EPIC depuis sa création.

Pour répondre à la fois à l'exigence d'économies imposée par le STIF et aux besoins de financement de ses propres choix de développement, la RATP s'est lancée dans une politique de productivité qui est devenue depuis près de 20 ans l'alpha et l'oméga de son modèle de gestion<sup>4</sup>. Celle-ci s'est soldée par une véritable saignée des emplois de l'EPIC, 400 à 800 postes de travail étant supprimés chaque année. Malgré le très fort développement de l'offre de services (+ 15 %), les effectifs actuels demeurent ainsi inférieurs à ceux de 2009 (*cf.* schéma I).

## Une nouvelle étape s'est ouverte

La nomination d'Élisabeth Borne comme PDG en mai 2015, puis celle de Catherine Guillouard en août 2017<sup>5</sup>, ont marqué l'entrée dans une nouvelle phase du programme libéral.

En effet, un vaste plan de remise en cause du caractère public de l'entreprise et du statut des personnels est engagé sous couvert d'adaptation à l'arrivée de la concurrence. L'objectif visé est le même que pour la SNCF, seul le chemin emprunté diffère. Si l'EPIC RATP ne sera pas (du moins à ce stade) transformé en société anonyme, il va en revanche se retrouver

2. Il s'agit d'un article inclus dans la loi ORTF (relative à l'Organisation de la régulation du transport ferroviaire) du 8 décembre 2009.

3. En janvier 2002, la RATP et Transdev, filiale transport de la Caisse des dépôts et consignations, signent un accord reposant sur des prises de participation croisées pour développer leurs activités en France et à l'international. En 2011, dans le cadre de la fusion entre Veolia Transport et Transdev, la RATP sort du capital de Transdev et récupère en contrepartie des actifs français et internationaux d'une valeur de 340 millions d'euros. Cette opération marque un cap dans la mutation de la RATP en groupe international.

4. Les contrats signés entre le STIF et la RATP ont systématiquement comporté une clause de productivité diminuant chaque année le niveau de la rémunération versée à l'entreprise publique à offre constante. Mais les budgets annuels de la RATP ont tout aussi systématiquement ajouté un objectif interne de productivité supplémentaire.

5. Élisabeth Borne a quitté ses fonctions de PDG de la RATP pour devenir ministre des Transports. Catherine Guillouard qui lui a succédé est notamment connue pour avoir été responsable du projet d'ouverture du capital à Air France à la fin des années 1990.

progressivement vidé de sa substance, puisqu'une grande partie de ses activités et effectifs seront transférés dans des filiales de droit privé.

Ce processus a en réalité commencé il y a quelques années avec la création en 2010 de la filiale Ixxi (devenue RATP Smart Systems) à partir du transfert de l'activité billettique, mais il est appelé à prendre un tout autre ampleur. En effet, dans le plan concocté par le gouvernement et la direction, l'exploitation des services que la RATP conservera ne sera plus assurée par l'établissement public mais par des filiales, au fur et à mesure des échéances d'ouverture des réseaux à la concurrence. C'est ce que dit le projet de loi sur les mobilités<sup>6</sup> (loi « LOM »), et c'est ce que prévoit la nouvelle architecture du groupe présentée par la PDG. Concrètement, cela signifie que les conducteurs, les mainteneurs et les personnels d'encadrement des lignes de bus, ainsi probablement qu'un certain nombre d'effectifs exerçant des fonctions tertiaires indispensables, ne travailleront plus dans l'EPIC au 1<sup>er</sup> janvier 2025, date prévue pour la libéralisation des lignes. Cela concerne *a minima* 17 000 agents sur 44 000. Ceux des tramways, puis ceux des modes ferrés sont évidemment appelés à suivre. Mais, dans la mesure où le développement du groupe n'est aujourd'hui conçu qu'à travers le prisme de la filialisation, d'autres pans de l'entreprise sont susceptibles d'être concernés en partie ou en totalité : l'ingénierie, la gestion des espaces du métro et du RER, la maintenance industrielle, les services immobiliers, et même la gestion des infrastructures.

Dans cette perspective, l'EPIC RATP se réduirait peu à peu à une *holding* pilotant une myriade de filiales ayant toutes le statut de société anonyme, donc susceptibles de céder une partie de leur capital sur une simple décision de gestion (cf. schéma II). Ce démantèlement de l'entreprise publique s'apparente à une privatisation par appartements. Il signifierait concomitamment la fin du modèle d'entreprise intégré dans ses modes (bus, tramway, métro, RER) et ses fonctions (exploitation, maintenance, ingénierie) qui a constitué un des points forts de la RATP et un puissant facteur d'efficacité économique et sociale.

