

**VOLET SOCIAL DE LA MISE EN CONCURRENCE
DES RESEAUX DE BUS DE MOYENNE
ET DE GRANDE COURONNES :**

**CAHIER DES EXIGENCES
D'ILE-DE-FRANCE MOBILITES**

AVRIL 2022

Préambule

L'attribution par voie concurrentielle des contrats d'exploitation des réseaux routiers de moyenne et de grande couronnes est une évolution majeure pour Île-de-France Mobilités et pour les opérateurs. En effet, au-delà de l'ampleur du périmètre concerné¹, ce changement de mode d'attribution contractuel s'accompagne d'une recomposition industrielle et sociale des entreprises de transport actuellement en place. Si l'objectif retenu par Île-de-France Mobilités d'organiser le service public autour de périmètres d'intervention plus cohérents à l'échelle des bassins de vie est vertueux, il entraîne le passage d'un environnement composé de 70 entreprises, agissant depuis plusieurs décennies dans le cadre de contrats de gré à gré, à une trentaine de nouvelles sociétés d'exploitation dédiées. Ce contexte spécifique s'ajoute ainsi aux enjeux sociaux que l'on retrouve habituellement lors d'un appel d'offres.

Le présent document, dans lequel Île-de-France Mobilités réaffirme les objectifs du processus de mise en concurrence, a pour but de guider les entreprises candidates dans leur réponse aux appels d'offres, particulièrement dans le cadre du critère de jugement relatif au volet social des offres. Il constitue ainsi les exigences sociales fondamentales qu'Île-de-France Mobilités porte dans le cadre de ses appels d'offres.

La démarche retenue par Île-de-France Mobilités pour l'analyse, la négociation et l'appréciation finale des offres qui lui sont soumises durant l'appel d'offres vise à :

- S'assurer d'un équilibre satisfaisant entre la qualité et la quantité de l'offre de service, les conditions de travail des salariés et la performance économique du service public ;
- Apprécier la crédibilité et la cohérence des offres en analysant notamment les moyens et les méthodes qui seront mises en œuvre par les entreprises dans le cadre des engagements qu'elles prennent ;
- Mieux comprendre la gouvernance, le calendrier et les méthodes qui seront mises en œuvre au sein des sociétés d'exploitation lors des phases de transition et de transfert ;
- Mieux appréhender les impacts au long court des politiques proposées, notamment en termes d'attractivité des différents métiers du transport.

Le présent document intègre les enseignements à date des mises en service des premiers contrats d'exploitation. La démarche poursuivie s'inscrit dans la durée. Île-de-France Mobilités s'attachera donc à mesurer les effets réels des appels d'offres, dans le cadre d'un suivi contractuel rigoureux, afin de confronter la réalité du terrain avec les hypothèses et engagements pris dans les réponses à appel d'offres. Des retours d'expérience seront régulièrement partagés avec les parties prenantes, opérateurs et organisations syndicales.

La démarche poursuivie est respectueuse du principe fondamental d'un dialogue social au sein de chaque entreprise, sans ingérence d'Île-de-France Mobilités.

Afin de mieux se concentrer sur sa vocation première, le présent document ne traite pas des enjeux environnementaux qui n'en demeurent pas moins une dimension importante sur laquelle les offres seront également jugées.

¹ 1 260 lignes pour près de 200 millions de kilomètres commerciaux annuels, 11 500 salariés dont 9 000 conducteurs, 5 500 véhicules.

Enfin, ce document est consacré aux enjeux sociaux identifiées pour la moyenne et la grande couronnes. Il ne traite donc pas des enjeux sociaux liés à la mise en concurrence des lignes actuellement exploitées par la RATP. Pour autant, certains des principes exposés ci-après constituent d'ores et déjà des repères utiles, qui alimenteront le travail en cours au sein d'Île-de-France Mobilités sur le sujet.

