

Audition

Commission du développement durable de l'Assemblée nationale

6 avril 2016

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les députés,

Prêt d'un an après ma nomination comme Présidente Directrice Générale de la RATP, je remercie le Président Jean-Paul Chanteguet d'avoir accepté ma proposition de venir aujourd'hui vous présenter les nouvelles orientations stratégiques du Groupe RATP.

Vous le savez, la RATP dispose d'une solide culture d'entreprise et, dès mon arrivée, j'ai eu beaucoup de plaisir à découvrir des femmes et des hommes très attachés à leur entreprise, fiers de participer à une belle et grande mission de service public. Les salariés de la RATP sont également dotés d'un très grand professionnalisme que je tiens à saluer devant vous, un professionnalisme reconnu ici en France mais également dans l'ensemble des pays où je me suis rendue ces derniers mois. Le savoir-faire de la RATP s'exporte bien et participe au rayonnement de la France, j'y reviendrai.

J'éprouve donc une très grande fierté à diriger cette entreprise attachante qui se porte bien. Elle se porte bien car, comme nous allons le voir, elle réussit à assurer sa mission de service public au service des franciliens, dans le cadre du contrat avec son autorité organisatrice, le Syndicat des Transports d'Ile-de-

France, tout en consolidant son modèle économique avec des résultats robustes, qui lui permettent d'assurer la pérennité et le renouvellement de ses infrastructures et de son matériel roulant.

Mais la RATP doit se préparer à de grands défis, en particulier la mise en concurrence de son réseau bus à partir du 1^{er} janvier 2025. Cette échéance peut paraître lointaine mais les enjeux de cette ouverture à la concurrence sont tels, sur le plan social comme économique, que c'est bien dès aujourd'hui que la RATP doit s'y préparer. En outre, les lignes nouvellement créées sont dès à présent mises en concurrence. Ce sera le cas, très prochainement, pour les tramways T9 et T10 ainsi que pour les lignes du Grand Paris Express. La RATP doit être prête pour ces grandes échéances et c'est tout le sens des **orientations stratégiques** que je vais vous présenter.

Ces orientations s'appuient sur quelques éléments de constat:

- Face à l'ouverture à la concurrence que je viens d'évoquer, mais également face à l'évolution des attentes de nos clients, y compris dans leurs usages numériques, et face au développement de nouvelles formes de mobilité, il est indispensable de mettre encore davantage **le voyageur au centre de nos préoccupations**.
- Dans ce nouvel environnement, la RATP doit également davantage développer **une culture d'amélioration continue**, à la recherche de modèles d'excellence, pour sans cesse challenger ses méthodes, au bénéfice de la qualité et de la performance du service offert.

- Face à ces enjeux, **l'innovation** est un levier fondamental, dans les systèmes de transport bien sûr, mais aussi dans les services et les différentes applications digitales.
- Enfin, la RATP a un rôle indéniable à jouer dans **le rayonnement de la France à travers le monde**, non seulement en répondant à une demande toujours plus forte en transports publics dans l'ensemble des métropoles mondiales mais également en contribuant à l'organisation de **grands évènements internationaux en région parisienne**, comme nous l'avons fait en décembre dernier pour la COP 21 et comme nous sommes en train de le faire en soutenant la candidature pour les Jeux Olympiques de 2024 ou de l'Expo Universelle 2025.

Pour répondre à l'ensemble de ces enjeux, j'ai défini **trois priorités** majeures pour l'avenir du Groupe RATP:

- En premier lieu, la RATP doit **viser l'excellence** au service des voyageurs, en s'appuyant sur les compétences des femmes et des hommes du Groupe.
- En deuxième priorité, il est indispensable de **promouvoir l'innovation dans tous les domaines de la RATP**.
- Et enfin, il est primordial que **le Groupe RATP s'affirme comme un acteur essentiel de la ville durable**.

Ces trois priorités **doivent être constamment enrichies par une démarche volontariste d'écoute**. C'est la méthode que j'ai décidé d'appliquer :

- Ecoute de nos voyageurs, dans un objectif d'amélioration continue de notre qualité de service ; nous devrions par exemple, lancer très prochainement une enquête auprès de nos voyageurs sur les commerces et services qu'ils souhaitent trouver dans nos espaces.
- Ecoute de nos autorités organisatrices, des élus locaux, pour être capable, constamment, de répondre à leurs aspirations et de nous différencier de la concurrence ;
- Ecoute, enfin et surtout de nos salariés, sans qui la RATP ne pourra relever les grands défis qui l'attendent.