À terme, le statut d'EPIC, aujourd'hui épargné, pourrait être lui-même remis en cause. Dès 2015, Elisabeth Borne avait d'ailleurs annoncé la couleur en déclarant : « Il n'y a pas un exemple d'une entreprise en concurrence qui puisse concilier cela avec un statut d'EPIC. »



Dans cette perspective, l'EPIC RATP se réduirait peu à peu à une *holding* pilotant une myriade de filiales ayant toutes le statut de société anonyme, donc susceptibles de céder une partie de leur capital sur une simple décision de gestion.



Dans ce processus, les responsabilités politiques sont partagées entre le pouvoir macronien et la direction qu'il a nommée d'une part, et la majorité de droite, avec Valérie Pécresse à sa tête, qui dirige le STIF (devenu Ile-de-France Mobilités) d'autre part.

En effet, le STIF cherche à promouvoir un nouveau modèle de fonctionnement des transports franciliens où l'ancien monopole public assuré par la RATP (du moins sur Paris et l'essentiel de la première couronne) est appelé à faire place à une multiplicité de sociétés se partageant non seulement l'exploitation des réseaux, mais également les autres activités que fournissait jusqu'ici l'entreprise publique (gestion des espaces, billettique, ingénierie, maintenance). C'est dans ce but qu'il a décidé d'inscrire dans tous les appels d'offres lancés pour attribuer la gestion des nouvelles dessertes une clause dite « de la société dédiée ». Celle-ci impose au titulaire du marché l'obligation de créer une société *ad hoc* limitée au périmètre de ce dernier. Dans les faits, cette clause interdit à l'EPIC RATP d'être le gestionnaire des nouvelles lignes (tramways T9 et T10, ligne 15 du métro du Grand Paris), mais la même remarque s'appliquera au réseau historique lorsqu'il sera attribué par appels d'offres aux termes de la loi ORTF.

Cette décision a ainsi fourni le prétexte tout trouvé pour justifier le démantèlement de l'EPIC, la direction de la RATP n'ayant pris aucune initiative pour empêcher ce funeste scénario<sup>7</sup>.

Parallèlement à ces mutations de structure, plusieurs leviers sont activés pour parachever la transformation de la RATP en « entreprise comme les autres »<sup>8</sup> :

– Alors que la notion de service public était encore mise en avant il y a peu (même si le type de gestion imposé s'en éloignait toujours davantage), elle est maintenant quasiment abandonnée dans le langage

6. Le projet de loi LOM crée le cadre juridique nécessaire au remplacement de l'EPIC par des filiales sur toute la gamme des activités actuelles de la RATP :

- L'article 38-I modifie le Code des transports en limitant dans le temps l'exploitation par l'EPIC RATP des réseaux d'Ile-de-France aux dates de libéralisation prévues par la loi ORTF pour les différents modes.
- L'article 38-II donne à la RATP la possibilité de créer des filiales en Ile-de-France pour l'exploitation des lignes ou pour des opérations d'aménagement et de développement connexe aux infrastructures de transport ou aux enjeux de mobilité.

7. La raison invoquée par le STIF pour justifier la clause de la société dédiée était la volonté d'une identification comptable de chaque contrat. Comme la CGT l'a proposé, il était facile de répondre à cette demande en pratiquant dans les comptes de la RATP une séparation comptable (comme cela a été fait en 2010 pour l'activité de gestion des infrastructures du réseau ferré et comme ce sera le cas pour les missions de sécurité dans les transports que le projet de loi LOM confie à la RATP). Mais la direction de la RATP n'a jamais voulu défendre cette option. De même qu'elle a refusé d'engager une campagne publique valorisant les avantages de l'entreprise intégrée et alertant sur la dégradation de la qualité de service que va inéluctablement amener la multiplication des sociétés exploitantes.

8. Cette expression a été utilisée pour la première fois par Anne-Marie Idrac, PDG de la RATP de 2002 à 2006.

officiel de l'entreprise. Le très fort renouvellement générationnel est clairement pointé comme une opportunité pour imposer une nouvelle culture d'entreprise totalement alignée sur les pratiques des groupes privés. La RATP continue du reste à importer sans état d'âme leurs méthodes de management fondées sur l'individualisation à outrance des rémunérations et des déroulements de carrière et la promotion de formes d'organisation du travail (tels les *flex office*) où le salarié tend à devenir une simple ressource utilisable en fonction des besoins. On retrouve là des évolutions comparables à celles qui ont préparé les privatisations d'Air France ou de France Télécom. Il en résulte les mêmes phénomènes d'isolement et de fragilisation des individus, de perte de sens et de montée du mal-être au travail déjà observés ailleurs.

