



GESTION ET INNOVATION SOCIALES

Schéma directeur des ressources humaines 2017 – 2019








SOMMAIRE

Les éléments de diagnostic Contrat de génération sont identifiés par le pictogramme :



INTRODUCTION	4
1. ETAT DES LIEUX DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ENTREPRISE	6
1.1. LES EFFECTIFS	6
<i>Répartition par catégorie</i>	7
<i>Répartition par domaine professionnel</i>	7
<i>Répartition par sexe</i>	8
<i>Répartition par âge et ancienneté</i>	10
Pyramide des âges et d'ancienneté de l'entreprise	10
Pyramides des âges et d'ancienneté de l'encadrement	12
Pyramide des âges et d'ancienneté des opérateurs.....	14
Répartition par catégories des moins de 26 ans.....	15
Répartition par catégories des seniors	15
<i>Personnes en situation de handicap</i>	16
1.2. LES SORTIES	17
<i>Départs réalisés sur la période 2014-2016</i>	17
Départs en retraite	17
Autres départs (hors fin de CDD).....	19
<i>Projections de départs sur la période 2017-2019</i>	20
Projections des départs en retraite et des autres départs	20
(hors fin de CDD)	20
Projections des départs en retraite par domaines professionnels.....	21
<i>Evolution du turnover</i>	22
1.3. LE RECRUTEMENT.....	23
<i>Bilan et projection des recrutements sur la période 2017-2019</i>	23
<i>Recrutement de l'encadrement</i>	24
<i>Recrutement des opérateurs</i>	24
<i>Recrutement dans le cadre de l'insertion et l'alternance</i>	25
Dispositifs d'insertion.....	25
Dispositifs d'alternance.....	26
Partenariats.....	27
<i>Recrutement des moins de 26 ans</i>	28
<i>Recrutement des seniors</i>	29
<i>Bilan des candidatures</i>	31
1.4. LES PARCOURS PROFESSIONNELS	32
<i>Mobilité interne</i>	32
Parcours de l'encadrement.....	33
Parcours valorisés de l'encadrement.....	35
Mobilité des opérateurs.....	37
Les passerelles	38
L'accompagnement des parcours des seniors	38
<i>Accès à une catégorie supérieure</i>	40
<i>Parcours des salariés dans le Groupe RATP</i>	41
2. LES POLITIQUES EMPLOI	44
2.1. UNE POLITIQUE D'EMPLOI DYNAMIQUE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE	46
<i>Anticiper les départs en retraite</i>	46
<i>Veiller à l'équilibre de la pyramide des âges</i>	47
<i>Garantir un plan de recrutement ambitieux</i>	48
<i>Poursuivre la féminisation de l'entreprise</i>	52
<i>Poursuivre une politique volontaire en matière d'emploi des personnes en situation de handicap</i>	54
<i>Réussir l'intégration des nouveaux embauchés</i>	54
<i>Promouvoir l'insertion et l'alternance</i>	55

2.2.	UNE POLITIQUE D'EMPLOI EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES SALARIES EN APPORTANT A L'ENTREPRISE LES COMPETENCES NECESSAIRES A SON DEVELOPPEMENT	57
	<i>Accompagner les salariés tout au long de la vie professionnelle</i>	<i>57</i>
	<i>Accompagner les parcours professionnels et les transformations de l'entreprise par la formation</i>	<i>59</i>
3.	OPTIMISER LES PROCESSUS D'ANTICIPATION ET DE DEFINITION DES RESSOURCES NECESSAIRES AU DEVELOPPEMENT DU GROUPE	61
3.1	LES DEMARCHES DE GPEC.....	61
	<i>La démarche « Management du risque de rupture de compétences en Sécurité Ferroviaire ».....</i>	<i>62</i>
	<i>La démarche : « Management du risque de rupture de compétences à l'exploitation ».....</i>	<i>64</i>
	<i>La démarche de GPEC « Gestion des ressources ».....</i>	<i>67</i>
	<i>La démarche de « GPEC Groupe ».....</i>	<i>68</i>
3.2	LES FILIERES METIER TRANSVERSALES	70
3.3	LE SUIVI TRANSVERSAL DES COMPETENCES CRITIQUES.....	72
	<i>Définition et méthode de suivi.....</i>	<i>72</i>
	<i>Les compétences critiques dans l'entreprise.....</i>	<i>74</i>
	<i>Porteurs de compétences critiques dans l'entreprise.....</i>	<i>75</i>
	<i>Prévisions de départs à la retraite des seniors porteurs de compétences critiques.....</i>	<i>76</i>
	<i>Plan d'actions mis en œuvre pour maîtriser les compétences critiques</i>	<i>77</i>
3.4	LE MANAGEMENT DES COMPETENCES OPERATEURS.....	79
3.5	ECLAIRAGE SUR DEUX CHANTIERS STRATEGIQUES	81
	<i>Le programme d'excellence opérationnelle.....</i>	<i>81</i>
	<i>Plan Stratégique de Transformation Digitale.....</i>	<i>83</i>
	ANNEXE 1 : COMPLEMENTS AU DIAGNOSTIC DE L'ACCORD CONTRAT DE GENERATION.....	86
	ANNEXE 2 : SUIVI DE L'EVOLUTION DES EMPLOIS	89
	EMBAUCHES STATUTAIRES ET CDI	90
	DEPARTS STATUTAIRES ET CDI	91
	CONTRATS A DUREE DETERMINEE (HORS CAE, EMPLOIS D'AVENIR, ALTERNANTS, MEDECINS)	92
	CPA & CAA	94
	SALARIES DETACHES DANS LES STRUCTURES INTERNES (ART.21) ET EXTERNES (ART.33)	95
	INDISPONIBILITES	96
	ANNEXE 3 : MOBILITES 2016	97
	ANNEXE 4 : GLOSSAIRE GPEC.....	101
	ANNEXE 5 : LISTE DES COMPETENCES CRITIQUES IDENTIFIEES PAR LES DEPARTEMENTS EN 2017... 102	
	ANNEXE 6 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE 2018-2020..... 105	
	ANNEXE 7 : Note complémentaire - Tendances à novembre 2017.....117	



Introduction

Eléments de contexte

Le groupe RATP a mis en œuvre durant l'année 2016 une démarche stratégique, sur le fondement des orientations stratégiques présentées en novembre 2015. Cette démarche stratégique a permis :

- de conduire des réflexions collectives sur différentes thématiques, à travers une quarantaine de groupes de travail,
- d'organiser une large démarche participative auprès des salariés du Groupe, à la fois pour partager les enjeux stratégiques de l'entreprise, et pour recueillir les idées et propositions des salariés, éléments qui ont nourri la rédaction du Plan Stratégique Défis 2025.

Ce plan, véritable feuille de route de l'entreprise pour les prochaines années, présente l'ambition de la RATP à l'horizon 2025, les grands axes des actions qui vont permettre de concrétiser cette ambition et les grands défis à relever et notamment :

- la mise en œuvre du Grand Paris Express et la mise en concurrence progressive du réseau historique ;
- la révolution digitale, qui fait émerger le besoin en nouveaux services ou de nouvelles méthodes de travail ;
- la transition énergétique, au service du développement durable de la ville.

Conséquences des orientations stratégiques sur l'organisation, l'emploi et les compétences sur la période 2017-2019

Le plan Défis 2025 est structuré en 10 priorités d'actions qui concrétisent l'ambition du Groupe RATP. Ces actions, porteuses d'enjeux en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, constituent les points d'entrée des analyses contenues dans ce SDRH.

Les projections à l'horizon 2025 font apparaître des questions très structurantes et complexes, auxquelles toutes les réponses détaillées ne peuvent être apportées dès aujourd'hui, mais les impacts en matière d'emploi et compétences nécessitent toutefois d'être anticipés. Il s'agit notamment des questions liées à l'ouverture à la concurrence en Île-de-France, à l'impact du digital sur les métiers, les organisations. Les réflexions se poursuivront donc pour apporter progressivement des réponses plus précises aux salariés et aux organisations syndicales.

Elles le seront notamment dans le cadre des échanges prévus entre la direction de l'entreprise et des organisations syndicales représentatives sur le socle social harmonisé et dans le cadre de l'observatoire des emplois, des métiers, des compétences et de la formation.

En effet, compte tenu de la diversité et de l'importance des enjeux du plan Défis 2025, et mettant à profit les possibilités d'en anticiper les conditions de réussite, la direction de l'entreprise a proposé aux organisations syndicales représentatives de prolonger les échanges qui ont déjà été organisés tout au long du processus de construction du Plan d'entreprise.

Pour ce faire, une liste des thèmes à approfondir a été établie avec les organisations syndicales, afin d'examiner les contenus et les enjeux pour chaque partie. Cette démarche a pour objectif de se donner le temps nécessaire d'échanger en profondeur sur les transformations en cours dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'accord GPEC signé le 29 novembre 2016 prévoit de faire évoluer l'Observatoire des emplois, des métiers, des compétences et de la formation en le complétant par un temps spécifique d'échanges avec les organisations syndicales sur l'impact sur les métiers et les compétences à court ou moyen terme des orientations stratégiques de l'entreprise.

Ainsi y sera notamment présenté le présent SDRH complété, cette année, par un point d'étape sur deux enjeux structurants de Défis 2025 : l'excellence opérationnelle et le digital.

Ce SDRH 2017-2019 permet d'identifier des problématiques à traiter en terme d'actions de GPRH. Elles seront à enrichir en regard des impacts des orientations stratégiques tout au long de la vie du plan « Défis 2025 » qui organise l'avenir du Groupe autour de trois priorités :

- l'excellence au service des voyageurs, en cultivant l'excellence technique et opérationnelle notamment par les processus transversaux,
- l'innovation en continuant à produire des premières mondiales,
- la ville durable, en affirmant particulièrement sa responsabilité sociale et sociétale.

Il a donc pour objectif de mettre en synthèse et en perspective, les enjeux, les orientations et les dispositifs permettant à l'entreprise de mieux conduire sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Outil de pilotage, il s'appuie sur des constats et propose des plans d'actions en réponse aux objectifs que l'entreprise se fixe dans son plan stratégique et aux évolutions du Groupe, déclinés dans les contrats d'objectifs des départements de l'EPIC.

Il s'inscrit également dans le contrat STIF qui apporte la visibilité financière (par exemple le niveau d'investissement pour l'amélioration du service) et positionne la RATP comme un acteur majeur du Grand Paris. L'enjeu prioritaire que constitue l'amélioration permanente de la qualité du transport et du service fourni aux voyageurs, socle de la mission d'entreprise de service public, est réaffirmé.

Il est mis à jour annuellement et présente :

- ✓ dans son chapitre 1, l'analyse des données essentielles touchant à la démographie sur les trois dernières années afin de poser le diagnostic préalable à l'élaboration des plans d'actions ;
- ✓ dans son chapitre 2, les plans d'actions des politiques emploi en corrélation avec les constats du chapitre 1 et Défis 2025, et notamment la politique de recrutement et d'alternance, mais également la politique en faveur du développement professionnel des salariés ;
- ✓ dans son chapitre 3, les processus d'anticipation et de définition des besoins en ressources humaines et en compétences, et notamment les démarches de GPEC et filières transversales, ainsi que le suivi transversal des compétences critiques.

Les orientations stratégiques de la formation pour les années 2018-2020 viennent compléter le document.

1. Etat des lieux des ressources humaines de l'entreprise

Cet état des lieux a pour objectif de présenter la situation des effectifs dans l'entreprise au 31 décembre 2016 et ses évolutions possibles sur les 3 prochaines années, sur la base des éléments chiffrés du Bilan Social, du Rapport de Situation Comparée, des fiches BDES et des SDRH de départements.

Il intègre également les éléments de diagnostic relatifs au contrat de génération. Conformément à l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les conditions d'introduction des projets de changement signé le 29 novembre 2016 :

- les « jeunes » désignent les salariés de moins de 26 ans,
- les « séniors » désignent les salariés de 50 ans et plus.



1.1. Les effectifs

	2014	2015	2016	Projection 2017	Projection 2018	Projection 2019
Effectif mensuel moyen de l'année (en équivalent temps plein)	43 234	43 552	44 029	-	-	-
Effectif total au 31 décembre	44 748	45 315	45 144	44 693	44 246	43 803

Sont comptabilisés dans l'effectif total au 31 décembre (indicateur 111 du bilan social) tous les salariés liés à l'employeur par un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu pour congé maladie) au 31 décembre de l'année considérée, quelle que soit la nature du contrat, à l'exclusion des CAE, des médecins de soins et médecins conseil.

En 2016, l'effectif total au 31 décembre est en légère baisse de 0.37%. Cette diminution s'explique en grande partie par la fin du dispositif EAV.

Toutefois, l'effectif mensuel moyen de l'année, indicateur davantage représentatif de l'année écoulée, est en augmentation d'un peu plus de 1%.

Les projections d'effectifs sont calculées sur la base de 1 % de productivité annuelle. Elles ne tiennent pas compte des renforcements éventuels de l'offre de services et transports.

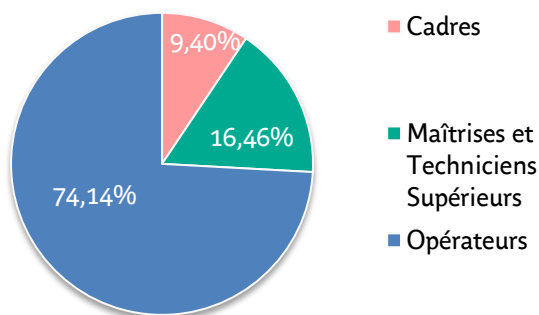


Répartition par catégorie

Les opérateurs représentent près des 3/4 des effectifs de l'entreprise. Cette répartition est stable depuis plusieurs années.

Parmi les 25% de salariés de l'encadrement, plus d'un tiers est en situation de management.

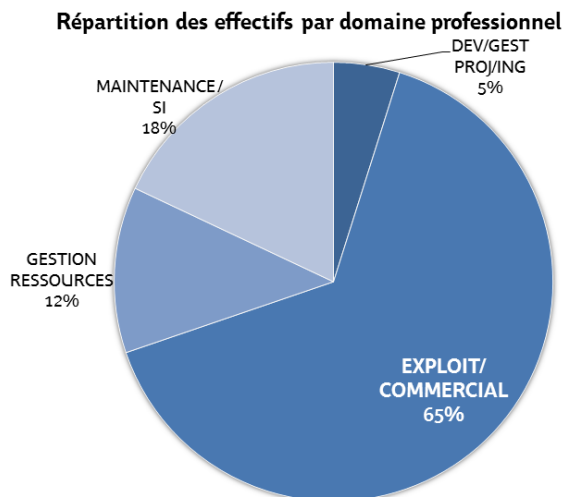
Répartition des effectifs par catégorie en 2016



	2014	2015	2016
Cadres	9,09%	9,14%	9,40%
Maîtrises et Tech. Sup.	16,79%	16,60%	16,46%
Opérateurs	74,12%	74,26%	74,14%



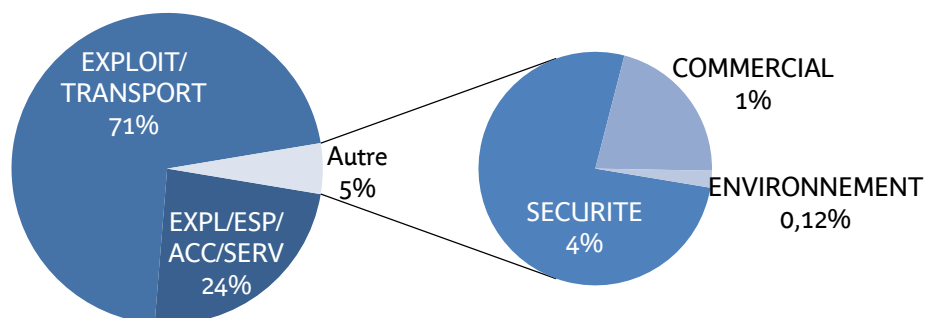
Répartition par domaine professionnel



La répartition des salariés par domaine professionnel dans l'entreprise est stable sur les trois dernières années.

Avec 65% du personnel de l'entreprise, le domaine « Exploitation/Commercial » constitue la plus grande part des effectifs de la RATP.

Répartition des effectifs du domaine "exploitation/Commercial" par famille professionnelle



Comme l'an passé, les métiers de la conduite (Bus, Tramway, Métro, RER) représentent 41% des effectifs de l'entreprise.

Sur les trois dernières années, le nombre de machinistes receveurs a progressivement augmenté pour répondre aux besoins en effectifs liés à l'augmentation de l'offre Bus et Tramway.



Répartition par sexe

	2014	2015	2016
Femmes	20,1%	20,1%	20,3%
Hommes	79,9%	79,9%	79,7%

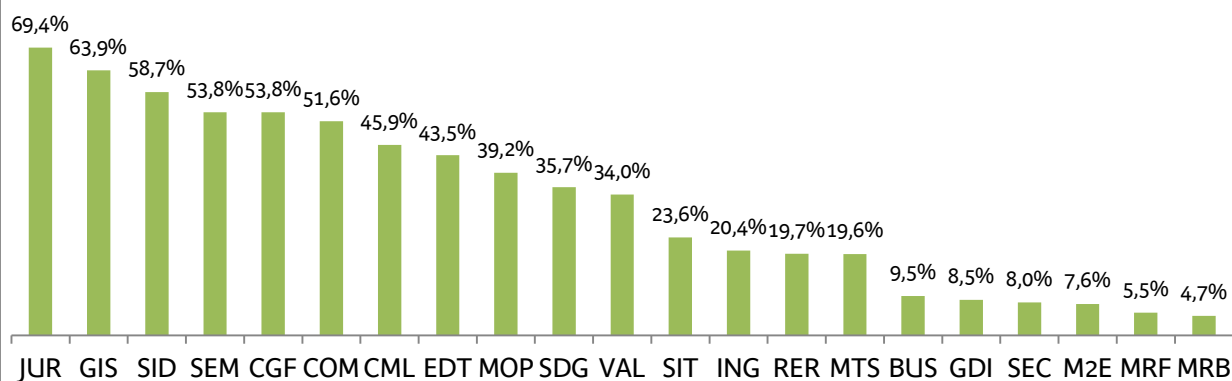
A la RATP, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est encadrée par un accord d'entreprise depuis 2003. En novembre 2015, un 4ème accord a été signé par la Direction de l'entreprise et l'ensemble des organisations syndicales représentatives avec notamment pour ambition de tout mettre en œuvre pour consolider et faire progresser le taux de féminisation de l'entreprise.

La croissance du taux de féminisation de l'entreprise se poursuit particulièrement dans la catégorie cadre où il est en augmentation de 1.1 point et s'établit à 33,8%. Celui de la catégorie opérateur reste identique à 2015, soit 17,9%.

Par ailleurs, le taux de féminisation des moins de 26 ans est de 21,9% et celui des seniors est de 19,1% pour 2016. Il est à noter que le taux de féminisation des alternants est de 30 %.

Ce constat met en évidence que la féminisation de l'entreprise passe notamment par le recrutement de jeunes alternants.

Taux de féminisation par département au 31 décembre 2016

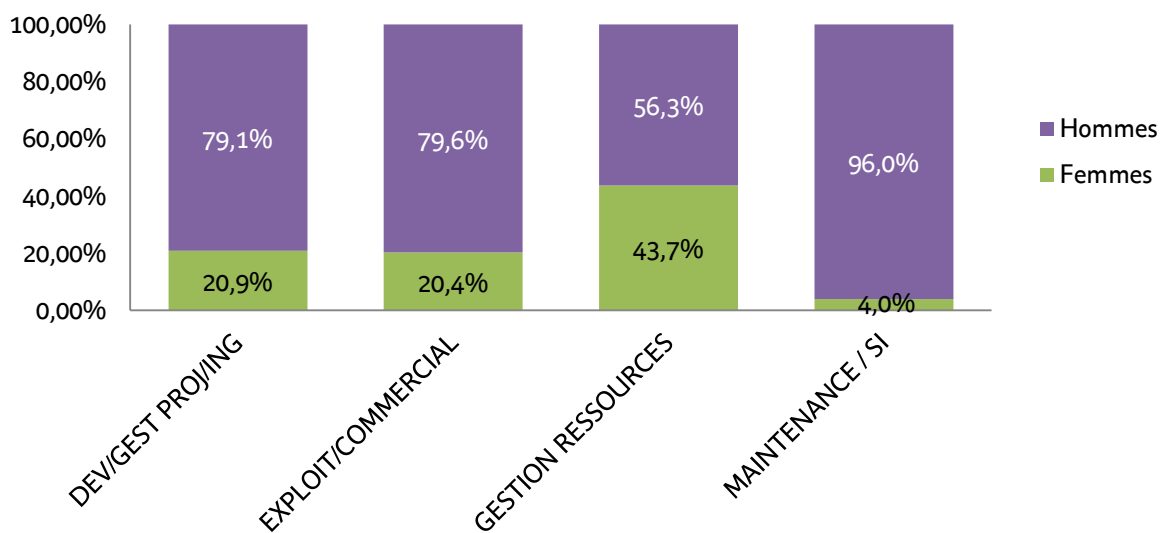


Les femmes sont majoritairement présentes dans le domaine « gestion des ressources » (43,6%).

A l'exploitation, elles sont principalement présentes dans les métiers d'agents des gares (55,2%), de stations (55,4%) et de contrôle (44,1%).

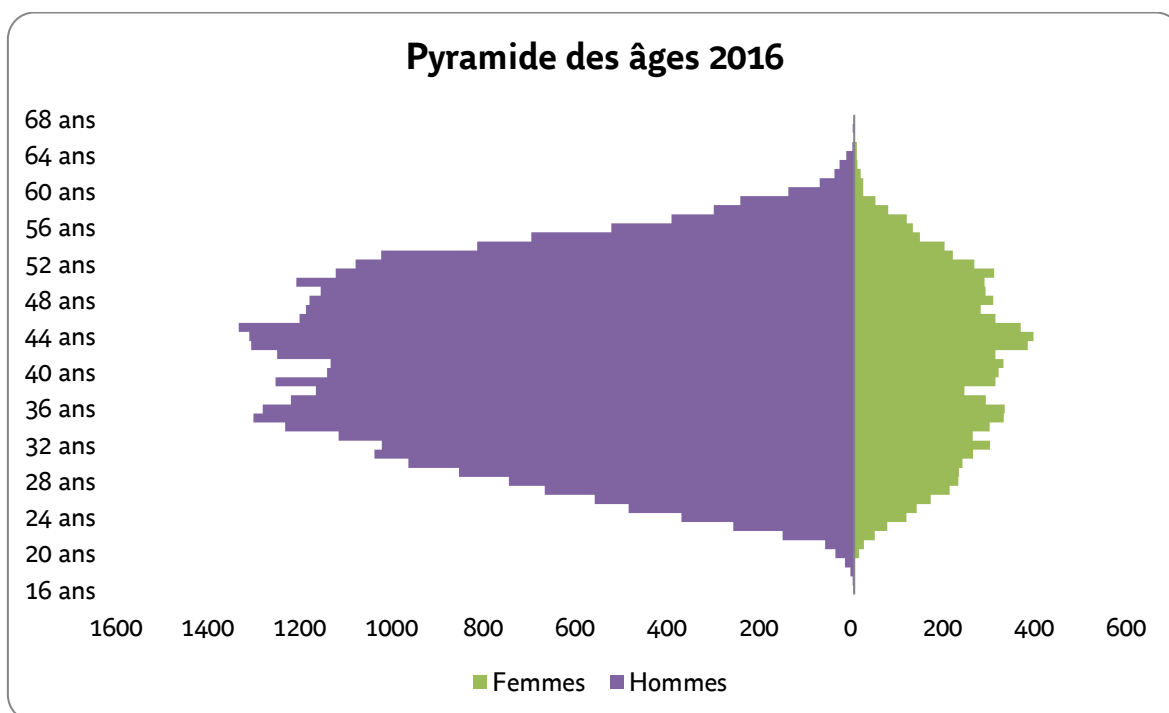
La faible féminisation des métiers de la conduite, de la sécurité et de la maintenance en France trouve un écho dans l'entreprise.

Répartition Femmes / Hommes par domaine professionnel



Répartition par âge et ancienneté

Pyramide des âges et d'ancienneté de l'entreprise



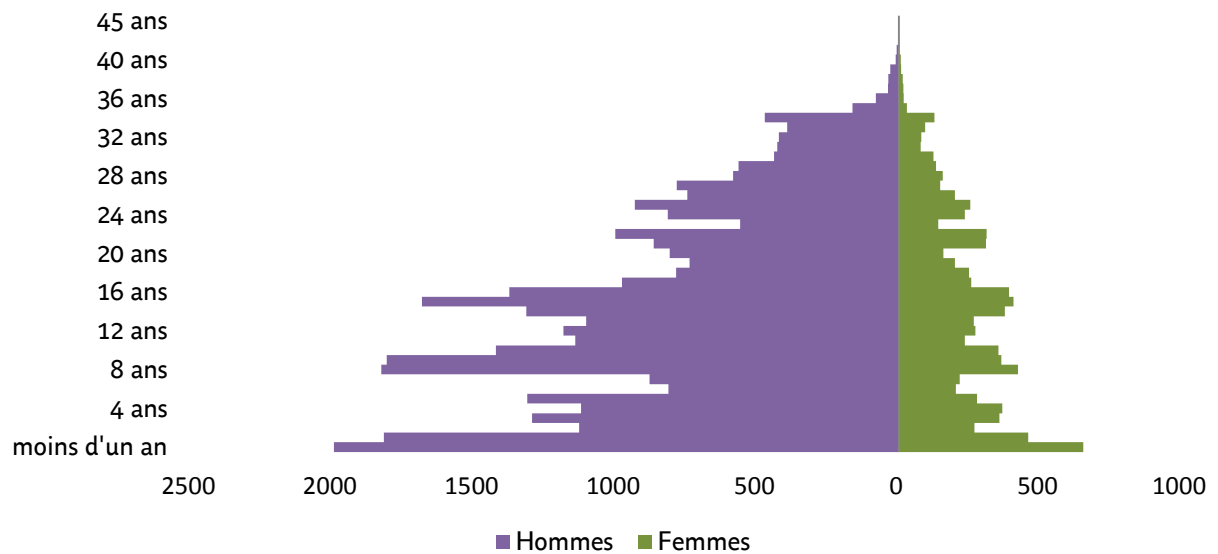
Cette pyramide illustre la répartition par âge des salariés présents à l'effectif de l'entreprise au 31 décembre 2016.

En 2016, l'âge moyen des salariés est de 41 ans et 6 mois contre 41 ans et 4 mois en 2014. L'âge moyen reste inchangé par rapport à celui de 2015 pour les hommes (41 ans 7 mois) et baisse d'1 mois pour les femmes (41 ans 3 mois).

		2014	2015	2016
Age moyen entreprise	Femmes	41 ans 1 mois	41 ans 4 mois	41 ans 3 mois
	Hommes	41 ans 5 mois	41 ans 7 mois	41 ans 7 mois
TOTAL		41 ans 4 mois	41 ans 6 mois	41 ans 6 mois

Le nombre moins élevés de salariés âgés de 39 et 40 ans est à mettre en lien avec la démographie française marquée par la fin du baby-boom.

Pyramide des anciennetés 2016



La pyramide des anciennetés est fortement influencée par la catégorie des opérateurs et la hausse des recrutements réalisés depuis 2014.

L'ancienneté moyenne est de 13 ans et 9 mois.

56% de l'effectif a moins de 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

La durée moyenne d'une carrière observée à la RATP est de 30 ans et 4 mois. Elle augmente progressivement sur les trois dernières années.

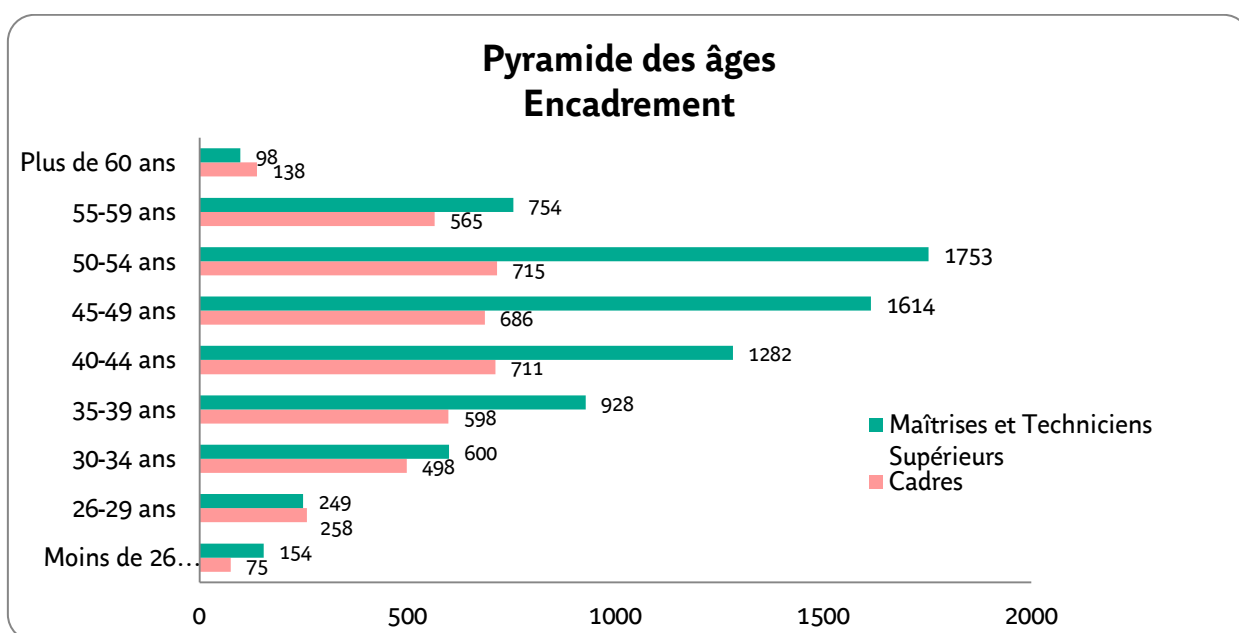
Cette pyramide met en exergue les évolutions des flux de recrutements liés aux besoins en effectifs de l'entreprise sur les 30 dernières années :

L'entreprise a significativement recruté pour des raisons conjoncturelles (croissance du marché, développement rapide d'une activité ou d'une technologie, ...) à plusieurs reprises :

- Dans les années 1980 : Cela a eu pour conséquence des flux de départs en retraite importants ces deux dernières années.
- Dans les années 2000 : Ces salariés ont aujourd'hui 16 ans d'ancienneté et sont majoritairement des opérateurs. Compte tenu de leurs âges et de leurs emplois, de nouveaux flux importants de départs pourraient avoir lieu à partir des années 2030.
- En 2007 et 2008 puis en 2011 : une démarche soutenue de recrutements à l'exploitation a été entreprise pour répondre notamment aux demandes d'extension de l'offre de transport. Les impacts démographiques concernant cette population interviendront à plus long terme.
- De nouveau depuis 2014, le nombre d'embauches a nettement augmenté pour faire face aux flux importants de départs à la retraite ainsi qu'à la mise en service de nouvelles lignes de Tramway et au renforcement de l'offre à BUS.

En revanche, dans les années 1990, le niveau de recrutement a été plus faible, en lien avec la « démarche d'efficacité économique » qui a eu pour effet une diminution notable des recrutements. La politique de décentralisation et le raccourcissement de la ligne hiérarchique menés à cette période ont eu pour effet une diminution du taux de remplacement des cadres. On note ainsi une faible proportion de salariés ayant 23-24 ans d'ancienneté.

Pyramides des âges et d'ancienneté de l'encadrement

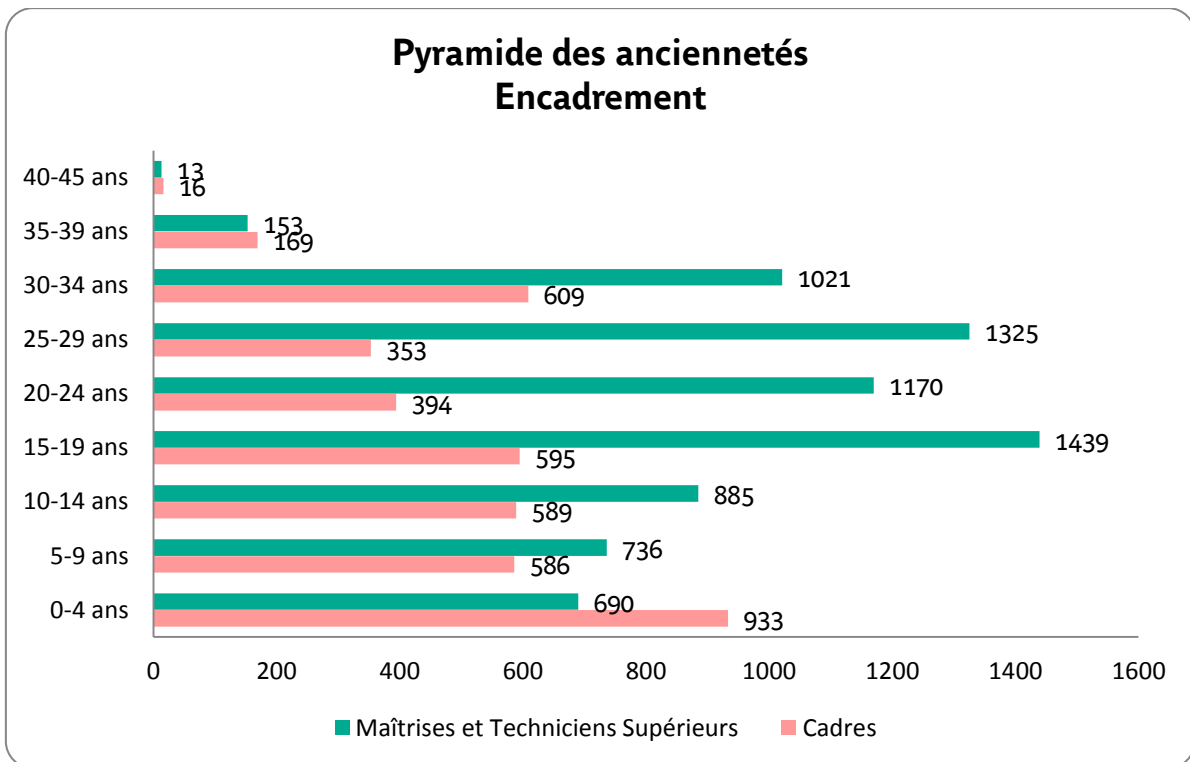


La population encadrement connaît les moyennes d'âges les plus élevées de l'entreprise, résultant notamment de l'arrivée en fin de carrière de la génération du « baby-boom ». Les impacts démographiques sont donc plus marqués à court et moyen termes. Il convient donc de s'interroger sur la gestion des âges dans l'entreprise, d'anticiper les départs notamment des porteurs de compétences critiques et plus largement d'organiser les transferts de savoir-faire.