1. OBJECTIFS DE LA MISE EN CONCURRENCE

Île-de-France Mobilités vise à retenir des offres mieux-disantes fondées sur des engagements sociaux robustes, qui permettront la bonne exploitation du périmètre concédé tout au long du contrat.

Cet objectif doit trouver une déclinaison temporelle pour chaque nouveau contrat, prenant en compte le séquençage type suivant :

- **Étape 1** (deux premières années du contrat) :
Les objectifs prioritaires d'Île-de-France Mobilités portent sur la continuité de l'exploitation, la production d'une offre de qualité à destination des usagers et la mise en place de la société dédiée. Ce dernier objectif suppose notamment la désignation rapide des nouvelles instances représentatives du personnel, pour permettre la conduite d'une négociation qui visera à l'harmonisation et à la consolidation des nouveaux modes d'organisation et de règles sociales cohérentes avec les objectifs à moyen terme, dans le cadre d'un dialogue social loyal et constructif ;
- **Étape 2** (année 3 jusqu'au terme du contrat) :
Île-de-France Mobilités attend une amélioration progressive de l'efficacité du service public. Dans un contexte de développement de l'offre en adéquation avec les besoins de mobilité et de modernisation des outils industriels, dont la transition énergétique est un moteur, cet objectif doit concilier :
 - l'amélioration de l'offre de transport pour les usagers, en quantité et en qualité ;
 - l'évolution des conditions de travail et de rémunération des salariés, en cohérence avec le coût de la vie en Île-de-France et les enjeux d'attractivité des métiers du transport public ;
 - la maîtrise des coûts, dans une logique d'efficacité du service public ;
 - l'obtention par l'opérateur de marges raisonnables et cohérentes avec le contrat signé.

La déclinaison concrète de ce séquençage type et des propositions portées par les candidats dans leurs offres doit prendre en compte les spécificités propres à chaque périmètre, notamment en matière sociale. A cet effet, les candidats seront invités à fournir un diagnostic social précis dans leurs offres, s'appuyant notamment sur l'analyse des informations fournies par les opérateurs sortants.

Plus généralement la documentation transmise par les candidats durant la procédure d'appel d'offres vise à permettre à Île-de-France Mobilités de s'assurer de la crédibilité et de la cohérence des offres proposées par rapport aux objectifs exposés dans le présent document.

En outre l'atteinte réelle des objectifs susmentionnés suppose la transmission par l'exploitant, tout au long du contrat, d'indicateurs mesurables et auditable par l'autorité organisatrice, dans le cadre d'une relation contractuelle responsable.

Enfin, Île-de-France Mobilités considère que le management et les personnels des opérateurs sont au cœur de l'ambition portée par l'autorité organisatrice d'amélioration du service rendu aux voyageurs. Les salariés des opérateurs, notamment ceux en contact avec les usagers, sont en effet les premiers ambassadeurs du service public et de la marque « Île-de-France Mobilités ». En conséquence, Île-de-France Mobilités souhaite améliorer l'attractivité des métiers du transport public en Île-de-France, en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes du secteur. Cet objectif collectif, qui est par nature un objectif de longue haleine, doit trouver des résultats visibles à court et moyen termes, durant l'exécution du contrat, au travers de certains indicateurs usuels, qui permettraient d'attester d'une dynamique vertueuse, par exemple en matière de réduction de l'absentéisme et du turnover, ou encore de la progression des résultats d'enquêtes sur le climat social au sein de la société dédiée.

2. TRANSFERT ET TRANSITIONS : DES ENGAGEMENTS PRIS DANS L'APPEL D'OFFRES A L'ACCORD DE SUBSTITUTION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ DÉDIÉE

A. REPRISE DU PERSONNEL

Île-de-France Mobilités réaffirme sa demande d'un transfert de l'intégralité des salariés des opérateurs sortants vers la nouvelle société dédiée et, le cas échéant, vers des prestataires sous-traitants dans des conditions strictement encadrées (cf ci-après).

