

Rapport d'activité
et de développement
durable
2016





Embellir

La RATP modernise ses espaces pour les rendre plus accueillants, plus lumineux, plus agréables. Depuis 2000, plus de 250 stations ont été rénovées. Un vaste plan de modernisation des gares du RER a débuté.



Accueillir

Partout dans le monde, les équipes du groupe RATP s'attachent à apporter une réponse adaptée à chaque client pour faciliter son expérience du transport.

Imaginer

Partenariats avec
des start-up, expérimentations,
challenges internes...
le Groupe innove pour imaginer
la mobilité connectée
et la ville de demain.

...ps booth in France and internationally
...each to find new ideas and







Mobiliser

Trains plus modernes, nouveaux systèmes d'exploitation, voies renouvelées, coordination renforcée... le RER est l'objet de toutes les attentions des équipes de la RATP.



Rénover

La station Louvre – Rivoli, entièrement rénovée en 2016, permet de découvrir de nouvelles reproductions de chefs-d'œuvre du Louvre. Avec la RATP, l'art et la culture sont aussi dans le métro.



M 1 10:46
La Défense 02 04

LOUVRE-RIVOLI



RATP

stib

LIGNE 100%
ÉLECTRIQUE

Plus d'informations sur ratp.fr



Électrique



Innovover

Une première ligne entièrement équipée de bus électriques standards roule désormais à Paris. Objectif pour 2025 : un parc de 4600 bus 100% écologique en Île-de-France.



Cultiver

L'agriculture urbaine s'implante sur un deuxième site de la RATP, avec 450 m² de cultures maraîchères. Objectif : végétaliser 4 hectares de toitures sur ses sites d'ici à 2020.



Informer

800 écrans supplémentaires d'information multimodale en temps réel ont été déployés en 2016. Grâce au digital, la RATP propose aussi des informations personnalisées pour simplifier le transport au quotidien.



Faire découvrir

Paris, Londres, New York, Hong Kong... les bus touristiques du Groupe permettent de découvrir autrement les villes dans le monde. En 2016, RATP Dev a lancé Extrapolitan, une alliance internationale des acteurs du secteur.





Maintenir

À l'été 2016, 5,2 kilomètres de voies ont été renouvelés sur le tronçon central de la ligne A du RER. Un chantier d'exception pour garantir la sécurité et la disponibilité de cette ligne structurante.

Expérimenter

En 2016, la RATP, la Ville de Paris et le Stif ont lancé les premières expérimentations de navettes électriques autonomes. Objectif : une solution innovante pour une mobilité porte à porte, en complément de l'offre existante.





Prolonger

La ligne 12 du métro poursuit son chemin vers Aubervilliers. Au total, quatre prolongements de lignes de métro sont actuellement en cours pour rapprocher les territoires.



Exporter

Quatre ans après sa mise en service, la première ligne de tramway de Casablanca a fêté son 100 millionième voyageur. Un succès bâti sur une relation étroite entre l'autorité organisatrice et les équipes de RATP Dev.







Se former

Généralisation du numérique dans les systèmes, transition vers les bus électriques... les équipes du Groupe enrichissent leurs expertises de nouvelles compétences pour tirer parti des évolutions technologiques.

Une dynamique de transformation

- Entretien avec Élisabeth Borne p. 2
- Au rendez-vous de l'excellence voyageurs p. 9
- Innover dans tous les domaines p. 21
- S'affirmer comme un acteur essentiel de la ville durable p. 31
 - Gouvernance p. 43
 - Résultats p. 50



L'interview d'Élisabeth Borne, présidente-directrice générale de la RATP



Quel est pour vous l'événement majeur de l'année 2016 ?

— Plus qu'un événement, ce qui m'a marquée cette année, c'est la formidable capacité de mobilisation des salariés pour que la RATP soit au rendez-vous des grands moments de 2016. Leur mobilisation remarquable a permis d'accueillir avec succès l'Euro de football dans le contexte sécuritaire que l'Europe connaît. Elle a été également au cœur du dispositif déployé pour accompagner nos voyageurs durant l'interruption exceptionnelle du service sur le tronçon central de la ligne A du RER, pendant les quatre semaines de chantier de renouvellement des voies. L'implication des équipes nous a aussi permis de tenir nos engagements vis-à-vis du Stif en matière d'investissements, avec près de 3 000 projets engagés. Dans le cadre de la démarche participative que j'ai souhaité mettre en œuvre, de nombreux salariés ont choisi de contribuer à notre nouveau plan stratégique, Défis 2025, et lui ont ainsi donné toute sa légitimité. 12 000 d'entre eux ont participé à son élaboration et 70 000 contributions

et des commentaires venus de tout le Groupe l'ont enrichi. Ce plan ambitieux, que j'ai présenté en mars dernier au *top management* du Groupe, a aussi fait l'objet d'échanges réguliers avec nos partenaires sociaux dans le cadre de ce dialogue social de qualité qui fait partie de notre culture.

C'est une chance et une fierté pour moi de pouvoir compter sur cette dynamique collective pour relever les défis qui nous attendent, dans un contexte en constante évolution.

Quel bilan dressez-vous de la première année du contrat 2016-2020 avec le Stif ?

— Ce contrat avec l'autorité organisatrice du transport en Île-de-France est très exigeant, notamment en matière de régularité et de qualité de service. Dans ces deux domaines, d'indéniables avancées ont été réalisées en 2016 : sur le réseau métro, 13 de nos 14 lignes ont dépassé les objectifs de régularité fixés. Nous avons également largement amélioré la production des réseaux bus. Pour le RER, nous poursuivons nos efforts, avec un travail de reconquête qui mobilise toute l'entreprise. L'année 2016 a notamment fait l'objet d'un travail important pour diminuer l'impact des colis suspects sur l'exploitation. Nous avons poursuivi le programme « Ambition Client » pour renforcer la qualité de l'offre de services et l'information voyageurs. L'amélioration du service repose également sur le développement et la modernisation des réseaux engagés avec le Stif, grâce à un budget d'investissements de 8,5 milliards d'euros prévus d'ici à 2020, dont 4,2 milliards sur les fonds propres de la RATP. En 2016, les avancées ont été nombreuses, avec quatre chantiers de prolongement de lignes de métro désormais

« J'ai confiance dans la capacité de notre collectif à se mobiliser, demain comme hier, pour répondre aux besoins croissants de mobilité comme aux attentes de nos clients. »

en cours, après le démarrage fin décembre des travaux de gros œuvre sur la ligne 11. Nous avons par ailleurs inauguré le prolongement du tramway T6 à Viroflay et fêté les dix ans du T3, dont l'extension vers Porte d'Asnières est désormais en chantier. Cet accroissement de l'offre améliore le quotidien des habitants et participe de manière concrète au développement des territoires. À cet égard, la qualité du travail partenarial mené avec la Société du Grand Paris sur la ligne 14 et sur les interconnexions de la ligne 15 avec notre réseau est exemplaire. Enfin, nous avons été force de proposition tout au long de la consultation du Stif sur le Grand Paris des Bus, notamment en matière de transport à la demande, de bus de nuit, de gares routières ou de desserte des gares du Grand Paris Express.

Quel regard portez-vous sur les résultats économiques du Groupe ?

— En 2016, le chiffre d'affaires du Groupe atteint 5 448 millions d'euros avec un résultat net part du Groupe de 171 millions d'euros. Ces résultats, qui prennent en compte la nouvelle rémunération du contrat avec le Stif et un nouveau cadre fiscal, sont en ligne avec nos prévisions, comme avec nos objectifs, dans un contexte économique difficile. Ils montrent que notre modèle est solide et témoignent de notre capacité à tenir la trajectoire fixée pour atteindre un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros à l'horizon 2020, dont 30 % réalisés par les filiales.

Où en est le développement des filiales ?

— La contribution au chiffre d'affaires des filiales représente plus de 20 %, et reste donc stable par rapport à 2015. En particulier, RATP Dev, présent dans 15 pays

sur 4 continents, maintient sa dynamique, malgré des résultats 2016 pénalisés par la baisse de la livre sterling et par une baisse conjoncturelle des marges sur l'activité de bus touristiques, compte tenu des impacts des attentats sur l'activité du secteur. En France, la quasi-totalité des contrats de RATP Dev arrivant à échéance ont été renouvelés, et quelques beaux succès ont été enregistrés, comme à Vannes. À l'international, nous avons mis en service les tramways de Washington DC et de Rio de Janeiro, et préparé la prise en charge de nouveaux réseaux en Toscane, en Algérie ou encore à Riyad, en Arabie saoudite. Enfin, la notoriété mondiale de Systra en ingénierie, notre filiale commune avec SNCF, lui a permis de remporter de beaux succès, notamment en Inde.

Qu'attendez-vous du plan stratégique Défis 2025 que vous venez d'adopter ?