		2014	2015	2016
Age moyen Cadre	Femmes	43 ans 3 mois	43 ans 2 mois	42 ans 6 mois
	Hommes	46 ans 0 mois	46 ans 0 mois	45 ans 7 mois
Total Cadre		45 ans 1 mois	45 ans 1 mois	44 ans 7 mois
Age moyen Maîtrise et Technicien Supérieur	Femmes	45 ans 4 mois	45 ans 6 mois	45 ans 1 mois
	Hommes	45 ans 6 mois	45 ans 8 mois	45 ans 5 mois
Total Maîtrise et Technicien Supérieur		45 ans 6 mois	45 ans 7 mois	45 ans 4 mois

La moyenne d'âge des cadres est de 44 ans et 7 mois en 2016, soit une baisse de 6 mois par rapport à 2015. Même constat pour la catégorie agent de maîtrise/ technicien supérieur, pour laquelle la moyenne d'âge est de 45 ans et 4 mois en 2016, soit une baisse de 3 mois par rapport à 2015.

En 2016, les nombreux départs à la retraite et recrutements expliquent la diminution de l'âge moyen pour ces 2 populations.



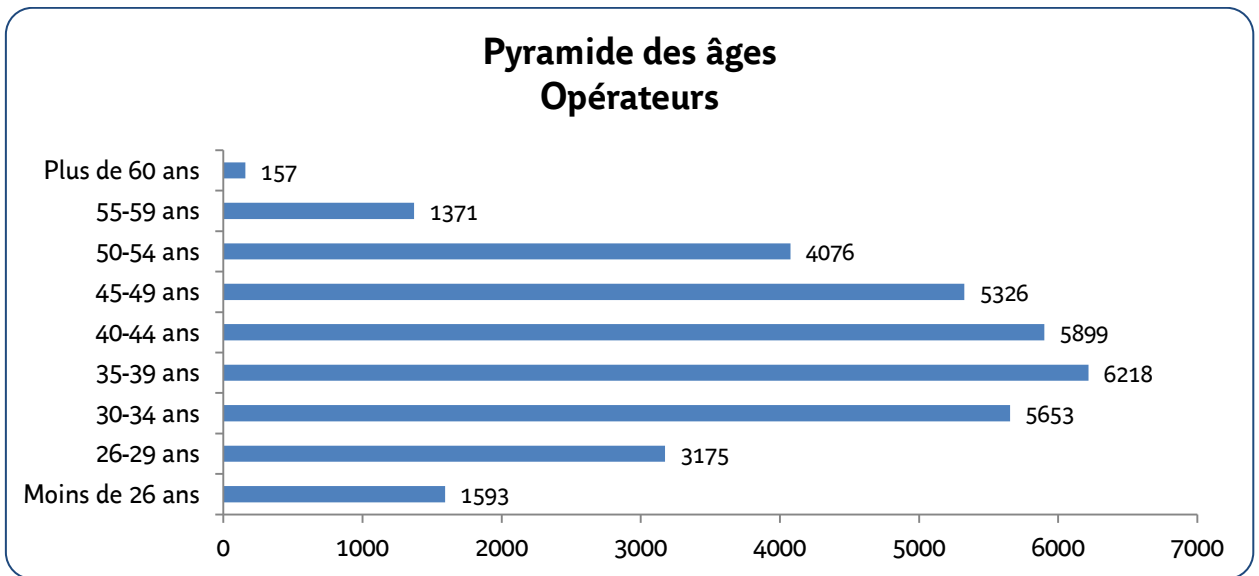
En corrélation avec la pyramide des âges, l'ancienneté moyenne des salariés de la catégorie « maîtrises et Techniciens Supérieurs » est supérieure à celle des autres catégories : 19 ans. L'ancienneté moyenne de départ en retraite observée en 2016 pour la catégorie « maîtrise » est de 31 ans et 4 mois.

Il convient, pour répondre aux ambitions de défis 2025 et garantir à l'entreprise de disposer des compétences nécessaires, de s'interroger sur le renouvellement des managers de proximité.

Chez les cadres, l'ancienneté moyenne est de 15 ans et 10 mois. Les besoins en recrutement de cadres diplômés pour répondre aux projets d'innovation de l'entreprise ont été importants ces quatre dernières années. Les prérequis de diplômes et parfois d'expérience professionnelle extérieure à la RATP induisent des recrutements de collaborateurs de tous âges.

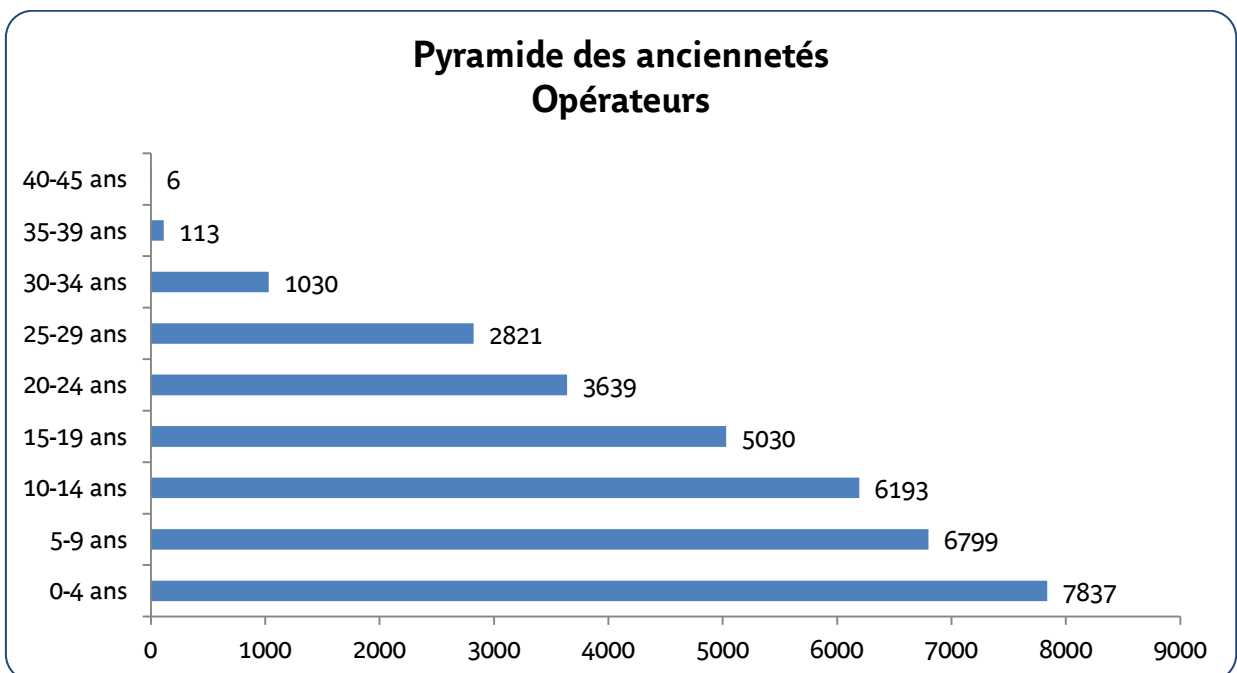
L'ancienneté moyenne de départ en retraite observée en 2016 pour les cadres est de 33 ans et 8 mois.

Pyramide des âges et d'ancienneté des opérateurs



La population « opérateur » affiche un âge moyen moins élevé que celui de l'entreprise. Il est de 40 ans et 3 mois en 2016, contre 40 ans et 2 mois en 2015.

		2014	2015	2016
Age moyen Opérateur	Femmes	39 ans 4 mois	39 ans 8 mois	39 ans 10 mois
	Hommes	40 ans 1 mois	40 ans 3 mois	40 ans 4 mois
Total Opérateur		40 ans 0 mois	40 ans 2 mois	40 ans 3 mois



L'ancienneté moyenne des opérateurs (12 ans et 4 mois) est en légère baisse par rapport à 2015 du fait du nombre de départs en retraite important et du fort recrutement réalisé en 2016.

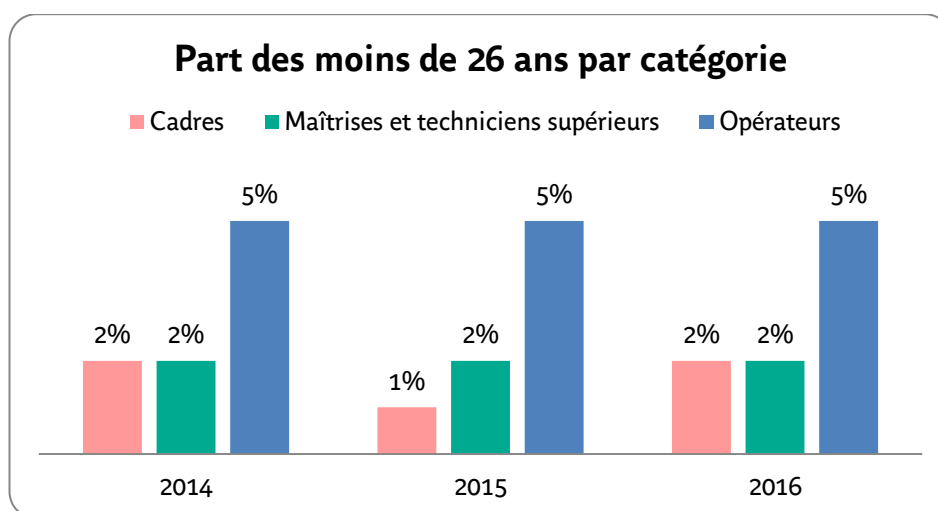
L'ancienneté moyenne de départ en retraite observée en 2016 pour la catégorie « opérateur » est de 29 ans et 1 mois.

Répartition par catégories des moins de 26 ans

Les salariés de moins de 26 ans sont au nombre de 1822 au 31 décembre 2016 (1847 en 2015) et sont répartis comme suit : 75 cadres, 154 agents de maîtrise/techniciens supérieurs et 1593 opérateurs.

Ils représentent, toutes catégories confondues, 4% des effectifs au 31 décembre 2016 (contre 4.1% en 2015).

- 5% de la catégorie opérateur,
- 2% de la catégorie agent de maîtrise/ technicien supérieur,
- 2% de la catégorie cadre.



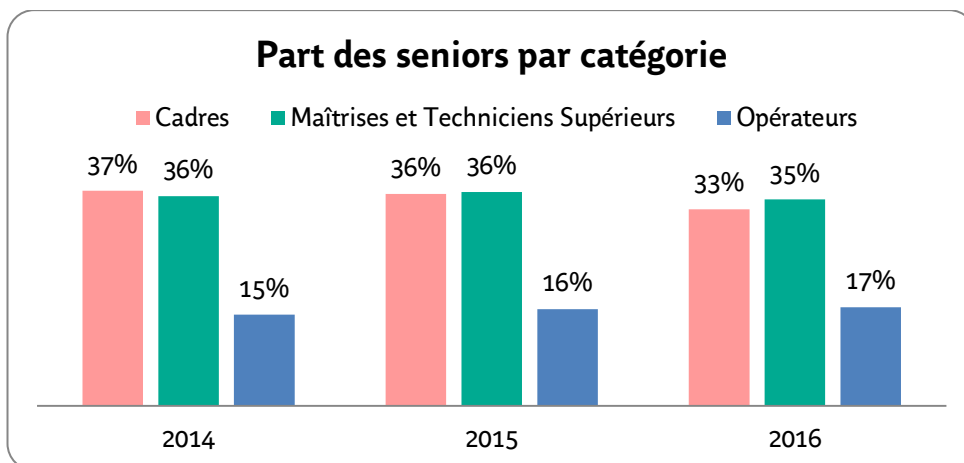
Sur les trois dernières années, leur répartition au sein de chaque catégorie est sensiblement la même, comme le montre le graphique ci-dessus.

Répartition par catégories des seniors

Les seniors sont au nombre de 9627 au 31 décembre 2016 (9753 en 2015), répartis comme suit : 1418 cadres, 2605 agents de maîtrise/techniciens supérieurs et 5604 opérateurs.

Les salariés de 50 ans et plus représentent 21.3 % des effectifs au 31 décembre 2016 (contre 21.5% en 2015). Ils se répartissent comme suit :

- 17% de la catégorie opérateur
- 35% de la catégorie agent de maîtrise/ technicien supérieur
- 33% de la catégorie cadre



Comme le montre le graphique ci-dessus, sur les trois dernières années, le pourcentage de seniors au sein de la catégorie cadre diminue (37% en 2014 contre 33% en 2016). Il marque une très légère baisse (36% en 2014 contre 35% en 2016) au sein de la catégorie agents de maîtrise/techniciens supérieurs, alors qu'il augmente de 2 points dans celle des opérateurs (15% en 2014 contre 17% en 2016).



Personnes en situation de handicap

La politique d'emploi que mène la RATP en faveur des personnes déclarées en situation de handicap fait partie intégrante de sa politique ressources humaines. Elle est une expression de ses engagements portant sur l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et la valorisation de la diversité.

Au 31 décembre 2016, 1578 personnes étaient déclarées en situation de handicap dans l'entreprise soit un taux d'employabilité des Personnes en Situation de Handicap de 5,77%. Il est à noter que ce taux augmente chaque année depuis 2012.

Les personnes déclarées en situation de handicap sont principalement des opérateurs (76.5%) et travaillent majoritairement dans le domaine de l'exploitation (69%).

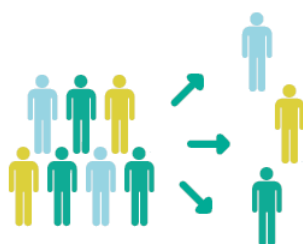
Dans le 7^{ème} accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap signé en décembre 2015 par la direction et l'ensemble des organisations syndicales représentatives pour la période 2016-2019, l'engagement a été pris de recruter sous statut ou en CDI au moins 125 personnes en situation de handicap sur les quatre ans d'application de l'accord.

En 2016, la RATP a recruté 71 salariés reconnus travailleurs handicapés : 36 sous statut ou en CDI, principalement au département BUS sur des métiers de régulateurs, superviseurs opérationnels et machinistes et 35 sur des contrats d'accompagnement dans l'emploi.

Par ailleurs, l'entreprise a accueilli 4 stagiaires en situation de handicap.

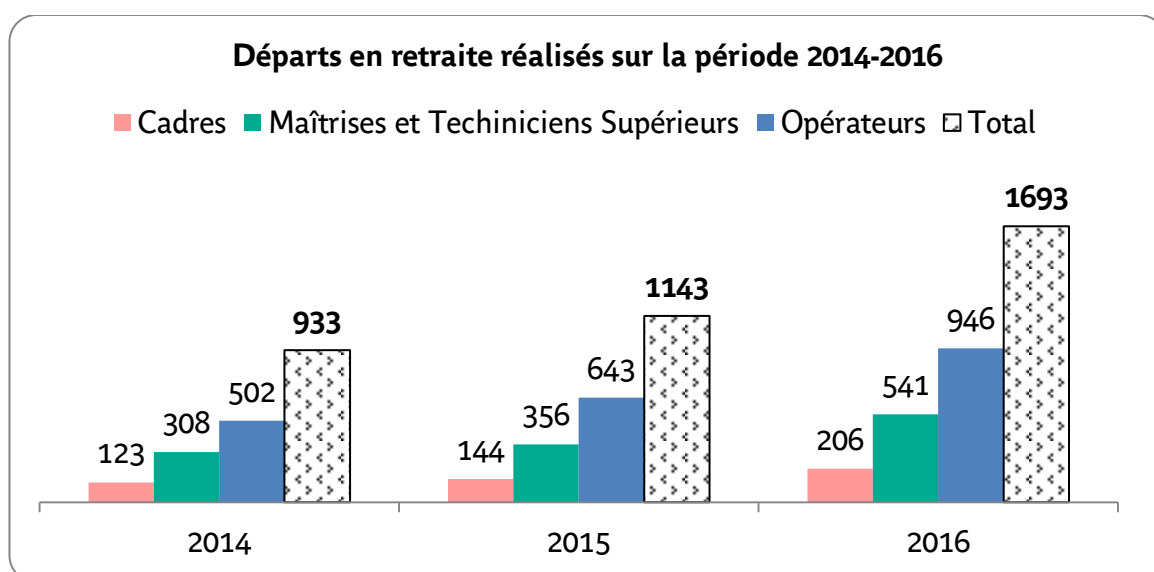
31 contrats de sous-traitance pour un montant total de marché de 534k€ ont été signés avec le secteur adapté et protégé.

1.2. Les sorties



Départs réalisés sur la période 2014-2016

Départs en retraite



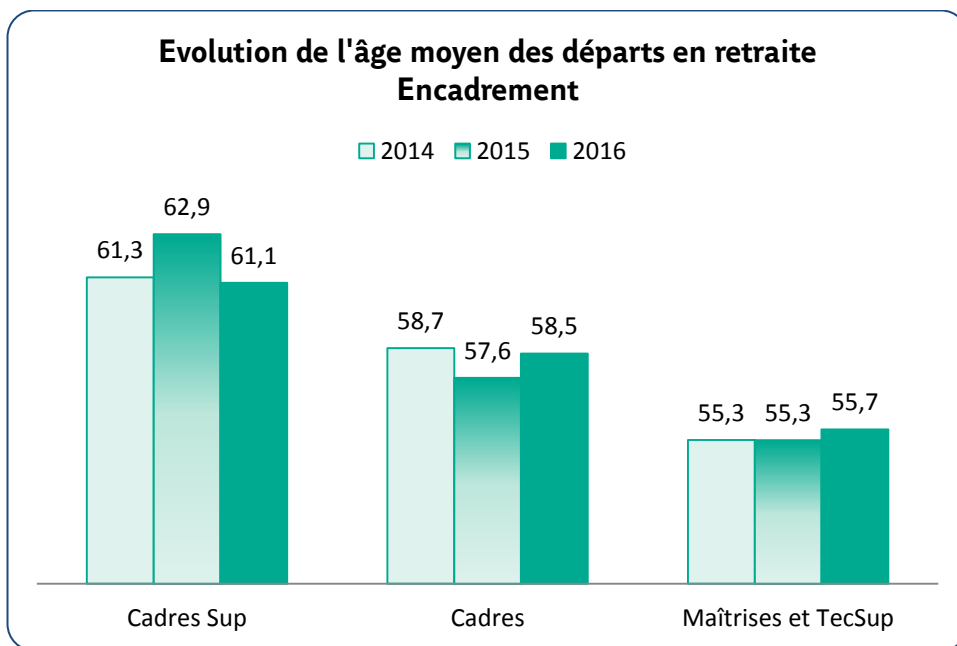
Depuis 2014, le nombre de départs en retraite est en augmentation quelle que soit la catégorie avec une hausse plus marquée entre 2015 et 2016.

Au total, en 2016, les départs en retraite représentent 3,7% des effectifs (2,6% en 2015) répartis comme suit :

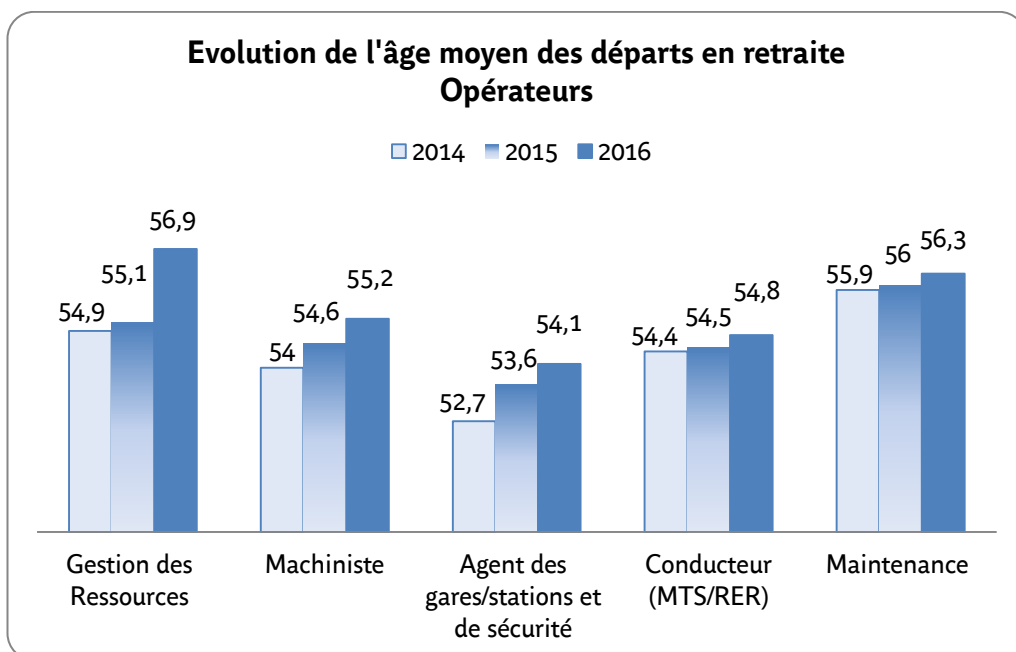
- 5% de la population cadres,
- 7,2% de la population maîtrises et techniciens supérieurs,
- 2,8% de la population opérateurs.

Au 31 décembre 2016, l'âge moyen de départ en retraite des salariés est pour :

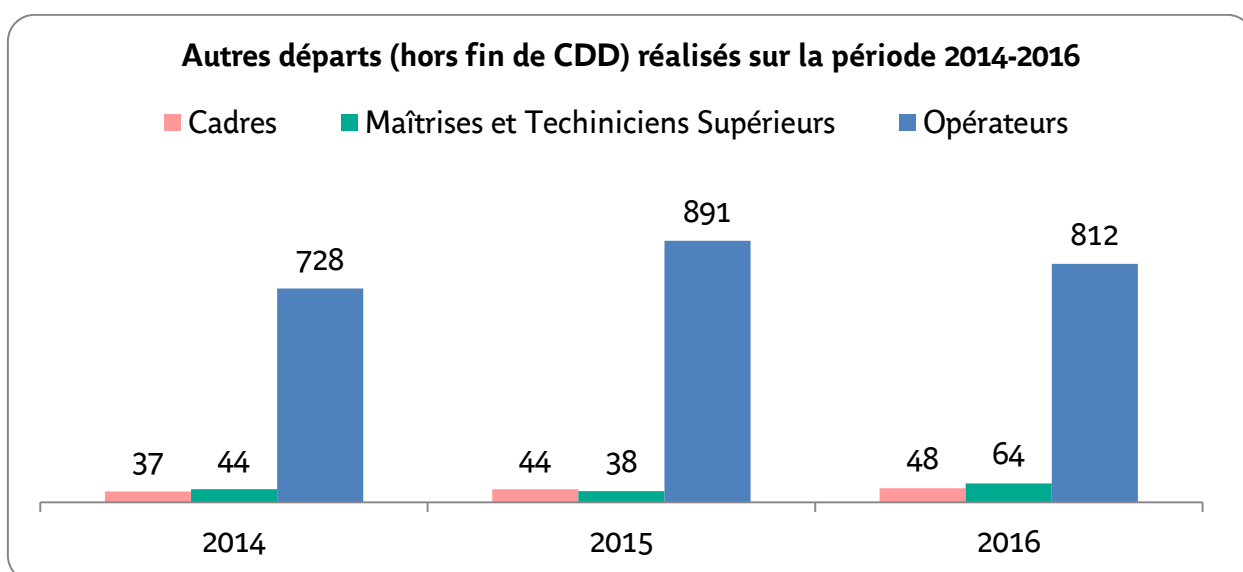
- cadres supérieurs : 61 ans et 1 mois,
- cadres : 58 ans et 5 mois,
- maîtrises et techniciens supérieurs : 55 ans 7 mois,
- opérateurs :
 - gestion des ressources : 56 ans et 9 mois,
 - machinistes : 55 ans et 2 mois,
 - agents des gares/stations et de sécurité : 54 ans et 1 mois,
 - conducteurs (M°/RER) : 54 ans et 8 mois,
 - opérateurs de maintenance : 56 ans et 3 mois.



On constate que l'âge moyen des départs en retraite augmente sensiblement pour toutes les catégories à l'exception des cadres supérieurs.



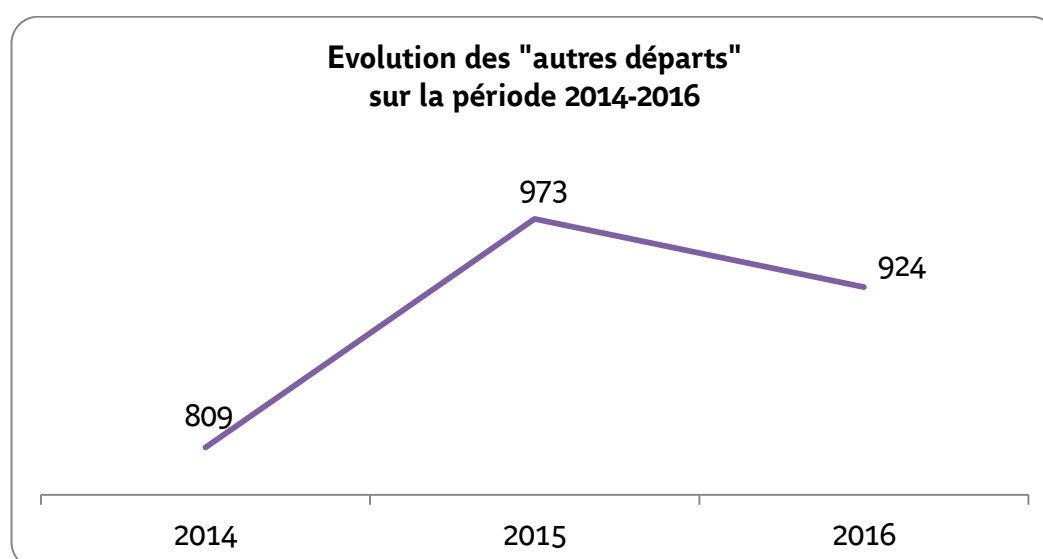
Autres départs (hors fin de CDD)



Les autres départs correspondent aux indicateurs suivants du bilan social 2016 :

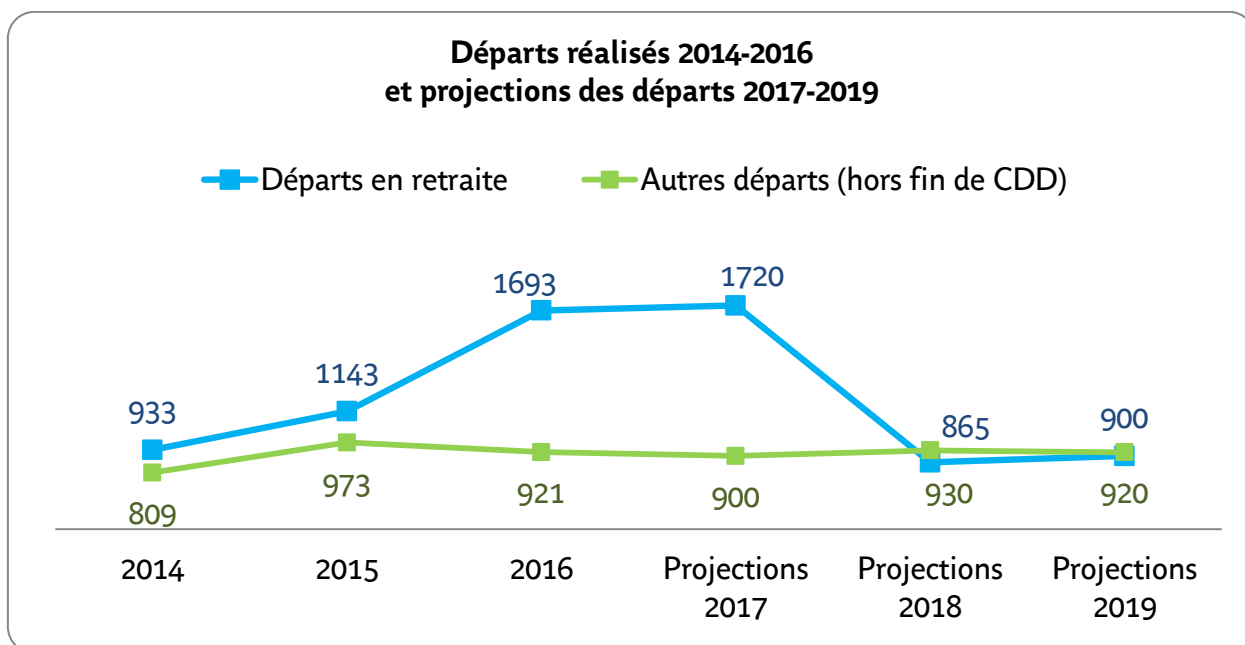
- Départ pendant la période essai (démissions ou non confirmation d'embauche) ;
- Démissions ;
- Révocations ;
- Licenciements hors statut ;
- Réforme ;
- Départs en pré-retraite ;
- Décès.

En moyenne, sur les 3 dernières années, on comptabilise 900 départs par an pour un motif autre que la retraite.



Projections de départs sur la période 2017-2019

Projections des départs en retraite et des autres départs (hors fin de CDD)



Méthode de calcul des projections

Le nombre de départs en retraite est projeté sur la base de la date d'ouverture des droits.

Pour la population dont la date d'ouverture des droits est antérieure au 1^{er} janvier 2017, l'âge moyen des départs constatés sur les 12 derniers mois, dans la même catégorie et sur le même métier, est appliqué. Il est corrigé des effets des mesures d'entreprise pour l'accompagnement de la réforme des retraites de 2008.

Pour la population dont la date d'ouverture des droits est postérieure ou égale au 1^{er} janvier 2017, le nombre de départs en retraite tient compte de la réforme des retraites de 2010 qui vise à augmenter progressivement l'âge de départ en retraite de 2017 à 2022 de 4 mois tous les ans jusqu'à atteindre 62 ans en 2022.

Ces résultats sont utilisés pour le calcul des provisions à inscrire dans les comptes de l'entreprise chaque année en fin d'exercice.

Le nombre des autres départs (hors fin de CDD) est projeté par rapport à la moyenne constatée des trois années précédentes.

Les départs en retraite réalisés en 2016 ont été inférieurs aux prévisions annoncées dans le SDRH 2016-2018 (1693 départs réalisés au lieu des 1950 estimés). On constate donc un effet report dans les prévisions de départs en retraite annoncées pour 2017 (1720 estimés) malgré l'application des nouvelles mesures de départ en retraite au 1^{er} janvier 2017 qui aurait dû entraîner une baisse importante du nombre de départs à partir de 2017.

Ces forts volumes de départs en retraite s'expliquent notamment par la modification des comportements liés aux évolutions des mesures retraite, l'augmentation progressive de l'âge de départ en retraite et les dispositions personnelles des salariés.

Projections des départs en retraite par domaines professionnels

Domaines professionnels	Effectifs au 31/12/2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
DEV / GEST PROJET / INGENIERIE	2 195	87 4,0%	49 2,2%	37 1,7%	35 1,6%	47 2,1%	255 11,6%
EXPLOITATION / COMMERCIAL	29 297	1 038 3,5%	520 1,8%	565 1,9%	338 1,2%	420 1,4%	2 881 9,8%
GESTION DES RESSOURCES	5 532	348 6,3%	180 3,3%	151 2,7%	192 3,5%	168 3,0%	1 039 18,8%
MAINTENANCE / SI	8 120	247 3,0%	116 1,4%	147 1,8%	160 2,0%	165 2,0%	835 10,3%
Total	45 144	1 720 3,8%	865 1,9%	900 2,0%	725 1,6%	800 1,8%	5 010 11,1%

A l'horizon 2021, plus de 5 000 départs en retraite sont prévus soit 11% de l'effectif de l'entreprise au 31 décembre 2016.

Rapporté à l'effectif par domaine, les volumes prévisionnels de départs en retraite ne sont pas équivalents d'un domaine à l'autre.

Le domaine de la gestion des ressources compte le volume le plus important de départs prévisionnels (près de 19%) tandis que les trois autres domaines ont des projections de départs en retraite qui représentent entre 9,8% et 11,6% de leur effectif.

L'estimation des départs en retraite pour le domaine de l'ingénierie s'établit à 11,6% de l'effectif, d'ici fin 2021. Ce domaine compte le nombre le plus important de compétences critiques. Une attention particulière y est portée et des plans d'actions appropriés sont mis en œuvre dans les départements concernés avec l'appui du département GIS. (cf. paragraphe « Compétences critiques »).

Evolution du turnover

Le turnover ou renouvellement du personnel est un indicateur décrivant le rythme de renouvellement des effectifs. La formule appliquée dans les SDRH précédents ne prenait en compte que les départs rapportés à l'effectif de l'entreprise.

Afin de fiabiliser cet indicateur, une méthode de calcul a été arrêtée avec le département CGF et partagée avec l'ensemble des départements de l'entreprise.

Celle-ci permet de mesurer de façon plus précise la rotation de l'emploi à la RATP en considérant les entrées et les sorties de l'entreprise.

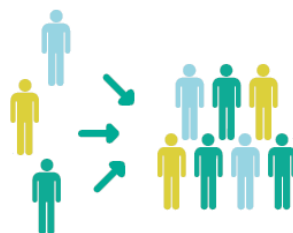
Le turnover s'apprécie dorénavant selon la méthode de calcul de la DARES :

Demie-somme (ou moyenne arithmétique) des entrées et des sorties rapportée à l'effectif total :

	2014	2015	2016
Turnover	5,95%	7,01%	7,93%
Turnover (sans les retraites ni les CDD)	1,75%	2,73%	1,98%

A la RATP, l'évolution du turnover global est principalement liée au volume de départs en retraite. Lorsque l'on exclue du calcul du turnover les CDD et les départs en retraite, on observe un taux inférieur à 2%.

1.3. Le recrutement



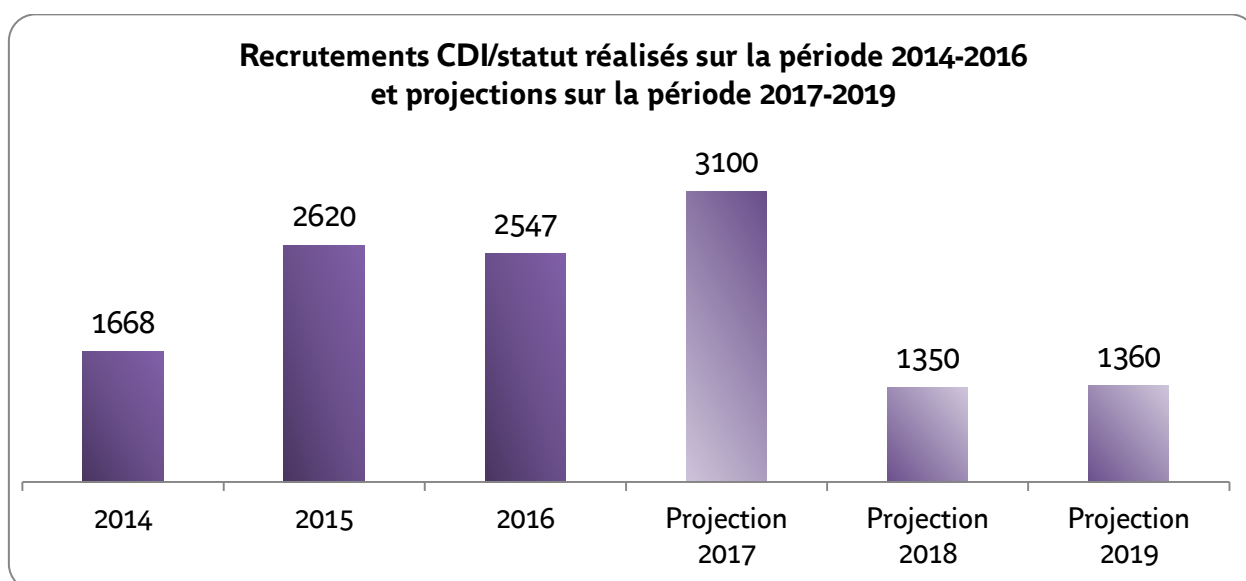
Outre l'enjeu de renouvellement des compétences lié aux départs à la retraite, la politique d'emploi de la RATP accompagne la réalisation du plan d'entreprise, au rythme de l'évolution des services apportés aux clients, de la modernisation des réseaux, des projets de performance, des évolutions technologiques, ainsi que de l'adaptation des métiers et des politiques RH. Elle intègre des objectifs d'insertion professionnelle et d'ouverture sur son environnement social et urbain.