Cet objectif concerne à la fois les salariés dont le transfert du contrat de travail est prévu par la réglementation² mais aussi les autres salariés affectés au service pour lesquels Île-de-France Mobilités demande aux candidats la mise en œuvre d'un transfert volontaire³.

Des solutions dans lesquelles des salariés de l'opérateur sortant resteraient salariés de celui-ci, et travailleraient en sous-traitance pour l'opérateur, pourront être proposées.

Dans tous les cas, il s'agit de s'assurer des modalités que le candidat prévoit de mettre en œuvre pour faciliter l'information et l'accueil, dans de bonnes conditions, des salariés dont le contrat de travail est repris.

Dans le cadre de la procédure d'appel d'offres, Île-de-France Mobilités souhaite donc disposer des éléments qui lui permettront d'apprécier la bonne réalisation de cet objectif. Il est donc notamment demandé au candidat :

- d'indiquer, en le justifiant, sous quelle convention collective il compte employer son personnel
- de justifier, à l'aide d'un argumentaire juridique et technique, le régime de transfert (légal / conventionnel / volontaire) des salariés, entreprise par entreprise ;
- de préciser, sous la forme d'un tableau synthétique, le nombre d'ETP qu'il s'engage à reprendre par fonctions/métiers ;
- de préciser, sous la forme d'un tableau exhaustif, le régime de transfert de chaque personnel transférable indiqué par l'opérateur sortant ;

² Soit dans le cadre de l'article L. 1224-1 du code du travail (transfert d'une entité autonome), soit dans le cadre de l'article L. 3317-1 du code des transports (accords de branche).

³ Pour rappel, le règlement de la consultation précise que « le candidat s'engagera à faire une application volontaire des dispositions de l'article L. 1224-1 du Code du travail pour les catégories d'emplois non visés par l'article 2.1 de l'annexe 3 de l'accord FNTV précédemment affectés à titre principal aux activités liées à l'exploitation des lignes de bus du Lot, après production des fiches de poste et audit. Il s'engagera également à faire une application volontaire des dispositions de l'article L. 1224-1 du Code du travail s'agissant de conducteurs affectés à moins de 50% aux lignes de bus du Lot, pour un nombre de salariés permettant d'atteindre le nombre d'équivalents temps plein nécessaire à l'exploitation, selon le mode de calcul prévu au A. de l'article 2.1 de l'accord FNTV du 3 juillet 2020. »

- de faire une présentation rigoureuse de la méthode, des dispositions, de l'organisation, du planning et des mobilisations de moyens que le candidat prévoit pour assurer en qualité et en délai la reprise du personnel.

L'information des salariés et de leurs représentants est essentielle dans la phase de transition. Sans préjudice des obligations d'information relevant du code du travail et des accords de branche du 3 juillet 2020 (FNTR) et du 21 octobre 2020 (UTP), le candidat s'engagera à donner une information complète et pédagogique aux salariés et à leurs représentants, intégrant notamment un tableau des règles d'habillage et des règles sociales applicables à chaque salarié au moment du transfert compte tenu des règles de transfert, en comparaison de la situation avant transfert.

Le bon déroulement de la reprise du personnel engage également l'opérateur sortant, qui, quelle que soit l'issue de l'appel d'offres, a un rôle essentiel à jouer dans l'information des salariés et de leurs représentants. Ainsi le candidat, lorsqu'il est également un opérateur sortant, devra préciser ses engagements en termes d'information préalable du personnel transféré.

Il est rappelé que, dans tous les cas de figure, l'opérateur sortant est responsable des données sociales transmises dans le cadre de l'appel d'offres, Île-de-France Mobilités s'assurant de la cohérence de ces données, le cas échéant par audit. Le candidat - opérateur sortant s'engage par voie de conséquence à un comportement proactif et loyal s'il n'est pas l'attributaire du nouveau contrat⁴.

Enfin, les premiers retours d'expérience des phases de transition attestent l'importance à ce que les candidats prévoient un dimensionnement suffisant des moyens pour la phase de démarrage du contrat, laquelle est par nature soumise à divers aléas.