— Fin 2015, nous avons, avec le conseil d'administration, défini trois priorités stratégiques : l'excellence au service des voyageurs, pour être aux meilleurs standards mondiaux de notre profession ; l'innovation, pour gagner en agilité et en rapidité, et continuer à proposer des services innovants ; la ville durable, en faisant de notre performance environnementale et de notre engagement dans ce domaine un levier de notre développement. Avec notre plan Défis 2025, nous avons une ambition claire : nous affirmer comme un groupe intégré, leader mondial des mobilités urbaines, durables et connectées. Avec ce plan, articulé autour de 10 chantiers, nous disposons d'une feuille de route précise pour préparer les échéances à venir. Il nous donne une méthode pour impulser les changements nécessaires et nous adapter



aux évolutions de notre environnement en restant fidèles à notre modèle et à nos valeurs. Les actions à mettre en œuvre et la mesure des progrès feront l'objet d'un pilotage direct de la direction générale. Un bilan sera présenté chaque année au conseil d'administration, au comité régie d'entreprise et à l'ensemble des salariés.

Quels sont les principaux défis à relever ?

— Ils sont nombreux et variés. La sécurité et la sûreté de nos voyageurs et de nos salariés sont nos priorités; elles sont à la base de la confiance accordée par nos voyageurs et nos autorités organisatrices. Parmi les autres défis que nous avons à relever, il y a bien sûr la mobilité durable : notre plan Bus2025, qui vise un parc de 4 600 bus 100 % écologique en Île-de-France en 2025, fait de nous un leader mondial dans ce domaine. Au cœur des mutations de notre environnement, le digital fait émerger des attentes nouvelles chez les voyageurs, mais aussi de nouvelles formes de concurrence, avec l'arrivée d'acteurs qui proposent des solutions de mobilité alternatives ou qui voudraient se positionner en intermédiaires entre nos clients et nous. Notre politique d'innovation, ouverte vers l'extérieur, en particulier vers les start-up, nous permettra de créer des services digitaux toujours plus performants et de renforcer notre excellence opérationnelle. L'évolution de nos métiers est indissociable de cette dynamique, c'est pourquoi nous accordons une importance particulière à accompagner le développement de compétences nouvelles chez nos salariés. C'est, entre autres, grâce à cet engagement que nous relèverons le défi de la concurrence sur notre réseau historique en Île-de-France, comme nous le faisons avec nos filiales en France et à l'international.

Le Groupe se prépare ainsi à répondre aux appels d'offres qui vont être lancés pour les nouveaux tramways T9 et T10, puis pour l'exploitation des lignes du Grand Paris Express. Enfin, nous devons poursuivre notre développement, selon un modèle de croissance rentable et durable, sans recourir à la dette.


Vous êtes donc confiante pour l'année 2017 et pour l'avenir ?

— En tant que groupe intégré, la RATP dispose d'un savoir-faire exceptionnel en matière d'ingénierie, de maintenance et d'exploitation de réseaux multimodaux, et d'une expertise inégalée sur le métro automatique. J'ai confiance dans la capacité de notre collectif à se mobiliser, demain comme hier, pour répondre aux besoins croissants de mobilité comme aux attentes de nos clients, toujours plus exigeants. En Île-de-France, nous allons nous appuyer sur ces atouts pour passer progressivement d'une position de partenaire historique à celle de partenaire choisi par notre autorité organisatrice, et affirmer durablement la RATP comme l'acteur incontournable de la mobilité face à la concurrence. C'est également vrai en France et à l'international, où nous bénéficions d'une réputation d'excellence et d'innovation. RATP Dev a continué en 2016 à investir dans le renforcement de ses équipes pour répondre à de nombreux appels d'offres. Ces efforts porteront leurs fruits, j'en suis persuadée, en 2017 et au-delà.

En 2016, le groupe RATP, c'est...

Une présence dans
15 pays sur 4 continents



 **Un savoir-faire intégré en ingénierie, maintenance et exploitation**



Près de **16 millions**
de voyages par jour



Près de
60 000 salariés

Une expertise de tous les modes de transport



Méto



Bus



Interurbain



Train



Tramway



Câble



Sightseeing



Transport à la demande

La RATP et ses filiales

RATP, opérateur en Île-de-France de l'un des réseaux intégrés les plus denses au monde

RATP Dev

Exploitation et maintenance de réseaux urbains et interurbains, en France et à l'international

Promométo

Gestion de surfaces commerciales (stations, gares, pieds d'immeuble)

Telcité

Déploiement et exploitation d'un réseau de fibre optique

SEDP

Gestion et développement de patrimoine immobilier et foncier

Logis-Transports

Construction et gestion de logements sociaux

Ixxi

Solutions de billetterie, d'information voyageurs et d'aide à l'exploitation

Systra

Conseil et ingénierie pour la conception d'infrastructures de transport (filiale commune avec SNCF)

Six valeurs fortes



L'humain



L'attachement à l'intérêt général



Le respect



Le professionnalisme au service des clients



Le goût du défi



L'ouverture



Une performance solide dans un contexte difficile

5 448 M€
de chiffre d'affaires consolidé Groupe
(contre 5 556 M€ en 2015)

Contribution de l'Epic RATP

4 322 M€
(79,3% du CA consolidé)

Contribution des filiales

1 126 M€
(20,7% du CA consolidé)

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'inscrit en léger recul (-2%) par rapport à 2015 sous l'effet de plusieurs facteurs : le chiffre d'affaires de la maison mère recule ainsi légèrement, du fait de la baisse de la rémunération dans le cadre du nouveau contrat avec le Stif, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2016, et du très faible niveau de l'inflation.

Les filiales de transport de RATP Dev conservent une bonne dynamique, avec une croissance en volume de plus de 4%. Le chiffre d'affaires reste stable en valeur en raison de taux de change défavorables (baisse de la livre sterling) et d'un recul des activités de *sightseeing* en France et au Royaume-Uni, suite aux attentats de 2015 et 2016 en France et en Europe. Malgré cette conjoncture difficile, RATP Dev a maintenu son effort de développement en France et à l'international pour poursuivre sa croissance. Ces résultats confortent le Groupe dans sa capacité à atteindre ses objectifs : un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros en 2020, dont 30% réalisés par les filiales.

Des résultats en ligne avec le budget

EBIT Groupe récurrent

374 M€
(590 M€ en 2015)

Résultat net récurrent part du Groupe

171 M€
(302 M€ en 2015)

Capacité d'autofinancement

912 M€
(1 046 M€ en 2015)

Le résultat et la capacité d'autofinancement sont en baisse, comme attendu, compte tenu du recul de la rémunération du contrat Stif et d'une inflation quasi nulle. À cela s'ajoute l'effet de la normalisation fiscale de la RATP qui augmente son imposition.

Créateur d'emplois

En 2016, le groupe RATP a recruté ou intégré

plus de 4 500 personnes

Cela représente plus de 1 000 personnes pour les filiales et environ 3 500 pour la maison mère (dont 3 000 recrutements et un peu plus de 500 contrats d'accompagnement dans l'emploi).

Près de 800 personnes ont bénéficié de contrats aidés.

Les achats de la maison mère ont généré

près de 25 000 emplois indirects.

3 307,8
millions de voyages ⁽¹⁾ en 2016
assurés par l'Epic RATP ⁽²⁾ (+1,6%)



Méto
1 518,57 millions (-0,1%)



RER
478,36 millions (+2,0%)



Bus ⁽³⁾
1 031,82 millions (+2,4%)



Tramway
276,32 millions (+7,8%)



Orlyval
2,76 millions (-4,1%)

En 2016, la fréquentation des réseaux de la RATP en Île-de-France est en hausse grâce aux bonnes performances des modes RER et bus, dynamisés par la mise en place des forfaits toutes zones, en particulier en banlieue.

Le mode tramway continue à attirer de nouveaux voyageurs, dans la continuité des années précédentes, et bénéficie des récents développements d'offre, dont le prolongement du T6 en cours d'année. La fréquentation du métro enregistre un léger recul en raison d'une moindre présence de la clientèle touristique suite aux attentats de 2015 et 2016.

(1) En données brutes.

(2) Y compris lignes déléguées aux AOP, STL et Orlyval.

(3) Périmètre Epic : y compris lignes déléguées aux AOP et STL.

Un endettement maîtrisé

5 383 M€
(+ 3,8%)

L'endettement de la RATP progresse légèrement, compte tenu d'un calendrier d'investissements particulièrement chargé et de l'impact de la baisse de la capacité d'autofinancement (CAF). D'importants efforts ont été réalisés pour freiner la hausse du besoin en fonds de roulement (BFR). Le ratio dette sur fonds propres reste en ligne avec l'objectif sur la période 2016-2020, qui prévoit que la CAF de la RATP couvre ses investissements pour stabiliser l'endettement.

Investissements en Île-de-France : un engagement tenu

Conformément aux objectifs,

1 784 M€
investis en 2016

(dont 972 M€ sur fonds propres) au bénéfice des voyageurs franciliens pour :

- étendre et adapter les réseaux exploités par la RATP en Île-de-France ;
- moderniser et rénover les espaces, les systèmes de transport et d'information ;
- moderniser et accroître le parc de matériel roulant.