L'entreprise a connu des périodes de croissance plus marquée de ses recrutements, en fonction notamment de l'extension de l'offre de transport et de l'évolution du cadre réglementaire (temps de travail, ...).

Sans préjuger des besoins futurs qui pourront résulter, notamment du Grand Paris, et tout en restant un acteur majeur sur le marché de l'emploi en Ile-de-France, la RATP adapte ses politiques d'emploi et son volume de recrutement pour faire face aux évolutions structurelles, sociétales et environnementales.

Bilan et projection des recrutements sur la période 2017-2019

Compte-tenu des prévisions de départs en retraite, de la productivité annoncée pour 2017, l'entreprise projette sur la période 2017-2019 un niveau de recrutements compris entre 1350 et 3100 salariés en fonction des années, hors évolution de l'offre. Ces chiffres incluent le recrutement des jeunes à l'issue d'un contrat en alternance.



Recrutement de l'encadrement

Bilan des recrutements statutaires ou en contrat à durée indéterminée

Nombre de recrutements	2014	2015	2016
Cadres	180	171	265
Agents de maîtrise et techniciens supérieurs	105	151	222
Total encadrement	285	322	487

En 2016, le recrutement d'encadrants a fortement augmenté conformément aux prévisions et en lien avec les départs en retraite.

Les cadres recrutés en 2016 intègrent principalement les départements d'ingénierie pour travailler sur les projets et les chantiers définis dans les orientations stratégiques « défis 2025 ». La maîtrise des ressources et des compétences devient un enjeu central pour piloter l'activité d'ingénierie. En effet, les diplômés ingénieurs représentent près d'un tiers des recrutements pérennes de cadres en 2016.

Par ailleurs, près de la moitié des recrutements d'agents de maîtrise et techniciens supérieurs concerne les emplois de chargé d'exploitation en unité opérationnelle.

Recrutement des opérateurs

Bilan des recrutements statutaires ou en contrat à durée indéterminée :

	2014	2015	2016
Nombre de recrutements	1383	2298	2060

En 2016, le nombre de salariés opérateurs recrutés reste élevé.

Ainsi, ce sont près de 1150 machinistes, 170 conducteurs de métro, 450 agents de station ou de gare, 230 opérateurs de maintenance, qui ont rejoint l'entreprise.

Recrutement dans le cadre de l'insertion et l'alternance

La RATP a placé depuis de nombreuses années l'insertion, l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi de toute personne quel que soit son âge et son niveau de qualification, au cœur de sa politique sociale. Cette politique se traduit par la mise en œuvre de dispositifs d'insertion professionnelle et de formation par l'alternance dont les éléments de bilan sont présentés ci-après.

Dispositifs d'insertion

	2014	2015	2016
Emploi d'avenir	199	-	-
Contrat d'accompagnement dans l'emploi	643	459	509

Les emplois d'avenir

Les emplois d'avenir ont été créés par la loi n° 2012-1189 du 26 octobre 2012 afin de proposer des solutions d'emploi aux jeunes sans emploi peu ou pas qualifiés, de leur ouvrir l'accès à une qualification et à une insertion professionnelle durable.

Au terme d'une convention avec l'Etat, la RATP a recruté 400 jeunes en « emplois d'avenir », (51% d'hommes, 39% de femmes et 10 personnes en situation de handicap).

Ces jeunes ont bénéficié d'un programme de formation en alternance leur permettant, de manière progressive et avec l'appui de tuteurs, de consolider des savoirs fondamentaux et de se préparer au recrutement sur des emplois pérennes dans l'entreprise répondant à de forts besoins (machinistes, agents des gares et stations).

Le dispositif a pris fin en 2016 et a fait l'objet d'un bilan.

A l'issue de leur contrat, plus de la moitié des EAV a pu être recruté sous statut à la RATP.

Les contrats d'accompagnement à l'emploi (CAE)

Ce contrat, destiné à des publics très éloignés de l'emploi, permet une remise à niveau sociale et professionnelle des personnes concernées, premier pas vers l'accès à l'emploi durable.

La RATP a maintenu une politique active d'insertion par le recrutement de personnes en Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi. Elle a renforcé ses actions et son soutien auprès de ces personnes afin de les aider à s'insérer durablement en milieu professionnel.

En 2016, ce dispositif a permis le recrutement de 509 assistants de régulation, sur les lignes A et B du RER et sur les lignes 13, 9 et 4 du métro.

88 salariés CAE ont fait l'objet d'un suivi personnalisé dans le cadre de leur projet professionnel en interne à l'entreprise.

A l'issue de leur CAE, 12 salariés ont été recrutés en emploi pérenne et 4 salariés ont débuté un contrat de professionnalisation.

Dispositifs d'alternance

L'accord GPEC de 2016 précise que les dispositifs d'alternance à la RATP sont :

- le contrat de professionnalisation
- le contrat d'apprentissage.

A compter de la rentrée scolaire 2016/2017, l'entreprise accueillera des personnes en contrats d'apprentissage. Le développement de ces contrats dans toutes les catégories socio-professionnelles, permettra de participer plus largement à l'insertion et à l'employabilité des jeunes sur le territoire et augmentera le nombre d'alternants accueillis au sein de l'entreprise pour atteindre au minimum 450 alternants par an.

L'entreprise y voit notamment l'occasion de :

- constituer des viviers pour le recrutement sur les métiers d'appel à fort volume d'entrée et dans les métiers en tension,
- mieux articuler l'offre et le besoin en terme de contenu des formations professionnelles et ainsi réduire les écarts entre les savoirs acquis par les jeunes et ceux attendus par l'entreprise, notamment pour les métiers pour lesquels les référentiels de formation ne correspondent plus aux prérequis indispensables de l'entreprise,
- pouvoir mettre en œuvre des formations, validées par des diplômes ou des titres répondant à la législation en vigueur et adaptées aux compétences et aux savoirs recherchés par l'entreprise.
- améliorer l'attractivité de l'entreprise et contribuer à sa féminisation.

	2014	2015	2016
Contrat de professionnalisation	253	266	254
Contrats d'apprentissage	-	-	27

Les contrats de professionnalisation

Les contrats de professionnalisation s'adressent prioritairement à un public de moins de 26 ans, et, sous réserve de répondre aux critères déterminés par la loi, aux personnes âgées de plus de 26 ans. Pour les opérateurs, ce dispositif s'adresse à des candidats qui ne pourraient accéder à un emploi direct à la RATP.

En 2016, ils ont principalement concerné les métiers suivants :

- Machiniste receveur (54%)
- Agent des stations/ agent des gares (22%)
- Mainteneur (10%)

Le contrat de professionnalisation prépare également aux diplômes BAC+2 et au-delà. Cette possibilité s'inscrit dans une logique de formation et d'acquisition de compétences via l'alternance.

En 2016, 43 contrats de professionnalisation préparaient des diplômes BAC+2 et au-delà.

En 2017, 144 contrats de professionnalisation seront proposés pour préparer le métier de machiniste receveur et 53 pour le métier d'agent des stations/ agent des gares.

Les contrats d'apprentissage

Afin de participer en tant qu'entreprise publique, aux actions de développement de la formation des jeunes en Ile de France, la RATP développe, depuis la rentrée scolaire 2016/2017, l'accueil de personnes en contrats d'apprentissage dans toutes les catégories socio-professionnelles.

En 2016, 27 apprentis ont été accueillis à la RATP dans les domaines de la gestion des ressources (54%), de la maintenance/SI (35%) et de l'ingénierie (11%). Ils préparaient des diplômes BAC+2 et au-delà.

Partenariats

Par le biais de contrats de partenariats, de conventions ou de chartes, la RATP s'attache à recruter au cœur même des villes et des départements qu'elle dessert, en faisant connaître ses métiers et en permettant à ses partenaires de présenter de manière plus favorable des candidatures à un emploi à la RATP. Sa participation à des dispositifs pré-qualifiants de type « passerelle emploi » élaborés avec les Conseils Généraux d'Ile de France et la Région en est un exemple majeur. Ces dispositifs ont été élaborés pour l'accès au métier de machiniste receveur pour lequel des offres d'emploi sont disponibles tout au long de l'année.

En 2016, 4 « passerelles emplois » ont permis le recrutement de 47 personnes.

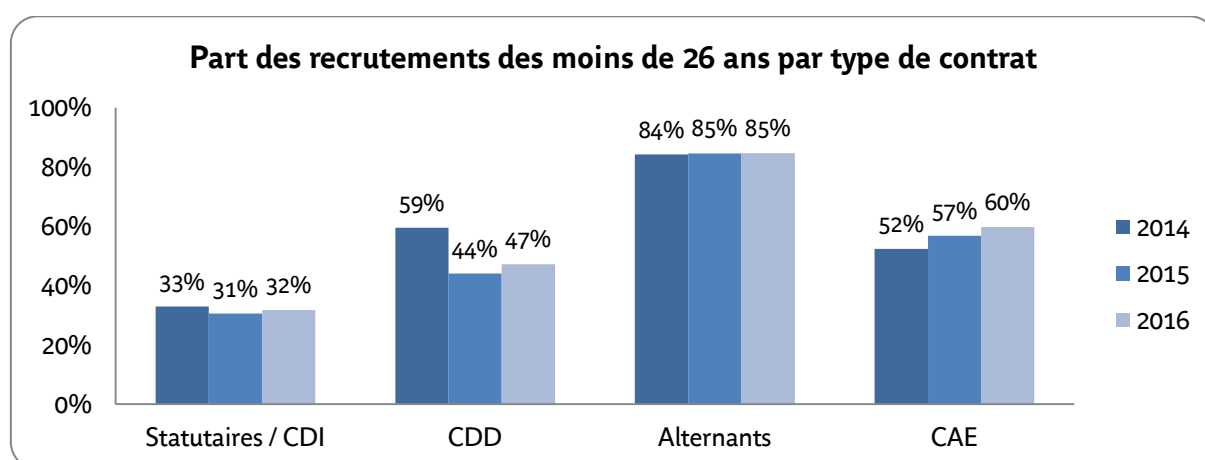
Recrutement des moins de 26 ans

Au 31 décembre 2016, la part des salariés de moins de 26 ans recrutés représente 41% du volume de recrutement global (tous types de contrats confondus) contre 39% en 2015.

L'année 2016 a permis le recrutement de 1428 jeunes de moins de 26 ans sur les 3500 embauches réalisées, dont :

- 808 sous statut portant le taux de jeunes recrutés sur ces types de contrats à 32% contre 31% en 2015, (pour rappel, l'engagement pris dans l'article 1.4.1 de l'accord GPEC est que le recrutement des jeunes de moins de 26 ans sous statut représente entre 25 et 30% du volume total des recrutements, hors CDD, sur la période de l'accord)
- 76 en contrat à durée déterminée, portant le taux de jeunes recrutés en CDD à 47% contre 44% en 2015,
- 1 via un dispositif de professionnalisation CIFRE,
- 543 via un dispositif d'alternance ou d'insertion, portant le taux de recrutement des moins de 26 ans en contrats aidés à 15.5% des recrutements globaux (contre 14% en 2015), à savoir :
 - o 239 en contrats de professionnalisation,
 - o 304 en contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE).

L'évolution sur les trois dernières années de la part du recrutement des moins de 26 ans sur les différents types de contrats est représentée dans le graphique suivant :



Le pourcentage de recrutement des moins de 26 ans sous statut (32%) et en contrat de professionnalisation (85%) reste stable, alors que celui des jeunes en CDD varie en fonction des besoins ponctuels des départements et que celui des jeunes en contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) augmente (+8 points entre 2014 et 2016).

Le recrutement des jeunes se répartit comme suit :

Nombre d'embauches de salariés de moins de 26 ans	2014	2015	2016
Cadres	49	48	64
Maitrises et Techniciens supérieurs	52	70	110
Opérateurs	903	969	950
Sous Total	1004	1087	1124
CAE	337	261	304
Total	1341	1348	1428

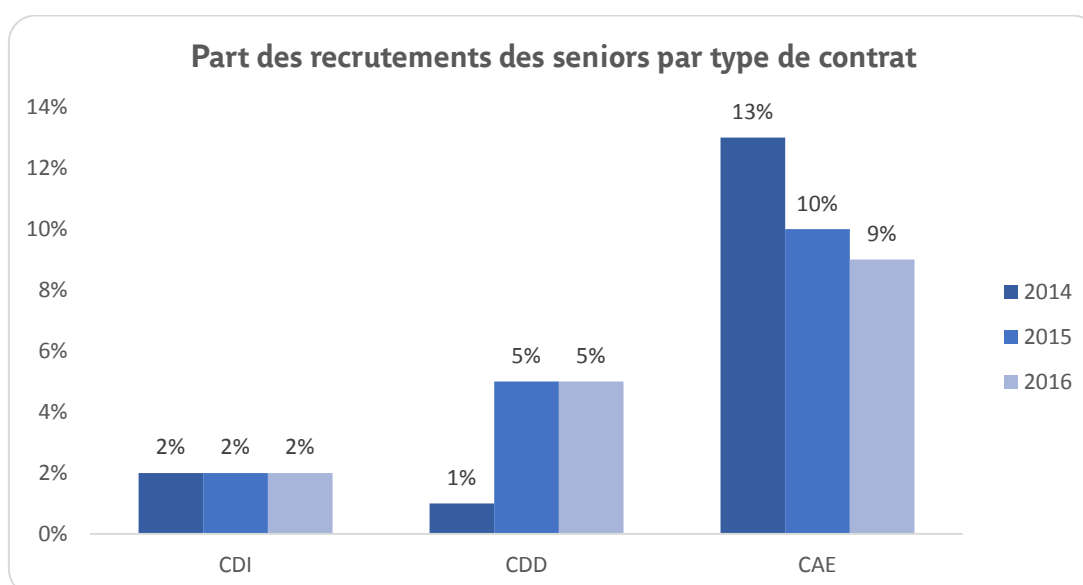
Recrutement des seniors

La part des salariés de 50 ans et plus recrutés au 31 décembre 2016 représente 3% du volume de recrutement global (tous types de contrats confondus), comme en 2015.

En 2016, 104 seniors ont été recrutés sur les 3500 embauches réalisées, dont :

- 53 en contrat à durée indéterminée, soit 2% du volume des recrutements statutaire/CDI taux équivalent à celui de 2015, (pour rappel, l'engagement pris dans l'accord GPEC est que la part de recrutement des salariés seniors ne doit pas être inférieure à 1.2% des recrutements réalisés hors CDD)
- 8 en contrat à durée déterminée, portant le taux associé à 5% comme en 2015,
- 44 en contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE), portant le taux associé à 9% contre 10% en 2015.

L'évolution sur les trois dernières années de la part du recrutement des seniors sur les différents types de contrats est représentée dans le graphique suivant :

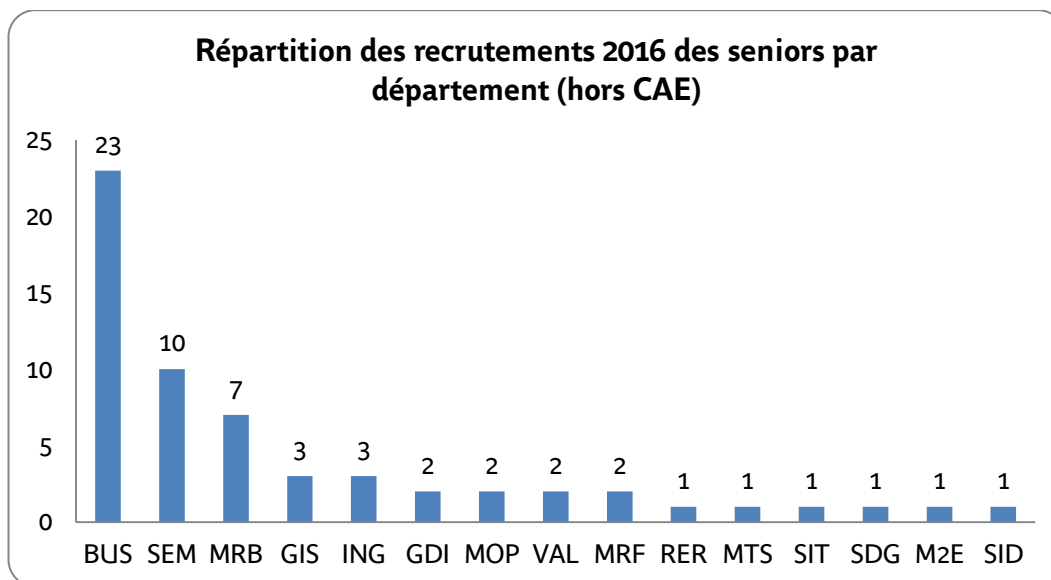


Le pourcentage de recrutement des seniors en CDI reste stable entre 2014 et 2016, celui des seniors en CDD évolue en fonction des besoins des départements alors que celui des seniors en contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) diminue.

Le recrutement des seniors se répartit comme suit :

Nombre d'embauches de salariés de 50 ans et plus	2014	2015	2016
Cadres	10	6	11
Maitrisés et Techniciens supérieurs	5	5	4
Opérateurs	18	50	45
<i>Agents de station / Agents des gares</i>	3	9	10
<i>Conducteurs</i>	1	2	1
<i>Machinistes</i>	11	30	21
<i>Opérateurs qualifiés de maintenance</i>	3	9	13
Sous Total	33	61	60
CAE	82	48	44
Total	115	109	104

Le graphique ci-dessous présente la répartition par département des recrutements des seniors en 2016 (hors CAE). Plus d'un tiers ont été réalisés par le département BUS.



Bilan des candidatures

L'ancrage francilien de la RATP, son savoir-faire unique, son engagement en tant qu'entreprise responsable, sont autant d'éléments favorisant l'attractivité de l'entreprise.

Quelle que soit la catégorie, le nombre de candidatures reçues augmente chaque année.

La RATP a pour ambition de cultiver son excellence technique et opérationnelle et sa capacité à offrir un niveau de service exigeant. Elle veille à sélectionner les meilleurs talents pour demain.

Ainsi en 2016, suite aux différentes étapes de sélection, 3% des candidats « encadrement » et 7 % des candidats « opérateur » ont été reçus en entretien.

	Encadrement			Opérateur		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Nombre de candidatures Internet reçues	23568	31458	41988	46468	53123	58985
Nombre de candidats reçus en entretiens	733	1069	1238	5141	5248	4109
Nombre de candidats recrutés (sous statut ou en CDI)	281	310	482	1383	2303	2061

Taux de féminisation (%F) aux différentes étapes du recrutement (statutaires et CDI) :

Données au 31/12/2016	Candidat(e)s			Présélectionné(e)s			Recruté(e)s				
	F	%F	H	F	%F	H	F	%F	H	%F présélec(*)	%H présélec(*)
Cadres	950	34%	1820	262	36%	467	122	47%	138	47%	30%
Maîtrises	528	26%	1500	131	26%	378	62	28%	160	47%	42%
Opérateurs	3668	21%	14187	810	20%	3299	407	20%	1654	50%	50%
Maintenance/Sl	67	2%	3150	4	1%	380	3	1%	230	75%	61%
Exploit/Ccial	3275	23%	10677	806	22%	2919	403	22%	1423	50%	49%
<i>Hors roulants</i>	2241	45%	2777	555	51%	542	265	51%	253	48%	47%
<i>Conducteurs</i>	287	14%	1732	59	12%	427	19	11%	150	32%	35%
<i>Machinistes</i>	747	11%	6168	192	9%	1950	119	10%	1020	62%	52%

(*)Taux de recrutés parmi les candidats présélectionnés.

En 2016, parmi les candidats présélectionnés, le taux de personnes recrutées est similaire entre les femmes et les hommes, voire plus favorable aux femmes particulièrement pour les cadres et les machinistes. Ce suivi permet notamment de s'assurer qu'il n'existe pas de discrimination à l'embauche envers les femmes.



1.4. Les parcours professionnels

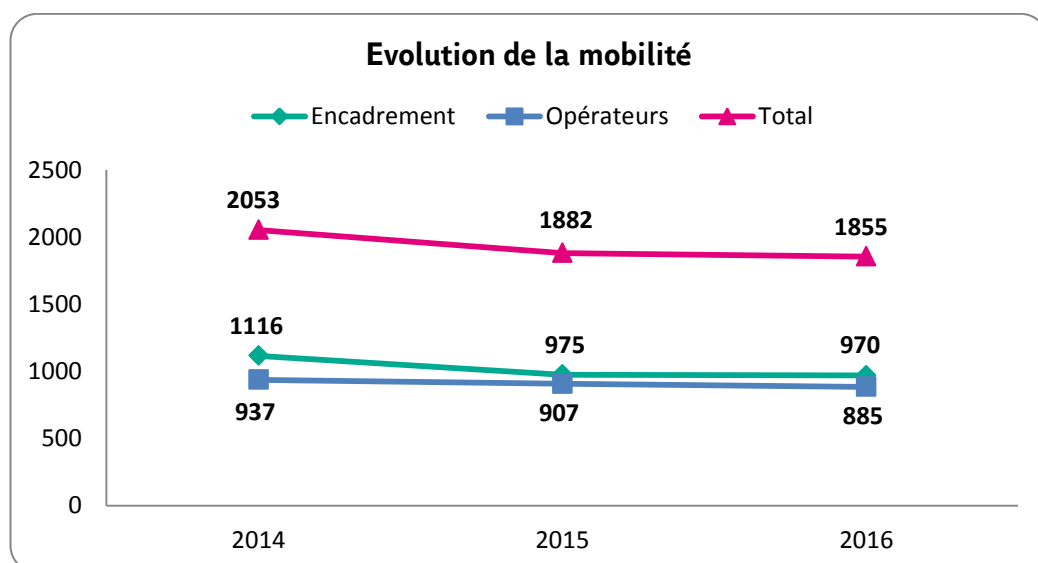
La politique de parcours de la RATP fait partie intégrante de sa politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en ce qu'elle constitue l'une des voies d'accès aux métiers de l'entreprise aux côtés du recrutement externe et de la promotion sociale. Elle répond aux enjeux de développement des compétences et aux aspirations des salariés, premiers acteurs de leur mobilité. Elle leur permet de construire un parcours, d'acquérir des compétences et de renforcer leur motivation tout au long de leur vie professionnelle.

L'accord pour l'Accompagnement des Parcours Professionnels et la Mobilité, signé le 4 novembre 2014, rappelle que la mobilité peut revêtir plusieurs formes :

- un changement de métier ;
- un même métier dans un environnement professionnel différent ;
- pour l'encadrement, un accroissement du niveau de responsabilités.

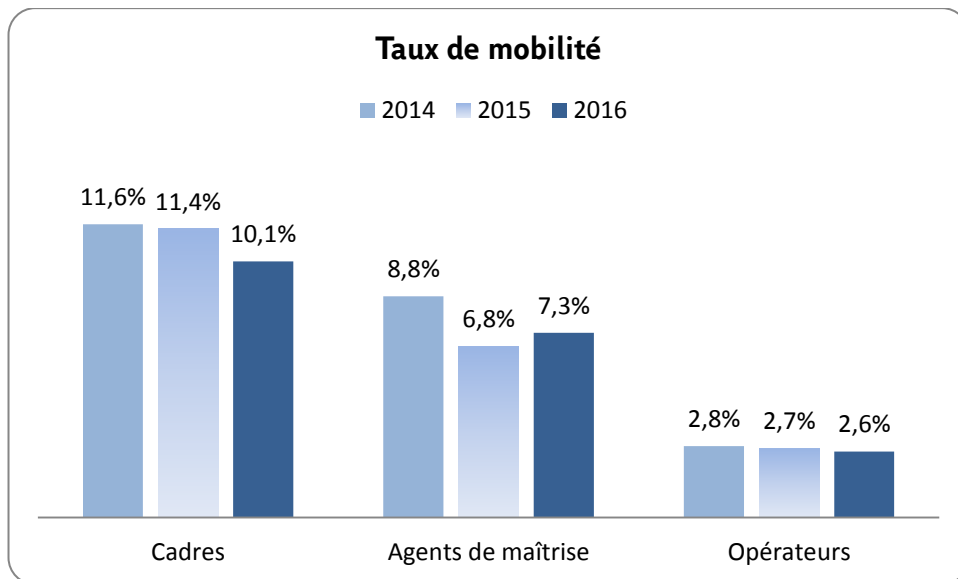
Mobilité interne

En 2016, on comptabilise 1855 mobilités toutes catégories confondues, soit 4,1 % des salariés de l'entreprise (4,2 % en 2015).



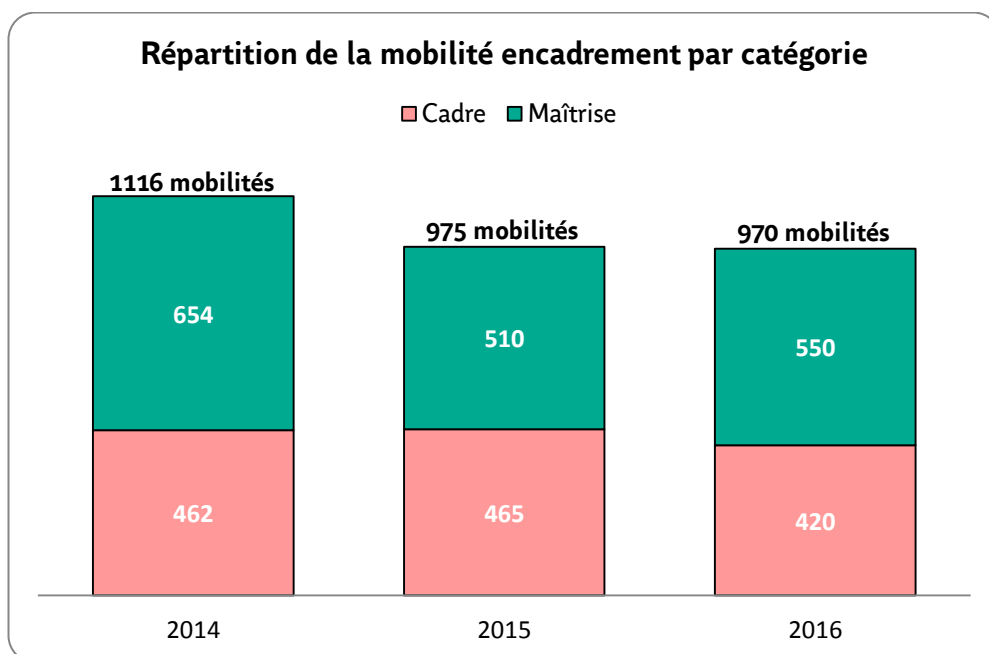
Le nombre de mobilités est en légère baisse malgré une communication renforcée.

GIS accompagne les salariés en mobilité en leur offrant la possibilité de faire un entretien d'informations et d'orientation avec un référent en mobilité. C'est ainsi qu'une quarantaine d'entretiens ont été menés en complément du soutien apporté par les départements, dont près de 30 pour accompagner des salariés pour une mise à disposition en filiale.



Parcours de l'encadrement

Répartition des mobilités encadrement par catégorie



Le taux de mobilité pour l'encadrement s'établit à 8,31 %.

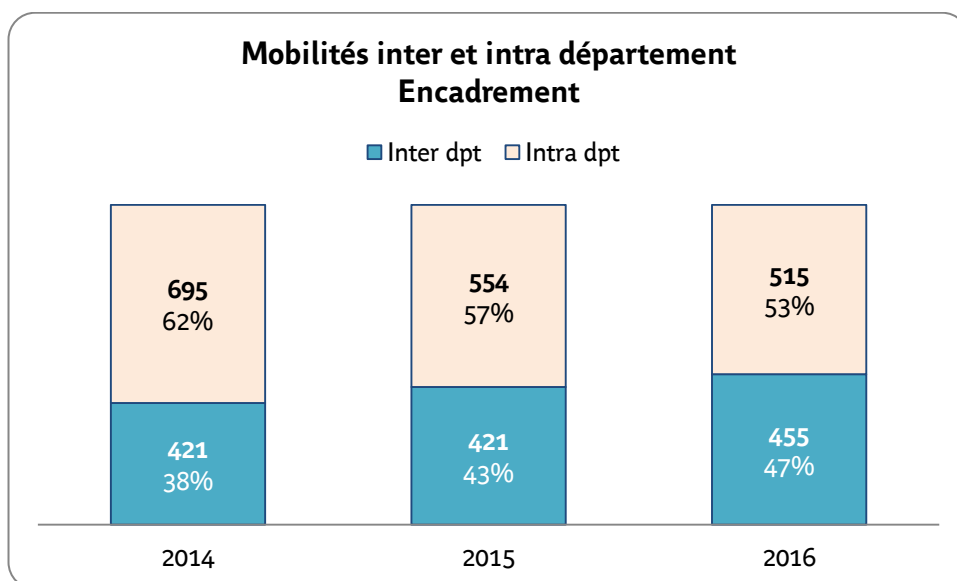
En 2016, la mobilité des agents de maîtrise a progressé (550 mobilités en 2016 contre 510 en 2015). Cette hausse s'explique différemment en fonction des départements concernés.

Par exemple, au département MRF une augmentation des flux de sorties a généré des opportunités de mobilités.

On constate par ailleurs une baisse de la mobilité des cadres (420 mobilités contre 465 en 2015). Certains départements avaient anticipé dès 2015 d'importants départs à la retraite, générant ainsi une hausse ponctuelle des mobilités en 2015.

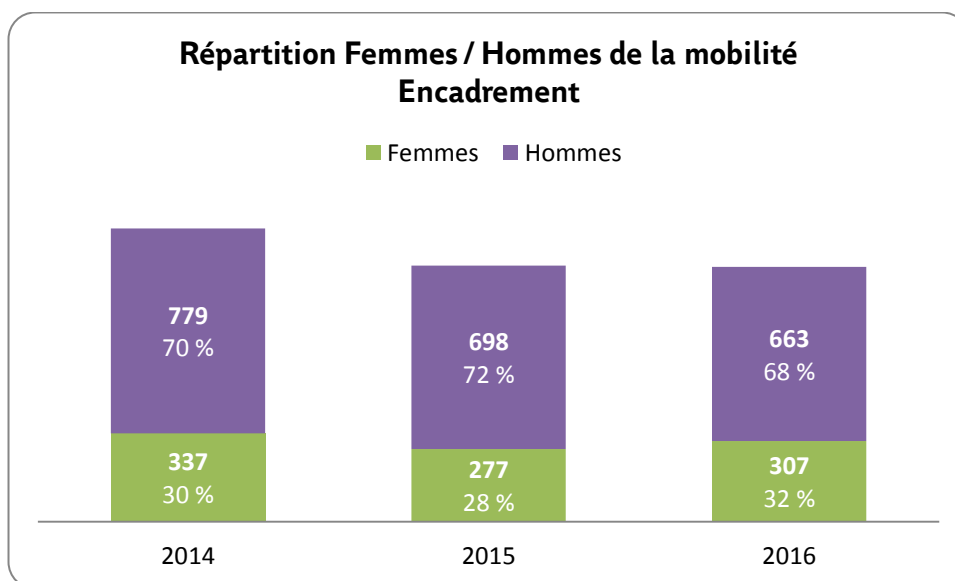
La baisse de la mobilité des cadres est en partie liée à une baisse des mobilités au niveau du groupe RATP (-28 mobilités en 2016), et notamment entre filiales du Groupe (-15 mobilités filiale à filiale en 2016).

Répartition des mobilités encadrement inter et intra département



La part de la mobilité inter département poursuit sa progression, elle a augmenté de près de 10 points depuis 2014. Cette tendance témoigne de la volonté de l'entreprise de renforcer la transversalité dans les parcours professionnels de l'encadrement, en s'appuyant notamment sur l'encouragement de la mobilité transversale grâce à une communication dynamique sur les parcours intégrés.

Répartition des mobilités encadrement Femmes / Hommes



La répartition Femmes/Hommes de la mobilité encadrement est stable sur les trois dernières années. Notons que rapporté à l'effectif, les femmes effectuent davantage de mobilités que les hommes (9,7 % pour les femmes et 7,8 % pour les hommes).

Parcours valorisés de l'encadrement

Depuis l'entrée en vigueur de l'accord sur l'accompagnement des parcours professionnels et de la mobilité, l'entreprise encourage plus spécifiquement certains parcours dits « intégrés » et le développement des parcours en filiale.

Un parcours est dit « parcours intégré » s'il répond à la double condition cumulative suivante :

- être réalisé soit d'un secteur (Ingénierie, Exploitation, Maintenance ou Gestion des Ressources) vers un autre secteur (Ingénierie, Exploitation, Maintenance), ou vers une filiale, soit d'une filiale vers l'EPIC dans un secteur (Ingénierie, Exploitation, Maintenance) différent de celui initialement occupé à l'EPIC (avant mise à disposition en filiale),
- être réalisé vers un emploi cœur de métier d'un des trois secteurs Exploitation, Maintenance, Ingénierie.

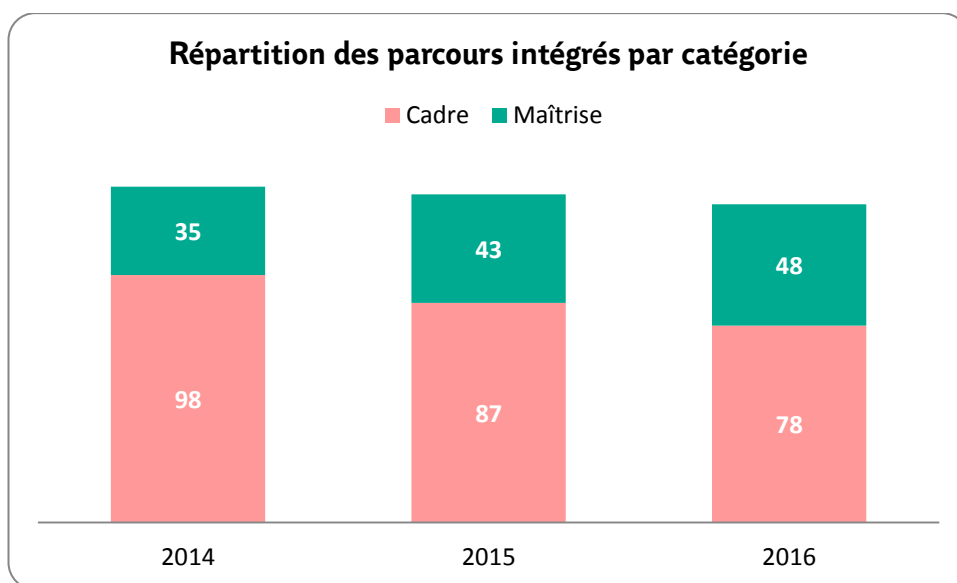
Ces parcours permettent de renforcer la transversalité et les synergies, le partage de bonnes pratiques et d'expérience et le développement de compétences intégrées. Leur développement fait l'objet d'une attention particulière car ils sont indispensables à la pérennisation de compétences cœur de métier pour l'entreprise.