B. MISE EN PLACE DE LA SOCIÉTÉ DÉDIÉE

La mise en place d'instances représentatives du personnel est un prérequis dans l'objectif d'installer un dialogue social légitime et de qualité au sein de la nouvelle société dédiée. Le nouvel opérateur s'engage donc à organiser des élections dans les meilleurs délais, sauf si la situation justifie la poursuite des mandats des représentants du personnel des sociétés historiques. Il est attendu une mise en place de ces instances dans un délai de trois mois même en cas de transfert de personnel obéissant à l'article L.1224-1 du code du travail.

La négociation d'un accord de substitution suppose que les parties prenantes partagent un état des lieux du contexte social local, l'appui d'un conseil partagé étant considéré comme un avantage dans l'offre du candidat. Cela est d'autant plus important lorsque le périmètre comporte des enjeux d'harmonisation des règles sociales de plusieurs opérateurs sortants.

La mise en œuvre d'un nouveau contrat s'accompagnant généralement de nouveaux outils (digitalisation des métiers,...) et/ou de nouveaux processus, il importe également que l'opérateur se dote de ressources adaptées pour la conduite du changement.

Ces enjeux, non exhaustifs, supposent une gestion sereine et planifiée du calendrier des négociations sociales, afin notamment de favoriser un climat apaisé et de confiance dans le dialogue social. Le candidat opérateur devant *in fine* construire ce calendrier avec les instances représentatives du personnel, il ne peut donc le prédéfinir de façon certaine au stade de l'appel d'offres. Pour autant, il est attendu du candidat qu'il précise la méthode, les dispositions, l'organisation et le planning qu'il prévoit pour parvenir à la négociation d'un accord de substitution, en motivant particulièrement les hypothèses prises en termes de calendrier et la cohérence de ces hypothèses avec l'offre technique, sociale et économique proposée.

⁴ A titre d'illustration, Île-de-France Mobilités attend de l'opérateur sortant une transmission réactive des données sociales actualisées à l'intention de l'opérateur entrant et une posture facilitante pour permettre l'accès et la transmission dans les meilleurs délais possibles des dossiers du personnel. De même, l'opérateur sortant doit s'engager à faire tout son possible pour maintenir le personnel transférable sur le réseau jusqu'au terme du contrat, et en particulier ne pas encourager les réaffectations de certains emplois sur d'autres réseaux.

C. DIALOGUE SOCIAL

La qualité du dialogue social avant, pendant et après le transfert est un point crucial pour la réussite des transferts et pour le développement d'un modèle social durable favorisant l'attractivité des métiers. Dans cette optique, la transparence de l'information constitue une condition essentielle pour un dialogue social de qualité et pour la confiance entre partenaires sociaux.

Les candidats fourniront à Ile de France Mobilités une description de l'ensemble des dispositifs d'information, de communication et de dialogue qu'ils entendent mettre en œuvre pour assurer le meilleur dialogue social possible, en précisant :

- les natures des informations transmises à chaque étape, notamment s'agissant de l'organisation du travail, des aspects sociaux et de rémunération ;
- les destinataires de ces informations (organisations syndicales représentatives, CSE, représentants de section syndicale, salariés) ;
- le calendrier ;
- les méthodes (interlocuteur désigné, ateliers,...).

3. CONDITIONS DE TRAVAIL & REMUNERATIONS

Les choix opérés par Île-de-France Mobilités en matière d'allotissement emporte une recomposition des périmètres d'activité et par là même un impact social majeur pour les entreprises exploitantes historiques. Par voie de conséquence, chaque contrat porte, au travers de la mise en place d'une nouvelle société dédiée, des enjeux importants d'harmonisation sociale.

En outre, les demandes faites par Île-de-France Mobilités aux candidats d'examiner l'optimisation ou l'amélioration de certaines lignes, notamment par redéploiement de moyens, ainsi que les demandes d'amélioration de la robustesse de l'exploitation supposent de la part des candidats de revoir la conception de l'offre de service.