D'un point de vue opérationnel, les 3 priorités se déclinent en **10 chantiers**:

4 chantiers concernent notre politique d'excellence:

- Le premier "**S'affirmer comme un groupe aux meilleurs standards mondiaux**"; il s'agit, notamment, de capitaliser sur la diversité des expériences et des savoir-faire pour que notre développement à l'international, qui s'appuie sur l'expertise de l'EPIC, soit source d'inspiration et d'innovation pour nos voyageurs franciliens.
- Le deuxième chantier: "**Conforter la culture de sécurité et de sûreté du Groupe**". La sécurité ferroviaire est l'un de nos grands domaines d'excellence et il est indispensable de maintenir notre vigilance.

Concernant la sûreté des personnes, j'y reviendrai dans les sujets d'actualité, si vous le voulez bien.

- Le troisième chantier: "**Développer la performance de l'ingénierie au service des clients internes et externes**". Avec un programme d'investissements avec le STIF de 8,5 Mds€ sur les 5 prochaines années, il est indispensable que nous soyons en mesure de délivrer nos projets dans les délais et les coûts impartis.
- Quatrième chantier, "**la mobilisation générale de l'entreprise sur le RER**". Clairement, nous devons augmenter le niveau de satisfaction sur les lignes A et B du RER et, avec le soutien du STIF, nous allons notamment investir plus d'1 Mds€ d'ici 2020 pour y parvenir.

4 autres chantiers traitent de l'innovation:

- Le premier "**Développer notre capacité à innover plus et plus vite**". Il s'agit de mener une politique offensive de recherche et d'innovations pour rester à la pointe de notre secteur. A cet égard, j'ai notamment décidé la création d'une direction de la **Stratégie, de l'Innovation et du Développement** qui est en charge de ce sujet pour l'ensemble du Groupe RATP.
- Le deuxième chantier: "**Continuer à être à la pointe de l'innovation sociale, en maintenant l'humain au cœur du développement du Groupe**". Je suis profondément convaincue que les femmes et les hommes de la RATP sont la première richesse du Groupe et que nous

devons tout faire pour préserver la culture et les valeurs de notre entreprise. C'est la feuille de route que j'ai fixée au nouveau DRH qui vient de nous rejoindre

- Troisième chantier: "**Faire du mode métro un levier de développement du Groupe, en France et à l'international**". Le réseau parisien est la vitrine de la RATP et nous devons d'abord être à la hauteur des grands rendez-vous qui nous attendent sur notre réseau historique (prolongements des lignes 4-11-12-14, automatisation de la ligne 4) pour répondre avec succès aux appels d'offres internationaux.
- Enfin, dernier chantier dans le domaine de l'innovation: "**offrir de nouveaux services personnalisés et digitaux à nos voyageurs**". La RATP doit être en mesure de proposer une offre de mobilité connectée globale et durable pour répondre aux attentes de ses voyageurs.

Les 2 derniers chantiers sont dédiés à la ville durable:

- "**Renforcer la contribution économique, sociale et environnementale de la RATP aux enjeux de la ville durable**"; nous disposons d'un savoir-faire unique d'opérateur de réseau intégré à l'échelle d'une métropole mondiale, y compris en termes de valorisation immobilière de nos parcelles industrielles ou encore dans le domaine de l'éco-conception.
- Enfin, chantier emblématique pour préparer l'avenir du Groupe: "**moderniser le réseau de surface pour nous préparer à la concurrence**". Il s'agit notamment de réussir la transition énergétique de notre parc bus avec notre grand plan "bus 2025" qui prévoit le

remplacement de nos 4500 bus par des véhicules électriques et au biogaz, mais également de préparer l'ouverture à la concurrence de notre réseau fin 2024 tout en renforçant les positions de la RATP au-delà de son périmètre historique.

Tous ces chantiers, qui seront également alimentés par une large démarche participative à laquelle chaque salarié sera appelé à contribuer, traduisent la volonté du Groupe RATP de mener une politique active d'innovations et d'amélioration continue, centrée sur l'écoute des besoins de nos voyageurs et d'incarner ainsi la mobilité durable et la ville intelligente en France comme à l'international.