Ces parcours, axés plus particulièrement sur les cœurs de métier de l'entreprise, doivent être renforcés pour garantir la pérennité et le développement des compétences nécessaires au développement du Groupe, (EPIC et filiales) reconnu pour ses savoir-faire intégrés en :

- Ingénierie
- Exploitation
- Maintenance.

Ces parcours intégrés répondent notamment aux besoins des filiales de profils généralistes porteurs de la connaissance sur plusieurs cœurs de métiers.

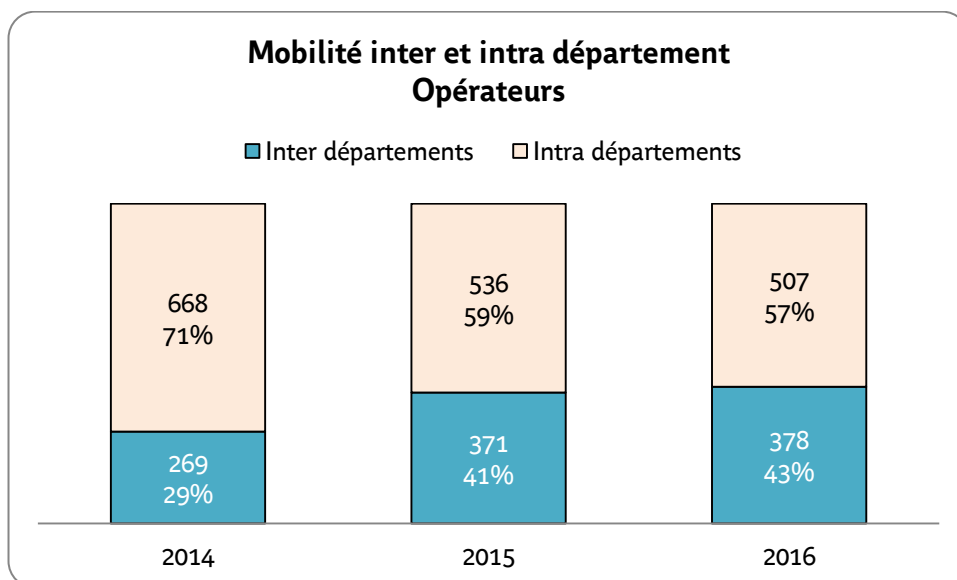
En 2016, sur les 970 mobilités réalisées, 126 répondent à la définition des parcours intégrés.



Mobilité des opérateurs

Le taux de mobilité opérateur décroît légèrement depuis 3 ans pour atteindre 2,6 % en 2016.

Répartition des mobilités opérateurs inter et intra département



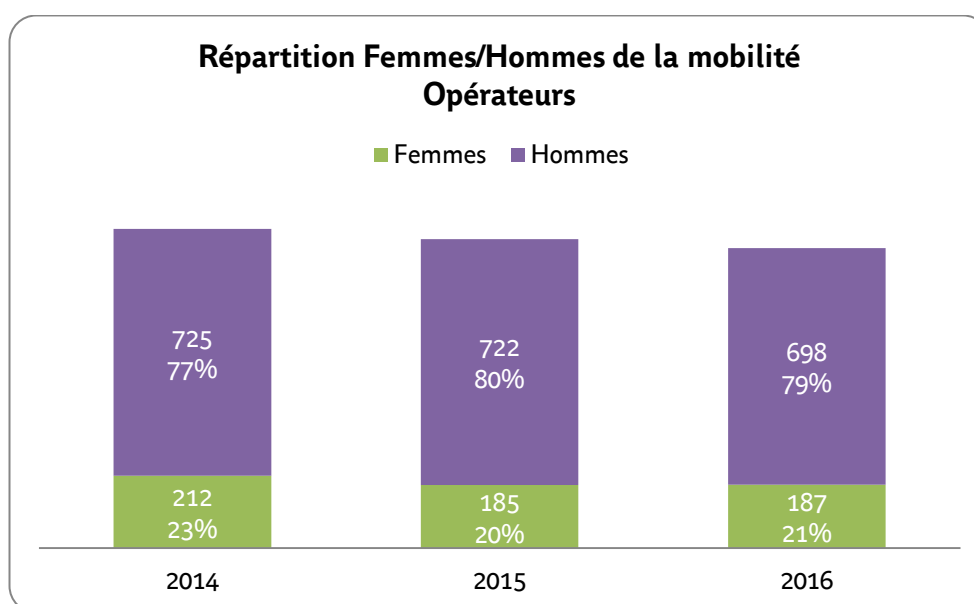
Toutefois il existe une évolution différente entre les mobilités intra et inter départements. La mobilité intra départements diminue entre 2015 et 2016 tandis que la mobilité inter département est en constante progression depuis 3 ans.

Les mobilités opérateurs s'effectuent essentiellement sur les métiers de conducteurs de métro et de RER. En effet, les postes opérateurs en gestion des ressources sont en nombre très limités, et les postes opérateurs à la maintenance nécessitent d'avoir les qualifications requises pour y prétendre.

Cette progression s'explique par de nombreuses mobilités de conducteurs de métro vers le RER pour remplacer les départs en retraite, et de machinistes vers conducteurs de métro (2 concours par an en 2015 et 2016 alors qu'il n'y en avait qu'un par an précédemment).

Par ailleurs, une campagne de communication concernant le poste de GMDT a été déployée via Urbanweb ainsi que dans les centres Bus. Celle-ci a permis une augmentation significative du nombre de candidatures. Pour autant, le plan de remplacement n'a pu être intégralement couvert. Ce poste sera donc ouvert au recrutement externe en 2017 tout en poursuivant les actions d'attractivité vers ce métier en interne.

Répartition des mobilités opérateurs Femmes / Hommes



La répartition Femmes/Hommes de la mobilité opérateurs est relativement stable sur les trois dernières années. Notons que rapporté à l'effectif, les femmes effectuent davantage de mobilités que les hommes (3.1% pour les femmes et 2.5% pour les hommes).

Les passerelles

Conformément à l'accord accompagnement des parcours professionnels et de la mobilité, l'entreprise a pris l'engagement d'élargir les possibilités de parcours transversaux des salariés de l'entreprise et la construction de nouvelles passerelles entre métiers. L'enjeu est notamment d'ouvrir des possibilités de mobilité d'agents de l'exploitation vers la maintenance, avec un dispositif de sélection, d'accompagnement et d'évaluation. Ces parcours s'appuient sur des dispositifs de formation conçus en fonction des besoins évalués préalablement.

Une expérimentation a été lancée fin 2015 sur une passerelle exploitation/maintenance dont l'objectif est d'accompagner par une formation de remise à niveau les salariés de l'exploitation titulaires d'un diplôme technique souhaitant effectuer une mobilité vers un métier de la maintenance. 12 postes ont été ouverts par les départements MRF, MRB, GDI et M2E. En 2016, quatre candidats ont suivi la formation dispensée en interne au CAMPUS à l'issue de laquelle ils ont pu intégrer un des départements de maintenance.

L'accompagnement des parcours des seniors

Conformément à la loi sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale du 5 mars 2014, le suivi du taux de réalisation des entretiens professionnels s'appuie sur un indicateur dédié. Mis en œuvre depuis mars 2016, cet indicateur est calculé sur deux années glissantes et fait l'objet d'un suivi annuel. Ainsi, l'indicateur 2016 porte sur la période 05/03/2014 – 05/03/2016.

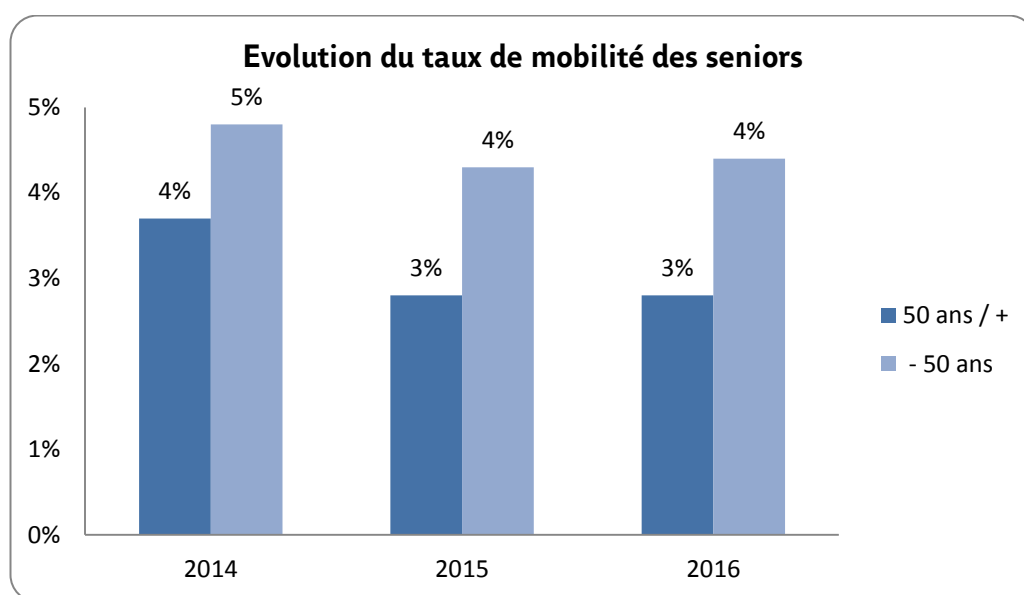
Toutes populations et tout âge confondus, le taux de réalisation de ces entretiens pour 2016 est de 92,7 %.

Les seniors bénéficient de l'entretien professionnel au même titre que les autres salariés. En 2016, ils sont 86,7 % à en avoir bénéficié.

Mobilité des seniors

Les salariés seniors ont réalisé 273 mobilités en 2016, ce qui représente 14,8 % des mobilités réalisées dans l'entreprise (contre 15,3 % en 2015). La baisse de 0.5 point s'explique notamment par les nombreux départs à la retraite.

Le graphique ci-dessous compare les pourcentages de mobilités réalisées par les seniors au sein de leur tranche d'âge à ceux des salariés des autres tranches d'âge.

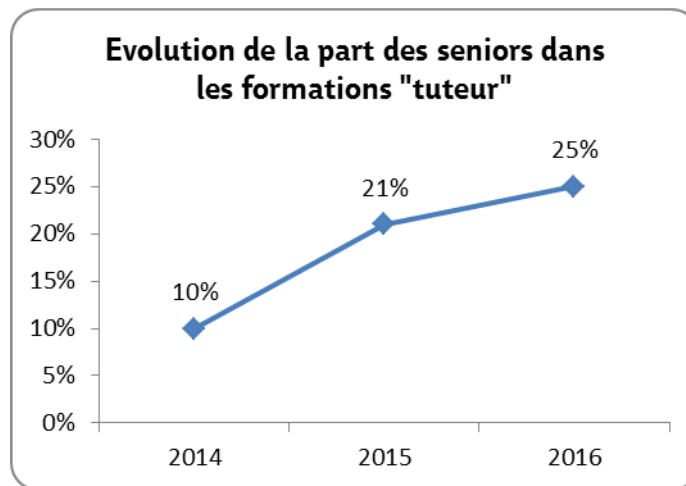


Sur les 3 dernières années, le taux de mobilité des seniors suit la même tendance que le taux de mobilité des autres classes d'âge. Cependant, il est à noter un taux de mobilité légèrement inférieur pour les seniors. Ce taux rapporté à l'effectif dans la tranche d'âge s'établit à 3 % en 2016, comme pour l'année précédente.

En volume, le nombre de mobilités des seniors est stable par rapport à 2015 pour les agents de maîtrise / techniciens supérieurs (4 %) et pour les opérateurs (1 %) mais baisse pour les cadres (6 % contre 8 % en 2015).

Formation des seniors

En 2016, sur les 9627 seniors de l'entreprise, 7296 (contre 6490 en 2015) ont eu accès à une ou plusieurs formation(s), soit un taux de 75,8 % contre 66,5% en 2015 marquant une augmentation significative. Ce taux se rapproche du taux de formation globale de l'entreprise qui est de 77,2 %.



En 2016, 202 salariés, dont 51 seniors, ont suivi une formation de tuteur. La part des seniors suivant cette formation est en constante évolution depuis 2014.

Accès à une catégorie supérieure

L'accès à une catégorie supérieure constitue l'un des leviers de développement des compétences au même titre que le recrutement et la mobilité interne.

Nombre de salariés accédant à une catégorie supérieure	2014	2015	2016
TOTAL	575	535	519

Les données du tableau affichent une légère baisse en raison notamment de la diminution des postes d'encadrement (ex : fusions de centre BUS) et des besoins spécifiques des départements d'ingénierie, essentiellement pourvus par le recrutement externe. Néanmoins, sur la période allant de 2014 à 2016, sur 1485 postes d'agent de maîtrise et de technicien supérieur, 70 % ont été pourvus par la voie de la promotion sociale.

L'accès à une catégorie supérieure se fait par plusieurs modes tels que les promotions par concours (15%, en hausse depuis 2015), les promotions après examens ou essais professionnels (19.5%, en baisse depuis 2015), les promotions au choix (64,3%, en hausse depuis 2015) et les reconnaissances de diplôme (1,2%, équivalent à 2015).

En ce qui concerne la PIE : les dispositifs ont permis à près de 1200 personnes de présenter leur candidature et à 80 salariés d'être promus sur des fonctions d'agent de maîtrise, de technicien supérieur ou de cadre au travers de formations qualifiantes ou diplômantes. Les candidats sélectionnés pour entrer en formation ont en moyenne 38 ans et 10 ans d'ancienneté de qualification. Les candidats réussissant les sélections pour les accès maîtrise et technicien supérieur comportent 19% des femmes et 22 % pour les sélections cadre. La population

féminine se retrouve essentiellement sur les dispositifs de l'exploitation et beaucoup plus rarement sur les dispositifs de la maintenance.

Parcours des salariés dans le Groupe RATP

La politique de mobilité Groupe s'organise pour répondre aux besoins des différentes entités du Groupe et à ses enjeux de développement, en termes de développement des compétences stratégiques à court, moyen et long termes dans les domaines de compétences suivants :

- le management opérationnel
- l'Exploitation BUS et/ou Ferrée
- la maintenance
- le niveau d'anglais avancé à bilingue
- la connaissance des acteurs territoriaux
- l'Ingénierie Ferroviaire
- le management de projet, la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage

La politique de mobilité Groupe permet de :

- répondre aux besoins des filiales en termes de ressources humaines et de compétences stratégiques (PSTG) à court, moyen et long terme.
- anticiper l'identification, la mobilisation et le développement des compétences stratégiques indispensables au développement du groupe,
- fluidifier la mobilité, le partage et le développement des compétences indispensables au développement du Groupe.
- assurer la relation avec les filiales.

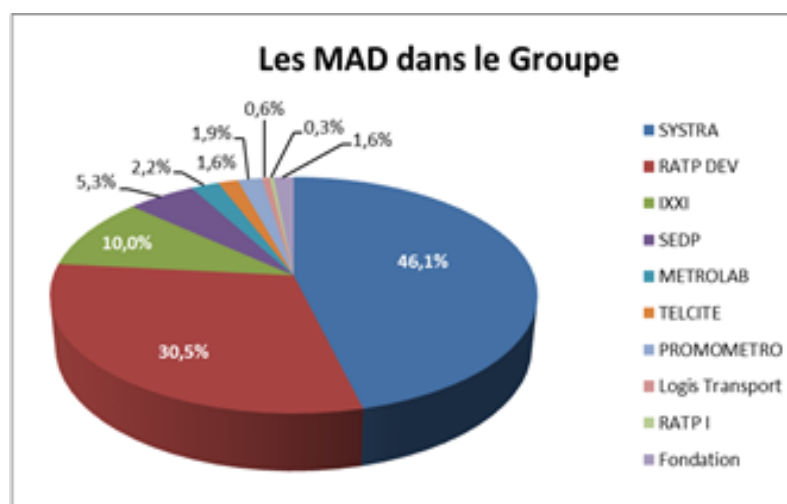
14 « Profils Stratégiques Transversaux Groupe » qui ne correspondent pas nécessairement à un poste ou un emploi précis mais à un ensemble de compétences à mettre en œuvre sont identifiés. Ce sont des profils de compétences :

- essentielles au développement du Groupe en France et à l'international
- longues à former
- rares en interne comme en externe.

Ces Profils Stratégiques Transversaux Groupe sont détaillés ci-dessous :



Près de 400 salariés sont mis à disposition dans une entité du Groupe, essentiellement de l'EPIC vers les filiales RATP Dev et SYSTRA. La majorité des missions proposées se partage entre les 2 principales filiales de premier rang RATP Dev (exploitation – maintenance) et SYSTRA (ingénierie).



En 2016, 68 salariés ont rejoint les filiales, ils sont principalement originaires des départements de maintenance (MRF et GDI par exemple), de l'exploitation (BUS, MTS, SEM et CML) et de l'ingénierie (MOP et ING). Depuis quelques années, on constatait une augmentation du nombre de salariés ayant effectué un parcours en filiale. Cette année, il se stabilise.

Constitué d'environ 645 salariés du Groupe (Epic et filiales), le vivier est composé du personnel de l'encadrement qui est :

- volontaire pour une expérience au sein du Groupe, quelle que soit l'échéance et la durée de la mission (courte comme longue durée) ;
- et dont les compétences sont proches de celles d'un PSTG ou ayant la capacité de les acquérir à court ou moyen terme.

Le taux de féminisation de ce vivier, 21%, est similaire à celui de l'EPIC.

L'analyse des compétences demandées par les principales filiales et les perspectives de développement du groupe font notamment apparaître des besoins en compétences d'ingénierie expérimentée dans le domaine ferroviaire urbain (en termes de conception comme d'exploitation notamment sur le métro automatique), de direction de réseau ou de filiales et de maintenance des matériels roulants ferroviaires.

A ces besoins en compétences, s'ajoutent des besoins en gestion financière et développement commercial, et à l'internationale la maîtrise de l'anglais.

La gestion des salariés mis à disposition (article 33 et suivants du statut) est assurée par GIS. Les salariés mis à disposition font l'objet d'un accompagnement particulier : GIS réalise un entretien de suivi régulier dont un au moins 6 mois avant le terme du contrat de mise à disposition, et anticipe avec le salarié la recherche d'un poste au sein du Groupe (EPIC et filiales), tenant compte du projet professionnel du collaborateur, des compétences acquises et des opportunités offertes par l'entreprise.

En 2016, une soixantaine de salariés ont ainsi été accompagnés dans leurs démarches pour réintégrer l'EPIC.



2. Les politiques Emploi



Les femmes et les hommes de l'entreprise moteurs de la performance et du développement du Groupe dans le cadre du plan « DEFIS 2025 ».

Il est réaffirmé dans les orientations stratégiques que les femmes et hommes de l'entreprise sont les moteurs de l'ambition du Groupe.

Cette ambition s'appuie pleinement sur la richesse des talents et l'engagement des femmes et des hommes de l'entreprise. Les compétences, la fierté et l'ambition des salariés de la RATP sont autant de forces sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour soutenir et concrétiser ses ambitions stratégiques.

Pour tirer pleinement parti de ces forces et pour permettre à chacun de prendre sa part dans la mise en œuvre du plan stratégique « Défis 2025 », le groupe RATP va s'attacher à renforcer la coopération entre les équipes, le partage des expertises et des compétences entre les entités du Groupe.

La RATP a plusieurs défis à relever. Elle doit notamment assurer la pérennité de ses savoir-faire et poursuivre son ancrage francilien en prenant toute sa place dans de grands projets tels que le Grand Paris et Bus 2025 qui lui permettront de renforcer son leadership mondial et de garantir le développement de son activité et de son chiffre d'affaire. Elle doit répondre à l'évolution rapide des attentes des voyageurs et savoir valoriser une offre de service personnalisée en tirant partie du digital.

Pour relever ces défis, il sera essentiel pour l'entreprise tout au long du plan d'attirer de nouveaux talents, ingénieurs et jeunes diplômés, tout en poursuivant des recrutements de qualité sur les postes opérateurs, sa population la plus importante mais également de soutenir le développement des compétences de ses collaborateurs.

Afin de garantir la pérennisation et le développement des compétences nécessaires aux métiers du groupe, il convient également d'anticiper les départs et les mouvements des salariés, d'un département à l'autre, de l'EPIC vers les filiales et des filiales vers l'EPIC. Les prévisions de départs à la retraite, les indicateurs sur la mobilité et les parcours, ainsi que l'identification exhaustive des compétences critiques et des porteurs de ces compétences, et plus particulièrement des salariés seniors, sont donc des éléments incontournables dans le suivi de la gestion prévisionnelle.

L'objectif à atteindre est de s'assurer que les femmes et les hommes portent les compétences nécessaires permettant à l'entreprise de disposer des savoir-faire adaptés là où il faut et quand il faut tout en conciliant ses besoins et les attentes des salariés.

Les plans d'actions présentés dans cette deuxième partie du SDRH doivent y répondre. Ils s'appuient sur les éléments du chapitre 1 mais également sur les bilans des engagements pris dans les accords transversaux en vigueur suivants :

- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC),
- Accompagnement des Parcours professionnels et de mobilité (APPM),
- Egalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes,
- Promotion Interne de l'Encadrement,
- Formation professionnelle continue,
- Emploi des personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, ces plans d'actions intègrent les actions de GPEC spécifiques aux domaines professionnels qui relèvent de la responsabilité de chaque département.

Ces plans d'actions spécifiques sont détaillés dans les SDRH de chaque département qui en assure le pilotage. En effet, il leur appartient de s'assurer de la pérennité des compétences portées par leurs structures en lien avec les projets d'évolution de l'entreprise déclinés dans leur contrat d'objectifs et en collaboration avec le département GIS.

Ces démarches de GPEC de département sont complétées par les démarches de GPEC transversales développées dans la troisième partie du présent SDRH, ainsi que par l'animation des filières métiers.

2.1. Une politique d'emploi dynamique au service du développement durable du Groupe



Anticiper les départs en retraite

Depuis 2014, les projections de départs en retraite sont difficiles à fiabiliser notamment en raison des évolutions législatives et de la variabilité des comportements individuels des salariés. Ces projections des départs constituent cependant un levier au service de la GPEC.

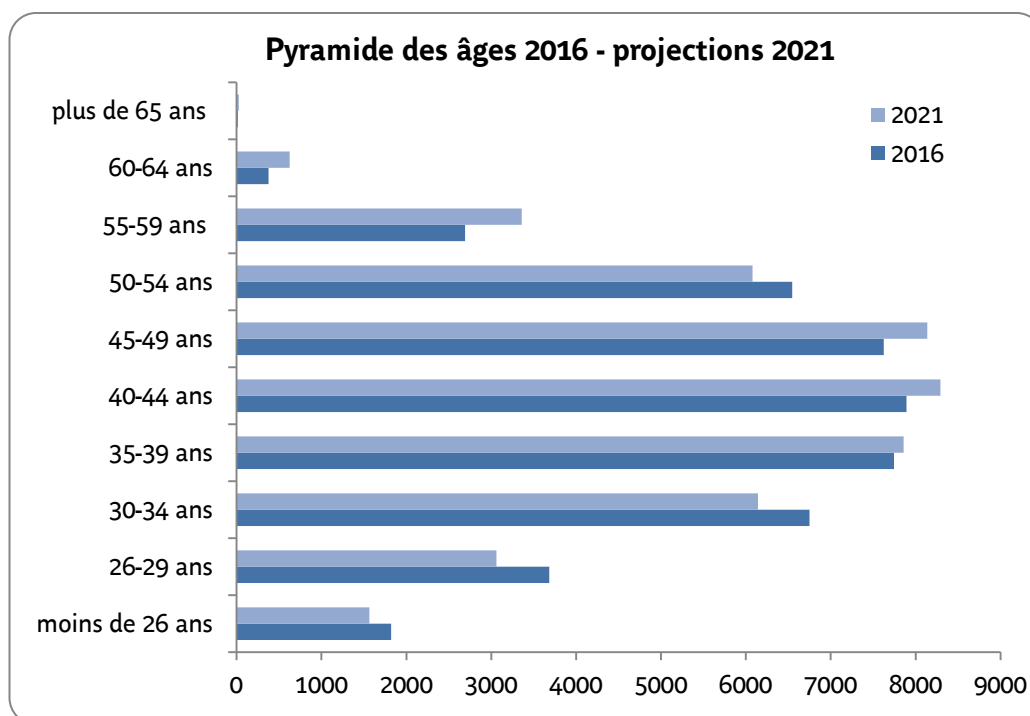
Plan d'actions :

- Fiabiliser les prévisions de départs à la retraite.
Un chantier de fiabilisation piloté par GIS est en cours afin de modéliser les comportements observés sur les trois dernières années en termes de départs en retraites sur la base d'un état des lieux quantitatif et qualitatif permettant de mettre en évidence :
 - l'âge de départ observé par catégorie,
 - les caractéristiques par grands métiers pour les opérateurs (la conduite ferrée, BUS, maintenance, agent des gares et des stations, contrôleurs),
 - les caractéristiques des catégories cadre supérieur et cadre de direction,
 - les caractéristiques selon le sexe,
 - les caractéristiques selon le contrat (statutaire, contractuel) pour bâtir des hypothèses.

Suivi du plan d'actions

Un cabinet d'actuariat missionné par GIS étudie les prévisions et les départs en retraite réalisés ces dernières années dans l'objectif de proposer un outil permettant la modélisation de scénarii de projections de départs à la retraite pour les années à venir.

Veiller à l'équilibre de la pyramide des âges



Éléments de méthodologie : la pyramide des âges 2016-2021 est obtenue après application, sur l'effectif du bilan social 2016, du pourcentage de variation moyen des effectifs et de la répartition moyenne par tranche d'âge constatés les cinq dernières années.

NB : cette projection ne prend pas en compte les politiques d'emploi pour la période à venir.

L'âge moyen prévisionnel en 2021 serait de 41 ans et 9 mois. Ainsi il n'est, à ce jour, pas envisagé de vieillissement significatif de la population.

Cependant l'enjeu pour l'entreprise dans les années à venir va être de remplacer les baby-boomers en organisant leur remplacement par le biais du recrutement externe et/ou de la mobilité, mais aussi le transfert des compétences détenues par ces personnes dans le respect des engagements pris dans le cadre de l'accord GPEC, notamment.

Notons que la diminution du nombre des recrutements prévus sur les prochaines années, en corrélation avec les prévisions de départs en retraite, pourrait entraîner une baisse du nombre de recrutement de jeunes salariés dans l'entreprise et donc un vieillissement plus rapide de la population globale de l'entreprise.

Plan d'actions :

- Recruter en emploi pérenne un niveau important des jeunes de moins de 26 ans soit une fourchette de 25 à 30% des recrutements hors CDD, et d'au moins 1,2% de seniors.
- Garantir le maintien dans l'emploi des seniors : « La proportion des seniors dans l'effectif total de l'entreprise demeurera supérieure à 15 % sur la durée de l'accord ».

Suivi du plan d'actions

- La proportion des seniors dans l'effectif de l'entreprise en 2016 s'élève à 21,3%.
- Les autres actions concourant au maintien d'une proportion définie des seniors dans l'entreprise sont suivies dans la partie 1 du présent SDRH à la rubrique « L'accompagnement des parcours des seniors ».

A noter : *l'alternance, et notamment la mise en œuvre de l'apprentissage, devrait permettre de préserver l'équilibre de la pyramide des âges.*

Garantir un plan de recrutement ambitieux

Attirer, sourcer les talents

Pour accompagner la mise en œuvre du plan stratégique Défis 2025, le Groupe RATP doit se positionner comme employeur de référence pour l'ensemble des talents dont l'entreprise a et aura besoin, et ce, dans un contexte de pénurie de talents à l'échelle internationale. En effet, 5 profils ont été identifiés comme particulièrement difficile à recruter : les travailleurs manuels, les ingénieurs, les techniciens, les commerciaux et le personnel comptable et financier.

Ces difficultés se répercutent dans l'entreprise sur les métiers de conduite, mais également sur ceux d'opérateurs de maintenance en raison d'une rareté de candidats liée, entre autres, à l'écart entre les compétences acquises durant le parcours scolaire et les prérequis techniques attendus par l'entreprise sur ces métiers de la maintenance.

Aussi, et afin d'attirer et fidéliser les talents, des actions d'attractivité sont mises en œuvre pour faire connaître la richesse et la diversité des métiers, les possibilités de parcours professionnels, les projets et les savoir-faire de la RATP dans de nombreux domaines d'activité. Les démarches d'attractivité accompagnent également le déploiement de la politique d'emploi résolument tournée vers l'égalité des chances, la diversité des personnes et des profils.

En règle générale, les besoins exprimés pour l'encadrement nécessitent une expertise technique particulière en fonction des domaines de spécialisation des départements (SI, Télécom, systèmes de transport, électronique, sécurité incendie, caténaires, génie civil...).

Un certain nombre de postes ouverts au recrutement concerne des profils en tension sur le marché de l'emploi. La RATP est confrontée à la pénurie de talents pour certains profils recherchés et à un environnement particulièrement concurrentiel, notamment pour les métiers d'ingénierie et les profils SI.

Les métiers de l'encadrement les plus complexes à sourcer sont les suivants :

- ingénieur sécurité ferroviaire ;
 - chargé d'étude travaux caténaires, responsables travaux voie, responsable équipements ferroviaires, responsables travaux caténaires ;
 - responsable systèmes et automatismes de conduite ferroviaire embarqués;
 - chef de projet courant faible ;
 - architecte technique / urbaniste SI, ingénieur Télécoms ;
 - MOE Systèmes d'Information.
-
- Les métiers opérateurs sur lesquels la sélectivité est la plus importante sont les suivants :
 - conducteurs de bus déjà titulaires du permis D,
 - conducteurs de métro,
 - agents de sécurité,
 - mécaniciens d'entretien (métro, RER, tramway et bus).

Plan d'actions :

- diversifier les actions de sourcing pour accompagner les enjeux du recrutement (digitalisation, féminisation, handicap...) et renforcer l'adéquation offre/candidats
- développer des partenariats spécifiques
- développer l'apprentissage

Suivi du plan d'actions



- La réalisation d'actions de sourcing

Les actions de sourcing sont définies en fonction des problématiques de recrutement rencontrées et peuvent prendre diverses formes telles que par exemple : l'affichage, les présentations métiers, la diffusion sur des supports complémentaires, les partenariats avec diverses structures, la diffusion des offres dans les écoles ciblées. Les offres sont également diffusées sur les réseaux sociaux.

- L'accueil de stagiaires.

La RATP accueille chaque année environ 1500 stagiaires de la classe de 3ème à Bac+5 et plus sur l'ensemble de ses familles de métiers. La politique de stages et d'alternance constitue un des leviers pour mettre en visibilité ses métiers et pré-recruter des collaborateurs dans le cadre de partenariats avec de grandes écoles et des lycées professionnels.

- Les partenariats spécifiques

Le travail engagé pour l'accès au métier de machiniste receveur sera poursuivi en 2017 et son périmètre élargi avec notamment de nouveaux partenariats tels que Banlieue sans Frontière en Action (BSFA) ou encore le Service Militaire Volontaire (SMV).

Développer la marque employeur

La RATP renforce son image au travers de plan de communication sur ses métiers, en particulier auprès des jeunes diplômés que le Groupe souhaite attirer pour répondre à la dynamique de projets en cours et à venir.

Ces campagnes de « marque employeur » ont pour objet de montrer au grand public les projets innovants développés au sein du Groupe tels que les possibilités de parcours en filiales, la conception d'applications mobiles, le programme Bus 2025 ou bien encore les projets liés à la qualité de l'environnement sonore du réseau RATP. Autant de projet en faveur de la mobilité urbaine de demain.

Plan d'actions :

- pérenniser et développer des partenariats externes adaptés aux profils recherchés et ayant un fort potentiel de rayonnement (partenariats institutionnels tels que Pôle Emploi...)
- développer la communication sur les réseaux sociaux (participation à l'élaboration de la ligne éditoriale et animation des communautés sur Twitter et LinkedIn, diffusion des offres...)
- poursuivre le travail de développement des relations écoles en fonction des compétences cibles à pérenniser ou à développer (recensement des écoles cibles à privilégier, déploiements d'actions pour mettre en visibilité la diversité de nos métiers, projets et savoir-faire, accueil de stagiaires et d'alternants...)

Suivi du plan d'actions



- La multi-diffusion des offres d'emploi

La mise en visibilité d'une annonce constitue une étape clé dans le processus de recrutement. Pour chaque offre, les sites de diffusion souhaités sont sélectionnés et les critères de publication définis en lien avec le département demandeur.

Depuis septembre 2016, les annonces sont mises en ligne sur les sites Internet dédiés au recrutement par le biais d'une plateforme de multi-diffusion Talentplug.

- La participation à des salons et forums emploi

Les salons et forums emploi permettent à la fois de sourcer des candidatures et de mettre en avant la Marque Employeur RATP.

En 2016, la RATP a participé à 25 salons et forums dont 5 organisés par des grandes écoles (Arts & Métiers, Polytechnique, écoles ParisTech, CentraleSupélec, Telecom ParisTech et SudParis).

- Les partenariats écoles

Les actions menées avec les écoles ont pour objectif de rendre visibles et lisibles les métiers de l'entreprise tant auprès de collégiens et lycéens à un moment clé de l'orientation scolaire

qu'auprès des étudiants tout au long du cursus de formation. Il peut s'agir d'actions ponctuelles ou de démarches de partenariat construites sur le long terme.

L'attention se porte particulièrement sur les cursus de formation en adéquation avec les compétences recherchées et sur les actions répondant aux enjeux de féminisation des métiers.

➤ Le réseau Ambassadeurs écoles

La RATP développe depuis plusieurs années des relations privilégiées avec certaines écoles et universités.

Dans la continuité des actions déjà entreprises et afin de développer sa marque employeur auprès des futurs diplômés, la RATP souhaite mettre en place un réseau d'ambassadeurs grandes écoles et universités.

En effet, les salariés, anciens des écoles, sont les premiers ambassadeurs de l'entreprise auprès des étudiants. L'objectif est double : cultiver la marque employeur de l'entreprise, mais aussi faire connaître nos métiers et nos opportunités professionnelles pour recruter les talents de demain dont l'entreprise a besoin.

Enfin, pour accompagner sa politique d'insertion, la RATP a également mis en œuvre des partenariats avec les écoles, on peut ainsi citer dans le cadre de l'accueil des contrats de professionnalisation les partenariats avec le CFI Orly, Lycée, l'IUT de Cachan, l'Université Paris-est Marne-la-Vallée...).

D'autres partenariats ont été conclus dans le cadre de la promotion sociale réalisée sous la forme de périodes de professionnalisation (CESI) depuis 1990, Université de Cergy depuis 2006, l'AFPA, l'AFORP, le CNAM...

La RATP est également partenaire d'un certain nombre de formations aux côtés d'autres entreprises, dont, à titre d'exemples :

- la « licence Professionnelle maintenance des transports guidés (MTG) », aux côtés de la SNCF, EUROTUNNEL, ALSTOM, BOMBARDIER...
- la « Licence Professionnelle Organisation, Management des Services Maintenance » aux côtés de KEOLIS, TRANSDEV et les différents constructeurs automobiles
- le Mastère ferroviaire de l'ENPC aux côtés des entreprises du monde ferroviaire
- etc...