– Un autre pas vers la « normalisation » de la RATP a été franchi en 2016 avec la fin de l'exonération de l'impôt sur les sociétés dont elle bénéficiait depuis sa création. Elle est donc désormais soumise à l'IS, et doit s'acquitter de la taxe d'apprentissage et de la taxe sur les salaires; en contrepartie, elle a pu bénéficier du CICE.

– Le dernier volet (et le plus marquant) est l'accélération brutale de la politique de productivité. Celle-ci avait jusqu'ici concerné prioritairement le secteur de la maintenance et à un degré moindre celui de l'exploitation. Ce sont à présent les fonctions support qui sont principalement visées : ressources humaines, finance, stratégie, commercial, communication, développement territorial, achats, immobilier, logistique, juridique, informatique. Le plan « Diapason » annoncé au printemps 2018 ambitionne une productivité de 2,5 % par an pendant 7 ans pour ramener le ratio de ces fonctions dans le prix de revient total de 20 % à 17 %. Environ 1 100 emplois seraient supprimés sur cette période, en s'appuyant sur les départs « naturels », le redéploiement des postes et l'arrêt du recrutement, mais aussi sur des reconversions externes et l'aide à la création d'entreprise, voire le recours à des ruptures conventionnelles.

### La baisse des coûts justifiée au nom de la concurrence : le mythe et la réalité

Cette course à la baisse des coûts (qui continue de toucher l'ensemble des activités) est présentée comme un impératif pour être « compétitif » face à l'ouverture à la concurrence<sup>9</sup>. Ce point mérite qu'on s'y arrête.

Il faut d'abord rappeler que les principaux concurrents de la RATP, et notamment ceux susceptibles de lui disputer le réseau de bus, sont des entreprises à capitaux majoritairement publics : d'un côté Transdev, filiale à 66 % de la Caisse des dépôts; de l'autre Keolis, filiale à 70 % de la SNCF. S'il en avait la volonté, l'État a donc largement les moyens de réguler cette concurrence et de préserver la RATP.

Ensuite, la concurrence pourrait signifier le recours au « mieux-disant » et non pas au « moins-disant », auquel cas la question renverrait à un équilibre entre le prix de revient du transport et la qualité du service offert. Si ce n'est pas le cas aujourd'hui, c'est en raison de l'état des finances des autorités organisatrices du transport (AOT). Dans tous les pays développés, celles-ci ont subi les impacts des politiques d'austérité, avec une baisse drastique des dotations publiques aux collectivités territoriales et les impacts négatifs du chômage et de la baisse du pouvoir d'achat des populations sur leurs recettes directes. En Ile-de-France, bien que des ressources supplémentaires aient été dégagées ces dernières années (la bataille portée par les élus communistes a été déterminante pour cela), l'écart persiste entre des besoins de financement considérables pour faire fonctionner et étendre les réseaux et les moyens à disposition du STIF. C'est pourquoi celui-ci n'entend pas relâcher sa pression pour abaisser le prix payé aux opérateurs exploitants<sup>10</sup>. Dans ce cadre, leur mise en concurrence n'est pas seulement encouragée par choix idéologique; elle est avant tout vue comme le moyen de réaliser des économies. Le financement du service public de transport est ainsi la véritable clé du problème, avec l'exigence de trouver de nouvelles ressources alimentant le budget des AOT, en particulier en augmentant le versement transport acquitté par les entreprises.

Malgré cela, la RATP est parvenue à dégager ces dernières années une marge additionnelle toujours plus importante. Avec 213 millions d'euros, le résultat net 2017 se situe ainsi 73 millions d'euros au-dessus des prévisions contractualisées avec le STIF; de même, avec 909 millions d'euros, la capacité d'autofinancement (CAF) est à 68 millions d'euros au-dessus du chiffre prévu. Ces écarts devraient encore grandir dans les comptes 2018. Ils résultent d'une productivité elle-même largement supérieure aux objectifs du contrat (1 % réalisé pour 0,5 % programmé). Bien plus qu'un effet de l'ouverture à la concurrence, cette recherche de la marge s'inscrit dans la continuité de la logique de gestion des années passées.