Chiffres clés Epic RATP

CA comptes sociaux

4 654 M€
(contre 4 740 M€ en 2015)

EBIT

365 M€
(contre 512 M€ en 2015)

CAF

875 M€
(contre 974 M€ en 2015)



3 priorités, 10 chantiers

Le groupe RATP affiche une ambition forte : s'affirmer comme un leader mondial des mobilités urbaines, durables et connectées. Pour atteindre cet objectif, il a construit son plan stratégique Défis 2025 autour de 3 priorités.



L'excellence au service des voyageurs

Le groupe RATP place ses clients au centre de ses préoccupations. Il cultive son excellence technique et opérationnelle pour leur offrir un niveau de service au rendez-vous des meilleurs standards internationaux.



L'innovation

L'innovation fait partie de l'ADN du Groupe et constitue un levier essentiel de son développement. Elle lui permet d'être à la pointe du secteur et de s'affirmer comme un leader mondial de la mobilité connectée.



La ville durable

Acteur essentiel de la ville, le groupe RATP entretient une relation étroite avec toutes ses parties prenantes pour renforcer sa contribution sociale, économique et environnementale à la ville de demain.

10 chantiers



S'affirmer comme un groupe international aux meilleurs standards mondiaux



S'appuyer sur les femmes et les hommes de l'entreprise, moteurs de la performance et du développement du Groupe



Assurer la mobilisation générale de l'entreprise sur le RER



Développer la performance de l'ingénierie au service des clients internes et externes



Renforcer la contribution du Groupe aux enjeux de la ville durable



Placer l'expérience client-voyageur au cœur des actions



Proposer une offre moderne et performante de mobilité de surface



Faire du métro un levier de développement du Groupe, en Île-de-France et dans le monde



Conforter la culture de sécurité et de sûreté du Groupe



Accélérer la transformation digitale de l'entreprise

Au rendez-vous de l'excellence voyageurs



Le groupe RATP veut offrir une expérience voyageur de qualité grâce à une performance opérationnelle au niveau des meilleurs standards mondiaux, à des équipes à l'écoute, comme à des espaces accueillants, agréables et animés. Cette ambition passe également par une mobilisation de l'ensemble de l'entreprise pour être au rendez-vous des grands événements qui rythment la vie de la ville.

27 000 salariés
au contact direct
des voyageurs
en Île-de-France

2 400 écrans
d'information
multimodale déployés
dans les stations
et les gares

3 prix
aux *UK Bus Awards*
pour RATP Dev



Au rendez-vous des attentes clients

À l'écoute de ses voyageurs, le groupe RATP met l'expérience client au cœur de son action au quotidien et fait de la qualité de service un élément central de son offre.

Améliorer en permanence la qualité de service

— Viser l'excellence au service des voyageurs, c'est proposer une expérience globale qui allie la qualité du transport, de l'accueil, de l'information voyageurs et des services complémentaires tout au long du trajet. Pour offrir à chaque voyageur un accompagnement personnalisé, l'approche de la RATP s'articule autour de trois axes majeurs : des salariés à l'écoute, une offre de services en constante évolution et des espaces modernisés. Cette démarche proactive est résumée dans la nouvelle signature de la RATP « Demandez-nous la ville », mise en lumière lors de la campagne de communication digitale et d'affichage déployée en mars-avril 2016 sur le réseau francilien.

Dialoguer avec les clients

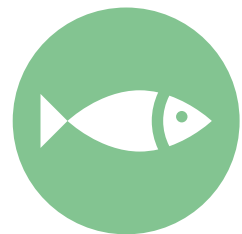
— Pour toujours mieux cibler attentes et besoins des voyageurs, la RATP exploite de nombreux canaux : enquêtes clients, mesures de satisfaction, échanges avec les associations,

présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.).

En novembre 2016, elle a lancé un grand appel à idées sur Internet, invitant les Franciliens à imaginer de nouveaux services pour les transports de demain. Près de 100 000 visiteurs sur www.ratp.fr, plus de 2 000 idées postées, près de 48 000 votes pour départager les 15 idées retenues : cette consultation a rencontré un vif succès.

Renforcer la proximité et la personnalisation

— Les réseaux RATP, notamment en Île-de-France, bénéficient d'une forte présence humaine que les voyageurs apprécient. Les salariés sont aujourd'hui formés pour offrir un service personnalisé et proactif, résolument tourné vers les clients. Ils sont équipés d'outils mobiles pour mieux répondre aux questions des voyageurs. Le contrat Stif/RATP 2016-2020 permettra le recrutement de 100 agents supplémentaires pour renforcer la présence humaine sur le réseau Noctilien des bus de nuit.



Quand 13 stations changent de nom

Parmentier renommée « Pomme-de-Terre », Pyrénées rebaptisée « Alpes », Opéra devenue « Apéro »... le 1^{er} avril 2016, la RATP a changé le nom de 13 stations du métro parisien pour un jour. Ce canular, réalisé pour la plus grande joie des Franciliens, était renforcé par un teasing digital qui a connu un grand succès sur les réseaux sociaux.

Fournir une information claire, au plus près des besoins des voyageurs

— Toutes les stations de métro et gares du RER RATP sont désormais habillées avec la nouvelle signalétique « Trait d'union » qui permet aux voyageurs d'identifier rapidement les lieux dédiés à la vente et à l'information comme les services digitaux. Un travail important a également été réalisé sur les jalonnements proposés dans les couloirs et sur les plans de quartiers.

Outils mobiles, information numérique dans les stations et les gares... le Groupe met en place des solutions et des systèmes innovants et variés pour proposer une information réactualisée en permanence, particulièrement en cas de perturbation. 800 écrans supplémentaires d'information multimodale en temps réel Image ont été ainsi installés en 2016, soit un total d'environ 2400 écrans sur l'ensemble du réseau francilien.

Offrir des matériels et des espaces plus accueillants

— Pour améliorer la qualité de l'expérience voyageur, la RATP s'engage, dans le cadre du contrat avec le Stif, à offrir des matériels modernes, des espaces plus propres, lumineux, accueillants et confortables. La mise en service des 140 trains à deux niveaux sur le RER A s'est achevée début 2017, conformément au calendrier fixé. En 2016, la RATP a aussi terminé son programme de mise en circulation des rames de métro de dernière génération sur les lignes 2, 5 et 9 du métro avec la fin du déploiement de ces matériels sur la ligne 9.

La RATP poursuit le projet de rénovation des stations « Un métro plus beau », avec un record de 14 stations en chantier en 2016. Elle a aussi engagé un important programme de modernisation des gares du RER.

Développer la connectivité et les services à valeur ajoutée

— Transformer le temps de trajet en temps de vie grâce à de nouveaux services et commerces est un axe de développement important pour l'entreprise.

Dans le domaine clé de la connectivité, la RATP et Telcité, sa filiale de télécoms, ont lancé sur plusieurs sites pilotes le nouveau service Point Connect, avec Wi-Fi gratuit et prises USB pour recharger un appareil mobile. Parallèlement, le déploiement de la 3G/4G se poursuit sur l'ensemble du réseau francilien. En matière de services innovants, des conciergeries 3.0 ont été implantées dans 16 stations et gares grâce à un partenariat entre Promométro – filiale en charge de la valorisation des espaces commerciaux –, la start-up Quatre Épingles, Lagardère Retail Travel Service et des artisans situés à proximité. Elles permettent aux voyageurs d'accéder à des services du quotidien (repassage, pressing, blanchisserie, retouche et cordonnerie) lors de leur trajet.



Des temps de parcours adaptés à la circulation

Prévu dans le cadre du contrat avec le Stif, le recalage des temps de parcours des 40 lignes de bus les plus confrontées à des conditions de circulation difficiles permet d'assurer un service plus conforme aux horaires annoncés. Un réexamen de l'ensemble des lignes de bus est prévu d'ici à 2020.



La lutte contre la fraude renforcée

Face aux enjeux financiers et citoyens que représente la fraude, le Stif, la RATP et SNCF ont lancé en 2016 une campagne de communication conjointe pour rappeler les règles aux voyageurs et informer sur l'alourdissement des sanctions encourues par les fraudeurs. Par ailleurs, la RATP déploie actuellement le procès-verbal électronique, qui va simplifier le traitement des infractions et améliorer le recouvrement des amendes.

Placer la culture au cœur du transport

— Aménagements et expositions dans les espaces, poèmes dans les rames de métro ou dans les bus, concerts exceptionnels... la RATP transforme ses réseaux en lieux de découverte et d'animations culturelles, ouverts à de multiples formes d'expression artistique. La rénovation achevée en 2016 de la station Assemblée Nationale allie patrimoine et création. Elle bénéficie d'une scénographie plus contemporaine et utilise les médias numériques, qui invitent à un voyage virtuel autour du Parlement. Cette politique culturelle s'appuie de plus en plus sur le digital, pour une résonance plus grande et un dialogue plus large. Après Twitter et Facebook, la RATP est désormais présente sur Instagram : en 2016, le cinéaste Jean-Pierre Jeunet a présidé un concours inédit #photogRATPhie sur le thème de la ville qui bouge. Près de 16 000 photos postées par 4 000 instagrammeurs, plus d'un million de likes. Au final, les 50 photos les plus appréciées ont été exposées dans les stations et gares. Le deuxième Grand Prix Poésie RATP a également rencontré un grand succès, avec plus de 8 000 poèmes postés en un mois. À Bournemouth (Royaume-Uni), la filiale Yellow Buses expose dans ses véhicules les œuvres d'artistes « en résidence » à bord des bus.