Garantir l'adaptation des processus de recrutement à l'évolution des compétences et qualifications recherchées

La RATP est engagée chaque année depuis 2015 dans un plan de recrutement ambitieux. Cette dynamique est liée d'une part aux flux de départs en retraite et d'autre part aux nombreux projets en cours ou à venir tels que la modernisation et le prolongement de lignes ou encore aux enjeux de la mobilité durable et connectée. Les besoins relatifs aux métiers liés à l'exploitation et à la maintenance des réseaux restent par ailleurs élevés.

Compte-tenu des prévisions de départs en retraite et des perspectives d'évolution de l'entreprise connues à ce jour, l'entreprise projette sur la période 2017-2019 un niveau de recrutements compris entre 1 500 et 3 100 salariés en fonction des années. Ces nombres incluent le recrutement des jeunes à l'issue d'un contrat en alternance.

Dans cette perspective, l'entreprise doit maintenir un dispositif de gestion des recrutements performant, s'appuyant sur le partage des rôles entre le département GIS et les départements, et sur la bonne articulation de l'ensemble de la « chaîne » recrutement / formation / intégration.

Un recrutement performant est un recrutement qui répond à la fois aux besoins des départements au moment où ils recrutent, mais également aux besoins de l'entreprise dans l'évaluation de l'employabilité durable des candidats qui s'inscrivent dès leur entrée dans la perspective d'un parcours professionnel tout au long de leur carrière et cela à un coût maîtrisé. Afin de répondre à ces exigences, les départements en collaboration avec le département GIS ont pour objectif d'assurer l'adaptation des profils attendus, voire des process de sélection, à l'évolution des compétences et des qualifications recherchées.

De manière générale, la ré-interrogation permanente des processus pour s'adapter aux évolutions des métiers est un axe fort de travail entre GIS et les départements. Ces travaux se font en synergie avec les équipes en charge des parcours professionnels, en vue de prioriser les modes de remplacement tenant compte des équilibres internes.

Plan d'actions :

- Inscrire le processus de recrutement dans le programme d'excellence opérationnelle

Poursuivre la féminisation de l'entreprise

Pour faire progresser le taux de féminisation, le recrutement constitue le levier principal notamment en ce qui concerne les métiers d'appel et les dispositifs d'alternance sur les métiers d'opérateurs. Le taux de féminisation des recrutements au niveau de l'entreprise est de 26,4% en 2016 et a augmenté de 4,4 points par rapport à 2015.

Plan d'actions :

- Promouvoir la mixité dans les dispositifs d'insertion et d'alternance, et notamment sur les métiers d'appel opérateurs où les femmes sont peu représentées.
- Veiller au recrutement d'une part de femmes analogue à celle sortant des écoles cibles sur les métiers d'appel de la catégorie cadre correspondant aux besoins de l'entreprise.
- Suivre le taux de féminisation des départs des salariés et intégration de ces éléments dans les plans de remplacement.
- Mettre en place le programme *RATP au féminin*.
Ce programme élabore la stratégie et veille à la mise en œuvre de plans d'actions concrets en matière de féminisation.
- Elaborer un plan d'actions spécifiques en faveur du recrutement des femmes.

Suivi du plan d'actions

Le suivi des engagements et des actions relatifs à l'accord sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes fait l'objet d'un bilan annuel présenté en réseau RHD et à l'observatoire de l'emploi, des métiers, des compétences et de la formation.

- Le taux de féminisation des recrutements en contrats de professionnalisation et apprentissage pour la catégorie opérateur est de 24,5% en 2016, il a augmenté de 3,6 points par rapport à 2015.
- Les taux de féminisation des recrutements cadres pour les départements de l'ingénierie est compris entre 30,1% et 54,8% en 2016, il est supérieur aux taux de féminisation des écoles cibles définies par l'entreprise (entre 13% et 28% pour les effectifs de l'année diplômante 2016).
- Des premiers éléments relatifs aux taux de féminisation des prévisions de départs en retraite ont été communiqués aux départements lors des plans de remplacement 2017, ces derniers seront approfondis pour les prochains plans de remplacement.
- Un plan d'actions spécifiques a été mis en place en faveur du recrutement de femmes sur les métiers d'appel. Ainsi, Pôle emploi s'est vu fixer des objectifs pour féminiser les viviers de CV. Un travail de présentation des métiers en amont de l'orientation scolaire a également été validé. D'autres actions sont proposées comme la participation à des forums/salons dédiés aux femmes, l'illustration de fiches métiers par des images présentant des femmes dans leur environnement de travail.
- En parallèle de l'accord, le programme *RATP au féminin* a été mis en place en janvier 2017. Ce programme identifie 4 grands thèmes de travail :
 - accompagner les enjeux liés à la parentalité dans le cadre de l'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle,
 - faciliter la féminisation des instances dirigeantes,
 - donner l'envie aux femmes d'évoluer vers des postes à responsabilité, les aider à se projeter,
 - renforcer de l'attractivité de l'entreprise en donnant envie aux jeunes femmes d'intégrer la RATP par la présentation de nos métiers dans les écoles et plus globalement en valorisant l'image des métiers auprès du grand public.

Poursuivre une politique volontaire en matière d'emploi des personnes en situation de handicap

La politique d'emploi que mène la RATP en faveur des personnes déclarées en situation de handicap fait partie intégrante de sa politique ressources humaines. Elle est une expression de ses engagements portant sur l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et la valorisation de la diversité.

Plan d'actions :

- Atteindre l'objectif de recrutement de 125 personnes en situation de handicap sur la durée de l'accord et à cette fin :
 - Diffuser les offres d'emploi sur les sites ou autres supports dédiés au handicap,
 - Participer aux forums/salons institutionnels spécifiques aux personnes en situation de handicap,
 - Poursuivre la recherche de stagiaires et de candidats en situation de handicap,
 - Maintenir le tiers temps dans les procédures de recrutement.

Suivi du plan d'actions

- Parution d'articles en presse (Etre Handicap, Entreprise et Handicap, Le parisien, Handicap Information, ...),
- Réalisation d'une bannière spécifique pour les sites de pôle emploi, Meteojob, AGEFIPH, et Usine Nouvelle,
- Participation aux salons (Mardis du Handicap, Jobekia, Paris pour l'Emploi, Adapt Halle Carpentier),
- Maintien au sein de l'ULS RCG (recrutement des compétences Groupe) d'une personne référente dédiée au sourcing de candidatures de personnes en situation de handicap opérateurs et mise en place d'un référent pour les candidatures encadrement.

Réussir l'intégration des nouveaux embauchés

Forte de la diversité de ses profils et attachée aux principes de neutralité, la RATP s'inscrit pleinement dans le cadre légal de la laïcité concernant les relations entre salariés et en direction des voyageurs, notamment à travers le plan « travailler ensemble ».

Ainsi, pour l'entreprise, l'accueil des nouveaux embauchés lors des premières semaines de présence est une étape déterminante dans la réussite du processus d'intégration et de l'expérience collaborateur fondamentale dans la fidélisation des jeunes talents et l'assimilation des valeurs de l'entreprise notamment.

L'expérience collaborateur d'un nouveau salarié passe à la fois par la qualité de son accueil, la transmission d'informations nécessaires à son intégration, l'accompagnement dans la prise de

fonctions par d'anciens salariés ou encore la mise à disposition des équipements et outils liés à l'activité.

L'expérience collaborateur, c'est aussi l'assurance que les valeurs de l'entreprise correspondent aux valeurs de chacun des salariés, dont ceux nouvellement recrutés.

Pour cela la RATP se dote d'outils comme les livrets transversaux d'intégration des nouveaux entrants présentant le suivi du nouvel embauché avec des entretiens réguliers dont le rythme est défini, le kit de documents de référence tel que décrits dans l'accord GPEC de 2016, la désignation d'un référent lors des trois premiers mois de l'arrivée dans l'entreprise ou encore la plaquette sur les valeurs du Groupe remise dès la sélection des candidats.

Plan d'actions :

- Créer un livret d'intégration opérateur afin d'asseoir un socle transversal de connaissances de l'entreprise et d'appropriation de ses valeurs.
- Faire évoluer le livret d'intégration encadrement.
- Créer un Serious Game en partenariat avec SNCF sur le thème de la diversité et du travailler ensemble afin de compléter les outils favorisant le partage des valeurs que porte l'entreprise.

Suivi du plan d'actions

- Création d'un livret d'intégration opérateur, projet en cours de consultation dans les CHSCT.
- Evolution du livret d'intégration encadrement.
- Formation au Serious Game des formateurs en charge de dispenser cet enseignement.
- Déploiement du Serious Game à compter de septembre 2017 en formation en présentiel.

Promouvoir l'insertion et l'alternance

Depuis 1996, la RATP mène une politique d'emploi en faveur de l'alternance. Cette politique, construite avec les partenaires sociaux à travers des accords d'entreprise, repose sur de solides partenariats à la fois internes (entre les départements de l'entreprise, la Direction des ressources humaines, les centres de formation internes...) et externes (Pôle Emploi, missions locales, associations, organismes de formation, Conseils Généraux...).

Depuis près de 20 ans, cette politique conforme à la tradition et aux valeurs de l'entreprise, offre notamment à des jeunes, l'opportunité d'accéder aux différents métiers qualifiés de l'entreprise dans le cadre de l'embauche directe.

L'entreprise marque à nouveau sa volonté de favoriser l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi en fluidifiant la transmission des savoirs et des compétences entre générations et de continuer à soutenir l'intégration durable des jeunes dans l'emploi y compris par la voie de

l'insertion et de l'alternance en inscrivant ces engagements dans l'accord GPEC signé le 29 novembre 2016.

La RATP est soumise à la taxe d'apprentissage à compter de 2017. Ainsi, elle a saisi cette opportunité pour s'ouvrir à l'accueil de salariés en contrats d'apprentissage dès la rentrée 2016. Par ailleurs, cela lui a permis également la création du CFA Mobilité Urbaine Durable (CFA MUD) dont les premiers élèves seront accueillis en septembre 2017, et de flécher une part de la taxe d'apprentissage vers les écoles avec lesquelles l'entreprise souhaite travailler.

Plan d'actions :

- Augmenter progressivement le nombre d'alternants pour atteindre au minimum 450 alternants par an d'ici 2019.
- Créer un centre de formation des apprentis en 2017 dont les objectifs seront les suivants :
 - traiter l'insertion professionnelle et la formation des jeunes demandeurs d'emploi de faible niveau de qualification et plus particulièrement des niveaux V et IV
 - féminiser des métiers du transport.
 - contribuer à la transition digitale de l'apprentissage
 - diffuser une culture du transport urbain et de la mobilité auprès des jeunes de l'île de France
 - former des jeunes à la mobilité durable
 - réduire les écarts entre les compétences acquises à l'Education Nationale et les compétences pré requises pour intégrer l'emploi durable dans l'entreprise.
- Accueillir à la rentrée scolaire 2017, plus de 200 apprentis de toutes les catégories professionnelles dont 120 seront formés au CFA Mobilité Urbaine Durable (MUD).
- Accompagner les départements dans la mise en œuvre des dispositifs d'alternance.
- Réaliser un REX sur le processus de recrutement des apprentis en lien avec les RHD des départements et les pilotes de filières

Suivi du plan d'actions

- Dès le 1er septembre 2017, le Centre de Formation des Apprentis (CFA) de la Mobilité Urbaine Durable (MUD) accueillera 120 élèves et proposera, dans un premier temps, des formations autour de quatre métiers : conducteur de bus, régulateur de trafic, animateur agent mobile et agent de maintenance.
- Accueil de plus d'une centaine de salariés en contrat d'apprentissage tous niveaux et tous diplômes préparés confondus (hors CFA MUD).
- Création et diffusion du guide du contrat d'apprentissage,
- Mise à jour et diffusion du guide des contrats de professionnalisation.

2.2. Une politique d'emploi en faveur du développement professionnel des salariés en apportant à l'entreprise les compétences nécessaires à son développement



Accompagner les salariés tout au long de la vie professionnelle

Dans le cadre de ses orientations stratégiques, l'entreprise va adapter ses activités et faire évoluer ses métiers. Elle doit veiller au maintien et au développement des compétences de ses collaborateurs en s'appuyant notamment sur un ensemble de dispositifs permettant de favoriser leur parcours professionnels, l'évolution de leurs compétences et d'accroître leur motivation.

La mobilité

La mobilité, telle que définie dans l'accord transversal d'entreprise Accompagnement des Parcours Professionnels et de la Mobilité entré en vigueur en janvier 2015, constitue l'une des voies d'accès aux postes aux côtés du recrutement externe et de la promotion sociale.

L'entreprise s'est attachée à identifier les freins et à proposer des mesures à mettre en œuvre pour faciliter chaque fois que possible les mobilités des opérateurs et favoriser les parcours professionnels de l'encadrement. Elle a réaffirmé sa volonté de faire de la mobilité le mode de remplacement à privilégier, chaque fois que c'est possible, en vue de fluidifier les flux vers certains métiers d'appel selon les critères de sélection définis pour chacun d'entre eux. La lisibilité sur le processus de mobilité et les parcours est un des éléments identifiés comme fondamental à cette fluidification.

Plan d'actions :

- Renforcer les actions de communication :
 - les Rencontres De la Mobilité (RDM) de 2018 : les formats en présentiel et digital seront davantage mixés, le concept les « RDM viennent à vous » sera développé en lien avec les relais en départements (RH et acteurs métiers)
 - les actions d'attractivité sur les métiers d'appel ouverts à la mobilité : diffusion de fiches métier en unité opérationnelle et relai dans urban Mag mensuel dans la rubrique Rencontre,
 - création d'une vidéo pédagogique sur les engagements de l'accord APPM portant sur la rémunération à usage des managers, des RH et des salariés.

- Reconduire la passerelle exploitation vers la maintenance pour les opérateurs qualifiés détenant un diplôme de maintenance vers les métiers de la maintenance : 12 postes sont ouverts en 2017.

Suivi du plan d'actions

- Réalisation de la plaquette « Les parcours valorisés : de nouvelles opportunités pour les départements »
- Réalisation des Rencontres De la Mobilité sous un format digitalisé avec une plateforme collaborative et des conférences thématiques en ligne
- Publication d'actu RH sur Urban Web sur les métiers d'appel ouverts à la mobilité
- Refonte de la rubrique Parcours professionnels d'Urban Web avec un espace parcours et un espace outils

La promotion sociale

Aux côtés du recrutement externe et de la mobilité, la promotion sociale constitue l'une des voies d'accès à l'emploi. Elle répond aux enjeux de développement des compétences et aux aspirations des salariés de l'EPIC en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer leur motivation. Au-delà de la promotion au choix, l'accord en vigueur sur la Promotion Interne de l'Encadrement (PIE) en vigueur cadre les règles de la promotion sociale dans l'entreprise.

Par ailleurs, véritable vecteur de reconnaissance et de motivation personnelle tout au long de la carrière, la promotion sociale constitue une autre voie aux côtés du recrutement externe et de la mobilité pour allouer des compétences répondant aux besoins des divers secteurs du Groupe aux côtés du recrutement externe et de la mobilité. En tant que levier à part entière de la GPEC, la promotion sociale contribue également à donner des perspectives professionnelles valorisantes et motivantes tenant compte des enjeux liés à l'allongement de la carrière.

Plan d'actions :

- Renégocier l'accord PIE en 2017 en élargissant le périmètre de cet accord à la promotion sociale telle que définie par l'INSEE et dans ce cadre réinterroger l'ensemble des processus de sélection et d'accompagnement applicables dans l'entreprise, y compris la place des concours internes permettant l'accès aux emplois plus qualifiés au sein de chaque catégorie (opérateurs et encadrement).

Suivi du plan d'actions

- Le processus de négociation est en cours.

Le redéploiement des compétences

L'accord GPEC de 2016 prévoit que lors d'une évolution organisationnelle, technologique ou économique, chaque salarié de l'EPIC impacté par une suppression de poste, (qu'il soit en poste au sein l'EPIC ou détaché en filiale), soit accompagné dans sa mobilité et sa recherche d'un nouveau poste.

Plan d'actions :

- Créer un Dispositif d'Aide au Redéploiement des Compétences (DARC) dans le cadre de l'accord GPEC de novembre 2016,
- Accompagner les projets de redéploiements à la demande des départements.

Suivi du plan d'actions



- Une information au réseau RHD et une plaquette avec les étapes clés du processus de mise en œuvre du dispositif DARC sont en cours de réalisation.

Accompagner les parcours professionnels et les transformations de l'entreprise par la formation

Conformément à l'accord sur la formation professionnelle en vigueur, qui précise les grands enjeux et objectifs prioritaires de la formation au sein de l'entreprise, la formation tout au long de la vie professionnelle constitue un élément déterminant de l'accompagnement des parcours professionnels en lien avec les transformations de l'entreprise. Articulée avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la gestion des âges, elle doit permettre à chaque salarié tout au long de sa vie professionnelle d'être en mesure de développer, de compléter ou de renouveler ses compétences, quel que soit son âge et son parcours professionnel.

Le chapitre 1.4 du SDRH 2016-2018 « La formation en accompagnement de la pérennisation et du développement des compétences » rappelle les grands enjeux portés par les orientations formation et déclinées dans les plans de formation. Il s'agit notamment de contribuer à relever les défis dans le cadre du développement du Groupe en France et à l'étranger et d'accompagner les évolutions organisationnelles et technologiques ainsi que les parcours professionnels. Ce sont ainsi 1 947 307 heures qui sont prévues au plan de formation 2017 et un investissement à hauteur de 6,73 % de la masse salariale brute.

Les orientations formation 2018-2020 intègre, notamment, l'évolution du rôle du management dans l'accompagnement des transformations de l'entreprise ainsi que l'impact du numérique et du digital sur les métiers et les formations associées.

Il conviendra en effet de renforcer l'accompagnement du management dans la conduite des changements. Acteur clé du changement, il aura à expliciter les enjeux des évolutions, à faire

adhérer les membres de son équipe, à faciliter leur action et à les soutenir dans leurs prises d'initiatives. Cet accompagnement s'appuiera, entre autre, sur le dispositif Perform Management. Ce dispositif de formation évoluera à l'aune des orientations stratégiques de Défis 2025.

Il s'agira également d'accompagner l'arrivée des technologies faisant appel au numérique et au digital qui auront des impacts sur le travail et ses conditions d'exercice dans l'ensemble des secteurs de l'entreprise. Les plans annuels de formation garantiront la mise en place des modules assurant la mise à niveau ou le perfectionnement des savoir-faire associés à ces technologies.

Plan d'actions :

- Le plan d'actions est porté par les orientations stratégiques de la formation professionnelle 2018-2020 annexé au présent SDRH ;

En complément, il nous faudra veiller à :

- Professionnaliser les acteurs RH en poursuivant l'animation des réseaux et les groupes de travail, et proposer une formation sur la GPEC aux acteurs RH concernés,
- Mettre à disposition des salariés souhaitant faire une mobilité en filiale des formations de développement des compétences adaptées à la tenue du futur poste,
- Maintenir un taux de formation des seniors proche du taux de formation de l'entreprise



Suivi du plan d'actions

- Création du réseau GPEC et politiques emploi
- Réalisation d'une session de formation commune GIS/Départements sur la GPEC et la détection des talents
- Poursuite des réseaux des correspondants mobilités, filières, handicap
- Rappel des règles en matière de droits à la formation des seniors



3. Optimiser les processus d'anticipation et de définition des ressources nécessaires au développement du Groupe

3.1 Les démarches de GPEC



Des démarches de GPEC transversales en accompagnement du plan stratégique «DEFIS 2025 »

Face aux évolutions légales, réglementaires et technologiques mais aussi à un marché de plus en plus concurrentiel, le Groupe RATP a la responsabilité de mettre en œuvre les barrières pour maîtriser le risque de rupture de compétences nécessaires à son bon fonctionnement, à son développement et à sa pérennité.

Les démarches de GPEC transversales ont pour objet de traduire les plans de charge prévisionnels en besoins de compétences pour répondre aux enjeux du Groupe et notamment pour :

- garantir à l'entreprise de disposer des compétences nécessaires au bon endroit et aux bons moments,
- assurer la pérennité des compétences nécessaires au bon fonctionnement du Groupe (notamment en sécurité ferroviaire)
- créer des parcours de mobilité transverses aux départements et au Groupe,
- participer au développement du Groupe en fournissant les compétences attendues,
- anticiper les évolutions notamment liées au numérique et au digital et leurs conséquences possibles sur les compétences.

Elles accompagnent les évolutions de l'entreprise et sont conduites en complément des actions de GPEC menées par chaque département.

Elles visent à concevoir et mettre en œuvre des plans d'actions :

- pour réduire les écarts qualitatifs et quantitatifs entre les ressources internes et les besoins en emplois
- à une échéance donnée (3 à 5 ans)
- sur la base des objectifs stratégiques et opérationnels

Les clés d'entrée de ces démarches sont :

- de préparer le personnel aux métiers de demain
- d'adapter les plans d'action RH aux besoins actuels et futurs du Groupe

En :

- recherchant l'employabilité durable des salariés
- confortant, renouvelant, transmettant et développant les compétences
- favorisant la mobilité professionnelle inter départements (définition de parcours intégrés et parcours transversaux filières métier)
- recrutant les collaborateurs dont l'entreprise a besoin.

La démarche « Management du risque de rupture de compétences en Sécurité Ferroviaire »

La direction porte une attention particulière aux compétences ferroviaires, ce qui a donné lieu notamment à la création le 1^{er} juillet 2012 d'une délégation générale à la sécurité ferroviaire. A la demande du Délégué Général à la Sécurité Ferroviaire, une démarche de GPEC transversale à l'entreprise, portant spécifiquement sur ces compétences, a été lancée fin 2013 sous le pilotage de GIS, en collaboration avec les départements concernés (ING, MOP, BUS - Tramway, MTS, RER, GDI, MRF).

L'objectif de cette démarche est de « conforter la culture de Sécurité Ferroviaire » pour que le risque d'accidents ferroviaire soit maîtrisé, en vérifiant que :

- les compétences sont maîtrisées d'un point de vue transversal pour garantir la Sécurité Ferroviaire au sein de l'EPIC,
- les parcours transversaux se font en nombre suffisant pour accompagner le développement des filiales tout en préservant les compétences nécessaires à la compétitivité de l'EPIC et assurer la sécurité des clients sur le réseau.

Les travaux menés dans le cadre de la démarche GPEC Sécurité Ferroviaire (SF) depuis sa mise en œuvre ont permis notamment de :

- Partager transversalement une définition opérationnelle

La Sécurité Ferroviaire, c'est « l'absence de risque inacceptable » (IG 544a).

Le périmètre de la démarche renvoie à « l'ensemble de moyens humains et techniques permettant d'éviter les accidents ferroviaires, ou de diminuer les conséquences de tels accidents » (Etablissement Public de Sécurité Ferroviaire) ;

- Définir le périmètre de la démarche

Dans le cadre de cette démarche, un zoom sur les compétences ingénierie / projets / études / réglementation, contribuant à éviter les accidents est réalisé, ciblant ainsi plus de 700 salariés de l'encadrement (353 agents de maîtrise / techniciens supérieurs et 360 cadres au 31/12/2016) ;

- Définir et mettre en œuvre des plans d'actions adaptés aux problématiques RH rencontrées sur le périmètre : Parcours transversaux, Co-recrutement, Surstaffing ;

- Conduire une revue annuelle de profils Sécurité Ferroviaire

Elle permet d'anticiper les risques de rupture de compétences selon 2 angles : les salariés en mobilité et les salariés ayant déclaré un départ retraite, avec une vigilance particulière pour les porteurs de compétences critiques ;

- Organiser annuellement une revue des plans de succession des postes dits « clés » définis dans l'IG 544A « Politique et management de la sécurité ferroviaire et de la sécurité incendie de la RATP ».

L'identification très en amont de successeurs potentiels à la tenue de ces postes est élaborée sur proposition des Directeurs de département concernés, conjointement par le Délégué

Général aux Cadres Supérieurs, le département GIS et le Délégué Général à la Sécurité Ferroviaire ;

- Réaliser un état des lieux des formations internes à la Sécurité Ferroviaire

Un premier travail, livré en décembre 2016, a permis d'identifier l'ensemble des formations internes existantes dédiées à la Sécurité Ferroviaire, nécessaires à l'acquisition et au développement des compétences des salariés tout au long de leur parcours professionnel, ainsi que les processus associés (définition des besoins, suivi des salariés formés, évaluation des formations et des stagiaires, mise à jour des formations, habilitations, etc.).

Plan d'actions 2017 :

- Elargir le périmètre Sécurité Ferroviaire à l'inspection et à la formation,
- Réaliser les cartes d'identité pour les emplois stratégiques du périmètre,
- Finaliser l'état des lieux formations Sécurité Ferroviaire,
- Suivre les compétences critiques pour les maîtriser.

Plan d'actions 2018 :

- Identifier des scénarii RH nécessitant des actions spécifiques,
- Initier la mise en place d'un plan de succession,
- Mettre en place d'un indicateur GPEC Sécurité Ferroviaire.
- Construire et animer des dispositifs de formation destinés à développer les compétences en matière d'exploitation ferroviaire pour accompagner les parcours vers les filiales
- Prioriser les parcours sur certains métiers.

Cette démarche accompagne notamment les orientations stratégiques suivantes :

- S'affirmer comme un groupe international aux meilleurs standards mondiaux,
- Assurer la mobilisation générale de l'entreprise sur le RER,
- Faire du métro un levier de développement du Groupe,
- Conforter la culture de sécurité et de sûreté du Groupe.

La démarche : « Management du risque de rupture de compétences à l'exploitation »

Une démarche de GPEC sur les compétences des emplois stratégiques à l'exploitation a été diligentée par le Directeur Général Adjoint Opérations de Transport et de Maintenance en janvier 2016 afin de préparer l'avenir en garantissant la pérennisation et le développement des compétences du périmètre exploitation sur les compétences sûreté, sécurité, transport et service en collaboration avec les départements concernés : BUS, CML, MTS, RER, Permanence générale (SDG), SEC et SEM.

Cette démarche de management du risque de rupture de compétence sur le secteur exploitation vise à co-construire une politique RH d'ensemble pour accompagner le développement des filiales tout en préservant les compétences nécessaires à la compétitivité de l'EPIC.

L'objectif poursuivi est de bâtir et fluidifier les parcours pour renouveler, transmettre et développer les compétences nécessaires au bon fonctionnement et au développement du Groupe en construisant les profils attendus.

Il s'agit donc de préparer la montée en compétences des salariés pour répondre aux enjeux de demain, que ce soit pour l'EPIC ou les filiales.

Plan d'actions 2017-2018 :






- favoriser les échanges nécessaires à la connaissance des emplois et des profils du périmètre,
- identifier les compétences des postes du périmètre et modéliser les parcours nécessaires à leur construction,
- mettre en place un plan de succession,
- suivre les compétences critiques pour les maîtriser,
- réaliser un référentiel de compétences transversales « exploitation »
- réaliser des cartes d'identité des postes du périmètre permettant :
 - d'identifier les compétences transposables et leur mode d'acquisition,
 - de définir et modéliser les parcours professionnels possibles et à développer,
 - d'harmoniser la connaissance des emplois et des compétences du périmètre.
- favoriser les mobilités des salariés détenant des compétences stratégiques pour le développement du Groupe en lien avec l'EPIC et les filiales en consolidant les dispositifs opérationnels de mobilités.

Par ailleurs cette démarche prendra en compte les compétences du secteur de la maintenance permettant de garantir un haut niveau de disponibilité des lignes de Métro notamment par le rapprochement mainteneur – exploitant et celles qui permettront de relever le défi « BUS 2025 ».

Cette démarche accompagne notamment les orientations stratégiques suivantes :

- S'affirmer comme un groupe international aux meilleurs standards mondiaux
- Placer l'expérience client-voyageur au cœur des actions
- Proposer une offre moderne et performante sur la mobilité de surface
- Assurer la mobilisation générale de l'entreprise sur le RER
- Faire du métro un levier de développement du Groupe
- Conforter la culture de sécurité et de sûreté du Groupe
- Accélérer la transformation digitale de l'entreprise

1^{er} éléments de cartographie de la démarche :

Départements	Emploi Reporting	CSP	Effectif concerné par la démarche	Tendance horizon 2019	Problématiques GPEC	Enjeux Défis 2025	Qualification	Plans d'actions dans le cadre de la démarche transversale	
BUS ; MTS ; RER ; SEM	Responsable d'exploitation en unité opérationnelle	Cadre	134	→	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre en exergue la transposabilité des compétences et dynamiser les parcours professionnels entre départements du secteur (parcours aller-retour) – Réguler le recrutement puis les parcours des cadres issus des grandes écoles dans une logique de fidélisation du vivier. – Travailler sur l'attractivité des métiers dont le passage au RER sera abordé comme étape d'un parcours d'excellence. 	Proposer une offre moderne et performante sur la mobilité de surface 	Emploi stratégique	<ul style="list-style-type: none"> – Modélisation des parcours à impulser et/ou développer – Préparation d'un plan de succession 	
						Faire du métro un levier de développement du Groupe, en Ile de France et dans le monde 			Développer la performance des réseaux de surface. Valoriser le mode de transport tramway et consolider sa place comme axe de développement de l'entreprise. Cultiver l' excellence opérationnelle du Groupe sur le métro. Démontrer le savoir-faire unique du Groupe sur le mode métro.
						Assurer la mobilisation générale de l'entreprise sur le RER 			Construire un savoir faire exemplaire
BUS ; MTS ; RER ; SEM	Chargé d'exploitation en unité opérationnelle	Maîtrise	1887	→	<ul style="list-style-type: none"> – Construire une expertise "multi-compétences" exploitation – Travailler sur les parcours vers le domaine de la sûreté 	Placer l'expérience Client-voyageur au cœur de nos actions 	Emploi Cœur de métier	<ul style="list-style-type: none"> – Réalisation de cartes d'identité des postes du périmètre permettant de visualiser rapidement les missions principales du postes, les prérequis, les compétences techniques ainsi que les parcours antérieurs et ultérieurs possibles. 	
						Conforter la culture de sécurité et de sûreté du Groupe 			Consolider une culture du service auprès de tous les salariés au contact des voyageurs. Conduire une réflexion prospective sur l'évolution du métier et du rôle des agents RATP dans les espaces Conforter la sécurité ferroviaire dans un contexte d'évolution des réseaux Accroître le niveau de sûreté des voyageurs et des salariés Affirmer la sécurité routière comme l'un des marqueurs du Groupe.

La démarche de GPEC « Gestion des ressources »

Afin de s'affirmer comme un Groupe international aux meilleurs standards mondiaux, le Groupe a l'ambition de continuer à renforcer ses positions actuelles et à gagner de nouveaux contrats, en Ile-de-France et ailleurs.

Pour ce qui concerne l'EPIC en particulier, cet enjeu implique de maîtriser le coût de production du service au quotidien, pour lequel les fonctions transversales constituent un des éléments, mais aussi de professionnaliser les fonctions supports.

Dans ce cadre, la recherche de la performance des fonctions supports, au professionnalisme reconnu et à développer, constitue un enjeu.

Le périmètre de cette démarche concerne donc tous les départements de l'entreprise et recouvre également les emplois des filières métier transversales (cf. paragraphe ci-après).

Au 31/12/2016, près de 5 550 salariés exerçaient dans le domaine Gestion des ressources, soit 12,3% de l'effectif total de l'entreprise.

Dans ce domaine, le SDRH d'entreprise 2017-2019 fait apparaître un fort volume de départs à la retraite d'ici 2021 (près de 19 % des salariés du périmètre).

Cette démarche a pour ambition de :

- favoriser la connaissance des emplois et des profils des départements du périmètre,
- mettre en visibilité les interfaces entre les départements/filières métiers et les synergies possibles,
- partager les problématiques d'emploi transversales aux départements,
- accompagner, identifier les plans d'actions répondant à ces problématiques,
- garantir, pérenniser, développer les compétences et professionnaliser,
- fidéliser à travers la réalisation de parcours enrichissants pour les salariés.

Par ailleurs, les compétences dont l'entreprise a besoin pour répondre aux enjeux de Défis 2025 se construisent dans la durée et doivent s'anticiper. La défaillance de la GPEC est un des risques identifiés dans la démarche Risk Management de l'entreprise. Une des barrières identifiées est l'outillage de la fonction RH, les outils existants sur le périmètre de la GPRH ne répondant plus aux besoins actuels. Ainsi, certains processus sont à outiller entièrement, tels que les démarches de GPEC ou les filières, les plans de succession ... pour anticiper et projeter les besoins en compétences liés aux projets de l'entreprise et accompagner les parcours professionnels.

Plan d'actions :

- Mettre à disposition des départements pilotes de filières des données quantitatives leur permettant de compléter les démarches de GPEC en cours pour leur filière,
- Définir les liens entre la démarche gestion des ressources et les filières,
- Approfondir l'état des lieux,
- Etudier les opportunités de passerelles vers les métiers d'appel du domaine Gestion des ressources,
- Outiller la fonction RH pour mener à bien les enjeux RH de Défis 2025

Suivi du plan d'actions

- L'état des lieux en termes de répartition des effectifs a permis de mettre en évidence les emplois pris en charge par les filières métier transverses ainsi que les emplois comportant les volumes les plus importants en termes de prévisions de départs en retraite.
- Le projet d'outillage des process de GPRH, débuté en 2017, sera mené sur les trois années à venir.

La démarche de « GPEC Groupe »

La politique de mobilité Groupe s'organise pour répondre aux besoins des différentes entités du Groupe et à ses enjeux de développement, en termes de développement des compétences stratégiques à court, moyen et long termes dans les domaines de compétences suivants :

- le management opérationnel
- l'Exploitation BUS et/ou Ferrée
- la maintenance
- le niveau d'anglais avancé à bilingue
- la connaissance des acteurs territoriaux
- l'Ingénierie Ferroviaire
- le management de projet, la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage

Elle permet de :

- répondre aux besoins des filiales en termes de ressources humaines et de compétences stratégiques (PSTG) à court, moyen et long terme.
- anticiper l'identification, la mobilisation et le développement des compétences stratégiques indispensables au développement du groupe,
- fluidifier la mobilité, le partage et le développement des compétences indispensables au développement du Groupe.
- assurer la relation avec les filiales.

En effet, le développement du Groupe nécessite de répondre aux besoins en compétences des filiales sur des appels d'offre où la demande du client s'exprime tout autant sur des besoins en profils expert que sur des profils plus généralistes. Les profils experts sont porteurs d'une expérience consolidée au sein du département où ils ont construits leur parcours. Les profils généralistes sont porteurs d'une connaissance élargie par la réalisation d'un parcours d'entreprise permettant la connaissance avérée de plusieurs cœurs de métier et assurant dans l'appel d'offre une réponse concentrée et moins coûteuse en ressource à engager pour le client.

Ainsi, le savoir-faire intégré s'enrichit des expériences professionnelles acquises dans des contextes économiques et techniques différents, induisant une vision d'entreprise qui intègre l'horizon de l'ouverture à la concurrence de la RATP. Ces profils sont porteurs d'une dimension intégrée Groupe.

L'objectif de cette démarche de GPEC est donc d'encadrer les 3 démarches transversales en les interfaçant pour favoriser le développement des filiales tout en préservant les compétences nécessaires à la compétitivité de l'EPIC.

Plan d'actions :

- anticiper, cartographier et impulser les parcours nécessaires au besoin de développement du Groupe,
- anticiper les retours de filiales pour proposer des parcours attractifs dans l'Epic en utilisant les nouvelles compétences acquises,
- déterminer les compétences en lien avec l'employabilité des salariés mis à disposition dans les filiales,
- donner d'avantage de visibilité sur les principes de la mobilité dans le Groupe.