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les députés, après vous avoir présenté les grandes lignes de ces nouvelles orientations, je souhaiterais maintenant prendre quelques minutes pour aborder avec vous **deux sujets d'actualité pour la RATP: le contexte sécuritaire d'une part, et nos résultats 2015 et les perspectives 2016 dans le cadre de notre nouveau contrat avec le STIF pour la période 2016 – 2020, d'autre part.**

En premier lieu, je voudrais souligner que face aux **attaques terroristes** qui ont frappé notre pays l'année dernière, que ce soit en janvier 2015 ou en novembre dernier, les agents de la RATP ont contribué avec sang-froid et professionnalisme à la mobilisation de l'ensemble des services publics et je tiens à leur rendre hommage. Au plus fort de la crise, nous avons toujours assuré la continuité du service public et avons mis nos ressources à la disposition des forces de sécurité.

Dans le **contexte actuel**, nous avons sensiblement augmenté le nombre de patrouilles de notre service de sécurité interne, le GPSR, dans notre réseau et nos agents sur le terrain font preuve de la plus grande vigilance. Les 1000 agents du GPSR et les 5500 agents de station, appuyés par plus de 37 000 caméras de vidéoprotection, font partie intégrante du dispositif sécuritaire francilien. La **loi du 22 mars 2016 sur la sécurité dans les transports collectifs** apporte de nombreuses dispositions que nous appelions de nos vœux et je remercie l'ensemble des parlementaires, en particulier Gilles Savary, qui ont œuvré à l'adoption de ce texte. Nous attendons avec impatience les décrets d'application pour renforcer la sécurité dans nos réseaux, et également lutter plus efficacement contre la fraude. La possibilité de demander des enquêtes administratives pour les personnes occupant des emplois sensibles chez les opérateurs de transport, notamment à la RATP, est une avancée que nous avons également souhaitée. Les Ministres ont pu nous rassurer sur les délais de publication des décrets lors du Comité National sur la Sécurité dans les Transports en Commun tenu hier en présence de Valérie Pécresse.

Le deuxième sujet d'actualité que je souhaiterais aborder concerne la présentation, il y a quelques jours, des **résultats du Groupe RATP** pour l'année 2015. Ce sont de bons résultats qui confortent l'équilibre et la dynamique du Groupe RATP, avec un chiffre d'affaires de près de 5,6 Mds €, en progression de 5,7% par rapport à 2014, porté notamment par la contribution des filiales qui atteint désormais plus de 20% du chiffre d'affaires du Groupe. Ces résultats sont surtout marqués par un niveau d'investissements record en Ile-de-France, avec plus de 1,8 Mds€ investis en 2015 au bénéfice direct des voyageurs. Ce niveau très élevé d'investissements va se poursuivre dans les années qui

viennent avec, comme je l'ai dit, 8,5 Mds€ d'investissements prévus dans le cadre du nouveau contrat STIF, dont 4,2 Mds sur fonds propres de la RATP.

Je tiens à le préciser, c'est la grande spécificité de la RATP par rapport au reste du secteur. Contrairement aux DSP classiques, la RATP est aussi propriétaire et gestionnaire de l'infrastructure et participe largement au renouvellement des actifs de l'opérateur de transport en Ile-de-France. Cela lui impose de dégager un résultat significatif pour disposer d'une capacité d'autofinancement suffisante afin de financer nos investissements, les seuls amortissements ne permettant pas d'assurer la pérennité de nos actifs (dont la valeur dépasse aujourd'hui 9 Mds € en Ile-de-France)

Je voudrais insister sur **le caractère vertueux de ce modèle**: contrairement, par exemple, à SNCF Réseau, la RATP n'est pas tributaire de subventions annuelles d'investissements mais dispose d'une visibilité pluriannuelle qui lui a permis, et doit continuer à lui permettre, d'assurer la pérennité d'un réseau de plus en plus sollicité. La hausse du résultat net de la RATP ces dernières années était donc programmée dans le cadre du contrat avec le STIF pour soutenir l'ambitieuse politique d'investissements menée en Ile-de-France, sans accroissement de la dette Cette progression des résultats traduit également les efforts des salariés et l'amélioration de la performance économique de l'entreprise dont on peut rappeler qu'elle assure une offre de transport accrue de 20% en 10 ans avec sensiblement les mêmes effectifs.