Plus que jamais, la gestion de la RATP est aujourd'hui guidée par deux impératifs :

1. La recherche d'une marge additionnelle (au-delà de la fraction du bénéfice qui retourne aux transports franciliens sous la forme de contribution aux investissements, conformément au contrat signé avec le STIF), dans le but d'assurer le développement du groupe. Après une période de pause, les dotations de capital de l'EPIC ont repris à destination de RATP Dev, mais aussi pour nourrir d'autres filiales (RATP Capital Innovation créée pour investir dans des *start-up*, RATP Smart Systems construisant des systèmes pour le transport, RATP Real Estate spécialisée dans l'immobilier, etc.). Cette orientation est d'autant

9. À titre d'illustration, la direction justifie le plan Diapason en se fondant sur un *benchmark* (dont les syndicats contestent la validité) qui démontrerait que les fonctions support représentent 20 % des coûts globaux à la RATP contre 15 % chez ses concurrents.

10. Interpellé lors d'une audition devant le CESER sur l'insertion de clauses sociales dans les cahiers des charges des appels d'offres du STIF, Stéphane Beudet, adjoint aux transports à la Région Ile-de-France, avait fait la réponse suivante : « Pourquoi pas, mais, compte tenu de l'état des finances du STIF, le moins-disant restera la règle. »



# Quatre axes de transformation de la RATP

## 1. Réorienter le développement de la RATP dans le sens du Service public

La préservation de l'EPIC passe par une série de mesures :

- La loi LOM doit contenir des dispositions lui permettant d'exploiter et de maintenir les lignes du réseau francilien existant et futur.
- En Ile-de-France, l'EPIC doit être désigné comme le seul opérateur du groupe RATP, avec l'intégration en son sein des filiales d'exploitation qui y opèrent aujourd'hui.
- Au-delà de ce rôle d'exploitant, l'EPIC doit continuer à assurer ses autres missions liées à son statut d'entreprise nationale, comme les activités industrielles, l'ingénierie et la recherche ; cela suppose de distinguer dans le compte d'exploitation de l'EPIC ce qui relève du contrat avec le STIF du reste.

La course à la maximisation de la marge doit être stoppée. Le budget de l'EPIC doit être construit avec un objectif de résultat net qui permette de financer à la fois la part d'investissements en Ile-de-France contractuellement assignée à la RATP et ses autres missions.

Enfin, les objectifs stratégiques et financiers assignés à la filiale RATP Dev doivent être revus radicalement. Il s'agit d'en faire un instrument de promotion des principes et valeurs du Service public, ce qui suppose de privilégier les coopérations avec les opérateurs publics existants, au contraire de la logique prédatrice qui marque aujourd'hui ses choix d'investissement. Et il faut réviser les objectifs irréalistes de croissance actuels ; c'est la condition *sine qua non* de son auto-financement et de l'arrêt des dotations et prêts par l'EPIC.

## 2. Créer un Pôle public du transport

Il s'agit de mettre un terme à la concurrence absurde et destructrice qui règne aujourd'hui dans le transport entre les groupes à capitaux publics. Ce pôle public rassemblerait la RATP et sa filiale RATP Dev, la SNCF et sa filiale Keolis, TransDev et les réseaux publics indépendants (regroupés actuellement dans l'association AGIR).

Il permettrait de développer une offre de services cohérente sur tous les aspects du transport public (exploitation et maintenance des réseaux, nouvelles mobilités, information voyageurs, billettique, systèmes de gestion...) ; de construire sur cette base des réponses coordonnées de Service public aux demandes des collectivités, en France et à l'étranger ; de favoriser l'intermodalité et les interconnexions entre réseaux (par exemple entre les réseaux urbains et interurbains) ; de partager les coûts d'investissement et de recherche ; de favoriser une politique industrielle cohérente en collaboration avec les fournisseurs de biens d'équipement (matériels roulants, équipements d'information aux voyageurs, logiciels du transport...) ; de peser auprès des institutions politiques de l'UE dans le sens des valeurs du Service public.

Dans ce cadre, il convient de mettre en place une organisation plus rationnelle des rôles de chaque structure sur le territoire national. Notamment à travers l'intégration des lignes franciliennes de Transdev et Kéolis à l'EPIC RATP en contrepartie d'un abandon par celui-ci de ses actifs en province.

De même, il faut mettre fin à la concurrence entre ces structures sur les marchés à l'étranger, pour lesquels elles doivent le cas échéant élaborer des propositions communes.