3.2 Les filières métier transversales



Les enjeux de développement de l'entreprise s'appuient sur des fonctions supports au professionnalisme reconnu, garantes de la transversalité.

A cette fin, l'entreprise a mis en place une politique de gestion des compétences par l'animation des filières métier transversales suivantes :

- Achats,
- Communication,
- Finance,
- Ressources Humaines,
- Systèmes d'Information.

Le département porteur de filière est partie prenante dans la gestion prévisionnelle des compétences des salariés de la filière, il pilote et régule, aux côtés de GIS, les flux et les niveaux de compétences à travers les 3 modes de remplacement (recrutement, promotion sociale, mobilité). C'est lui qui porte les exigences du métier en question au sein de l'entreprise et qui valide l'entrée dans la filière, ainsi que la progression dans la filière.

Une démarche de définition d'une gouvernance de la politique RH « filière » a été entreprise en 2012 avec l'ensemble des départements porteurs de filières pour se doter de principes communs et partager un cadre de référence transversal pour l'accès, les parcours et la sortie des salariés au sein d'une filière métier ou entre filières.

La mise en place des filières métiers transverses visent à assurer la professionnalisation des métiers concernés, de manière homogène au sein de l'entreprise. Chaque filière métier transverse est portée par un département pilote qui se porte garant de la politique de gestion, d'anticipation et de développement des compétences de la filière. La mise en place d'une politique RH transverse par filière vise à partager un cadre de référence transversal pour l'accès, les parcours et la sortie des salariés au sein d'une filière.

Elles répondent à des enjeux de GPEC qui requièrent un plan d'actions spécifique de gestion des compétences par filière métiers.

Cette politique d'emploi, contribue à :

- la construction de parcours pour chaque métier (entrée, évolution, sortie) ainsi que des passerelles vers d'autres métiers
- la création de cursus de formation adaptés afin de maintenir et développer les compétences à acquérir
- la détection des talents afin de garantir un haut niveau de compétence des membres de la filière, notamment par la mise en place de revues,
- l'élaboration des plans de succession sur les métiers stratégiques.

Elle s'appuie sur un cadrage par GIS, garant des politiques d'emploi, des leviers RH et moyens mis à disposition des filières métiers pour répondre à ces enjeux (revues de

personnel, processus de recrutement, promotion sociale). Ces différentes sources d'alimentation permettent de contribuer à la professionnalisation de la filière.

Aujourd'hui, le rôle du département porteur de filière est connu des départements. Le département porteur de filières bâtit et porte une vision commune et transversale d'entreprise sur un métier et son évolution. De par sa vision transverse, il en est le garant.

Les filières se professionnalisent et se dotent progressivement d'outils à cette fin :

- référentiel de compétences et fiches emploi
- parcours professionnels dans la filière
- offre de formation (ex académie des achats,...)
- dispositifs d'intégration (ex dans la filière Finances : débats économiques et financiers,...)

Etat d'avancée des filières métier transversales concernant les trois éléments fondateurs qui les constituent :

	Achats	Communication	Finance	Ressources Humaines	Systèmes d'Information
Note de gouvernance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 2012.	<input checked="" type="checkbox"/> Mise à jour en 2016.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Référentiel de compétences	<input checked="" type="checkbox"/> En cours de révision.	<input checked="" type="checkbox"/> A mettre à jour.	En projet.	<input checked="" type="checkbox"/> A mettre à jour.	<input checked="" type="checkbox"/>
Revue	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Parcours professionnels au sein de la filière	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> Conduite de réflexions concernant les aires de mobilité.	En projet.	<input checked="" type="checkbox"/>
Dispositif de formation	<input checked="" type="checkbox"/> Académie des Achats.	<input checked="" type="checkbox"/> Revu en 2017.	<input checked="" type="checkbox"/> Académie de la Finance.	<input checked="" type="checkbox"/> Pour les RHU et ARH, en projet pour les gestionnaires RH.	<input checked="" type="checkbox"/>
Plan de succession					



3.3 Le suivi transversal des compétences critiques

Afin de conforter, transmettre et développer les compétences nécessaires aux métiers du Groupe, la fonction RH a mis en place un suivi annuel des compétences dites « critiques », réalisé sur la base de la mise à jour d'une revue dédiée. Ce suivi transversal à l'entreprise est réalisé par GIS en s'appuyant sur l'expertise de chaque département, lequel définit ses compétences critiques et établit, pour chacune d'elles, un plan d'action visant à les maîtriser.

Définition et méthode de suivi

Sont dites critiques, les compétences dont « la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise ». Autrement dit, il s'agit des compétences dont la perte pourrait fragiliser le bon fonctionnement ou la compétitivité de l'entreprise.

Les critères permettant l'évaluation des compétences critiques sont les suivants :

- place importante dans l'entreprise avec risque ou certitude de dysfonctionnements majeurs si mal maîtrisées,
- portées par peu de personnes,
- rares sur le marché du travail (interne ou externe),
- et longues à acquérir ».

Le suivi annuel, réalisé depuis 2011 dans le SDRH, permet de s'assurer que l'entreprise anticipe la transmission et le renouvellement de ces compétences pour assurer son bon fonctionnement et sa compétitivité.

Il s'attache plus particulièrement à :

- identifier les compétences critiques,
- déterminer leurs porteurs dont les seniors,
- évaluer le risque de rupture associé et suivre son évolution,
- partager les plans d'action mis en œuvre pour maîtriser ce risque.

Ce suivi permet d'identifier le niveau de « risque de rupture » associé à ces compétences, lesquelles sont repérées selon que ce risque soit :

- imminent (- 2 ans)
- moyen terme (2 – 4 ans)
- maîtrisé (résorbé)

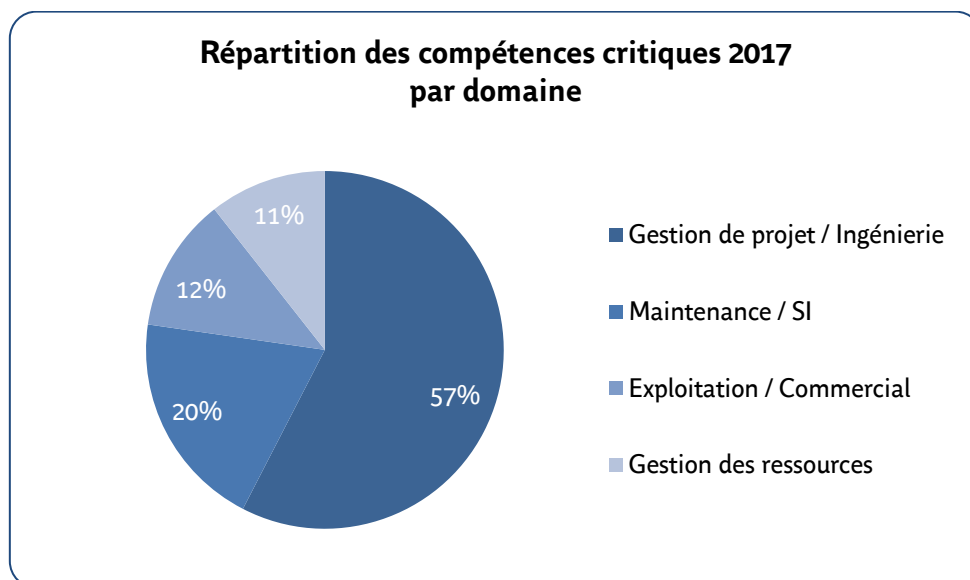
Ainsi, une compétence peut être considérée comme critique à un moment, et ne plus l'être à un autre dans la mesure où le plan d'actions mis en œuvre aura permis de maîtriser le risque de rupture.

Les principaux plans d'actions (ou une combinaison de plusieurs d'entre eux) sont les suivants :

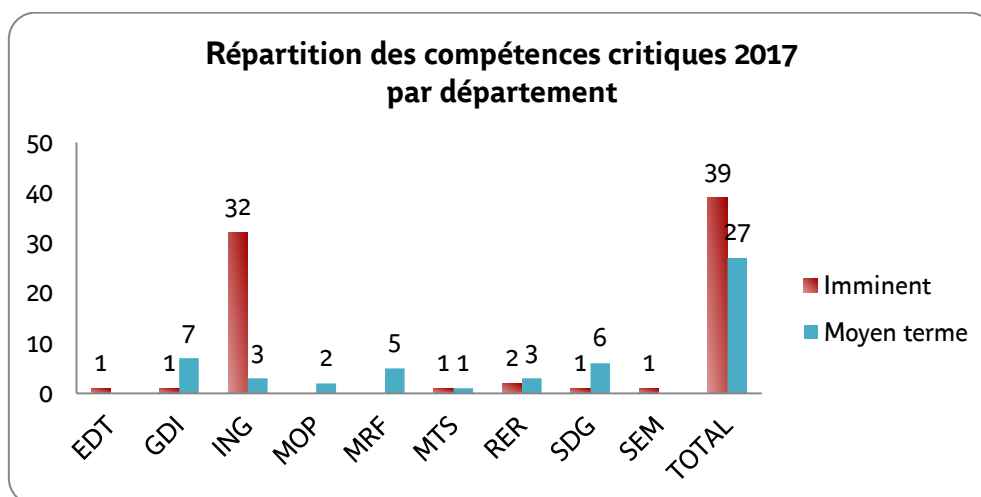
	Plans d'actions possibles
Remplacement	Partenariat Ecole/Université
	Constitution de vivier de talents interne
	Recrutement / Co-Recrutement
	Mobilité
	Promotion interne
	Détachement
Développement des compétences	Formation
	Coaching
	Projets complexes
	Mise en double
	Surstaffing
Capitalisation des savoirs	Parcours professionnel
	Knowledge management (Formalisation des connaissances, des méthodes, ...)
	Communauté d'experts / réseau social d'entreprise
Transfert des compétences	Blog, wiki, rubriques intranet
	Tutorat / Mentorat
	Formation animée par l'expert
	Réorganisation du travail (activité, processus, système d'information)
Augmentation de l'effectif	Transfert d'activité
	Ressource Supplémentaire
Externalisation	Recours à la prestation extérieure
	Sous traitance
	Externalisation

Les compétences critiques dans l'entreprise

L'actualisation en 2017 des compétences critiques a permis d'en identifier 66 (cf. annexe 5) dans 4 domaines professionnels et 9 départements.



Plus de la moitié de ces compétences critiques sont portées par le domaine Gestion de projet/ Ingénierie, les autres se répartissent entre la Maintenance / SI, l'Exploitation / Commercial et enfin la Gestion des ressources.



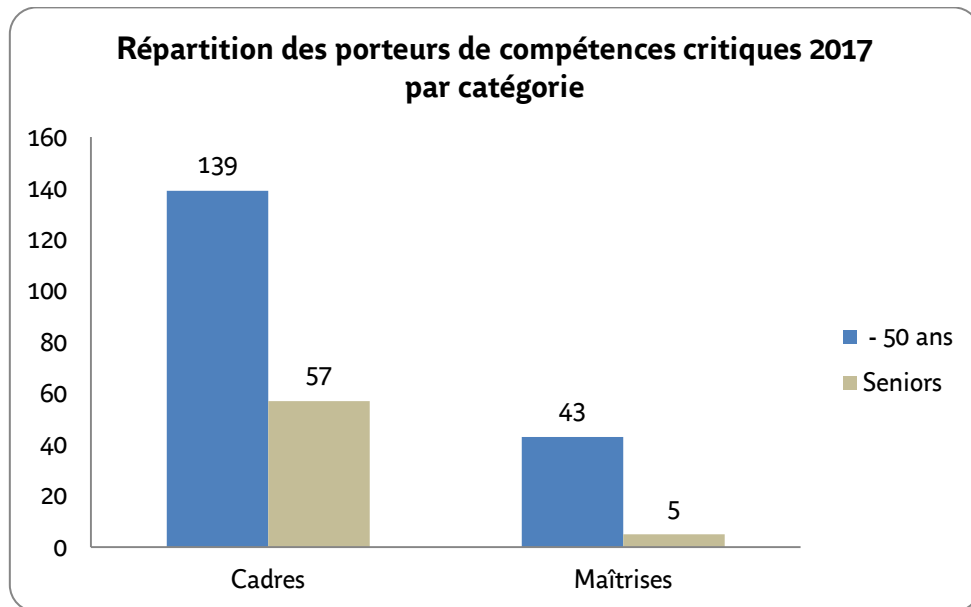
Sur les 66 compétences critiques isolées (contre 42 en 2016), 39 sont associées à un risque de rupture « imminent », inférieur à 2 ans, et 27 à un risque de rupture « moyen terme », entre 2 et 4 ans. Cette augmentation du nombre de compétences critiques entre 2016 et 2017 est essentiellement due à un travail de précision dans l'identification des compétences critiques dans le département ING d'une part, et à la détection de compétences critiques à moyen terme d'autre part, augmentant ainsi le nombre de compétences critiques suivies au sein de ce département.

Porteurs de compétences critiques dans l'entreprise

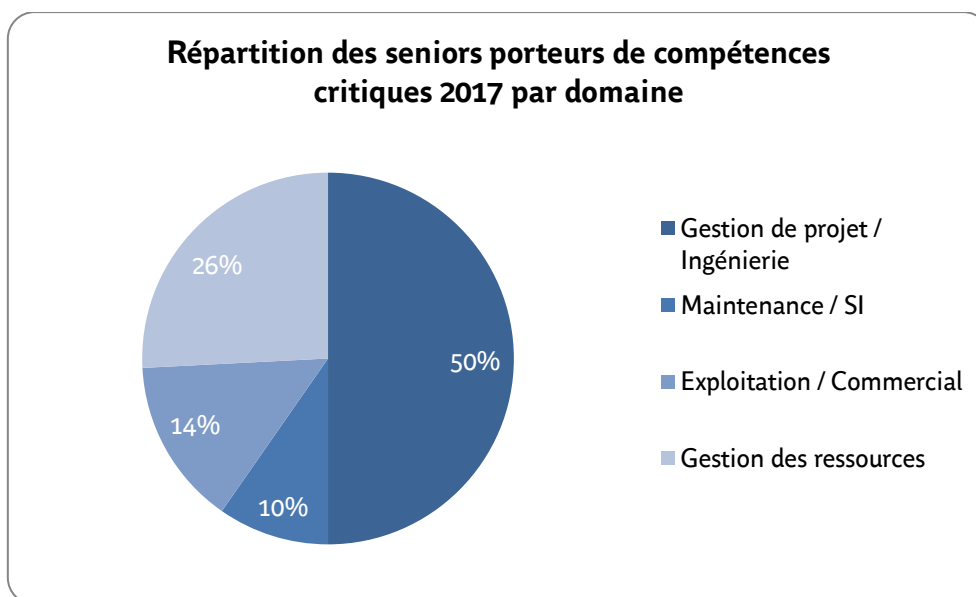
Les 66 compétences critiques identifiées sont portées par 244 salariés, dont 62 salariés seniors représentant 25% des porteurs de compétences critiques, répartis comme suit :

- 48 agents de maîtrise et techniciens supérieurs dont 5 seniors (soit 10%),
- 196 cadres dont 57 seniors (soit 29%).

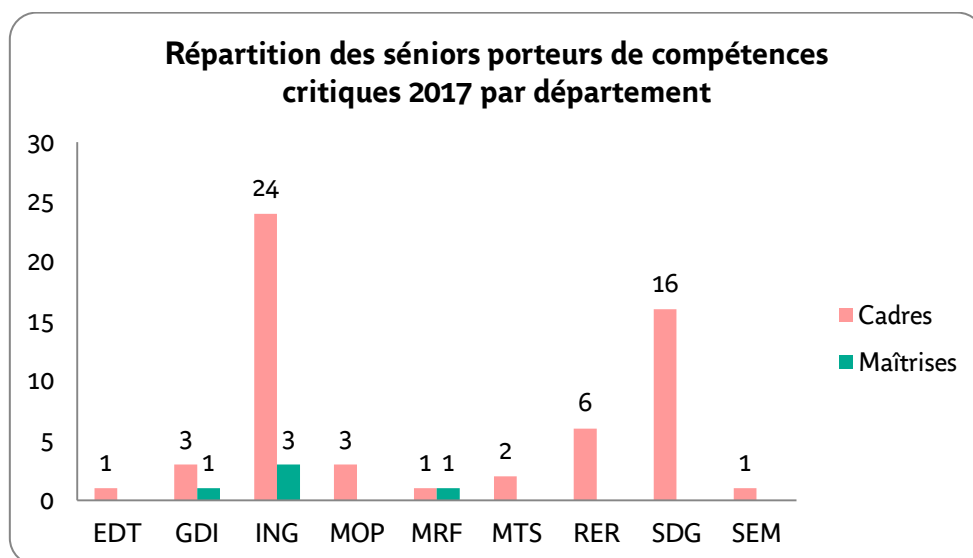
Le graphique ci-dessous illustre la répartition par catégorie des porteurs de compétences critiques, en isolant les seniors :



La répartition des seniors par domaine professionnel est la suivante :

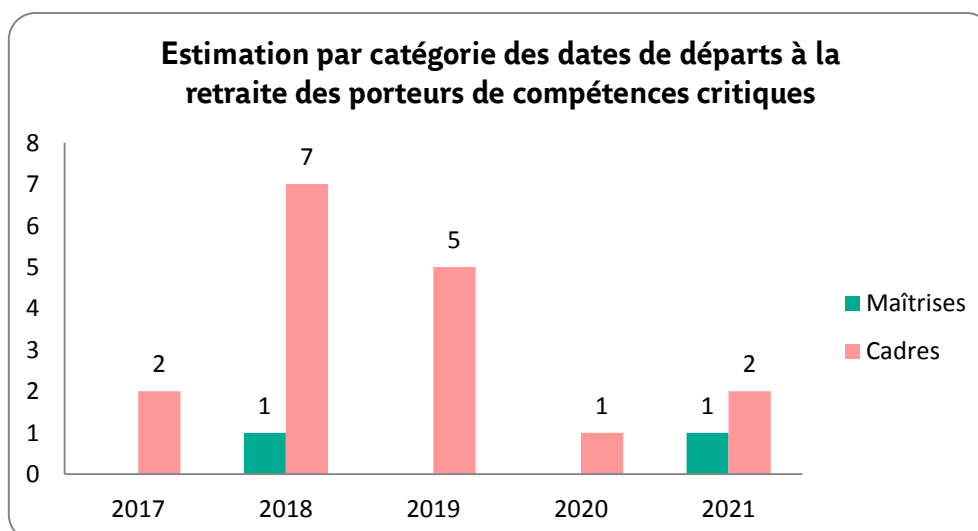


La répartition des seniors par département est la suivante :



Prévisions de départs à la retraite des seniors porteurs de compétences critiques

Les prévisions de départ à la retraite pour les seniors porteurs de compétences critiques sur la période 2017-2021 sont représentées dans le graphique ci-dessous :



19 salariés seniors porteurs de compétences critiques pourraient avoir quitté l'entreprise d'ici fin 2021, ce qui représente 31% des seniors porteurs de compétences critiques et 8% des salariés porteurs de compétences critiques.

L'accord GPEC de 2016 prévoit, en complément des plans d'actions définis au sein des SDRH de départements, de proposer un dispositif de transmission des savoirs et des compétences sous l'égide de l'Université Groupe RATP, en mettant particulièrement l'accent sur la formalisation des savoirs non écrits et des savoirs faire non formalisés. Ce processus comportera un volet spécifique pour les salariés, notamment seniors, détenteurs de compétences critiques.

Plan d'actions mis en œuvre pour maîtriser les compétences critiques

L'identification des salariés porteurs de ces compétences a permis de mettre en œuvre des plans d'actions afin d'éviter une rupture liée à une mobilité ou à un départ de l'entreprise.

Domaine	Dept	Catégories de plans d'actions					Total
		Remplacement	Développement des compétences	Capitalisation des savoirs	Transfert des compétences	Augmentation de l'effectif	
Exploitation / Commercial	MTS	4	1		1		6
	RER	12	1				13
	SEM	2	1		1		4
	Sous total	18	3	0	2	0	23
Gestion des ressources	SDG	4					4
	Sous total	4	0	0	0	0	4
Gestion de projet / Ingénierie	EDT	1					1
	ING	28	11	3	18		60
	MOP	5	5			2	12
	Sous total	34	16	3	18	2	73
Maintenance / SI	GDI	13	5	2	2		22
	MRF	13	12				25
	Sous total	26	17	2	2	0	47
TOTAL		56%	25%	3%	15%	1%	147

Pour 2017, ces actions sont principalement liées au remplacement des salariés porteurs de compétences critiques (56% des plans d'action cités) associées, dans la majorité des cas, à des actions visant le développement de compétences (25%) et/ou le transfert de compétences (15%). D'autres actions sont également prévues telles que la capitalisation des savoirs ou encore l'augmentation de l'effectif.

La répartition des plans d'actions mis en œuvre pour maîtriser les compétences critiques dans les départements est la suivante :








Remplacement	
Mobilité	35%
Parcours professionnel construit	8%
Recrutement	42%
Constitution d'un vivier de talents interne	2%
Promotion interne	3%
Partenariat Ecole/Université	10%
Développement des compétences	
Formation	67%
Mise en double	33%
Capitalisation des savoirs	
Capitalisation outils	75%
Knowledge management	25%
Transfert des compétences	
Formation animée par l'expert	5%
Tutorat / Mentorat	90%
Réorganisation du travail	5%

Ainsi, les plans d'actions privilégiés sont le recrutement et la mobilité, représentant respectivement 42% et 35% des actions de remplacement prévues pour 2017. Ils sont toujours associés à la formation et/ou à la mise en double (67% et 33% des actions de développement des compétences) voire au Tutorat / Mentorat (90% des actions de transfert des compétences).

3.4 Le management des compétences opérateurs

La performance et le développement du Groupe passe par le maintien, le renforcement et le développement des compétences des femmes et des hommes qui composent l'EPIC. Aussi une attention particulière doit être portée sur l'évolution des métiers et des compétences de l'EPIC portées par nos opérateurs, porteurs de l'image de marque de notre entreprise car en lien direct avec nos voyageurs.

Département	Métier	effectif au 31/12/16 (111 BS)	tendance horizon 2019	Qualification	Enjeux plan stratégique Défis 2025	Problématiques de GPEC
BUS	Machiniste Receveur	14620		Emploi cœur de métier et sensible	<p>Proposer une offre moderne et performante sur la mobilité de surface</p> <p>Devenir leader mondial du bus propre et connecté</p>	Evolution des compétences service par la formation aux outils digitaux Efficience de la chaine de recrutement
MTS	Conducteur de métro	3122		Emploi cœur de métier et sensible	<p>Conforter la culture de sécurité et de sureté du Groupe</p> <p>Faire du métro un levier de de développement du Groupe, en Ile de France et dans le monde</p>	Adapation des actions de formation en tant que de besoin
SEC	Agent GPSR	905		Emploi cœur de métier et sensible	<p>Conforter la culture de sécurité et de sureté du Groupe</p> <p>Accélérer la transformation digitale de l'entreprise</p>	Recrutement et formation de + 100 agents de sécurité sur 5 ans Réflexions avec Ile de France Mobilité et l'Etat sur le rôle du GPSR Mise en œuvre du décret de nov 2016 sur le travail en tenue civile à titre exceptionnel, accompagnement formation par le Centre de formation de SEC Fin du déploiement de Smartphone aux agents GPSR et accompagnement du changement Projet de déploiement d'un outil numérique de compte rendu d'activités (CRA) avec ateliers de tests par les utilisateurs;
SEM	Agent des gares Animateur agent mobile	5192		Emploi cœur de métier et stable	<p>Placer l'expérience Client-voyageur au cœur de nos actions</p> <p>S'affirmer comme un Groupe international aux meilleurs standards mondiaux</p>	Nouvelle étape de la démarche de RATP Service: dispositif de formation pour renforcer le discours commercial Fin de la dotation des agents en outils mobiles et développement leur utilisation: accompagnement des agents par l'encadrement de proximité Labellisation S3A
CML	Chargé de contrôle	1014		Emploi cœur de métier et stable	<p>Conforter la culture de sécurité et de sureté du Groupe</p> <p>> Garantir la maîtrise du territoire Poursuivre la lutte contre la fraude > Maintenir les recettes de l'entreprise</p> <p>Accélérer la transformation digitale de l'entreprise</p>	Fin du déploiement du PV électronique Augmentation de la présence sur les réseaux de surface

Département	Métier	effectif au 31/12/16 (111 BS)	tendance horizon 2019	Qualification	Enjeux plan stratégique Défis 2025		Problématiques de GPEC
MRB	Mécanicien d'entretien	1264		Emploi cœur de métier et stable	 	Proposer une offre moderne et performante sur la mobilité de surface Accélérer la transformation digitale de l'entreprise	Poursuite des expérimentations liées au bus propre et les travaux d'adaptation des infrastructures Déploiement des tablettes dans les unités opérationnelles pour faciliter les saisies dans la GMAO et libérer du temps au profit de l'activité de maintenance
MRF	Mécanicien d'entretien	1917		Emploi cœur de métier	  	Conforter la culture de sécurité et de sureté du Groupe S'affirmer comme un Groupe international aux meilleurs standards mondiaux Accélérer la transformation digitale de l'entreprise	Amélioration de la fiabilité des matériels, de la mise à disposition des trains et de la prise en compte du facteur humain dans la sécurité ferroviaire (gestion du risque associée à la démarche SMI - Système de Management Intégré) Déploiement de la logique de performance organisationnelle à l'aide des principes de l'amélioration continue Intégration du matériel de dernière génération (nouvelles fonctionnalités, nouveaux systèmes d'exploitation) en parallèle des matériels déjà exploités Poursuite de la refonte de la GMAO Travail sur la maintenance prédictive



3.5 Eclairage sur deux chantiers stratégiques

L'ambition affichée par le plan Défis 2025 de « nous affirmer comme un groupe intégré, leader mondial des mobilités urbaines, durables et connectées » suppose de s'appuyer sur des leviers de performance, mais également de s'adapter aux meilleurs standards mondiaux en innovant sans cesse notamment sur la mobilité connectée.

Deux programmes majeurs sont ainsi développés dans Défis 2025 : l'excellence opérationnelle et le Plan Stratégique de Transformation Digitale.

Les premières analyses des incidences en matière d'emploi et de compétences de ces deux programmes, fondateurs de l'évolution de l'entreprise de demain, sont présentés ci-après. Elles mériteront d'être approfondies et précisées d'année en année, au fil du déroulement du plan mais également des nouvelles évolutions qui ne manqueront d'interférer avec les prévisions présentées.

Le programme d'excellence opérationnelle

Le retour d'expérience mené suite à l'échec de RATP DEV dans l'appel d'offres Crossrail en Grande-Bretagne a révélé que le Groupe RATP avait su présenter ses références mais n'avait pas su démontrer les processus à l'œuvre pour atteindre ses résultats et améliorer de manière continue ses performances. Un audit interne sur la politique de certification au sein de l'entreprise a alors été réalisé en 2014 et a abouti au lancement d'un plan de certification Qualité.

Début 2015, un plan de certification Qualité a été validé par le COMEX visant à répondre à 3 objectifs :

- Etre un facteur de développement via la démonstration de notre savoir-faire permettant de gagner de nouveaux marchés,
- Porter les démarches de performance et d'amélioration continue,
- Préparer les appels d'offres du Grand Paris : T9, T10, L15 ...

Le plan de certification validé en COMEX détaille les différentes certifications à obtenir impérativement sur la période 2015-2017 au niveau des départements, unités ou processus avec une priorité claire sur les lignes automatiques. La liste de certifications n'était pas exhaustive et a été enrichie de projets que souhaitaient mener les départements.

Les démarches prévues ont ainsi été lancées et ont pour certaines déjà abouties à l'obtention de certificats.

Dans le cadre du plan d'entreprise « Défis 2025 », il est nécessaire de poursuivre ces démarches et de dresser la feuille de route du plan de certification 2018-2020.

En effet, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les performances des acteurs du transport vont être de plus en plus analysées et comparées. Dans ce contexte, le Groupe RATP a la volonté de réinterroger en permanence son niveau d'excellence pour toujours rester aux meilleurs standards mondiaux. Pour cela, la RATP va lancer un programme d'excellence opérationnelle qui s'inscrit dans le plan « Défis 2025 ».

Ce programme d'excellence opérationnelle se doit en effet de répondre aux 3 axes prioritaires définis dans le plan stratégique Défis 2025 afin que le Groupe RATP s'affirme durablement comme un groupe international aux meilleurs standards mondiaux :

- Ancrer l'amélioration continue de la performance dans le management opérationnel (exploitation, maintenance, ingénierie), afin d'amplifier une dynamique, portée par les managers et comprise par les équipes, à tous les niveaux du Groupe : en tirant parti d'outils tels que la méthode EFQM-RADAR ;
- Valoriser les savoir-faire du Groupe pour en faire des leviers de développement : en poursuivant la politique de certification engagée depuis plusieurs années ;
- Construire sur nos succès, apprendre de nos échecs : en amplifiant et en systématisant la pratique du retour d'expérience (REX), qu'il s'agisse des réponses aux appels d'offres, de la gestion des situations anormales ou d'événements imprévus.

Il vise à mobiliser l'ensemble des départements de l'entreprise, ainsi que RATP Dev, pour construire et déployer leur feuille de route d'excellence opérationnelle en s'appuyant sur les meilleures pratiques internes et externes, avec l'objectif d'offrir un service de transport toujours plus sûr, fiable, performant et confortable.

Ce programme est aussi un vecteur de la transformation culturelle de la RATP, via le renforcement des systèmes de management opérationnels des activités, il doit aider les managers à s'interroger sur les causes racines des problèmes et remettre en question l'existant pour construire les actions d'amélioration.

Approche proposée :

Ce programme de performance opérationnelle, piloté par le Directeur Général Adjoint Opérations de Transport et de Maintenance, sera co-construit avec les différents départements de l'entreprise. Il s'appuiera notamment sur les différents travaux déjà effectués par la Délégation générale à l'Audit et au Contrôle Interne (DGACI) et sur les dynamiques existantes au sein des départements. Les démarches déjà lancées au sein des départements seront poursuivies et intégrées au programme d'excellence opérationnelle.

La méthode de mise en place de ce programme s'appuiera sur les étapes suivantes :

- Etat des lieux et cadrage de la démarche avec les directeurs de départements
- Co-construction des objectifs et de l'architecture du programme 2017 avec les départements, unités et pôles transversaux
- Déploiement des chantiers pilote
- Mise en œuvre de la stratégie globale d'excellence opérationnelle.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme, une attention particulière sera portée :

- Au recensement des bonnes pratiques Groupe (départements, unités, DGACI, RATP Dev), leur formalisation et leur mise à disposition via un espace en ligne collaboratif,
- A la consolidation des remontées d'informations de la part de RATP Dev et de la DGACI (REX des appels d'offres, attentes des donneurs d'ordre pour les AO à venir, etc.) qui serviront de données d'entrée pour la constitution des études de cas au format RADAR.

Bilan 2015- 2017 :

Les différentes certifications obtenues portent sur des sujets, sur des périmètres ou encore des processus variés. Ainsi, on assiste à des certifications ISO 9001 pour les processus RFN des lignes A et B, les départements BUS et MRB sont devenus QSE, la ligne 14 a obtenu le diplôme EFQM R4****, ou encore le Campus de Noisiel certifié ISO 14001 par exemple.

Plan d'actions 2018 - 2020 :

- Ces démarches de certifications constituent un socle sur lequel viennent s'appuyer les démarches d'amélioration continue du programme d'excellence opérationnelle. La bonne articulation entre plan de certification et programme d'excellence opérationnelle est un facteur clé de succès et de cohérence des ambitions du groupe. Cela doit permettre d'étoffer les références de l'entreprise afin de couvrir les différentes thématiques dans tous les modes de transport.
- Les certifications visées répondent aux enjeux de la ville durable, de l'excellence opérationnelle ou encore de l'innovation. L'accompagnement méthodologique à la méthode RADAR (Résultats souhaités, Approche envisagée, Déploiement opérationnel, Appréciation, Révision) se poursuit sur les 10 départements concernés, soient : MRF, MRB, BUS, RER, MTS, SEM, CML, M2E, GDI et GIS.
- En 2018, ce périmètre sera étendu à la totalité de l'EPIC.

Plan Stratégique de Transformation Digitale

Le plan stratégique Défis 2025, identifie 10 objectifs majeurs, dont le 10eme est « accélérer la transformation digitale de l'entreprise ». Cette transformation n'est pas uniquement la numérisation de son activité. En effet, la clé de la réussite, c'est aussi transformer les processus, les usages, les modes de travail. Il s'agit de changer les manières de faire de l'entreprise afin de répondre à des enjeux externes et à de nouveaux modèles économiques.

Pour atteindre cet objectif, la direction SID, en collaboration avec l'ensemble des départements et des filiales du Groupe, conduit depuis janvier 2017 un projet visant à élaborer le plan de transformation digitale du Groupe RATP.

Ce projet est transversal à l'entreprise. Ainsi, un correspondant digital a été identifié dans chaque département pour participer à l'élaboration du plan et collaborer avec l'équipe projet. Les missions des correspondants digitaux seront adaptées pour le suivi de l'implémentation du plan.

Le projet s'articule autour de trois axes :

- La stratégie digitale et une vision prospective ;
- L'identification des besoins et des initiatives à lancer
- La gouvernance et les moyens.

Le volet stratégie du plan est structuré autour de 4 programmes de service et 2 programmes socle :

- Le programme service voyageur : innover sur les services digitaux en relation avec les voyageurs
- Le programme service clients AOT : améliorer l'excellence opérationnelle pour les clients AOT et structurer les futures offres de services B2B
- Le programme service collaborateur : utiliser les outils digitaux pour améliorer l'environnement de travail et les gestes métiers
- Le programme service écosystème urbain : nouer via le digital des partenariats liés à la ville et aux nouvelles mobilités
- Le programme socle données
- Le programme socle connectivité

Les impacts de ce plan sont de 4 ordres :

- Impact technologie : il s'agit de la mise en place de nouvelles technologies ;
- l'impact processus : il s'agit, par exemple, de l'évolution des processus de maintenance liée à la maintenance prédictive ;
- l'impact compétences : il s'agit de l'évolution des compétences et de l'émergence de nouvelles ;
- l'impact gouvernance : il s'agit d'identifier les nouvelles responsabilités liées au digital.

D'ores et déjà des impacts forts en termes de formation aux nouveaux outils de maintenance prédictive, renseignements voyageurs ou encore d'éco conduite ont été identifiés.

Plan d'actions :

- 2017-2018 : Accompagner transversalement les chantiers d'évolution des compétences et d'émergence de nouvelles compétences liés au plan digital avec l'équipe projet du Plan Stratégique de Transformation Digitale : mener l'analyse d'impacts sur les métiers actuels existants et élaborer un accompagnement de l'évolution des compétences, identifier les besoins en nouvelles compétences
- Elaborer une méthode de travail sur l'identification des évolutions de compétences entre GIS et l'équipe projet du plan Digital
- Faire du Campus Digital, un outil au service du déploiement des formations transversales Groupe.
L'enjeu est de faire du CAMPUS, en lien avec les départements SID et SIT, une vitrine de la transformation digitale et un lieu d'échanges et de partage de travail collaboratif qui propose à chacune des cibles un parcours digitalisé (apprenants, salariés, autre partenaires ...).
Initialiser le projet de digitalisation du Campus dans l'objectif d'une part de développer et valoriser les activités du Campus par l'intégration des technologies du digital et d'autre part d'en faire un lieu d'échanges, un « tiers lieu » permettant d'accueillir selon les circonstances et les opportunités les salariés du Groupe RATP et de dynamiser par l'ouverture à d'autres entreprises les processus de collaborations et d'échanges de pratiques.