Sensibiliser aux enjeux de sécurité

— À l'écoute des avis de ses voyageurs, la RATP s'attache aussi à les responsabiliser dans leur usage des transports. En 2016, elle a ainsi mené plusieurs opérations pour rappeler les fondamentaux d'une mobilité sûre en Île-de-France. Avec une campagne au ton décalé et humoristique, la RATP a appelé ses voyageurs à la vigilance, trop d'accidents résultant d'un manque d'attention.



« Affaires oubliées = trafic perturbé »

Dans un contexte de vigilance accrue, les paquets abandonnés ont enregistré une forte hausse, avec de lourdes conséquences sur la ponctualité des trains. C'est pourquoi la RATP a lancé fin 2016 une campagne inédite pour inciter les voyageurs à faire attention à leurs effets personnels. Parallèlement, elle travaille avec les pouvoirs publics pour optimiser les procédures d'intervention. Elle expérimente un traitement des objets abandonnés avec l'appui d'équipes cynophiles spécialement formées.



Des écrans tactiles interactifs

Développés avec la filiale Ixxi, 60 écrans de nouvelle génération Zenway sont en cours de déploiement sur le réseau francilien. Zenway permet de faciliter l'orientation des voyageurs grâce à la visualisation des itinéraires vers d'autres stations et gares, les aéroports ou encore les sites touristiques (musées, monuments, etc.). Il propose aussi des informations utiles sur les environs (plans, restaurants ou hôtels). Simples, intuitifs et rapides, ces écrans sont plébiscités par la clientèle, avec un taux de satisfaction de 92%.

Mobilisés sur le RER

Avec le Stif et en partenariat avec SNCF, la RATP met tout en œuvre pour porter la qualité de service des lignes A et B du RER au niveau de performance attendu.



1 Md€ investi entre 2016 et 2020 dans le cadre du contrat Stif/RATP

RER A et B

Un trafic en hausse de 20% depuis 2000

2 millions de voyages quotidiens

RER A

1,2 million de voyages/jour en semaine

La ligne la plus fréquentée d'Europe



Des trains plus fiables, plus modernes

RER A : une exploitation assurée entièrement avec des trains à deux niveaux depuis février 2017

RER B : rénovation des trains MI79 achevée en 2016, feu vert du Stif pour celle du MI84



Une meilleure coordination entre les branches RATP et SNCF

RER A : direction de ligne unifiée (regroupant la RATP, SNCF Mobilités et SNCF Réseaux) mise en place pour une meilleure coordination

RER B : centre de commandement unifié opérationnel depuis 2015, implanté en 2016 à Denfert-Rochereau



Des infrastructures renforcées et sécurisées

RER A : renouvellement complet des voies et du ballast du tronçon central entre 2015 et 2021



Une offre qui s'adapte

RER A : concertation avec les élus locaux pour une grille horaire plus souple afin d'améliorer la régularité en cas de perturbations (opérationnelle fin 2017)

De nouveaux systèmes d'exploitation sur le RER A

Pilotage automatique des trains sur le tronçon Nanterre/Fontenay-sous-Bois progressivement mis en place à partir de mi-2017

Extension du Sacem (système d'aide à la conduite des trains) au tronçon Val de Fontenay/Noisy – Champs prévu pour 2020

Expérimentation de systèmes Darts (Dispositifs d'aide à la régulation et au temps de stationnement des trains) pour une régulation optimisée



Au rendez-vous des grands événements

En 2016, la RATP a démontré sa capacité à assurer ses missions dans des circonstances exceptionnelles, comme lors de grands événements, au succès desquels elle a contribué. Elle entend être un atout pour Paris en vue de l'organisation des manifestations majeures à venir.

Accompagner le succès de l'Euro 2016

— Lors du Championnat d'Europe de football, du 10 juin au 10 juillet, la RATP a accueilli et orienté des centaines de milliers de fans se rendant ou revenant du Stade de France, du Parc des Princes ou des *fan zones* installées à Paris et à Saint-Denis. À cette occasion, elle a montré sa capacité à se mobiliser pour la réussite d'un grand événement rassembleur et populaire. Durant cette période, elle a renforcé son offre de transport sur plusieurs lignes de métro, de bus et sur le RER B pour acheminer, puis ramener les supporters lors des matches. Parallèlement, les équipes ont canalisé les flux de voyageurs pour assurer leur sécurité, sur les quais comme à bord des trains. Pour la finale, l'entreprise s'est mobilisée pour que sept lignes de métro et les deux lignes de RER fonctionnent toute la nuit.

RER A : dispositif exceptionnel pour interruption exceptionnelle

— La prise en charge optimale des voyageurs lors des fermetures de ligne est un enjeu majeur pour la RATP. La deuxième année du chantier de renouvellement des voies et du ballast du tronçon central de la ligne A du RER a constitué un nouveau défi en juillet-août 2016. L'interruption du service, d'une ampleur inédite – aucun train ne circulant entre La Défense et Nation pendant quatre semaines –, concernait entre 570 000 et 700 000 voyageurs par jour. Le dispositif de transport et d'accompagnement des voyageurs mis en place pour l'occasion a montré toute son efficacité pour une coupure plus importante que lors de la première étape du chantier en 2015. L'offre de transport sur la ligne 1 du métro, itinéraire naturel de contournement, a pu être adaptée en temps réel grâce à la souplesse de cette ligne automatisée



S'adapter pour relever les défis

Durant le chantier de renouvellement des voies de la ligne A du RER, l'organisation spécifiquement mise en œuvre dans les ateliers de maintenance de la ligne 1 du métro a garanti la bonne disponibilité des navettes, pourtant fortement sollicitées, et a permis d'injecter jusqu'à trois navettes supplémentaires en heures de pointe, rendant possibles des intervalles d'exploitation de 85 secondes.

depuis 2012. En outre, sept autres lignes ont été renforcées (2, 3, 6, 9, 10, 13 et 14) pour offrir des alternatives aux voyageurs. Par ailleurs, trois lignes de bus et la ligne de tramway T2 ont elles aussi bénéficié d'un renforcement d'offre. Ce travail s'est appuyé sur l'outil de prévision de trafic voyageurs de la RATP (Global) comme sur la connaissance du trafic accumulée et le retour d'expérience de 2015.

La RATP a aussi mis en place un important dispositif d'accueil et d'orientation des voyageurs, basé sur une forte présence humaine dans les espaces pour rassurer et conseiller les touristes comme les clients réguliers : les agents des gares et des stations les ont accueillis et orientés vers les itinéraires de substitution et ont canalisé les flux pour garantir la régularité du transport. Contrôleurs, salariés en contrat d'accompagnement dans l'emploi et 400 CDD sont venus renforcer ce dispositif. Au total, plus de 1 000 agents ont été déployés dans les espaces aux heures de pointe.

Par ailleurs, les voyageurs ont été informés très en amont pour leur permettre d'anticiper l'interruption, grâce à une campagne d'information digitale massive lancée dès le mois de février 2016, avec notamment plusieurs campagnes d'*e-mailing*, des opérations événementielles dans les gares et un important affichage dans les espaces. Un dispositif comparable sera mis en œuvre pour accompagner les prochaines phases du chantier dans les années à venir.

Euro 2016 : le sport à l'honneur



Événement de dimension internationale, l'Euro de football a attiré des centaines de milliers de supporters. Toute la RATP s'est mobilisée pour qu'ils puissent se rendre dans les meilleures conditions dans les stades et les *fan zones*.

Des moyens accrus



Pour le concert inaugural

Lignes 6, 8, 9 et 14 ouvertes une heure de plus et mise en place de bus supplémentaires sur les lignes Noctilien

Pour chaque match au Parc des Princes

13 trains supplémentaires sur la ligne 9 et 6 sur la ligne 10

Pour chaque match au Stade de France

10 trains supplémentaires sur la ligne 13 et 8 sur le RER B

Pour la finale

7 lignes de métro (1, 2, 4, 6, 9, 13 et 14) et les RER A et B ouverts toute la nuit



Plus de 1 000 agents de la RATP et de SNCF dans les stations et gares pour l'accueil et la gestion des flux

20 équipes supplémentaires d'agents du Groupe de protection et de sécurité des réseaux (GPSR) déployées chaque jour sur les réseaux

Des outils d'information spécifiques



Un dépliant créé pour l'événement : 6 langues, 400 000 exemplaires diffusés



Nouvelle application « Next Stop Paris » : 10 langues, des informations intégrant les *fan zones*



Anticiper les effets de la crue du siècle

— Début juin, la crue de la Seine n'a eu quasiment aucun impact sur le réseau RATP : seules deux stations de métro et une gare du RER RATP ont été fermées à titre préventif. Cet épisode de très forte crue a permis de démontrer la capacité d'anticipation de l'entreprise et la robustesse des procédures prévues. La RATP est en effet un des premiers opérateurs à disposer de son propre Plan de prévention contre le risque d'inondation, officiellement reconnu et validé par le préfet de Région. Plus de 800 agents de maintenance sont formés et mobilisables à tout moment pour intervenir très vite, la rapidité et la qualité du cloisonnement constituant des facteurs essentiels de réussite. En mars, ces équipes s'étaient fortement impliquées dans l'exercice de simulation de crue Sequana, organisé par la préfecture de Police, avec l'édification de barrières de protection aux points d'entrée d'eau potentiels et la mise en place d'une salle de crise rassemblant l'ensemble des acteurs concernés (maintenance, exploitation, etc.).