## 3. Promouvoir la citoyenneté, la démocratie et le progrès social

Développer les qualifications, augmenter les salaires, embaucher sous statut tous les précaires sont autant d'impératifs pour que la RATP remplisse au mieux ses missions.

Il faut aussi instaurer une véritable citoyenneté à l'entreprise pour répondre à l'aspiration à travailler autrement et à faire du travail une activité épanouissante et non plus une contrainte aliénante. C'est aussi la condition d'un investissement collectif autour d'un projet commun : le développement du Service public. Cela passe par :

- De nouvelles garanties collectives à inclure dans le statut des personnels.
- Le partage des pouvoirs dans l'entreprise, ce qui implique notamment des débats transparents et surtout contradictoires à chaque étape importante (plan d'entreprise, contrat), avec la mobilisation au service de toutes les composantes de l'entreprise (et non des seules directions) des moyens d'information et d'échange d'idées.
- Le dialogue social comme obligation de fonctionnement ; ainsi, on ne peut plus accepter que des plans de restructuration soient imposés aux personnels sans qu'ils soient consultés, écoutés et entendus ; il faut donc instaurer des procédures de co-élaboration des projets et les prérogatives du Comité d'entreprise doivent être étendues.

## 4. Faire de la RATP une entreprise vraiment publique

Cela implique la mise en œuvre d'une gouvernance de l'entreprise réellement démocratique.

La composition du Conseil d'administration doit être revue dans le sens de ce qui avait été envisagé à la Libération avant que les conceptions étatiques ne prennent le dessus, avec un tiers de représentants élus des personnels, un tiers de représentants des usagers, et un tiers d'élus du Parlement (la RATP étant une entreprise nationale).



plus appelée à se poursuivre que la principale filiale, RATP Dev, est en échec dans sa quête d'une croissance rentable et ne parvient pas à s'autofinancer<sup>11</sup>.

2. La baisse du ratio d'endettement (rapport dette/capitaux propres, qu'on nomme *gearing*). La dette de la RATP s'élève à 5,3 milliards d'euros. Il est important de noter que cet endettement n'est pas l'expression d'un déficit structurel. Il s'agit d'une dette d'investissement, léguée par l'État et remontant au moment où ce dernier avait en charge l'organisation des transports franciliens<sup>12</sup>. Les plans d'entreprise successifs (« Ambition 2012 », « Vision 2020 », « Défis 2025 ») ont fait de la diminution de ce ratio un objectif central qui est en passe d'être atteint, grâce à la forte augmentation des capitaux propres consécutive aux importants investissements réalisés chaque année, et donc *in fine* grâce là encore à la productivité. Le *gearing* qui s'élevait à 2,36 en 2008 est en effet tombé à 1,15.

Maximisation du profit et désendettement : ne sont-ce pas là les deux ingrédients susceptibles d'attirer l'intérêt de futurs investisseurs ?

Il faut cependant souligner les nouveaux problèmes qu'engendre cette politique :

– En générant un surplus de productivité et de bénéfice, la RATP fait elle-même la démonstration qu'on peut exploiter le réseau pour moins cher. Elle crée ainsi les conditions d'une révision à la baisse de sa rémunération par le STIF<sup>13</sup>. Autrement dit, la course à la marge porte d'une certaine manière sa propre négation.

– La productivité à outrance, qui affecte essentiellement l'emploi, a évidemment des impacts négatifs sur la qualité de service, mais pas uniquement. Elle handicape aussi la capacité de la RATP à relever les défis auxquels elle est confrontée, y compris ceux posés par le nouvel environnement concurrentiel. Par exemple, le choix stratégique d'externaliser vers des *start-up* la

11. RATP Dev a fait remonter à la maison-mère une perte nette de 2,1 millions d'euros en 2016 et un bénéfice médiocre de 2,7 millions d'euros en 2017. Sa rentabilité peine à dépasser 2 %. Elle subit en fait le contexte général des transports publics, marqué par de fortes perspectives de croissance, mais aussi par le manque de ressources des financeurs publics. Le retrait de Véolia, ancien n° 1 mondial du secteur, en est l'exemple emblématique.

12. Ces investissements ont notamment concerné dans les années 1960 à 90 les achats de matériels roulants que la RATP a intégralement financés, alors qu'au même moment, les transporteurs privés d'Ile-de-France bénéficiaient d'une subvention de 100 % pour l'acquisition de leurs autobus. Lors de la mise en place du nouveau cadre législatif en 2009, le gouvernement de l'époque a refusé que l'État reprenne cette dette à sa charge, créant ainsi une situation de désavantage concurrentiel pour la RATP.