Suivi du plan d'actions

- Création d'espaces de coworking au Campus de Noisiel
- Création d'une Académie Digitale, dont les premières briques sont le passeport digital et l'observatoire international des usages des nouvelles technologies.

Annexe 1 : Compléments au diagnostic de l'accord Contrat de Génération

Evolution du nombre de tuteurs de 50 ans et plus.

Le nouvel accord portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les conditions d'introduction au changement précise que « [Le] rôle clé dans la réussite des dispositifs d'alternance est pris en charge par le tuteur ou le maître d'apprentissage [...] Chaque département définit l'organisation du tutorat assurée par le tuteur ou le maître d'apprentissage, dénommés ci-après « tuteur », au sein de son département selon les principes suivants (...) »

Cette clarification du tutorat induit une modification du suivi dans la mesure où, précédemment, la notion de « tuteurs » s'entendait au sens large (contrats d'apprentissage + CAE).

Un travail en profondeur a été réalisé avec les départements afin de déterminer le nombre de tuteurs de plus de 50 ans.

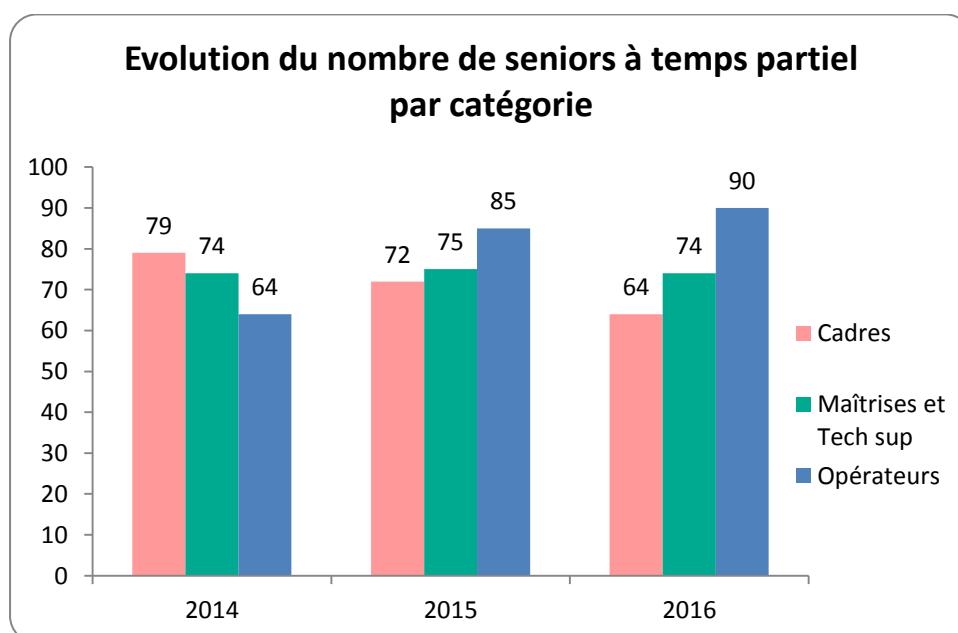
	2016
Nombre de tuteurs seniors (au sens du nouvel accord GPEC)	69

Sur les 202 salariés ayant suivi une formation de tuteur, 51 sont seniors, soit 25,2%. Cette proportion est au-delà de la proportion des seniors dans l'entreprise de 21,3%.

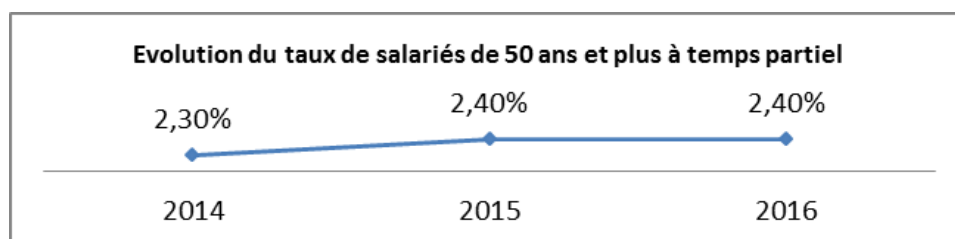
Evolution du temps partiel des seniors

Au 31/12/2016, les salariés de 50 ans et plus sont 228 à travailler à temps partiel, ce qui représente 19,6 % des effectifs à temps partiel.

Les cadres représentent 28 % des salariés seniors travaillant à temps partiel en 2016, les maîtrises et techniciens supérieurs 33% et les opérateurs 39%.



Le tableau suivant illustre l'évolution du nombre de seniors travaillant à temps partiel parmi la population des seniors :



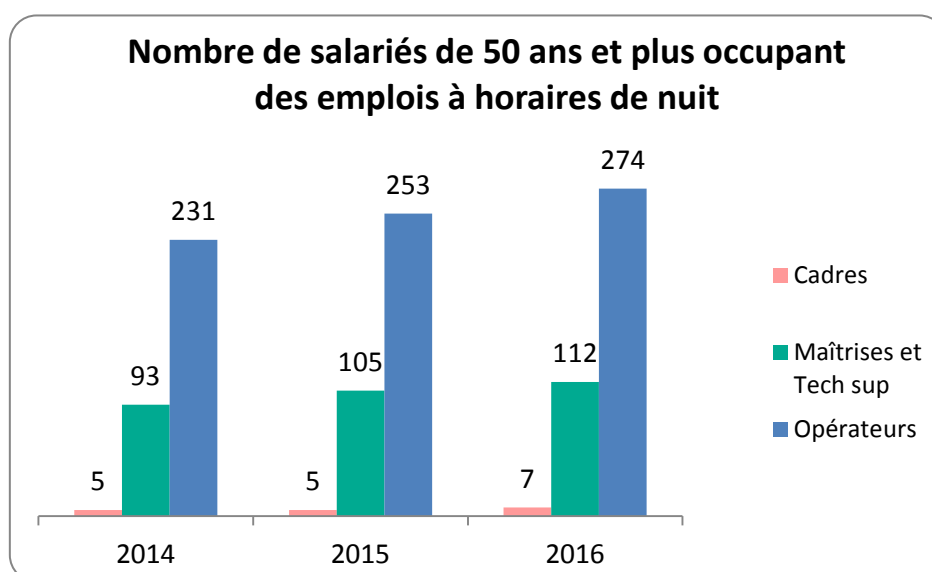
Parmi les 228 seniors travaillant à temps partiel, 14.5 % d'entre eux ont un taux de temps de travail compris entre 50 et 60 %.

Pour 43.4%, le taux de temps de travail est compris entre 80 et 90 %.

Pour 27.2 %, le taux de temps de travail est supérieur à 90 %.

Au 31 décembre 2016, les CPA représentent 9.2 % des seniors à temps partiel (21 salariés).

Nombre de salariés de 50 ans et plus occupant des emplois à horaires de nuit



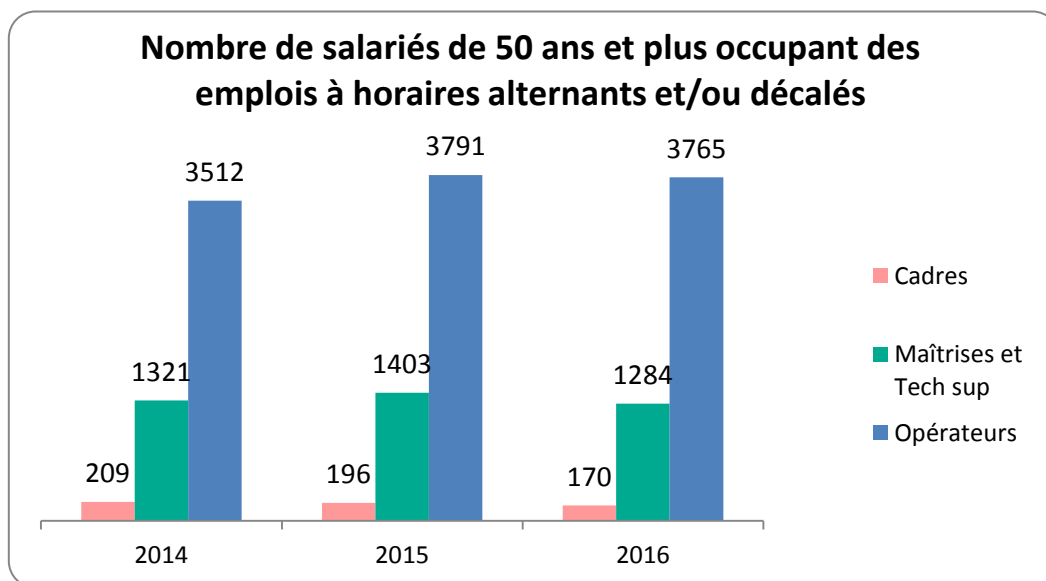
En 2016, 19.9 % des salariés occupant des emplois à horaires de nuit ont 50 ans et plus, soit 393 personnes dont :

- 69,7% d'opérateurs

- 28,5% de maîtrises et techniciens supérieurs

- 1,8% de cadres.

Nombre de salariés de 50 ans et plus occupant des emplois à horaires alternants et ou décalés



En 2016, 15,1% des salariés en horaires alternants et ou décalés ont 50 ans et plus, soit 5219 personnes dont :

- 72,1% d'opérateurs
- 24,6% de maîtrises et techniciens supérieurs
- 3,3% de cadres.

Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité

Les actions menées en 2016 se sont inscrites dans un contexte d'évolution réglementaire du dispositif.

Au regard des facteurs entrant en vigueur au 1er juillet 2016 : le bruit, les vibrations, les manutentions manuelles de charges, les postures pénibles, les températures extrêmes, les agents chimiques dangereux, trois comités métiers, maintenance, exploitation et tertiaire, composés d'experts (préventeur des départements, médecins du travail, ergonomes...) ont été mis en place afin de construire une méthodologie d'évaluation transversale. Dans ce cadre, pour évaluer l'exposition à ces facteurs, certaines situations de travail ont fait l'objet d'études ergonomiques ou de mesures spécifiques.

Quant aux 4 facteurs applicables dès l'année 2015, la même démarche méthodologique a été entreprise sur l'année 2016.



Annexe 2 : Suivi de l'évolution des emplois

Afin d'affiner l'analyse d'éléments structurants relevant du SDRH, des éléments chiffrés complémentaires ont été intégrés dans cette annexe du SDRH. Il s'agit :

- des recrutements statutaires et CDI ;
- des départs statutaires et CDI ;
- des contrats en CDD ;
- des CPA et CAA,
- des détachements articles 21 et 33
- et des effectifs indisponibles et sans solde.

Embauches statutaires et CDI

Cadres	Exploitation / Commercial	Maintenance/Systèmes d'Information	Gestion des Ressources	Développement/Gestion de Projet/Ingénierie	Total
2014	8	40	53	79	180
2015	4	35	57	75	171
2016	20	55	83	107	265
Statutaires	14	39	68	79	200
CDI	6	16	15	28	65

Maîtrises	Exploitation / Commercial	Maintenance/Systèmes d'Information	Gestion des Ressources	Développement/Gestion de Projet/Ingénierie	Total
2014	21	35	25	24	105
2015	69	41	19	22	151
2016	106	40	46	30	222
Statutaires	91	33	42	20	186
CDI	15	7	4	10	36

Opérateurs	Exploitation/Commercial						Maintenance/	Gestion des Ressources	Développt/	Total
	Machinistes	Conducteurs	Agents des Gares	Agents des Stations	Agents GPSR	Agents de Contrôle	Systèmes d'Info.		Gestion de Projet/ Ingénierie	
2014	879	72	15	181	74	3	155	4	0	1383
2015	1606	106	43	312	12	29	186	4	0	2298
2016	1145	169	95	285	64	67	233	2	0	2060
Statutaires	916	137	83	241	59	55	183	2	0	1676
CDI	229	32	12	44	5	12	50	0	0	384

Départs statutaires et CDI

Motif	2014	2015	2016	Cadre	Maîtrise	Opérateur
Démissions pendant la période d'essai (*)	22	36	69	3	9	57
Non confirmations d'embauche(*)	150	179	263	3	15	245
Démissions(*)	261	222	167	28	13	126
Révocations et licenciements des salariés sous statut(*)	167	214	257	6	3	248
Licenciements des salariés en CDI(*)	119	240	50	6	4	40
Départs en retraite volontaires	923	1132	1683	202	538	943
Départs en retraite pour atteinte de l'âge limite de travail	10	11	10	4	3	3
Réformes médicales	39	42	56	0	7	49
Décès	51	40	59	2	13	44
Total	1742	2116	2614	254	605	1755

(*) Les indicateurs 141 à 145 du bilan social ont été modifiés en 2016

Contrats à durée déterminée (hors CAE, emplois d'avenir, alternants, médecins)

Contrats à durée déterminée au 31 décembre (BS113) par département :

	2014	2015	2016	cadres 2016	maîtrises et tech. Sup 2016	Opérateurs 2016
BUS	0	0	8	1	3	4
CGF	0	3	1	1		
CML	4	1	0			
COM	1	1	2	2		
DIT	9	4	2	2		
GDI	1	7	1		1	
GIS	4	4	9	5	2	2
ING	2	2	3	3		
JUR	2	4	1	1		
M2E	0	2	2	1	1	
MOP	0	1	3	3		
MRB	12	30	29		1	28
MRF	0	0	0			
MTS	0	0	1	1		
RER	1	0	0			
SDG	0	1	1	1		
SEC	0	2	0			
SEM	1	3	0			
SID	0	0	1		1	
SIT	1	2	1		1	
VAL	2	1	4	3	1	
Total	40	68	69	24	11	34

Nombre d'embauches en CDD par année (BS 132) par département :

	2014	2015	2016	cadres 2016	maîtrises et tech. Sup 2016	Opérateurs 2016
BUS			4	1	3	0
CGF		4	2	1	1	
CML	4		2	1	1	
COM	2	4	2	2		
DIT	9	6	6	6		
GDI	1	12	4	2	2	
GIS	5	9	17	8	5	4
ING	2	3	3	3		
JUR	5	3	7	7		
M2E		4	4	1	3	
MOP	6	3	6	5		1
MRB	30	64	74		2	72
MRF		1	1	1		
MTS	3	1	2	1		1
SDG	1	2	1	1		
SEM		4	5		2	3
SID			1		1	
SIT		2	1		1	
VAL	11	12	15	3	1	11
Total	79	134	157	43	22	92

Fin de contrat en 2016 : 151

40.4% des CDD se terminant en 2016 ont abouti à la signature d'un contrat à durée indéterminée ou dans le cadre permanent.

Durée moyenne des CDD sur l'année 2016

Sont pris en compte dans le calcul : la durée entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2016 des CDD présents quelle que soit la date de signature du contrat.

Nombre moyen cumulé de personnes sous contrat		2014	2015	2016
CADRES	DEVELOPPEMENT / GESTION DE PROJET / INGENIERIE	4,9	12,5	9,2
	EXPLOITATION / COMMERCIAL	2,9	0,2	1,0
	GESTION DES RESSOURCES	17,2	20,9	18,7
	MAINTENANCE / SYSTEMES D'INFORMATION	-	-	0,7
MAÎTRISES	DEVELOPPEMENT / GESTION DE PROJET / INGENIERIE	0,8	1,7	1,5
	EXPLOITATION / COMMERCIAL	-	-	0,1
	GESTION DES RESSOURCES	6,8	11,0	9,4
	MAINTENANCE / SYSTEMES D'INFORMATION	-	1,7	1,4
OPÉRATEURS	DEVELOPPEMENT / GESTION DE PROJET / INGENIERIE	-	-	-
	EXPLOITATION / COMMERCIAL	4,0	9,5	10,5
	GESTION DES RESSOURCES	4,7	5,5	4,2
	MAINTENANCE / SYSTEMES D'INFORMATION	14,9	20,2	31,4

Equivalent Temps Plein :

	2014	2015	2016
CADRES	26	35	30
MAITRISES	8	15	13
OPERATEURS	24	36	47
TOTAL	58	86	90

Durée moyenne (en mois) :

	2014	2015	2016
CADRES	4,7	6,4	4,5
MAITRISES	5,3	4,2	3,8
OPERATEURS	4	3,5	3,6

CPA & CAA

CPA	2014	2015	2016
Nombre de contrats signés (*)	2446	2452	2457
Nombre de contrats en cours	53	34	21
Nombre de sorties de CPA	2391	2414	2432
dont retraites	2122	2144	2162
dont réformes	13	14	14
dont CAA	227	227	227
dont indisponibilités	0	0	0
dont décès	16	16	16
dont résiliation	13	13	13
Nombre de contrats signés non en cours	2	4	4

(*) en cumulé depuis le début du dispositif

Répartition des contrats en cours	2014	2015	2016
Cadres	41	30	16
Maîtrises	11	4	5
Opérateurs	1	0	0
TOTAL	53	34	21

Possibilités d'embauches compensatoires CPA/Embauches réalisées	2014	2015	2016
	1204/1185	1206/1186	1209/1191

CAA :

761 contrats de Cessation d'Activité Anticipée ont été signés.

Au 31 décembre 2016, 748 agents avaient quitté le dispositif, 13 contrats « amiante » étaient en cours.

Le dispositif a généré 640 possibilités d'embauches qui ont toutes été réalisées.

Salariés détachés dans les structures internes (art.21) et externes (art.33)

	2014	2015	2016	Cadres	Maîtrises	Opérateurs
CRE (<i>En effectifs moyens cumulés</i>)	28,37	24,63	23,19	0	5,92	17,27
Œuvres Sociales (<i>En effectifs moyens cumulés</i>)	37,73	37	34,89	4,50	11,50	18,89
Permanents syndicaux (<i>effectifs au 31 décembre</i>)	36	31	30	10	5	15
Total salariés détachés article 21	102,1	92,63	88,08	4,50	17,42	36,17
<i>En effectifs moyens cumulés :</i>						
Agents payés en position spéciale	26,97	19,78	20,89	9,30	5,43	6,16
Agents remboursés détachés hors filiales	32,85	29,63	29,32	22,73	3,99	2,59
Agents non payés en disponibilité	32,43	41,88	49,53	45,95	3,59	0
Agents remboursés détachés filiales (SYSTRA - RATP DEV - SEDP – IXXI – TELCITE – PROMOMETRO – Logis Transport – RATP INTERNATIONAL...)	317,79	324,8	309,41	240,08	59,34	9,99
Total salariés détachés article 33	410,04	416,09	409,16	318,05	72,36	18,75
TOTAL salariés détachés	512,14	508,72	497,24	322,55	89,78	54,91

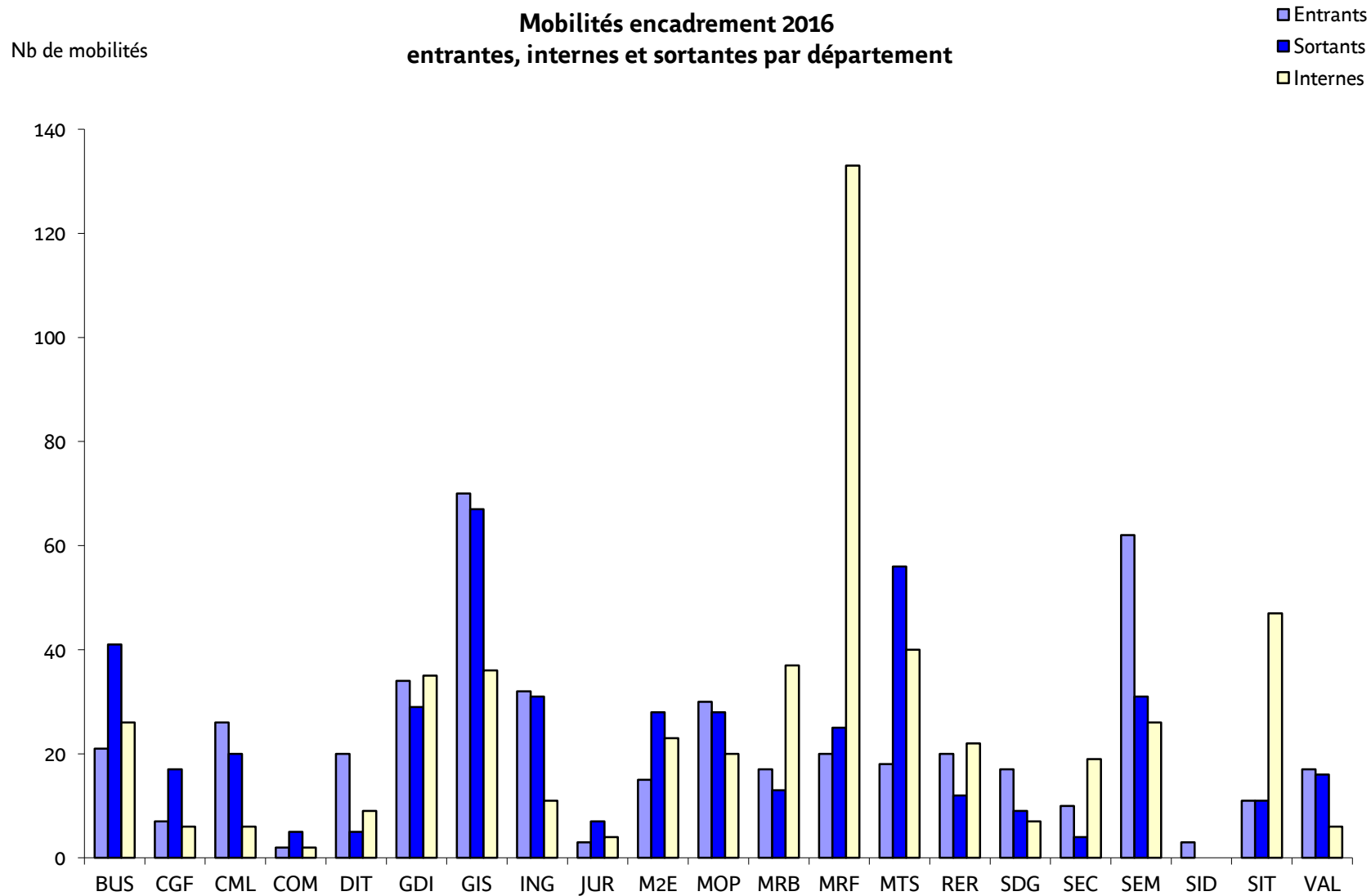
Indisponibilités

Indisponibles moyens cumulés exprimés en équivalent temps plein :

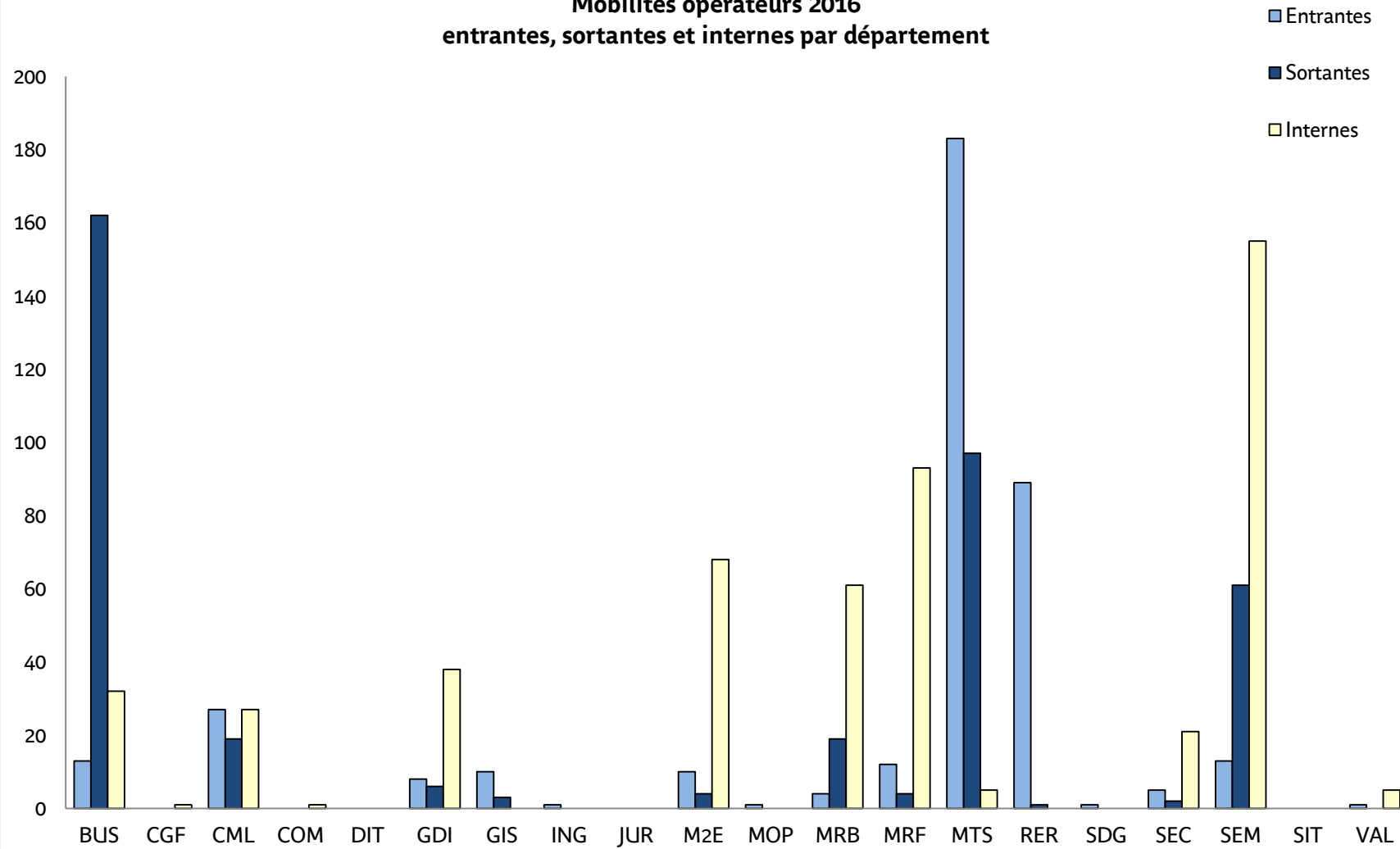
	2014	2015	2016	CADRE	MAITRISE	OPERATEUR
CAA	13,25	12,67	14,25	0,00	2,75	11,50
CLD	174,84	183,59	190,51	4,75	25,13	160,62
Absence CSOM	38,63	47,06	48,47	2,45	7,66	38,36
Disponibilité Maladie	2,08	2,31	2,00	1,00	0,00	1,00
Maladie des non statutaires	52,33	60,36	65,70	6,60	6,50	52,60
Absence TP Thérapeutique	54,06	53,62	59,36	2,08	5,74	51,54
Absence irrégulière	29,03	31,79	27,34	0,52	1,48	25,34
Mesure Disciplinaire	6,48	9,79	8,52	0,02	0,05	8,44
Accompagnement Fin de Vie	0,17	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00
Allaitement Artificiel	1,36	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00
Allaitement Maternel	0,36	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00
Congé éducation Enfant	33,59	25,97	32,75	5,14	2,50	25,11
Convenances Personnelles	148,63	147,62	136,48	26,29	12,16	98,03
Congé Parental Education	136,57	145,39	146,52	7,98	6,25	132,29
Congé Présence Parentale	2,46	0,89	4,56	0,15	0,14	4,27
Congé création entreprise	65,27	58,63	58,87	6,76	6,00	46,11
Congé sabbatique	112,39	98,70	100,65	13,74	6,94	79,98
Congé Conjoint/Enfant malade	1,18	3,95	3,83	1,00	0,00	2,83
Congé Soutien Familial	1,99	0,83	0,41	0,00	0,33	0,08
VM GROUPE	13,67	11,13	9,13	7,79	1,33	0,00
TOTAL	888,33	883,82	909,60	86,51	84,98	738,11



Annexe 3 : Mobilités 2016



Mobilités opérateurs 2016
entrantes, sortantes et internes par département



Mobilité des opérateurs par métier (avec ou sans changement de qualification)

Année 2016		Métier de destination																												Total SANS changt de Qualif	Total AVEC changt de Qualif	Total		
		Stations						Gares		Sécurité		Contrôle		Manœuvre		Transport				Logistique d'exploitation		Commercial / Relations Clients		Maintenance / Ingénierie / Logistique									Tertiaire et assimilé	
		Agent de stations		Agent Contrôle, Sécurisation, Assistance		Relevé de charge		Agent des gares		Agent de sécurité		Agent de contrôle		Agent de manœuvre		Conducteur		Machiniste Receveur		Chargé de logistique d'exploitation		Chargé de relations client		Technicien maintenance		O Q maintenance		ONQ maintenance					Chargé de Gestion des Ressources	
		AAM, Assistant Cial ex AAM, Assistant de ligne ex ACS, Assistant d'Exploitation		CSA, ROC CSA		Agt du RC, Responsable Equipe RC		ADG, Assistant des Gares		Agt de Sécurité, Pilote d'Equipe de Sécurité		Opérateur Cle métier base et métier dév.		Agt de man., man. et tport, man. et dpt, Chef de dpt, Chef de tport		Conducteur Métro et RER		Machiniste Rec. et Machiniste Rec. Assistant Encadrement		Agt chargés de la logistique d'exploit. RER, MTS, SEM & ALEC et AL BUS		Métiers CML : relat. clients à distance, pôle recouvrement & ACIM BUS		Techniciens Fil. D, E		Opérateurs qualifiés Fil.D, E, J, M		Opérateurs non qualifiés Fil. D					Opérateurs qualifiés et non qualifiés Fil. AX, B4, H	
Changement de qualification		Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec					
Stations	Agent de stations	10	71				12				3		4	3		21	1		1		3				1				13	3				
	Agent Contrôle, Sécurisation, Assistance										1					3										1				2	3			
	Relevé de charge																																	
Gares	Agent des gares	1					1	42			1				6						1							2		5	49	54		
Sécurité	Agent de sécurité									20						2										1				1	22	23		
Contrôle	Agent de contrôle						1				4	22		1		2	1									2			1	1	9	26	35	
Manœuvre	Agent de manœuvre													1															1			2	2	
Transport	Conducteur	3													87		4												2		96		96	
	Machiniste Receveur	2					3		3		17			11		117	4	21	1		1	1		1	2		1	4	1	38	152	190		
Logistique d'exploitation	Chargé de logistique d'exploitation																		3										1	1	1	4	5	
Commercial / Relations client	Chargé de relations client																	1			4								1	3	1	8	9	
Maintenance / Ingénierie / Logistique	Technicien maintenance														1								29			1			1		31	1	32	
	O Q maintenance														4	1									104	52	52	1		1	1	55	161	216
	ONQ maintenance																			2							36	6	1	1		7	39	46
Tertiaire et assimilé	Chargé de Gestion des Ressources																				2					2			10	12	12	14	26	
Total		16	71				17	42	3	20	26	22	4	16	87	156	11	22	2	5	4	8	29	105	62	88	8	1	37	23	306	579	885	
		87					59		23		48		20		243		33		7		12		134		150		9		60					

Mobilités entre métiers Opérateurs 2016 sur poste qualifié par reclassement des APDES ou par qualification SESAME, VAE, TAP

métier d'origine ▼	métier destination ►	Agent de contrôle	Agent de manœuvre	Agent de sécurité	Agent des gares	Agent de station	Animateur agent mobile	Chargé de relations clients	Conducteur	Exploitation divers	SDL Noctilien	Machiniste - Recveur	Technicien maintenance	OQ maintenance	ONQ maintenance	Opérateur tertiaire	TOTAL
Agent de contrôle								1				1				4	6
Agent de manœuvre																	0
Agent de sécurité										1						1	2
Agent des gares										2						4	6
Agent de station																2	2
Animateur agent mobile										2						5	7
Chargé de relations clients																	0
Conducteur										2				2		3	7
Exploitation divers																	0
Machiniste - Recveur		10	1				15			7	67			3	3	11	117
Technicien maintenance																1	1
OQ maintenance								1			1			1		1	4
ONQ maintenance										1	2	4		28			35
Opérateur tertiaire																	0
TOTAL		10	1	0	0	0	15	2	0	15	70	5	0	34	3	32	187



Annexe 4 : Glossaire GPEC

Termes	Définitions
Activité professionnelle	Ensemble distinct d'actions identifiées, organisé selon un processus logique, observables en tant que telles.
Compétences	Combinaison de savoirs, savoir faire et de savoir être mis en œuvre dans un contexte particulier.
Compétences critiques	Ont une place importante dans l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - avec risque ou certitude de dysfonctionnements majeurs si mal maîtrisées, - portées par peu de personnes, - rares sur le marché du travail (interne ou externe), - longues à acquérir.
Emplois cœurs de métier	Emplois dont il faut maintenir l'excellence opérationnelle pour assurer la mission principale de l'entreprise et/ou qui concourt à sa vitrine.
Emplois sensibles	La notion d'emploi sensible va permettre d'identifier et de suivre tout emploi présentant de fortes variations soit en termes : <ul style="list-style-type: none"> - d'effectifs et donc purement quantitatives (à la hausse ou à la baisse), - d'activités exercées et de compétences mises en œuvre dans une approche qualitative. Ces emplois peuvent être soumis à de fortes variations entre l'offre et la demande.
Emplois stables	Cette notion renvoie aux emplois qui ne subissent pas de grands changements en termes d'activités exercées et de compétences mises en œuvre, mais pour lesquelles il convient de maintenir l'excellence opérationnelle.
Emplois stratégiques	Emplois fondamentaux pour la réussite et/ou le développement économique de l'entreprise (fort enjeu pour la performance de l'EPIC au service du Groupe).
Postes clés	L'ensemble des postes déterminants dans le fonctionnement de l'entreprise dont les titulaires appartiennent à la ligne de décision opérationnelle (membre du Comex, directeur de département et DUO).
Potentiel	Pronostic sur l'avenir, présomption de réussite sur la base de dispositions personnelles encore incomplètement exploitées permettant de penser que la personne puisse évoluer vers d'autres fonctions ou métiers dans les 12 à 24 mois.
Talent	Ensemble de compétences et de performances différenciantes et attestées se situant très au-delà du niveau attendu de manière régulière et durable (salarié à la bonne place).
PSTG	Profil stratégique transversal groupe : Profil qui intègre les compétences caractéristiques des savoir-faire RATP, indispensables à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe. Un PSTG se définit par : des compétences RH Groupe indispensables au développement du Groupe RATP, des compétences longues à acquérir, des compétences rares en interne comme en externe.