Soutenir la COP22 à Marrakech

— Présent au Maroc via Casa Tram, en charge de l'exploitation du tramway de Casablanca, le groupe RATP était partenaire de la Conférence mondiale sur le climat à Marrakech. Un soutien naturel pour le Groupe, déjà partenaire officiel de la COP21 à Paris en 2015. Il y avait joué un rôle majeur, à la fois pour transporter les participants et pour relayer sur ses réseaux

les messages et les actions de sensibilisation au développement durable. C'est Ixxi qui a conçu l'application officielle de l'événement, « MyCop22 », pour les autorités marocaines. Disponible en arabe, anglais, français et espagnol, elle délivrait les informations et services nécessaires pour s'organiser, se déplacer et s'orienter à Marrakech et à Bab Ighli, site de l'événement. Elle hébergeait également le programme de la COP22 et des recherches d'itinéraires associés à chaque événement.

Contribuer au rayonnement culturel de la France

— Partenaire du comité de candidature de Paris2024, la RATP apporte son expertise de la mobilité urbaine pendant de grands événements et dans la gestion d'importants flux de voyageurs, un double atout pour la candidature de Paris aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024. La RATP est également partenaire officiel de la candidature de la France à l'organisation de l'Exposition universelle de 2025.



Un partenariat avec des taxis pendant les travaux

Durant l'interruption du trafic sur la ligne A du RER, un partenariat avec G7, la première centrale de réservation de taxis à Paris et en petite couronne, a permis de proposer des modes alternatifs sur des itinéraires de substitution ou de rabattement. Il offrait notamment une réduction de 15% sur le prix des courses pour les dessertes aéroportuaires et pour les gares parisiennes.

Orienter efficacement pendant les travaux

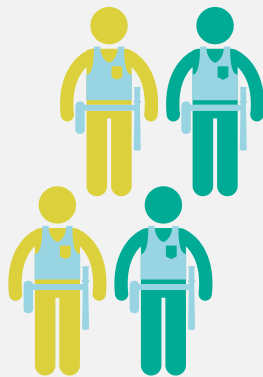
L'outil de recherche d'itinéraires RATP, mis à disposition des voyageurs sur www.ratp.fr pendant l'interruption exceptionnelle du service sur le RER A, intégrait l'ensemble des travaux d'été de la SNCF et tenait aussi compte de la saturation des lignes de report. Nouveauté 2016 : l'indication du temps de trajet selon l'itinéraire proposé, établi à partir de l'offre de transport mise à jour.

Des moyens renforcés pour plus de sécurité

Un PC Sûreté RATP et un PC Police installés sur un même site, à la Maison de la RATP

Une relation de proximité au quotidien

entre **1 100 fonctionnaires de police** (Brigade des réseaux ferrés) et plus de **1 000 agents de sécurité** du GPSR



Plus de **100 équipes** du GPSR déployées quotidiennement sur l'ensemble du réseau

Des moyens accrus et des compétences élargies



100 postes d'agents supplémentaires créés dans le cadre du contrat Stif/RATP 2016-2020 (pour un total de 1 100 agents)



Les agents du GPSR peuvent inspecter les bagages et procéder à des palpations de sécurité, en application de la loi Le Roux-Savary



40 000 caméras présentes sur les réseaux et embarquées dans les trains et véhicules



Plateforme expérimentale de vidéo « intelligente »

à Châtelet – Les Halles pour une analyse poussée des images du réseau de vidéosurveillance



Renvoi en temps réel au PC Sûreté

d'images de la vidéo-protection à bord des bus



Chiens renifleurs

pour inspecter les colis suspects dans le métro et le RER



Au rendez-vous des meilleurs standards mondiaux

Exploitant l'un des réseaux les plus denses au monde et présent dans 15 pays, le groupe RATP est une référence mondiale de la mobilité urbaine.

Une expertise reconnue et recherchée

— La RATP a développé un savoir-faire unique d'entreprise intégrée qui exploite, maintient et modernise de manière continue l'un des tout premiers réseaux multimodaux au monde. Cette expertise quotidiennement démontrée en Île-de-France est un puissant atout pour RATP Dev à l'international. À Rio de Janeiro, la mise en service de la première ligne de tramway en juin 2016, soit deux mois avant les Jeux olympiques, a ainsi bénéficié de l'assistance technique de RATP Dev grâce à un transfert de savoir-faire couvrant les procédures d'exploitation, la formation du personnel, la phase de marche à blanc puis l'exploitation. En Afrique, la RATP s'est engagée aux côtés de SNCF pour accompagner le Sénégal dans son projet de train express régional (TER) à Dakar.

La sécurité ferroviaire, première des priorités

— Le Groupe a fait de la sécurité une priorité absolue. Cet engagement concerne tous les métiers, depuis la conduite, le service en station et à bord (contrôle,

sûreté des espaces, etc.) jusqu'à la maintenance des matériels et des infrastructures. Capitalisant sur l'expertise accumulée sur un métro plus que centenaire, sur la diversité de ses métiers et sur sa présence sur quatre continents, le Groupe s'appuie sur les meilleurs retours d'expérience. Avec les gestionnaires de voirie concernés, il a ainsi lancé un plan d'actions visant à ajuster l'insertion du tramway T1 pour améliorer la sécurité du trafic routier en interaction avec la ligne. Le Groupe a dans ce cadre traité les neuf carrefours les plus importants en 2016.

Un engagement responsable ambitieux

— Soucieux d'être exemplaire dans ses pratiques professionnelles, le Groupe a mis en place un management environnemental pour économiser les ressources et réduire les risques environnementaux. L'ensemble du cycle de vie des ouvrages et des systèmes est pris en compte dans la démarche de conception et de maintenance. En 2016, les équipes ont, par exemple, modernisé la station des eaux résiduaires industrielles de l'atelier ferroviaire de Choisy, à Paris, avec un système de filtration qui permet



RATP Dev London récompensée aux UK Bus Awards

En octobre 2016, RATP Dev London a remporté trois prix aux UK Bus Awards, qui ont récompensé l'excellence opérationnelle de cette filiale en charge de l'exploitation et de la maintenance de 12% des bus londoniens, avec un millier de véhicules.

d'alimenter en eau recyclée l'ensemble des installations industrielles du site. Résultat : zéro déchet et une rentabilité dès la première année de fonctionnement du système.

Un *benchmark* permanent avec les meilleurs opérateurs

— Le groupe RATP est engagé au sein de l'Union internationale des transports publics (UITP), qui vise à soutenir et promouvoir le développement de solutions de mobilité durables. Par ailleurs, la RATP est membre des réseaux de *benchmark* CoMET (*Community of metros*) et IBBG (*International bus benchmarking group*). Animés par le centre de recherche RTSC (*Railway and transport strategy center*) de l'Imperial College London, ils permettent l'échange d'indicateurs de performance (KPI) et le partage d'expériences comme de bonnes pratiques entre les opérateurs de dimension internationale. Décidées à s'affirmer durablement au plus haut niveau des exigences dans le monde, les équipes RATP réinterrogent en permanence leurs modes de fonctionnement.

La certification au service de la performance

— Pionnière dans l'engagement qualité, la RATP a été l'une des premières grandes entreprises françaises à obtenir dès les années 1990 les certifications ISO 9001 et NF Service. Le Groupe s'est aujourd'hui engagé dans une démarche résolue de certification de ses activités avec les certifications QSE (Qualité, sécurité, environnement), ISO 9001 (management de la qualité),

ISO 14001 (management environnemental), OHSAS 18001 (sécurité au travail et prévention des risques professionnels), EFQM (*European foundation for quality management*). Elles inscrivent l'amélioration continue de la performance dans le management opérationnel et constituent une reconnaissance objective de l'excellence du Groupe. À Alger, le processus de certification ISO 9001 de la ligne 1 du métro portant sur la maintenance et l'exploitation a permis de systématiser la logique d'amélioration continue; au Royaume-Uni, les six dépôts de bus de RATP Dev London et Metrolink (tramway de Manchester) se sont vu décerner la certification BS OHSAS 18001. En Île-de-France, le plan de certification couvre à la fois le transport (la ligne 14 est certifiée QSE et EFQM), la maintenance (les 23 centres bus sont certifiés QSE), l'ingénierie comme les sites tertiaires (le Campus, centre de formation du Groupe, est certifié ISO 14001).