Ces faits générateurs conduisent les candidats à proposer des offres incluant la modification des plannings réels de travail des conducteurs, à la fois par l'harmonisation des règles et par leur mise en pratique dans de nouvelles productions horaires.

Or la modification des conditions de travail affecte directement la vie quotidienne des salariés. Il importe donc que de telles modifications n'entraînent pas de dégradation des paramètres essentiels et intègrent une période de transition vers la mise en œuvre des nouvelles productions horaires. Une attention particulière sera portée au respect des temps de pause, à la maîtrise des temps de coupure et des amplitudes quotidiennes, ainsi qu'au nombre moyen de jours de travail par semaine,...

Pour apprécier les offres des candidats, notamment leur acceptabilité sociale, leur crédibilité et leur cohérence avec l'offre technique et économique proposée, il est attendu une documentation rigoureuse du mémoire technique *ad hoc*. Les propositions doivent tenir compte des spécificités des entreprises sortantes. Elles doivent être motivées et les plus démonstratives possibles, en permettant en particulier à Île-de-France Mobilités de mesurer la situation avant/après pour les salariés transférés. Cette comparaison avant/après est fondée sur les indicateurs demandés par Île-de-France Mobilités⁵ et sur les précisions complémentaires fournies par le candidat à l'appui de sa proposition. Les candidats sont également invités à préciser leurs engagements en matière de transition et/ou de progressivité dans leur recherche d'amélioration continue de l'efficacité du service public.

⁵ Ces indicateurs (pourcentage de services en plusieurs vacations, volume de temps indemnisé lié aux coupures, amplitude des services,...) sont listés au sein de l'annexe 5.1 du cadre de réponse.

S'agissant des rémunérations, Île-de-France Mobilités constate que, selon les régimes juridiques de transfert des contrats de travail, le socle réglementaire de la garantie de rémunération n'est pas le même. Pour autant, Île-de-France Mobilités souhaite que :

- le candidat s'engage à une application homogène, à l'échelle du contrat, du système de garantie de rémunération qu'il propose, quel que soit le régime de transfert applicable ;
- la modification des conditions de travail ne s'accompagne pas d'une dégradation de la rémunération globale du salarié concerné ; l'objectif étant de maintenir le niveau de rémunération brute annuelle du salarié hors heures supplémentaires, versé au cours des douze mois précédant le transfert, à temps de travail égal, en prenant en compte le temps de travail effectif et les coupures hors dépôts aménagés ;
- le candidat s'engage à fournir à chaque salarié le détail du calcul de sa rémunération annuelle garantie, au moment du transfert, puis à fournir chaque année un tableau mensuel et annuel récapitulatif des indemnités différentielles et de l'atteinte de la garantie annuelle ;
- le candidat s'engage à faire preuve de la plus grande pédagogie et d'un dialogue loyal et constructif en anticipation avec ses salariés sur le devenir de ses services, ses conditions de travail et sa fiche de paie de sorte que l'information soit stable, fiable et compréhensible.

Eu égard à la diversité des situations d'origine, une méthodologie unique ne peut être prescrite par Île-de-France Mobilités. Aussi Île-de-France Mobilités doit pouvoir apprécier de façon la plus explicite possible les intentions du candidat qui sont prises en compte sa proposition économique. En particulier :

- le candidat explicite les éventuelles évolutions des primes, indemnités et autres avantages qu'il entend négocier en lien direct avec l'harmonisation des règles sociales et les objectifs pris en matière de qualité de service ;
- le candidat détaille son analyse de la situation antérieure en matière de rémunération issue des heures supplémentaires (en distinguant les heures liées aux services IDFM de celles liées aux autres activités) ; il précise sa vision concernant le contingent d'heures supplémentaires qu'il envisage d'organiser dans le cadre de la nouvelle production horaire qu'il projette, ainsi que les modalités de calcul des majorations ;
- le candidat indique le mécanisme qu'il utilisera en termes d'indexation de la garantie de rémunération.