13. Le contrat 2016-2020 a été l'objet d'une réduction de l'enveloppe annuelle versée par le STIF de 90 millions d'euros au regard du contrat précédent. Et divers avenants à ce contrat ont ensuite conduit à imposer des efforts supplémentaires à la RATP. Ceci explique la baisse sensible du résultat net constatée en 2016.

14. La RATP et le statut de son personnel ont été créés par la même loi du 21 mars 1948.

15. L'article 39 du projet de loi LOM prévoit cette obligation de transfert des personnels tout en précisant : « La poursuite des contrats de travail s'accompagne du transfert de garanties sociales de haut niveau. » Mais le « sac à dos social » annoncé par la direction de la RATP ne contient que cinq dispositions dont certaines sont limitées dans le temps et d'autres sans signification (comme le fait de continuer à bénéficier du Régime spécial de retraites RATP qui est appelé à disparaître dans la réforme prévue par le gouvernement).

plus grande partie de l'effort de recherche et d'innovation dans un but d'économies pourrait favoriser à moyen terme l'émergence de nouveaux concurrents tout en faisant perdre à la RATP la maîtrise qu'elle a acquise dans certains domaines clés du transport.

### Le danger du dumping social

Comme cela s'est passé à la SNCF, la stratégie de privatisation rampante de la RATP s'accompagne d'une volonté de liquidation du statut du personnel. Un statut dont l'origine est indissociable de celle de la RATP elle-même<sup>14</sup>, et qui, au-delà des garanties sociales individuelles et collectives qu'il contient, porte également une conception citoyenne du travailleur, en lien étroit avec la mission de service public qui avait été assignée à la RATP.

Comme pour l'EPIC, l'attaque n'est pas frontale, mais oblique: le statut ne sera pas aboli, mais les dirigeants libéraux créent les conditions de son extinction progressive. Ces dernières années déjà, les recrutements hors statut se sont multipliés. Plus de 40 % des embauches se font désormais sous le régime contractuel, et 7,6 % des effectifs actuels de l'EPIC RATP sont dans ce cas. Mais le projet concocté par le gouvernement et la direction de la RATP va beaucoup plus loin. Il prévoit en effet que les salariés de la RATP concourant aux services de transport par autobus seront automatiquement transférés chez le nouvel exploitant en cas de changement d'opérateur. Ils perdront leur statut au profit d'un « sac à dos social » minimaliste<sup>15</sup>. Cette disposition concerne les agents qui quitteront l'EPIC pour un autre opérateur, mais également ceux qui seront transférés dans une filiale du groupe RATP<sup>16</sup>. Tous les personnels impliqués dans la gestion du réseau bus sortiront ainsi du cadre statutaire et se retrouveront soumis au régime contractuel.

Si ce même principe est appliqué aux autres activités au fur et à mesure de leur ouverture à la concurrence, il est clair que le statut ne concernera plus qu'une minorité d'agents appelée à s'éteindre rapidement au fil des départs en retraite.

La question des conditions de travail est l'autre volet qui va déterminer le cadre social des transports franciliens de demain.

Le projet de loi LOM prévoit d'étendre la Convention collective des transports urbains aux personnels de gestion, d'exploitation et de maintenance du réseau bus, tout en ouvrant la voie à la définition par voie de décret de mesures spécifiques à Paris et aux

départements de la première couronne en matière de temps de travail et de repos. L'existence de ce « cadre social territorialisé » reste cependant à confirmer dans le débat législatif à venir. En tout état de cause, il faut s'attendre à ce que les conditions de travail *a minima* telles qu'elles seront fixées traduisent un recul sensible sur les règles aujourd'hui en vigueur au sein de la RATP.

Avec l'ensemble de ces mesures, c'est un abaissement notable de la rémunération de la force de travail qui se profile. Les dépenses de personnel représentant en Ile-de-France environ 70 % du prix de revient du transport public, celui-ci pourrait baisser dans des proportions significatives. Un gain dont le capital va pouvoir tirer avantage à travers deux effets :

- Un effet global, puisque tout ce qui sera économisé sur le dos des salariés, c'est autant d'argent qui ne sera pas pris sur les profits des entreprises pour financer le Service public de transport (notamment à travers le Versement Transport qu'elles acquittent).

- Un effet sectoriel, puisque l'exploitation des réseaux affichera une rentabilité plus élevée. Cela bénéficiera à la RATP, mais renforcera aussi l'attractivité des transports franciliens pour d'autres groupes qui pourraient choisir d'y investir.