Une approche prédictive de la sécurité primée

Lors du 26^e International railway safety council (IRSC), réuni début octobre à Paris, la RATP a reçu le prix de l'innovation et de la sécurité pour son programme « Anticiper des précurseurs de danger par le développement d'une fonction prédictive ». Une reconnaissance du travail mené par les équipes du Groupe afin de mettre au point une méthode innovante pour identifier et contrôler l'apparition et l'évolution des signes avant-coureurs de danger, grâce à un algorithme qui permet de mesurer et d'alerter sur toute évolution.



Au rendez-vous de toutes les mobilités

Favoriser l'accès de tous aux transports grâce à des offres de mobilité adaptées à chacun est une priorité du groupe RATP.

Rendre les réseaux et les services plus accessibles

— En Île-de-France, la RATP déploie des équipements et des services innovants pour les voyageurs à mobilité réduite. Aujourd'hui, la totalité du parc de bus francilien est équipée de planchers bas et d'annonces sonores, et les nouveaux véhicules mis en service disposent de deux espaces réservés aux utilisateurs de fauteuil roulant. La nouvelle génération de rames automatiques commandées pour la ligne 14 du métro offrira 48 places réservées aux personnes à mobilité réduite et 8 emplacements pour les utilisateurs de fauteuil roulant. Par ailleurs, après une phase d'expérimentation dans plusieurs stations, la RATP a lancé en 2016 le programme « Équisens » qui vise à faciliter l'orientation et le cheminement dans les espaces des voyageurs souffrant de handicaps sensoriels ou cognitifs, en améliorant l'éclairage, l'acoustique, la signalétique et l'information. Il permet notamment de sécuriser les escaliers (bandes d'éveil et de vigilance, rallongement des mains courantes, « nez de marche », etc.). En matière d'information voyageurs, la nouvelle version de l'application mobile RATP intègre désormais la recherche d'itinéraires accessibles, avec une vitesse

de déplacement plus en phase avec la réalité des personnes à mobilité réduite. Cette adaptation s'est faite en collaboration avec des associations représentatives.

Former les agents pour un accueil adapté

— Les programmes de formation veillent à développer chez les collaborateurs en contact avec la clientèle une attention particulière pour un accueil adapté aux publics présentant des besoins spécifiques. La ligne 10 a été la première du métro francilien à obtenir le certificat S3A, qui valide la capacité des agents à prendre en charge de manière personnalisée les voyageurs souffrant d'un handicap mental et, par extension, tout client ayant des difficultés de compréhension ou d'orientation. La ligne B du RER s'est elle aussi inscrite dans ce processus et, depuis février 2017, toutes ses gares sont certifiées S3A. L'ambition est que toutes les lignes le soient d'ici à trois ans. L'association Les Compagnons du voyage, créée par la RATP et SNCF, propose un service d'accompagnement porte à porte pour les personnes à mobilité réduite via les transports en commun. Chaque mois, elles sont 2000 à en bénéficier.



FlexCité récompensée

Filiale de la RATP spécialisée dans le transport de personnes à mobilité réduite (PMR) et le transport à la demande, FlexCité a reçu un trophée de la mobilité en Île-de-France pour son projet « Une information en temps réel via l'envoi de SMS » lors des Assises de la mobilité en Île-de-France 2016 organisées par le Stif.

« Carnet de voyage » élargi

En 2016, la sixième édition de l'enquête « Carnet de voyage » a été élargie aux lignes de tramway et à la ligne 14 du métro, entièrement accessible. Cette opération, menée chaque année auprès des voyageurs en fauteuil roulant qui utilisent les réseaux, vise à recueillir leur ressenti sur les conditions de déplacement sur chacun de ces modes.

Innover dans tous les domaines



Tourné vers l'avenir, le groupe RATP renforce sa démarche d'innovation à 360° pour développer de nouvelles offres de mobilité et des services aussi originaux qu'utiles pour les voyageurs. Réciproquement, il offre à ses collaborateurs les moyens de relever les défis d'avenir et met en œuvre des solutions techniques de pointe, au service d'une ville plus durable.

Plus de **100**
innovations présentées
par les filiales de RATP Dev
lors du challenge
« Innov & Go »

5,5 millions
de visiteurs
uniques par mois
sur le site
www.ratp.fr

70 000
contributions de salariés
lors de la consultation
sur le plan d'entreprise
Défis 2025



La fabrique de l'innovation dans le groupe RATP

Le Groupe développe une politique d'innovation dans tous ses domaines d'expertise pour apporter les meilleures solutions à ses parties prenantes.

Une culture de l'innovation au cœur du Groupe

— L'histoire des transports publics est jalonnée de premières mondiales portées par la RATP : métro sur pneus, billettique sans contact, premier métro automatique à grand gabarit, automatisation d'une ligne existante sans interruption de trafic... Avec la révolution digitale qui modifie en profondeur le secteur de la mobilité et fait émerger de nouvelles formes de concurrence, le Groupe mise aujourd'hui sur des modes d'innovation rapides et agiles.

Les start-up, sources d'inspiration et de nouvelles collaborations

— Pour faire émerger plus rapidement des solutions et des services innovants utilisant les technologies numériques, le groupe RATP s'est engagé dans une stratégie ouverte de co-construction avec des start-up. Partenaire du salon Viva Technology dédié à l'innovation, le Groupe a ainsi animé un *Lab* dans lequel 47 start-up étaient invitées à imaginer de nouveaux services autour de la mobilité urbaine.

Pour la deuxième édition de « DataCity », programme d'appel à projets favorisant la collaboration entre start-up et grandes entreprises pour imaginer la ville de demain, RATP Dev s'est associé à l'accélérateur Numa sur des projets visant à exploiter les données des circuits touristiques Open Tour à Paris.

Des expérimentations avec des partenaires de référence

— Cette approche ouverte de l'innovation se traduit également dans des projets conduits avec des partenaires majeurs, qui font référence dans leur domaine, forts d'expertises complémentaires à celles du Groupe. La RATP et Nokia ont ainsi réalisé sur la ligne 14 le premier test mondial de la technologie 4G LTE (*Long term evolution*) en conditions réelles. L'expérimentation a démontré la capacité d'un unique réseau mobile LTE à remplacer les réseaux Wi-Fi habituels et à gérer simultanément les transmissions de données de plusieurs applications : simulation du contrôle des trains, vidéo dans les rames et sur les quais, communications vocales opérationnelles...



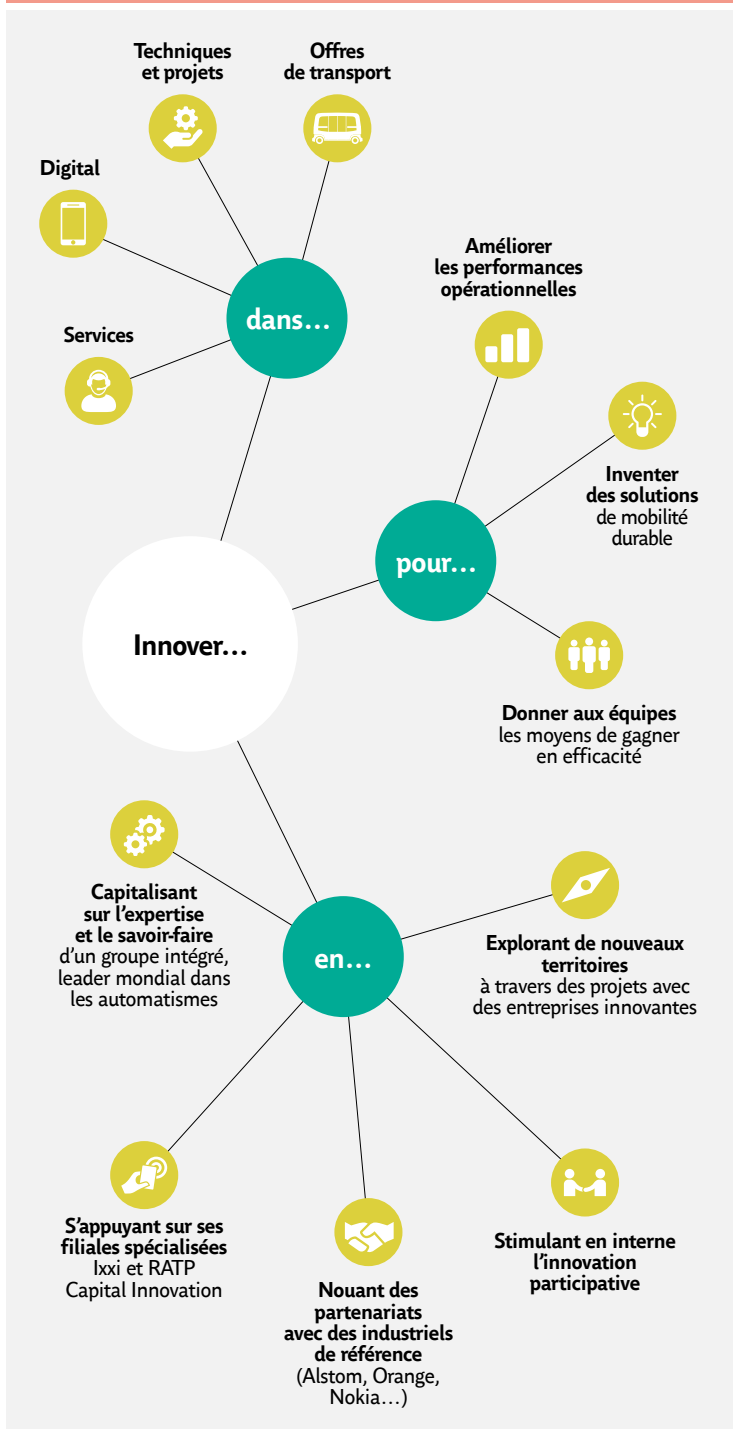
Investir dans les start-up

En février 2017, le Groupe a créé RATP Capital Innovation, une filiale dédiée aux investissements dans les start-up, notamment dans le domaine des nouveaux services et des nouvelles mobilités. Elle est dotée de 15 millions d'euros.