De manière générale, les candidats sont appelés à fournir tous les éléments de comparaison des situations avant/après affectant la vie au travail et les rémunérations et qui permettraient à Île-de-France Mobilités d'apprécier avec précision la garantie effective des rémunérations et la non-dégradation des conditions de travail.

Enfin, les premiers retours d'expérience mettent en évidence l'attention que doivent porter les opérateurs aux modalités de versement mensuels de l'indemnité différentielle et de régularisation semestrielle et/ou annuelle. L'objectif est d'assurer le caractère prévisible, compréhensible et lissé du système mis en place.

4. SOUS-TRAITANCE

Dans tous les secteurs d'activité, le recours à la sous-traitance permet aux opérateurs économiques de s'appuyer sur des compétences et des moyens extérieurs, notamment lorsqu'ils postulent à l'attribution de contrats publics. Parmi la diversité des choix organisationnels des entreprises, la sous-traitance peut présenter un intérêt pour l'entreprise pour s'entourer de compétences spécialisées, voire pour innover ou pour professionnaliser un aspect du service.

Enfin, la sous-traitance est aussi identifiée comme susceptible de favoriser l'accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique.

Le recours à la sous-traitance engage cependant un risque de complexification des relations, voire de perte de cohérence ou de dilution des responsabilités. Face à ces risques, Île-de-France Mobilités a fait le choix de limiter la sous-traitance, en volume, pour s'assurer d'une exécution pleinement maîtrisée et pilotée du contrat par l'opérateur de transport, qui reste responsable de l'ensemble des obligations contractuelles vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités.

En outre, considérant l'importance des enjeux sociaux tenant à cette première mise en concurrence, Île-de-France Mobilités estime que le transfert des salariés doit se faire prioritairement dans la société dédiée. Le recours à une sous-traitance non préexistante dès le démarrage du contrat ne peut intervenir que si celle-ci présente des avantages démontrés, sans augmentation des impacts sociaux.

Dans tous les cas, la limitation prescrite par Île-de-France Mobilités doit donner lieu à une justification détaillée de la part du candidat, visant à éviter la survenance de propositions susceptibles de s'apparenter à du « dumping social ».

Aussi les candidats à l'appel d'offres doivent-ils apporter, dans leur mémoire, le même soin que pour la société dédiée, s'agissant de la description des engagements et hypothèses prises - notamment quant aux conditions de travail et aux rémunérations - et s'agissant de la démonstration de l'acceptabilité sociale « avant/après » pour les salariés transférés. L'ensemble des exigences du paragraphe 3 s'applique dans le cadre de la sous-traitance.

Dans l'hypothèse où les périmètres sous-traités seraient prévus être modifiés à un moment ou un autre de la vie du contrat, les candidats devront justifier des raisons industrielles et justifier que les statuts du personnel seront de niveau identiques ou supérieurs à ceux qu'ils auraient eus dans la société titulaire du contrat.

5. VIE DU CONTRAT, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES & ATTRACTIVITE DES METIERS

Les appels d'offres conduits par Île-de-France Mobilités sont nécessairement centrés sur les obligations de service public, notamment la performance du service rendu aux usagers. Le mode de gestion délégué retenu par Île-de-France Mobilités se décline donc selon une logique d'objectifs et d'engagements de résultats vus du voyageur, et non pas d'engagements de moyens, l'opérateur disposant d'une pleine autonomie de gestion notamment en matière d'organisation et de management des ressources humaines ou de dialogue social.

Le mode de gestion délégué ne s'oppose cependant pas à l'intérêt et à la vigilance d'Île-de-France Mobilités, en tant qu'autorité organisatrice, en matière sociale. Île-de-France Mobilités exprime sa conviction profonde d'une part sur le fait que la qualité de la gestion des ressources humaines par l'opérateur est une condition essentielle pour l'atteinte des objectifs du contrat et, d'autre part, sur l'importance à fonder cette gestion et les organisations humaines correspondantes dans une cohérence de long terme, qui dépasse la durée des contrats attribués.