### Deux fronts de lutte pour une alternative

Une grande entreprise publique sur la voie de la privatisation, un réseau de transport livré aux grands groupes, l'abandon de droits sociaux essentiels : c'est bien une offensive sans précédent que les forces libérales ont engagée.

La mettre en échec suppose de tracer les chemins d'une alternative qui articule vision de long terme et luttes immédiates, notamment autour de la loi LOM qui constitue un jalon important. Deux grands enjeux sont posés : l'avenir de la RATP d'une part et le modèle social applicable au secteur d'autre part.

La question de l'entreprise publique doit être repensée à l'aune d'un regard critique sur l'histoire.

Le modèle mis en place dans l'après-guerre dans les transports d'Ile-de-France a été essentiellement étatique, avec une entreprise publique – la RATP – théoriquement propriété de la nation, mais où les usagers n'avaient aucun pouvoir réel<sup>17</sup>. Si ce modèle a permis de faire vivre et de développer le service public dans des proportions considérables, il a aussi

16. La direction de la RATP a en effet clairement annoncé son choix : les agents partant dans les filiales d'exploitation seront « transférés » et non « détachés », ce qui leur permettrait de conserver leur statut. Le motif invoqué est la volonté de réduire les coûts.

17. Le projet porté par le PCF à la Libération d'un monopole intégral assuré par la RATP sur les transports publics franciliens, avec une présence forte des usagers dans la gouvernance, a été enterré après l'exclusion des ministres communistes en 1947. Actuellement, il n'y a que 2 représentants des usagers (désignés par l'État) sur les 27 membres du Conseil d'administration de la RATP.

18. À titre d'exemple, lors d'incidents d'exploitation sur le réseau ferré, la RATP est aujourd'hui en mesure de mobiliser des personnels de plusieurs lignes pour procéder à des évacuations et elle est capable de mettre en œuvre en un temps record un service de bus de substitution. Une réactivité qui ne sera plus de mise demain avec un réseau partagé entre plusieurs sociétés en concurrence entre elles.

19. La séparation comptable imposée par la loi ORTF à la RATP entre les activités de gestionnaire d'infrastructures et d'opérateur de transport a coûté 17 millions d'euros. Cela dans le seul but de permettre un jour à un groupe privé d'exploiter une ligne du métro parisien...

20. Les propositions détaillées du PCF pour les transports franciliens ont été exposées dans la brochure *Mobilité durable ; transports, santé et services publics pour tous* éditée en 2017.



montré ses limites, notamment parce qu'il n'a jamais permis une réelle appropriation sociale.

Le modèle libéral qui se met en place aujourd'hui a d'ailleurs tiré parti de cette faiblesse. C'est au nom de l'efficacité et de la liberté de choix qu'il affirme sa supériorité. C'est une prétention qu'il faut lui contester, en pointant du doigt les problèmes concrets que vont engendrer l'ouverture à la concurrence et la privatisation: l'éclatement du réseau en de multiples opérateurs à l'opposé des exigences montantes d'inter- et de multi-modalité; la perte inévitable des synergies que permet l'entreprise intégrée<sup>18</sup> et un risque accru de dysfonctionnements; une incertitude forte sur le devenir de la part des investissements assurée aujourd'hui par la RATP; des gâchis de ressources<sup>19</sup>; et au final des usagers qui subiront les conséquences sur la qualité de service de la course au moins-disant, sans gagner une once de pouvoir en plus.

À l'opposé de cette conception, les communistes défendent une tout autre vision de l'organisation du service public de transport de voyageurs dans notre région<sup>20</sup>. Celle-ci doit garantir que les transports publics sont bien gérés en fonction de l'intérêt général, et non dans le but de rémunérer des actionnaires. Et elle doit permettre une maîtrise effective du service public par les citoyens. Atteindre ces objectifs suppose d'en finir avec le modèle libéral du tout-concurrence, et pour cela de remettre en cause l'actuelle réglementation européenne et française. Il faut viser une gestion des transports publics franciliens plus intégrée et donc plus efficace. La solution d'avenir, c'est la mise en place sur la région parisienne d'un monopole public réellement démocratique assuré en coopération par la RATP et la SNCF.