Annexe 5 : Liste des compétences critiques identifiées par les départements en 2017

Exploitation / commercial

MTS :

Cadre sup Horaires - conception offre de transport

Responsable carrières

Gestion commissions classements application protocoles MTS

RER :

Carrières/Paye pointage

Evaluateur RFN

Exploitation ferroviaire : définition des spécifications fonctionnelles des Installations ferroviaires RER

Réglementation transport Suivi Exploitation

Responsable pôle transport et Inspection/Audit

SEM :

Responsable cellule enquête du département SEM

Gestion des ressources

SDG :

Correspondant informatique et Liberté

Délégation générale au Management du Risque 1

Délégation générale au Management du Risque 2

Permanence générale - réseaux de surface

Permanence générale - réseaux ferrés

Permanence générale - travaux et maintenance

Stratégie et analyse des marchés

Gestion projet / Ingénierie

EDT :

SI et télécom

ING :

Conception automatismes PR dans un environnement spécifique

Conduite de projet sécurité incendie

Connaissance de systèmes de signalisation Tramway

Connaissance des systèmes SAE RER et information voyageurs

Connaissance en dimensionnement de solutions de désenfumage en tunnel et en ERP enterrés

Coordination d'essais

Coordination technique

Développement de l'outil Marcadet
Expertise approfondie des fonctionnements internes des SI, sécurisation des OS et réseaux
Expertise en évaluation de la sûreté de fonctionnement et de la sécurité du transport ferroviaire
Expertise sur les technologies CRIS et PHPI
Maîtrise de la conception des cahiers des charges techniques des ascenseurs
Maîtrise de la discipline Voie (études)
Maîtrise de la logique d'enclenchement à relais
Maîtrise de l'environnement caténaire des RER et TRAM (études)
Maîtrise de l'intégration physique des systèmes embarqués dans l'environnement ferroviaire
Maîtrise de l'intégration système
Maîtrise de l'intégration système MAV (ligne automatique)
Maîtrise de l'intégration du système SAE TRAM
Maîtrise des déploiements complexes
Maîtrise des dispositifs pour l'échange voyageurs
Maîtrise des systèmes de détections et sécurité incendie -SII
Maîtrise des systèmes SAE RER
Maîtrise des systèmes SCADA Critiques
Maîtrise du PE-SAE
Maîtrise du SAE Temps réel TRAM
Maîtrise et analyse de la configuration et de la sécurisation de l'architecture réseau-SI
Méthodes formelles
Pilotage des activités externalisées du bureau d'études
Pilotage des projets complexes
Prescription technique du produit lumineux
Systèmes de contrôle de vitesse (SACEM, KCVP)
Systèmes de signalisation RER
Systèmes de signalisation Métro
Transmission des données Sol/Bord

MOP :

Connaissance du mouvement des trains pour élaborer des marches type
Exploitation ferroviaire : définition des spécifications fonctionnelles de la signalisation

Maintenance / SI

GDI :

Regroupement de différentes CC sous intitulé global : Maîtriser les systèmes modernisés (CBTC, OCTYS, SAET, SACEM)
Capacité à simuler le graissage en interface rail-roue
Garantir le fonctionnement, la pertinence et la fiabilité des requêtes et des analyses issues de la GMAO
Maintenir en fonctionnement les systèmes d'aide à l'exploitation métro
Maîtriser la connaissance dans le domaine de la distribution de la basse tension
Maîtriser la connaissance en génie civil et travaux publics
Maîtriser la vision système des réseaux et équipements d'alimentation et de distribution d'énergie électrique
Maîtriser la connaissance des technologies caténaires et de leurs évolutions

MRF :

Dossier de sécurité

Electronique analogique (amplificateurs opérationnels)

Maintenance de l'outil de GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur)

Maîtrise du fonctionnement des automatismes de conduite

Règles d'exploitation des sites ferroviaires



Annexe 6 : Orientations stratégiques de la formation professionnelle 2018-2020



Orientations stratégiques de la formation professionnelle Période 2018-2020



24 avril 2017

Gestion et innovation sociales

Développement des compétences Groupe • Université Groupe RATP

Préambule

Les orientations de la formation 2018-2020 s'inscrivent dans les orientations stratégiques Défis 2025. Elles fixent les grands axes de la politique de formation de l'entreprise et précisent les contributions attendues de la formation.

Elles s'articulent avec les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des départements et de l'entreprise. Elles se situent en amont du nouvel accord formation qui sera négocié courant 2017 pour faire suite à l'accord 2013-2017 en vigueur.

Elles ont été élaborées avec la contribution du réseau des responsables formation de département et des responsables de centres de formation, sous le pilotage de l'Université Groupe RATP, en charge de la politique de formation de l'entreprise.

Ces orientations constituent la feuille de route en matière de politique de formation. Elles s'adressent aux professionnels des ressources humaines et de la formation. Elles ont vocation à être déclinées dans chaque département, pour tenir compte des spécificités des métiers et des organisations et s'adressent également aux managers dans le cadre du développement des compétences de leurs collaborateurs.

La formation accompagne les salariés dans le développement et la pérennisation de leurs compétences, ainsi que les évolutions de l'entreprise et les projets de changements, tant individuels que collectifs. Elle participe à la réussite de la mise en œuvre des projets, des nouveaux matériels et équipements, des nouveaux métiers, des nouvelles organisations. Elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et au maintien de l'excellence technique et opérationnelle qui constitue un véritable atout concurrentiel et différenciant.

Elle participe également à la construction du parcours professionnel et à l'employabilité de chaque salarié au sein de l'entreprise.

Ces orientations font une part importante à l'innovation, pour que la formation apporte les meilleures réponses aux besoins de l'entreprise.

Pour la période 2018-2020, la formation doit répondre à 3 enjeux majeurs :

1. Maintenir et développer les compétences professionnelles.
2. Accompagner les transformations de l'entreprise.
3. Garantir l'efficience en formation.

Ces orientations seront déployées dans le nouveau cadre légal de la formation professionnelle suite à la loi du 5 mars 2014 relative à la formation, l'emploi et la démocratie sociale, et à la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

1. Maintenir et développer les compétences professionnelles

Un des enjeux majeurs de la politique formation consiste à pérenniser et développer les compétences professionnelles des salariés. La mobilisation de ces compétences contribue à la performance globale de l'entreprise et à sa stratégie de développement et de croissance.

Les compétences dites « professionnelles » regroupent l'ensemble des acquis, des pratiques et des comportements maîtrisés par un salarié ou nécessaires pour tenir un poste ou réaliser une activité. Elles s'acquièrent par la formation et par l'expérience professionnelle. Une même compétence peut être transposable d'une situation de travail à une autre et mobilisée pour effectuer des activités différentes.

La formation contribue à maintenir et à développer l'autonomie, l'adaptabilité et l'employabilité.

L'entreprise s'attache à garantir à tous les salariés le droit et l'accès à la formation tout au long de leur vie professionnelle, afin de favoriser leur employabilité. Elle leur permet de maintenir et de développer leurs compétences via l'accompagnement des parcours professionnels et des dispositifs de promotion que l'entreprise met en œuvre en fonction de ses besoins et de l'évolution de ses métiers.

1.1 Anticiper, maintenir et développer les compétences métier et transversales

Le contexte actuel se caractérise par la rapidité et la profondeur des changements qui touchent la plupart des métiers. Les évolutions technologiques, économiques, sociologiques, réglementaires, démographiques impactent les organisations et les métiers qui les composent.

Dans ce contexte en constante évolution, il s'agit de maintenir et développer l'excellence de nos compétences métier dans les différents domaines : exploitation/commercial, maintenance, ingénierie, fonctions support ... ainsi que des compétences managériales et transversales mises en œuvre sur l'ensemble des métiers.

Il est nécessaire d'anticiper les besoins de formation et d'optimiser l'organisation des formations.

Pour favoriser la souplesse de nos dispositifs, le principe des **parcours de formation** sera développé, afin de mieux s'ajuster aux besoins individuels et collectifs. L'identification des besoins repose sur une évaluation partagée entre le manager, le salarié, le responsable RH et le responsable formation, ou le centre de formation.

L'objectif visé étant que le salarié apprenne ce qu'il a vraiment besoin d'apprendre, au moment le plus opportun, pour exercer son activité.

1.2 Mettre en œuvre le développement des parcours professionnels en lien avec la GPEC

Afin de répondre aux évolutions et contraintes de son environnement, l'entreprise adapte ses activités et fait évoluer ses métiers. Elle veille dans ce cadre au maintien et au développement des compétences de ses collaborateurs par la formation, mais aussi par la construction de parcours professionnels qui répondent aux besoins de l'entreprise. L'enjeu est notamment d'ouvrir des possibilités de mobilité entre métiers et départements grâce à des dispositifs appropriés d'accompagnement, d'évaluation et de formation.

La motivation des salariés et leur contribution à l'efficacité de l'entreprise passent par la valorisation de leur parcours professionnel, l'enrichissement de leur portefeuille de compétences et de qualifications, leurs possibilités de mobilité.

Dans cette optique, la formation contribuera à la réalisation et à la sécurisation des parcours professionnels.

1.3 S'inscrire dans la politique de prévention des risques professionnels

La prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est un axe déterminant pour l'efficacité de l'entreprise et le bien-être au travail des salariés.

L'entreprise a une obligation de résultat en matière de santé et de sécurité de ses salariés. Le respect des obligations légales et des normes de sécurité passe par le développement et la mise en œuvre des actions de formation nécessaires, à tous les niveaux. Pour répondre à cet enjeu, une priorité particulière doit être donnée à l'ensemble des dispositifs de prévention et à l'effort de formation dans le domaine de la prévention des risques professionnels.

L'objectif est de garantir le maintien des compétences dans le domaine de la prévention, en s'appuyant sur le plan de professionnalisation des acteurs de la prévention.

L'entreprise peut largement s'appuyer dans ce domaine sur ses centres de formation et les formateurs relais en unité.

Le processus de labellisation des formations prévention des risques et sécurité au travail sera poursuivi.

Le renforcement des compétences de tous les salariés sera recherché. Une attention particulière sera portée au développement des compétences des managers afin de favoriser leur implication dans l'animation de leur équipe au quotidien, notamment sur les enjeux prioritaires que sont l'évaluation et la prévention des risques ainsi que la mise en place de plans d'actions adaptés, en lien avec la Démarche Santé-Sécurité au travail.

1.4 Organiser le transfert des savoirs et savoir-faire

Le développement et le maintien des savoirs qui s'acquiert par l'expérience représentent un enjeu important. Anticiper le remplacement des ressources et les évolutions des métiers est indispensable à la pérennisation des compétences nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise. La transmission des savoirs et des compétences ainsi que la coopération intergénérationnelle sont des enjeux confirmés par l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les conditions d'introduction des projets de changement, entré en vigueur le 1^{er} décembre 2016.

Le transfert des savoirs et des compétences s'appuiera sur le renforcement du dispositif d'accompagnement déjà fortement ancré dans l'entreprise :

- cet accompagnement est un élément essentiel de la démarche de formation en alternance. Les tuteurs et maîtres d'apprentissage, formés à cet effet, joueront un rôle clé dans la réussite des différents dispositifs. Ils seront particulièrement impliqués dans le cadre de nos dispositifs d'alternance et d'insertion (contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, contrat d'accompagnement dans l'emploi).
- il s'agira également de renforcer les compétences des formateurs (permanents et occasionnels) dans le cadre d'une offre de formation initiale et continue tout en favorisant la capitalisation et les échanges entre pairs.
- plus largement, il s'agira de valoriser le partage de bonnes pratiques au travers des retours d'expérience notamment dans le cadre des Clubs de la formation et du tutorat.

Pour prévenir les risques de rupture de compétences liées à des départs ou des mobilités de salariés détenant des compétences clés et/ou pas ou peu partagées, il s'agira de :

- anticiper la transmission des compétences critiques,
- développer les formations dans et par le travail,
- développer les apprentissages par le travail collaboratif,
- capitaliser les connaissances grâce au développement d'outils collaboratifs.

1.5 Maintenir et développer l'excellence de service

L'excellence du service est une des priorités de l'entreprise. Elle suppose la diffusion d'une culture de service auprès de l'ensemble des collaborateurs. L'Académie RATP du service met en place des dispositifs d'accompagnement et de formation pour faciliter le développement d'une posture de service d'entreprise orientée vers la satisfaction client.

La culture de service doit se concrétiser également en interne par le développement de la symétrie des attentions inscrit dans notre stratégie. Il s'agit d'appliquer dans les relations entre les managers et les salariés, comme entre salariés, les mêmes comportements d'attention, d'écoute et de considération que ceux qui est demandé aux salariés dans leur relation avec les clients. Cet objectif sera accompagné par nos dispositifs de formation.

2. Accompagner les transformations de l'entreprise

L'entreprise est soumise à des changements de plus en plus rapides et multiformes. Les cycles de plus en plus courts de ces changements supposent que l'accompagnement soit réactif et accessible. Positionnée en accompagnement du changement, la formation et les dispositifs qu'elle propose devront s'adapter en conséquence.

L'ingénierie de formation doit produire des dispositifs innovants, adaptables, simples et réactifs pouvant intégrer différentes modalités pédagogiques avec un objectif d'individualisation.

Dans un environnement où un certain nombre de métiers connaît ou connaîtra des évolutions importantes, chaque salarié doit pouvoir tout au long de sa vie professionnelle :

- acquérir et développer des connaissances, des compétences et des qualifications,
- être un acteur à part entière de son projet professionnel et de son parcours au sein de l'entreprise,
- être accompagné pour mener à bien son projet professionnel.

Dans le cadre des projets, l'accompagnement du management dans la conduite des changements doit être renforcé. Acteur clé, le management devra porter les évolutions, associer les membres de son équipe, faciliter leur action et les soutenir dans leurs prises d'initiatives.

2.1 Contribuer à la création d'un environnement de travail apprenant et stimulant

La formation doit accompagner la mise en place d'organisations « apprenantes ». Les managers devront être préparés à ces modes d'apprentissage.

L'enjeu est d'accentuer l'autonomie des salariés au cours de leur formation. Ils doivent pouvoir se situer dans leur parcours de formation et mesurer facilement les apprentissages réalisés.

Il s'agit notamment de développer les apprentissages collaboratifs, en s'appuyant sur un éventail de modalités, favorisant la mobilisation et simplifiant l'accès aux connaissances :

- les forums interactifs, les communautés de pratiques, ou encore les échanges informels sur les réseaux sociaux d'entreprise,
- le e-learning, les classes virtuelles, les serious games¹, les formations immersives,
- les visites virtuelles,
- les cours en ligne sur internet, ouverts à tous comme les MOOC, ou destinés à un public plus restreint comme les SPOC et les COOC...²
- les dispositifs de partage de connaissances, tutoriels vidéo et autres supports d'information.

Les expériences de formation hors situation classique de « salle de formation » seront développées, à travers différentes conditions pratiques : bornes d'accès internet, smartphones, tablettes, ... Elles pourront accompagner diverses modalités de travail qu'elles soient fréquentes dans l'entreprise (travail sur le terrain) ou plus expérimentales (bureaux nomades, télétravail, espaces de travail partagés,...).

¹ Un serious game est un jeu éducatif en ligne, qui utilise les diverses possibilités du numérique et permet les interactions avec le logiciel. La différence entre le « jeu sérieux » et le jeu vidéo c'est leur finalité : compréhension, information, apprentissage, éducation, amélioration des compétences d'un côté ; distraction de l'autre.

² Plusieurs types de formation permettent de suivre un cours à distance en ligne, en interagissant avec les autres étudiants et/ou l'enseignant. Un MOOC (massive open online course en anglais) est une formation à distance ouverte à tous, capable d'accueillir un grand nombre de participants. Un SPOC (small private online course) est réservé à un groupe restreint de participants sélectionnés en amont et s'inscrit généralement dans un cursus qualifiant, comme l'enseignement à distance classique. Un COOC (corporate online open course) est un cours en ligne dispensé par une entreprise auprès de ses clients ou de ses salariés, en fonction de besoins spécifiques.

2.2 Favoriser l'excellence managériale

Le management est l'acteur clé de la réussite des changements. Il doit être lui-même accompagné et outillé pour disposer des repères nécessaires et mettre en place les modes d'action adaptés.

L'objectif est de créer un environnement apprenant pour les managers, pour une mise en œuvre concrète de l'agilité managériale.

A travers la formation destinée aux managers, on veillera à :

- travailler sur la définition de l'excellence managériale et sa mise en pratique,
- intégrer le facteur générationnel, qui fait bouger les rapports hiérarchiques et les rapports au travail,
- intégrer la diversité des expériences, dans et en dehors de l'entreprise,
- s'appuyer sur le partage des expériences, les échanges et la capitalisation, le mentorat ou encore le coaching,
- développer la pratique de la symétrie des attentions.

Dans ce contexte, l'offre transversale Perform sera adaptée dans ses contenus, ses modalités pédagogiques et ses modalités d'accès.

2.3 Accompagner les impacts de la digitalisation sur les évolutions de métiers et compétences

Un enjeu à court terme de la stratégie d'entreprise est de réussir le virage du digital tant sur le plan technologique et des outils que sur celui des usages et des comportements.

Le digital impacte fortement les organisations du travail dans lesquelles les salariés deviennent de plus en plus autonomes. La formation doit permettre de se saisir des outils, des applications et des réseaux sociaux d'entreprise susceptibles de rendre les organisations plus agiles. Elle doit contribuer à rendre accessible à tous la notion pratique de digitalisation et faire prendre conscience des impacts sur le quotidien.

La mise en œuvre du passeport digital proposé à tous les salariés de l'entreprise est une étape importante de la digitalisation. La création de l'Académie du digital, au sein de l'Université Groupe RATP, permettra de renforcer le plan d'accompagnement de ce changement majeur.

2.4 Enrichir le dialogue social sur les compétences et la formation

Conformément à l'accord sur la formation professionnelle continue, des formations sur la politique et le management de la formation sont organisées à destination des élus des CDEP et des membres des commissions formation pour leur permettre d'exercer pleinement leurs attributions. Dans ce cadre, toute évolution du cadre légal sera accompagnée d'information et /ou de formation des élus.

Les membres de la commission formation du CRE seront invités à partager les évolutions et les innovations du champ de la formation dans le cadre des Clubs de la formation. D'autre part, au-delà des réunions règlementaires de la commission, des séances spécifiques seront consacrées à l'approfondissement de nouveaux dispositifs déployés dans l'entreprise.

3. Garantir l'efficience en formation

L'investissement formation représente un budget important qui doit être maîtrisé. L'enjeu est pour la RATP de pérenniser et de développer les compétences nécessaires à son développement tout en optimisant son investissement formation afin de contribuer à l'effort de performance et de compétitivité de l'entreprise.

Ainsi conformément à la stratégie d'entreprise et aux engagements pris dans l'accord formation, la recherche d'efficience sur la formation sera poursuivie sur la période 2018-2020.

La recherche d'efficience doit s'appuyer sur des solutions innovantes dans tous les aspects de la formation :

- le management de la formation,
- la stratégie de financement,
- les organisations mises en place,
- les techniques, à travers la digitalisation.

Il s'agira notamment :

- de veiller à l'efficacité des dispositifs de formation et ainsi augmenter le retour sur investissement,
- de mutualiser chaque fois que c'est possible,
- de réinterroger les modalités, les contenus et les formats afin de réduire les coûts en garantissant un niveau de qualité.

En outre, dans le cadre du développement de l'ingénierie financière en formation, on examinera les modalités de financement de la formation initiale en dehors du plan de formation.

3.1 Faire de la formation un chantier fer de lance de l'innovation

La formation est un des leviers qui accompagne les transformations de l'entreprise. Ces transformations, à la fois rapides et multiformes nécessitent d'être accompagnées par des dispositifs de formation innovants associant diverses modalités pédagogiques. Ces innovations s'appuieront sur les centres de formation de l'entreprise qui deviendront des laboratoires en matière d'innovation.

L'introduction de modalités pédagogiques faisant appel au digital aux côtés de modalités plus classiques sera favorisée. En matière de formation, le digital offre un spectre de plus en plus large de solutions pédagogiques, articulées dans des parcours, permettant de construire des expériences d'apprentissage individualisés. La flexibilité des solutions permettra de répondre aux demandes de plus en plus spécifiques et urgentes des interlocuteurs métier des différents secteurs de l'entreprise.

D'autre part, il conviendra d'améliorer la visibilité de l'offre de formation transversale en développant le marketing de l'offre.

Le partage et la capitalisation d'expériences dans le domaine permettra de proposer, de manière réactive, des dispositifs de formation mutualisés adaptés aux besoins des départements. Le réseau des responsables formation de département et des responsables de centre de formation sera au cœur de la démarche.

3.2 Poursuivre l'optimisation de l'investissement formation

Accroître la performance du processus formation, c'est notamment améliorer son pilotage et les indicateurs de mesure, en poursuivant le travail qui associe l'ensemble des acteurs à travers le prolongement des chantiers déjà engagés :

- professionnaliser les acteurs de la formation,
- mutualiser les moyens de formation (dispositifs, organisations, outils),
- faire évoluer les processus consommateurs de ressources sans valeur ajoutée,
- introduire de nouvelles modalités pédagogiques,
- individualiser la formation au regard des compétences à développer,
- réduire l'absentéisme en formation,
- développer l'approche économique des prestations de formation,
- évaluer l'efficacité des formations.

3.3 Viser l'excellence de la fonction formation

L'excellence des acteurs de la fonction formation passe par la professionnalisation et l'homogénéisation des pratiques.

Il s'agira notamment de veiller à l'acquisition et au maintien des compétences des acteurs grâce à leurs réseaux respectifs (responsables ressources humaines de département et d'unité, responsables formation de département et d'unité, responsables de centre de formation, gestionnaires formation, formateurs permanents et formateurs occasionnels - notamment les formateurs relai en unité, tuteurs et maîtres d'apprentissage).

Il conviendra également d'accroître l'attractivité de la fonction formation en clarifiant les parcours et en valorisant les activités.

La labellisation des formateurs de l'Université Groupe RATP (UGR), mise en place à titre expérimental, sera étendue.

Le réseau des responsables de centres de formation définira les enjeux d'une stratégie de certification pour les centres de formation.

Le Club de la formation animé au sein de l'UGR, continuera d'être une ressource pour l'ensemble de ces acteurs et facilitera la capitalisation des savoirs et des savoir-faire en matière de formation. Il sera doté d'un espace collaboratif et apprenant.

3.4 Accompagner la mise en œuvre de l'apprentissage

La mise en œuvre de l'apprentissage à la RATP à compter de 2017 offre l'opportunité de :

- renforcer l'attractivité de l'entreprise par la mise en visibilité de l'effort en direction des jeunes franciliens dans une logique de responsabilité sociale de l'employeur,
- assurer la maîtrise prospective des métiers essentiels aux activités du transport ainsi qu'au développement de la performance et de la compétitivité de la RATP,
- impacter les politiques d'emploi à l'échelle régionale par le développement de l'alternance pour : les métiers d'appel à fort volume d'entrée, les métiers en tension, ceux dont les référentiels de formation ne répondent plus aux besoins de l'entreprise,
- favoriser la féminisation des métiers de l'entreprise.

L'entreprise se fixe l'objectif de 1 500 alternants d'ici cinq ans, dont 450 apprentis. Dans ce cadre, les départements accueilleront des apprentis préparant tous les niveaux de diplômes ou de certifications. De plus, la création d'un centre de formation d'apprentis (CFA) permettra l'accueil d'apprentis de niveau V et IV au bénéfice de l'employeur RATP ou des employeurs du secteur du transport public : le CFA de la mobilité urbaine durable sera ainsi opérationnel à compter de septembre 2017.

3.5 Renforcer l'ingénierie financière

Le travail engagé sur l'ingénierie financière en matière de formation sera poursuivi pour optimiser la gestion des fonds versés par l'entreprise dans le cadre du financement de la formation professionnelle continue et en développant de nouvelles dispositions permettant de financer les formations initiales.

Dans ce cadre il s'agira notamment de prendre en compte les opportunités de financement dans les cursus et les parcours de formation, en visant l'équilibre dans les financements des différents dispositifs de formation (qu'il s'agisse des parcours existants, ou encore des cursus à construire ou à remanier)

- mettre en place des financements de formations initiales hors du plan de formation : taxe d'apprentissage, Agefos, Pôle emploi...pour redonner des marges de manœuvre dans le cadre du plan de formation,
- développer l'ingénierie financière liée à l'apprentissage,
- entretenir la relation constructive avec l'OPCA et l'OPTA notamment pour les contrats de professionnalisation CDD et CDI ainsi que les périodes de professionnalisation,
- travailler sur la recherche de titres et de certifications,
- mener une réflexion sur l'utilisation du compte personnel formation (CPF),
- rechercher des financements dans le cadre des appels à projets européens ou du FPSPP.

3.6 Faire de l'évaluation un levier de performance de la formation

La RATP doit être exigeante sur la qualité des formations. Pour conserver une dynamique d'amélioration continue, la fonction formation a besoin d'indicateurs performants à partager avec les managers et la direction.

L'évaluation est le moyen de mesurer l'efficacité (coût, délai, qualité) de la formation. Au-delà de la mesure de la satisfaction et des connaissances acquises, il s'agira de mesurer les effets de la formation en termes de transfert en situation de travail et de résultats. Dans ce cadre, l'objectif ne sera pas d'évaluer l'ensemble des dispositifs proposés par l'entreprise mais de cibler les formations à évaluer en fonction de certains critères : durée, récurrence, public cible, caractère stratégique, sécurité, ... L'évaluation permettra ainsi de mesurer la contribution attendue de la formation.

Un kit méthodologique sur l'évaluation est à la disposition de la famille formation. Son utilisation, conditionnée à la mise à disposition d'outils d'exploitation et de présentation des résultats, facilitera la mise en œuvre de démarches d'évaluation adaptées.

Annexe : Les textes de référence de la formation

La politique formation de la RATP s'appuie sur deux textes principaux :

- **l'accord sur la formation professionnelle continue**, qui fixe les règles du management de la formation dans l'entreprise : les bénéficiaires, les acteurs, modalités...
- les **orientations formation**, qui précisent, en fonction des besoins de l'entreprise, les grands axes de formation pour une période de 3 ans,

Cette politique se concrétise dans le **plan de formation**, annuel, qui fait l'objet d'un document prévisionnel et de documents de suivi et de réalisation.

L'accord sur la formation professionnelle continue

Il réaffirme l'importance de la formation tout au long de la vie professionnelle, pour que chaque salarié dispose d'un ensemble de moyens qui lui permettent d'acquérir et de développer de manière durable ses connaissances, ses compétences et ses qualifications

L'accord met l'accent sur les valeurs, principes et enjeux auxquels l'entreprise et les organisations syndicales réaffirment leur attachement :

- l'adaptation des réponses formation aux évolutions de l'entreprise,
- l'accompagnement des évolutions professionnelles par la formation (mobilité, promotion, qualification),
- l'amélioration de l'efficacité globale de la chaîne formation (adéquation des moyens aux besoins, maîtrise des coûts, évaluation, nouvelles formes de formation),
- la garantie d'accès de tous les salariés à la formation notamment grâce à la mise en œuvre de l'entretien professionnel, à une bonne information et à la mise en œuvre de moyens pédagogiques variés et adaptés.

Il définit précisément les rôles et responsabilités des acteurs de la chaîne formation et précise les modalités du dialogue social constructif mené sur la formation aux différents niveaux.

Enfin, il rappelle les différentes voies d'accès à la formation qui sont ouvertes aux salariés, y compris celles qui relèvent de leur propre initiative.

Une négociation avec les organisations syndicales en vue d'un nouvel accord relatif à la formation professionnelle sera menée 2017, l'accord actuellement en vigueur arrivant à son terme fin 2017.

Les orientations de la formation professionnelle

Elles expriment les axes prioritaires définis par l'entreprise en matière de maintien et de développement des compétences par la formation professionnelle.

Conformément à l'accord formation, elles sont élaborées tous les 3 ans au regard des perspectives de développement de l'entreprise, de l'évolution des emplois et des compétences. En cas d'évolution significative, un avenant portant sur l'année N+1 peut être rédigé à la demande de l'une ou l'autre des parties.

Les orientations triennales sont concertées avec les organisations syndicales au niveau de l'entreprise. Elles sont ensuite déclinées dans les départements où elles font l'objet d'une concertation avec les organisations syndicales concernées.

Le plan de formation

Le plan de formation est la traduction des orientations triennales et de l'accord formation. Il exprime les décisions de l'entreprise en matière d'allocations de ressources, de domaines et de publics prioritaires par rapport à la formation. Le plan de formation de l'entreprise résulte de la consolidation des plans de formation de chaque département.

L'employeur apprécie sous sa responsabilité :

- le type d'actions de formation à organiser,
- les salariés concernés, sous réserve du respect du principe de non-discrimination,
- le délai de mise en œuvre.

L'élaboration du plan de formation de l'entreprise est donc une prérogative de l'employeur. Elle traduit néanmoins ses obligations :

- d'accompagner l'adaptation des salariés à la tenue de leur poste de travail,
- de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des métiers, des technologies et des organisations.

Le suivi des réalisations de formation se fait d'une part à 6 mois d'exercice (rapports présentés aux CDEP respectifs), puis au terme de l'exercice, dans le cadre d'un bilan annuel présenté par les départements à leurs CDEP, puis par l'entreprise au CRE.

La structure du plan de formation 2017 comporte deux parties conformément aux deux catégories d'actions de formation fixées par la loi :

- partie 1 : les actions destinées à l'adaptation au poste de travail, à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi. Ces actions répondent à un besoin court terme par rapport aux exigences actuelles de l'emploi ou à un besoin à moyen terme par rapport aux exigences à venir de l'emploi,
- partie 2 : les actions destinées au développement professionnel du salarié et à l'accompagnement des parcours professionnels.

Schéma directeur des ressources humaines 2017 – 2019



*Annexe 7 :
Note complémentaire
Tendances à novembre 2017*



SOMMAIRE

TENDANCES 2017	119
Anticiper les départs en retraite	119
Veiller à l'équilibre de la pyramide des âges.....	119
Garantir un plan de recrutement ambitieux.....	119
Poursuivre la féminisation de l'entreprise	119
Poursuivre une politique volontaire en matière d'emploi des personnes en situation de handicap	119
Réussir l'intégration des nouveaux embauchés	120
Promouvoir l'insertion et l'alternance	120
Accompagner les salariés tout au long de la vie professionnelle.....	121
Les démarches de GPEC.....	121
Les réseaux et filières métier.....	121



Tendances 2017

Le SDRH 2017-2019 ayant été rédigé à mi année 2017, cette note a pour objet d'apporter quelques premiers éléments de suivi des plans d'actions.

Il s'agit là de tendances chiffrées arrêtées à l'automne 2017 et donc susceptibles d'évoluer dans les mois à venir.

Anticiper les départs en retraite

Près de 1500 départs en retraite sont constatés et déjà près de 500 salariés ont déclaré leur départ pour l'année 2018.

Le cabinet d'actuariat qui travaille à la fiabilisation des prévisions de départ en retraite a étudié les prévisions et les départs en retraite réalisés ces dernières années. Sur la base de ces données, les actuaires ont conçu un modèle de calcul prévisionnel des départs en retraite. Suite à la description de ce modèle, un outil informatique sera développé en 2018.

Veiller à l'équilibre de la pyramide des âges

L'entreprise veille à recruter un niveau important de jeunes de moins de 26 ans. En 2017, le pourcentage de jeunes recrutés en emploi pérenne atteint l'objectif fixé dans l'accord GPEC, soit un taux compris entre 25 et 30% : il affiche un taux actuel de plus de 28%. A ce jour, le taux de recrutement des seniors atteint 2.7% des recrutements réalisés en CDI ou dans le cadre permanent pour un objectif fixé de recrutement d'au moins 1.2% de seniors.

Garantir un plan de recrutement ambitieux

Ce sont près de 2300 recrutements en CDI ou sous statut qui ont déjà été réalisés dont plus de 1900 opérateurs.

Poursuivre la féminisation de l'entreprise

Pour le moment, le taux de féminisation global du recrutement en emploi pérenne est supérieur au taux de féminisation observé dans l'entreprise.

Poursuivre une politique volontaire en matière d'emploi des personnes en situation de handicap

On note une augmentation du nombre d'embauches de personnes en situation de handicap qui atteint 79 dont 34 CAE et 45 opérateurs principalement sur des métiers de machiniste et animateur agent mobile/ agent des gares.

Réussir l'intégration des nouveaux embauchés

Le projet de livret d'intégration opérateur transversal a été présenté à 12 CHSCT, 7 avis ont été rendus et 5 sont en cours. Il reste à présenter ce livret à 3 CHSCT avant sa présentation au CRE pour 2018.

Promouvoir l'insertion et l'alternance

Plus de 300 salariés ont déjà été recrutés en alternance dont 165 en apprentissage. Le taux de féminisation des alternants est en augmentation (34%).

- Le CFA MUD

Le 1er septembre 2017, le Centre de Formation des Apprentis (CFA) de la Mobilité Urbaine Durable (MUD) a ouvert ses portes. Il souhaite accueillir 120 élèves et propose, dans un premier temps, des formations autour de quatre métiers : conducteur de bus, régulateur de trafic, animateur agent mobile et agent de maintenance. Par la suite des formations complémentaires devraient être proposées aux jeunes franciliens et franciliennes, dès la rentrée 2018 pour devenir technicien de maintenance industrielle, agent de sécurité, contrôleur ou encore poseur de voie.

Le CFA MUD au 30 novembre 2017 comptabilise 98 apprentis.

Département	BUS	SEM	GDI	M2E	Total
Diplôme préparé					
Bac PRO Electrotechnique, Energie, Equipements, Communicants			5	1	6
Titre Professionnel Technicien Supérieur des transports de personnes	16				20
Titre Professionnel Conducteur du Transport Routier Interurbain de voyageurs	48				48
Bac professionnel Accueil Relation Clients et Usagers		24			24
Total	64	24	5	1	98

Accompagner les salariés tout au long de la vie professionnelle

A la fin du 3^{ème} trimestre, ce sont plus de 1400 mobilités réalisées, toutes catégories confondues.

Les démarches de GPEC

Le périmètre de la démarche de GPEC management du risque de rupture de compétences à l'exploitation recouvre 12 Emplois Reporting.

Des parcours sont en cours de modélisation pour 35 postes stratégiques identifiés (14 postes cadres et 21 postes maîtrises).

L'état des lieux sur les formations en sécurité ferroviaire a été réalisé dans le cadre de la démarche de GPEC management du risque de rupture de compétence en sécurité ferroviaire, et présenté au Délégué Général à la Sécurité ferroviaire. Cette démarche recouvre 32 Emplois Reporting, avec 53 postes stratégiques dont 45 sur lesquels portera le travail de modélisation des parcours en 2018 (38 postes cadres et 7 postes maîtrises).

Les réseaux et filières métier

- 5 réseaux mobilités : lieu d'échange entre correspondants mobilité des départements, ces réseaux ont permis notamment de partager des présentations métiers, des informations sur les mesures relatives à la rémunération dans le cadre de la mobilité opérateur (APPM), des informations sur l'entretien professionnel. Il y a été également réalisé un REX sur les Rencontres de la Mobilité 2016

- 2 réseaux GPEC / Politiques emploi : y ont été abordés les grands axes des accords transversaux : GPEC, Contrat de Génération et Egalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes. Les évolutions du SDRH ou encore le suivi à réaliser sur les compétences critiques y ont été présentés.

- 3 réseaux handicap : lieu d'échange et de retour d'expérience entre correspondants handicap des départements sur la mise en œuvre des engagements de l'accord, ces réseaux ont notamment permis de leur présenter un bilan des achats auprès du secteur protégé et adapté et le système d'interprétariat en ligne TADEO.

- 3 réseaux RH filiales : ce réseau permet les échanges entre RH des filiales et d'aborder notamment la présentation d'évolutions législatives et règlementaires.

- 5 réseaux filières : ce réseau favorise les échanges entre pilotes des différentes filières et la mise en commun de problématiques et de modes de fonctionnement divers.