Pour en revenir aux résultats, compte tenu de certains éléments comptables et de la baisse des frais financiers, le résultat net 2015 s'affiche à 437 M€. Hors éléments exceptionnels et conjoncturels, le résultat net 2015 situé à 302M€ est

quasi stable par rapport à 2014, en raison du faible niveau d'inflation (et donc de la quasi stabilité de la rémunération versée par le STIF), de la faible progression du trafic, marqué notamment par les attentats, et des dépenses engagées pour améliorer la qualité du service offert.

Pour 2016, le nouveau contrat STIF 2016 – 2020, qui est bâti sur le même modèle que le précédent, devrait conduire à un niveau de résultat net de l'ordre de 200 M€, du fait notamment d'un débasage d'environ 100 M€ par an de la rémunération versée à la RATP. Nous assurerons en outre, dans cette enveloppe, pour environ 45 M€ par an de services nouveaux et d'offres supplémentaires sur la période. Ce contrat plus exigeant se traduit donc par un effort de la RATP de 145M€ par an, en moyenne sur la période.

Notre trajectoire pour 2020 est conforme à celle fixée, en accord avec l'Etat, dans notre plan d'entreprise:

- Un chiffre d'affaires à 7Mds€ dont 30% générés par les filiales en 2020.
- Un ratio dette sur capitaux propres de 1, contre 3 en 2006, ce qui est indispensable pour continuer à pouvoir emprunter sur les marchés.

L'ensemble de ces bons résultats n'est jamais réalisé, je tiens à le préciser, au détriment de **la qualité de service**. Au contraire, toutes les équipes de la RATP sont fortement engagées pour faire progresser de manière notable la **régularité** de nos lignes. La qualité de service est notre priorité.

Sur nos lignes de métro, la situation ne cesse de progresser: notre taux de régularité en heure de pointe dépasse les 96% sur l'ensemble de nos lignes, à l'exception de la ligne 13 qui est tout de même à 95% de régularité. On peut rappeler qu'en 2012, seules 4 lignes sur 14 dépassaient une régularité de 96%.

Sur le réseau RER, la régularité de la ligne B s'améliore très sensiblement notamment grâce à notre coopération renforcée avec la SNCF (90,1% en 2015, contre 88% en 2014 - 83% en 2013). Sur le RER A, la situation est plus difficile; nous devons notamment faire face à une hausse sans précédent des colis suspects sur cette ligne qui pénalisent très fortement notre régularité (85% en 2015). **Un point particulier sur la question des colis:** il faut savoir que nous avons enregistré une moyenne de 5,2 colis suspects par jour en 2015 (contre 2,5 en 2014), avec des périodes à plus de 10 colis par jour en novembre et décembre dernier. La seule ligne A concentre environ 30% des colis suspects de tout le réseau. Nous travaillons donc en étroite collaboration avec les services de la Préfecture de Police de Paris afin de trouver des solutions innovantes pour la gestion de ces colis. Par ailleurs, comme je l'ai indiqué, nous allons investir 1 Mds€ avec le STIF ces cinq prochaines années sur le RER pour améliorer la qualité de service sur ces deux lignes essentielles au fonctionnement du réseau de transport francilien.

Ces investissements prévus sur le RER A illustrent bien notre ambitieuse politique d'investissements, réalisée dans cadre de notre contrat. En 2015, la RATP, avec le concours du STIF, a **investi le montant record de 1 832 M€**.

Sur les réseaux ferrés, l'année 2015 a notamment été marquée par les travaux simultanés de 4 prolongements de lignes de métro (ligne 4 vers Bagneux, ligne 11 vers Rosny-sous-Bois, ligne 12 vers Mairie d'Aubervilliers et ligne 14 vers Mairie de Saint-Ouen) et par la première phase des travaux de renouvellement des voies et du ballast sur le tronçon central du RER A, chantier inédit et exceptionnel de par son ampleur.

La RATP a poursuivi le déploiement du matériel à 2 niveaux sur le RER A, achevé la rénovation de ses 66 rames sur le RER B et acquis 35 nouvelles rames destinées à la ligne 14 du métro.

Sur le réseau tramway, 2 prolongements sont en cours (T3 vers Porte d'Asnières et T6 Châtillon / Velizy – prolongement en cours à Viroflay) et 2 prolongements sont en préparation (T1 et T7).

Dans le cadre de son plan Bus 2025, la RATP a accéléré la transition énergétique de son parc bus avec 150 bus hybrides en service fin 2015 (520 prévus mi-2016) et le début des expérimentations sur ses lignes des premiers bus standard 100% électriques.