Encourager l'innovation participative

— Plus que jamais, la RATP investit dans la créativité de ses équipes à travers sa démarche d'innovation participative. Les challenges et trophées internes du Groupe font partager des initiatives concrètes, mises en œuvre avec succès. La première édition du trophée Environnement, ouvert à l'ensemble des salariés, a récompensé trois initiatives : un projet incitant les collaborateurs à adopter des solutions de mobilité alternative au Royaume-Uni, un système de recyclage des eaux résiduaires dans un atelier de maintenance et la certification HQE de la Maison de la RATP à Paris. Avec « [BOUGE!] », l'entreprise dispose en outre d'un dispositif interne d'entrepreneuriat qui aide les salariés à faire émerger des propositions d'innovations intéressant le Groupe. En avril 2016, la RATP et Air France ont ainsi expérimenté, en gare de Denfert-Rochereau, Pack'n'Go, un service d'enregistrement de bagages issu de la promotion 2015 de « [BOUGE!] ». En 2016, les sept porteurs de projets retenus ont bénéficié d'un accompagnement en mode start-up pour transformer leurs concepts innovants en offres commerciales abouties. Le premier challenge « Innov & Go » a, quant à lui, fait émerger plus d'une centaine d'innovations issues des filiales de RATP Dev de 12 pays. Un logiciel développé par sa filiale sud-africaine pour optimiser la planification des travaux complexes faisant intervenir de nombreux prestataires a notamment été adopté par d'autres filiales, en Algérie et au Royaume-Uni.

Innover à 360°





Innové pour une mobilité toujours plus connectée

Le groupe RATP entend devenir une référence de la mobilité connectée et de la ville intelligente en saisissant les opportunités offertes par le digital.

Accélérer la transformation digitale du Groupe

— Le groupe RATP s'est engagé dans une dynamique digitale en développant tout un écosystème autour de son site www.ratp.fr, avec notamment une application mobile très populaire en Île-de-France, un programme relationnel « *maRATP* » (850 000 inscrits), des applications mobiles dédiées comme « *Next Stop Paris* » (1,4 million de téléchargements depuis le lancement de la nouvelle version en juin 2016) et une présence sur les réseaux sociaux. La révolution numérique incite le Groupe à aller toujours plus loin en accélérant sa transformation digitale pour répondre aux nouvelles attentes des clients et des autorités organisatrices.

Accompagner les voyageurs sur tout leur trajet

— Les nouveaux outils et services déployés par la RATP visent à apporter une information voyageurs « sans couture », incorporant les données d'autres transporteurs pour offrir une expérience client globale et optimisée. La nouvelle version de l'application mobile

RATP comme le déploiement en cours des 3 000 nouveaux écrans d'information multimodale et multitransporteurs Image en sont deux illustrations majeures. En 2016, l'application RATP a franchi un nouveau cap en intégrant les données des réseaux Vélib' et Autolib' afin de proposer différentes options pour une combinaison de trajets au plus près des besoins.

Après une première expérimentation sur le réseau d'Annemasse en Haute-Savoie, RATP Dev propose désormais aussi une offre d'information géolocalisée totalement transverse à travers son application « *Gemm* » (Génération mobilité multimodale). Cette plateforme peut intégrer tous les modes de déplacement d'un territoire (bus, tramway, interurbain, autopartage, covoiturage, vélo, etc.) pour que chaque client puisse planifier son voyage en quelques clics.

Proposer une information personnalisée et en temps réel

— La digitalisation permet également d'apporter une information actualisée en permanence, en particulier en cas de perturbations. En Île-de-France, les 24 comptes Twitter RATP, qui proposent une information en

temps réel pour chaque ligne de métro, RER et tramway, ont passé en 2016 la barre des 200 000 *followers*.

« monRERA », application dédiée à cette ligne structurante du réseau, permet aux voyageurs de voir où se trouve leur prochain train.

Près de la totalité des 10 000 arrêts de bus et de tramway RATP est désormais équipée de *tags* information voyageurs pour récupérer sur son téléphone les horaires de passage des bus au point d'arrêt, ainsi que le plan du quartier via SMS, QR Code ou NFC.

Côté filiales françaises de RATP Dev, depuis la rentrée 2016, l'application « Mon car dans ma poche » propose aux élèves de connaître la position de leur car scolaire en temps réel et aux parents de vérifier que celui-ci est bien passé à l'arrêt.

Dialoguer avec les clients

— En développant sa présence sur les réseaux sociaux, le groupe RATP enrichit l'échange avec ses voyageurs et valorise son engagement à leurs côtés. Les nouveaux blogs des RER A et B s'inscrivent dans cette logique conversationnelle.

Tout au long du chantier de renouvellement des voies du RER A à l'été 2016, les *tweets* et conversations suscités par la mise en ligne de vidéos et d'explications pédagogiques sur les points techniques du projet ont montré une véritable attente dans ce domaine.

L'application mobile RATP, un outil de mobilité globale

Une refonte totale de l'ergonomie, de nouvelles fonctionnalités



100% géolocalisé



Prochains passages en temps réel des bus, tramways, métros et RER, disponibilité des Vélib' et Autolib' à proximité en un coup d'œil



Guidage piéton vers l'offre sélectionnée avec temps de marche estimé



Coordination de la recherche d'itinéraires avec l'agenda



Des services personnalisés

« **maRATP** »

- Gérer les données utiles à sa mobilité quotidienne (adresses personnelles, lieux favoris, etc.)
- Recevoir des alertes en cas de perturbation sur ses plages horaires et ses itinéraires favoris

« **maStation** »

Tous les services de ses stations préférées (SAV, commerces, etc.)



Des itinéraires spécifiquement calculés pour les personnes à mobilité réduite



2,6 millions d'utilisateurs uniques chaque mois (+11% en un an)

98% de taux de notoriété auprès des utilisateurs franciliens d'applications



L'innovation sociale au cœur du Groupe

Le groupe RATP place ses salariés au cœur de ses attentions et entend favoriser le développement et l'épanouissement de chacun dans le cadre du projet commun de l'entreprise.

Une culture partagée du dialogue social

— Le groupe RATP a su développer un modèle équilibré entre enjeux économiques, sociaux et sociétaux. Son dispositif d'alarme sociale, désormais généralisé en France, a, cette année encore, pleinement joué son rôle dans la prévention des conflits. La qualité de ce dialogue a permis de conclure différents accords avec les partenaires sociaux. Ils visent à proposer un cadre de travail stimulant en intéressant les salariés aux résultats, tout en renforçant l'efficacité de l'entreprise.

Un accord pour des expérimentations innovantes, portant notamment sur le télétravail, a été signé en 2016. Par ailleurs, dans le nouvel accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la RATP réaffirme sa volonté de soutenir l'intégration durable des jeunes par la voie de l'insertion et de l'alternance. Elle prévoit de développer l'apprentissage, avec un objectif d'au moins 450 alternants par an.

Mobilisés autour du plan stratégique Défis 2025

— Pour se préparer aux défis de demain, et en particulier ceux relatifs à l'ouverture à la concurrence, le Groupe s'est doté d'un plan stratégique ambitieux. Il est le résultat d'une année d'écoute et de mobilisation des femmes et des hommes à tous les niveaux de l'entreprise, au travers d'une vaste démarche participative. Les 70000 contributions recueillies témoignent de la volonté de chacun de participer à un projet commun, dans un souci partagé d'améliorer l'expérience client et les fonctionnements internes.

Des formations innovantes grâce au digital

— La politique de ressources humaines du Groupe valorise le développement des compétences des collaborateurs. Dans cette optique, elle s'appuie sur l'université Groupe et son centre de formation à Noisiel, en banlieue parisienne. Simulateur de conduite du métro, et désormais du RER, formations



Top employer

Pour la sixième année consécutive, la RATP a reçu le label Top employer France. Ce prix distingue les entreprises françaises pour l'excellence de leurs pratiques en matière de ressources humaines. Elle confirme l'attractivité de la RATP, qui a recruté en 2016 près de 3000 nouveaux collaborateurs et accueilli plus de 500 contrats d'accompagnement dans l'emploi en Île-de-France.

à distance en *e-learning*, visites virtuelles de nouveaux trains... le digital investit de plus en plus le secteur de la formation à la RATP, avec, à la clé, des gains de temps et d'efficacité.