Ainsi, à l'instar du patrimoine immobilier et mobilier pour lequel Île-de-France Mobilités demande à l'opérateur une gestion raisonnable et équilibrée, Île-de-France Mobilités porte l'ambition que le « patrimoine humain » dont les opérateurs ont la gestion fasse l'objet d'une gestion attentive et diligente, sans négligences volontaires ou involontaires, ni optimisations de court terme qui sacrifieraient des objectifs de long terme.

L'atteinte de cette ambition appelle les commentaires suivants :

- au stade de l'appel d'offres, il est délicat de juger *a priori* un opérateur au titre de la qualité de sa gestion des ressources humaines ; néanmoins, Île-de-France Mobilités s'appuiera

sur tous les éléments factuels, les engagements pris dans l'offre des candidats et leur cohérence pour apprécier cette dimension, dans le cadre du volet social ;

- les éléments fournis par le candidat retenu ont valeur d'engagement contractuel de sa part vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités ; si certains paramètres sont susceptibles d'être ajustés dans le cadre du dialogue social, l'opérateur reste entièrement responsable des discussions sociales et du climat social, la démarche de l'opérateur devant être loyale par rapport aux objectifs et engagements pris lors de l'appel d'offres, sous peine de donner lieu à pénalités ou sanctions.

Île-de-France Mobilités mettra en place les méthodes suivantes :

- effectuer, durant la vie du contrat, un suivi régulier de certains indicateurs clés, généralement présents dans les bilans sociaux des entreprises, tels que l'absentéisme, le turnover, la sécurité ou les investissements de formation ; demander systématiquement aux opérateurs d'établir des plans d'actions en cas de détérioration de ces indicateurs ou d'écart manifestes avec les hypothèses qu'ils avaient prises au stade de l'appel d'offres ;
- obtenir communication des informations clés liées au dialogue social, notamment s'agissant des alarmes sociales, des jours de grève, des avis rendus par le CSE, des procès-verbaux des NAO ;
- inciter les opérateurs à mettre en place des démarches d'écoute et de mobilisation participative de leurs personnels (enquête de climat social, démarches certifiantes,...) ;
- mettre en œuvre un processus de concertation tripartite avec les entreprises et les organisations syndicales représentant les salariés, pour organiser des échanges globaux et par périmètre contractuel à trois moments : avant la rédaction du cahier des charges pour entendre leur vision sur les besoins du service public et les enjeux sociaux, à mi-parcours de l'exécution du contrat afin de faire le point sur l'exécution du service public et des engagements réciproques de l'ensemble des parties prenantes, et avant la fin du contrat afin de faire le bilan de l'exécution du contrat.

En cas de non-respect par l'opérateur de ses engagements sociaux, des pénalités et des sanctions seront appliquées et des plans de redressement rapide exigés. En cas de récurrence, de manquements graves ou d'absence de redressement effectif, les sanctions pourront aller, après mise en demeure, jusqu'à la résiliation du contrat.

Île-de-France Mobilités examinera également tout levier permettant de favoriser l'engagement réel des opérateurs, notamment :

- le recours à des incitations réputationnelles, par exemple par la publication régulière de données ;
- la prise en compte des résultats liés à la gestion des ressources humaines dans le déclenchement des options de prolongation de la durée des contrats, lorsque de telles options existent.

Enfin, Île-de-France Mobilités se rapprochera des organisations patronales pour contribuer aux nécessaires actions sur l'attractivité des métiers. Le constat tendanciel sur la perte d'attractivité de certains métiers et les difficultés de recrutement doit amener à des actions fortes et coordonnées et à un plan spécifique pour l'Île-de-France.

Dans cette perspective, Île-de-France Mobilités sera également attentive aux propositions faites par les candidats en matière de politique de rémunération à l'embauche.