En matière de nouveaux services et d'information voyageurs, la RATP a ,par exemple, créé « monRERA », une application permettant aux voyageurs du RER A d'être mieux informés, notamment en cas de situation perturbée. Le déploiement de la 3G/4G se poursuit, les RER A et B et la ligne 1 du métro étant désormais totalement équipés.

En 2016, la première ligne intégralement équipée de bus standards 100% électriques sera inaugurée, signe de l'accélération du plan Bus 2025. La partie souterraine du tramway T6 sera également inaugurée. Les travaux d'automatisation de la ligne 4 et les travaux de prolongement de la ligne 14 au Sud débiteront également cette année. L'ensemble des grands projets (RVB RER A, prolongements de lignes) déjà engagés se poursuivront bien évidemment.

Tous ces travaux visent le même objectif: l'amélioration durable de **la qualité de service**.

Très rapidement, un point sur **l'évolution récente du trafic et des recettes**.

En 2015, **le trafic voyageur** a connu une hausse modérée (+0,9%), l'impact sur le trafic des attentats de janvier et de novembre 2015 étant compensé par une augmentation de la fréquentation de nos lignes de tramway, en raison du développement de l'offre.

Si le trafic a augmenté, **les recettes directes ont diminué** (-4,6%, soit -106,7 M€, par rapport à 2014). Ce phénomène s'explique notamment par la mise en place du forfait Navigo à tarif unique depuis le 1^{er} septembre dernier. S'il est encore trop tôt aujourd'hui pour mesurer l'impact précis de la mise en place du tarif unique _ et nous ferons le point sur le sujet cet été avec le STIF _ il est néanmoins clair que les réseaux de transports en commun franciliens sont confrontés à la même problématique que les autres réseaux de transports collectifs français: la part payée par les voyageurs ne cesse de diminuer alors même que les tensions sur les finances publiques n'ont jamais été aussi fortes.

Un dernier mot enfin concernant **l'actualité de nos filiales**: vous le savez, via notre filiale RATP Dev, le Groupe RATP se développe en France comme à l'étranger, avec un chiffre d'affaires supérieur à 1 100 M€ (1 143) pour l'année 2015, en hausse de 25% par rapport à 2014. Ces bons résultats proviennent d'un développement maîtrisé, alliant croissance en volume et rentabilité.

En France, RATP Dev s'est particulièrement renforcé dans la région Nord-Pas-de-Calais-Picardie, notamment à travers l'exploitation du réseau multimodal de l'agglomération de Valenciennes (2 lignes de tramway et 30 lignes de bus).

A l'international, les équipes de RATP Dev remportent de nombreux succès, que ce soit à Riyad, à Manille, en Algérie ou encore au Texas.

2016 a bien débuté avec la récente mise en service par RATP Dev du tramway de **Washington**, et l'adjudication prononcée en notre faveur, dans le cadre de l'appel d'offres pour l'exploitation de l'ensemble des bus urbains et interurbains de la région **Toscane**, dernière étape avant la signature du contrat. Ce contrat, d'une durée de 11 ans, représente près de **3 000 bus, plus de 5 400 employés et plus de 100 millions de km parcourus par an**.

Enfin, Systra, notre filiale d'ingénierie commune avec la SNCF, fleuron national présent dans plus de 80 pays, a également réalisé une très bonne année 2015 avec un chiffre d'affaires de 623 M€, en hausse de 18% par rapport à 2014 (*EBIT à 25,5M€ - +18%*). Fortement engagé en France dans la mise en œuvre du Grand Paris Express, Systra confirme son ancrage à l'international, notamment au Moyen-Orient et en Asie, en réalisant plus de 55% de son chiffre d'affaires hors de France.

Je tiens à le dire, devant vous, avec force aujourd'hui: ce développement à l'international de nos filiales, dont je me réjouis qu'il soit soutenu par 85% des salariés de la RATP, selon notre dernier baromètre interne, ne se fera jamais au détriment de notre mobilisation au service de l'Ile-de-France.

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les députés, voici les principaux éléments d'actualité que je me proposais d'aborder. Vous l'aurez compris, la RATP ne manque ni de défis ni de projet. Mais vous pouvez avoir confiance en ses salariés pour affronter l'avenir avec détermination et professionnalisme, dans le respect des valeurs d'une grande entreprise de service public.

Je vous remercie et me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.