La défense pied à pied de l'EPIC contre le processus de filialisation-privatisation s'inscrit dans cette visée. Elle répond donc à un impératif de service public, mais aussi à une nécessité plus large de disposer en

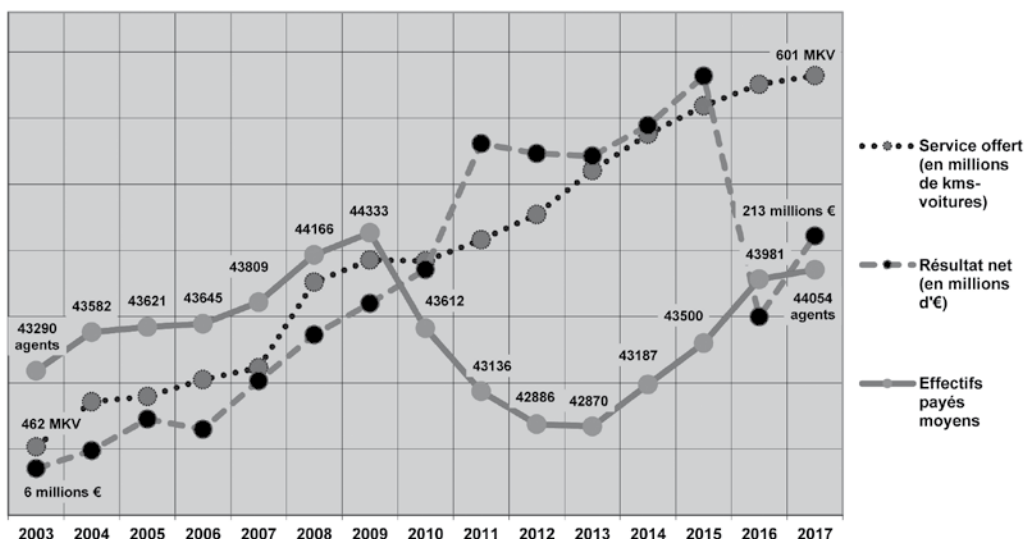
France d'entreprises publiques de taille importante comme levier pour sortir de la crise, en promouvant un nouveau modèle d'entreprise. L'ambition est que celui-ci fasse référence dans l'ensemble de l'économie, à l'inverse de la situation actuelle où c'est le privé qui dicte sa loi au public. Il s'agit donc de préserver un outil qu'il faut néanmoins aussi transformer radicalement sur plusieurs plans: ses critères de gestion, sa stratégie, sa politique sociale, ses méthodes de management.

Cette bataille pour sortir le service public de l'ornière de la concurrence n'exonère pas de la nécessité d'ouvrir sans attendre un second front de lutte contre le *dumping* social. En effet, en raison du poids des dépenses de personnel dans les coûts d'exploitation, la mise en concurrence des opérateurs de transport est, encore davantage que dans d'autres secteurs, une mise en concurrence de leurs salariés. Et en l'absence de garde-fous, celle-ci est inévitablement porteuse de régression sociale.

Peut-on contrecarrer cette tendance? Avec quelles revendications? Les communistes de la RATP ont anticipé cette question dès février 2015, lors d'une journée d'étude où l'un des thèmes abordés était «Contre la libéralisation et le *dumping* social: comment agir?». L'idée centrale issue de cette réflexion est de créer les conditions d'une harmonisation par le haut, en définissant un socle social commun que toutes les sociétés de transport (actuelles ou futures) opérant en Ile-de-France soient tenues d'appliquer. Ce socle reposerait sur deux piliers:

1. Un statut unique pour tous les salariés du transport public en Ile-de-France, élaboré sur la base du statut des personnels de la RATP, à l'image de ce qu'a prévu la loi appliquée au secteur de l'énergie (où le statut des électriciens-gaziers a été imposé à tous les opérateurs).
2. Un cadrage des conditions de travail par le biais d'un texte législatif, bâti sur la base des 32 heures, et portant notamment sur le temps de travail (nombre

Schéma 1 : Evolution comparée des effectifs, de l'offre de service et du résultat net de l'EPIC RATP





de jours de repos, temps de travail par jour et par période, temps maxi de conduite et temps de pause mini, durée du repos interruptif...).

Ces propositions ont été depuis en grande partie reprises par la CGT, et elles sont à présent en débat dans d'autres organisations syndicales de la RATP. Il y a là une base revendicative qui peut permettre

d'unir dans l'action les salariés du public et du privé. Généralisation du statut ou alignement sur le régime contractuel, mise en place des 32 heures ou mise en cause des 35 heures : ces questions seront en effet tranchées par le texte final de la loi LOM et les décrets d'application qui suivront ; et c'est sur elles que portera le combat qui se dessine. ■■■