Parmi les innovations expérimentées en 2016, la pédagogie immersive permet de plonger l'apprenant dans une expérience virtuelle interactive à l'aide d'un masque de vision à 360° qui simule une intervention sur des avaries de matériel roulant. Selon les différents scénarios, l'apprenant fait des choix en se voyant orienté ou bloqué s'il a, par exemple, oublié certaines opérations de sécurité. Complémentaire des accompagnements sur le terrain avec des formateurs, la pédagogie immersive suscite un engouement et une forte implication des apprenants.

Un passeport digital pour tous les collaborateurs

— En 2016, le Groupe a engagé un travail transverse et collaboratif au niveau de l'ensemble des départements et des filiales qui vise à formaliser ses priorités en matière de transformation digitale. Pour permettre à tous les collaborateurs de partager une culture numérique commune, le Groupe a lancé sur son intranet une vaste sensibilisation sur le sujet. Ce passeport digital est la première étape de la transformation digitale de l'entreprise pour favoriser l'émergence de projets innovants au service des clients, de l'excellence opérationnelle et du développement durable. Après quatre mois, plus de 7000 salariés avaient déjà obtenu leur passeport.

Une lutte contre les discriminations renforcée

— Il est de la responsabilité de la RATP, en tant qu'acteur public, de lutter contre toutes les discriminations et de garantir des valeurs de laïcité, de neutralité et de non-discrimination dans l'entreprise.

En plus de l'insertion d'une clause de laïcité dans les règlements intérieurs dès 2005, l'entreprise dispose d'un code éthique et d'un guide pratique *Laïcité et neutralité dans l'entreprise*. Pour aller plus loin et veiller au respect de ces principes, une délégation générale à l'éthique a été créée fin 2015. Elle anime un plan « Travailler ensemble à la RATP », en 15 actions, incluant des mesures concrètes, notamment en matière de recrutement et de formation. Dans ce cadre, un module « laïcité/neutralité » et un outil pédagogique, ProDiversité, en partenariat avec SNCF, ont été développés à destination des opérateurs et de l'encadrement. Un cycle de conférences sur le fait religieux en entreprise, dédié aux managers, complète le dispositif. Avec une présence dans 15 pays, sur 4 continents, le groupe RATP est confronté à des risques de plus en plus nombreux, particulièrement dans les domaines environnemental, social et sociétal. Pour mieux les anticiper, il a mis en place en 2016 un comité éthique, RSE et conformité, chargé de veiller au respect de ses valeurs et des législations nationales au sein du Groupe.

Transfert de compétences à Alger

Capitalisant sur le transfert de compétences réussi depuis l'ouverture d'une première ligne de métro à Alger en 2011, RATP Dev y a ouvert un institut de formation dédié aux métiers du transport ferroviaire. La structure de formation interne de sa filiale locale RATP El Djazair a déjà permis la formation d'agents de maîtrise polyvalents pouvant remplir des fonctions opérationnelles, d'ingénierie et de formation. Les premiers collaborateurs algériens engagés il y a huit ans sont aujourd'hui autonomes et à même de faire fonctionner le métro d'Alger.

Défis 2025, une démarche participative



41 groupes de travail

transverses réunissant plus de 300 collaborateurs pour identifier actions et chantiers à mettre en œuvre afin de concrétiser les orientations stratégiques du Groupe



Un parcours animé par les managers

Plus de 3000 réunions organisées, permettant à chacun de s'appropriier les évolutions de l'environnement



Une plateforme collaborative digitale

ouverte à tous les salariés pour recueillir idées et suggestions. Plus de 70000 contributions individuelles, 270000 appréciations et commentaires



Inventer la mobilité de demain

Pour le groupe RATP, l'innovation est un levier privilégié pour améliorer ses performances et rester une référence mondiale dans son domaine.

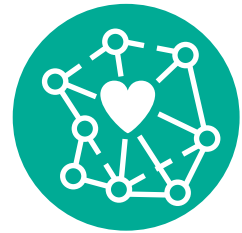
Un *leadership* dans les automatismes de conduite

— Le métro automatique est l'une des solutions les plus efficaces pour accroître la capacité de réseaux face au développement de la demande de transport public dans le monde. À l'origine des premiers systèmes de pilotage automatique d'aide à la conduite, le groupe RATP est un précurseur de l'automatisation. Son expertise pour incorporer des technologies numériques dans les systèmes de circulation des trains est internationalement reconnue. Le système de pilotage automatique numérique de métro avec conducteur Octys, mis en œuvre avec succès sur les lignes 3 et 5 du métro parisien, sera prochainement déployé sur la ligne 9, puis sur les lignes 6 et 11. Un système similaire, Ouragan, a déjà amélioré la robustesse sur la ligne 13, l'une des plus chargées du métro. Fin 2016, les trois quarts des trains étaient équipés d'un de ces systèmes.

Des lignes automatiques, vitrines du savoir-faire RATP

— Première ligne à grand gabarit 100% automatique dans le monde lors de sa mise en service, la ligne 14 demeure une référence grâce à une modernisation

continue. Les deux nouveaux prolongements nord (en cours) et sud (déclaré d'utilité publique mi-2016) vont tripler sa longueur totale. Ces prolongements seront réalisés en conservant les caractéristiques de la ligne, rapide et performante, avec une vitesse commerciale de plus de 40 km/h, un poste de commande centralisé (PCC) modernisé en 2016 et un deuxième atelier de maintenance. À la mise en service de ces prolongements, la ligne 14 sera exploitée à pleine capacité – avec des trains de huit voitures, contre six actuellement – afin de répondre à la demande. À l'issue des travaux en cours pour son automatisation, la ligne 4 du métro parisien deviendra quant à elle la deuxième ligne à grande capacité automatisée sans interruption du trafic, après la première mondiale qu'avait constituée celle de la ligne 1 en 2012. Avec le lancement en 2016 des travaux d'adaptation des quais et de l'ensemble des systèmes de conduite, la RATP démontre sa capacité à réinventer une ligne au profit de la qualité de service et de la sécurité du transport.



S'inscrire au cœur du Grand Paris Express

Systra (filiale commune de la RATP et de SNCF) s'est vu confier la maîtrise d'œuvre de l'ensemble des automatismes ferroviaires et du matériel roulant des lignes 15, 16 et 17 du Grand Paris Express et l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur l'ensemble des systèmes de ces nouvelles lignes de métro automatique.

Vers de nouvelles formes de mobilité

— Transport à la demande, autopartage, véhicules autonomes... l'émergence de nouvelles formes de mobilité va transformer en profondeur les habitudes. Le groupe RATP est mobilisé pour tirer parti de ces opportunités nouvelles et proposer une mobilité globale en porte à porte, avec des solutions innovantes de transport en complément de l'existant. En 2016, à Bristol, RATP Dev UK a ainsi testé Slide, un service de transport à la demande, à mi-chemin entre offre de bus classique et transport individuel. Issu du programme d'entrepreneuriat interne « [BOUGE!] » et développé avec la start-up française Padam, il propose un service de transport flexible par minibus à partir d'un smartphone : le client indique son lieu de départ et sa destination, l'application suggère un lieu de prise en charge et calcule, en temps réel, l'itinéraire optimal du véhicule en tenant compte des demandes d'autres passagers allant dans la même direction.

Une maintenance prédictive par satellite

— Passer d'une maintenance préventive à une maintenance prédictive réduit les risques de panne et optimise l'exploitation économique d'un système de transport. La RATP a initié un projet basé sur la technologie d'interférométrie radar satellite pour surveiller certains ouvrages d'art. L'analyse des images radars prises par un même satellite lors de différents passages doit permettre de déceler d'éventuels mouvements

de ces ouvrages grâce à des mesures plus fines et plus fréquentes, offrant *in fine* une meilleure capacité à anticiper des travaux que par une auscultation sur le terrain.

Une exploitation optimale des data

— Les masses de données générées par l'exploitation d'un réseau de transport permettent des analyses prédictives pointues en matière de trafic voyageurs. Global, l'outil de prévision de trafic développé par la RATP, est utilisé pour dimensionner et évaluer les projets d'extension de réseaux (création et prolongement de lignes). En amont de l'interruption de l'exploitation du RER A dans le cadre du chantier de renouvellement des voies, les études de simulation de flux dynamiques réalisées par les experts de la RATP ont permis de modéliser les comportements des piétons et de mettre en évidence les points de congestion. Un certain nombre de préconisations ont ainsi été adoptées pour améliorer la gestion des flux voyageurs.

À Casablanca, après une première expérience couronnée de succès sur son tramway, RATP Dev a signé en 2016 un contrat de partenariat avec la start-up Urban Engines pour développer, grâce à des algorithmes innovants, des outils d'analyse prédictive de trafic voyageurs afin de toujours mieux adapter l'offre à la demande.



Adapter le pôle de La Défense à l'arrivée du Grand Paris Express

Dans le quartier d'affaires de l'ouest parisien, la RATP a piloté, à la demande de l'État, des études préliminaires sur l'adaptation du pôle multimodal de La Défense, où l'arrivée de la ligne 15 du Grand Paris Express et d'Eole va accroître les flux, alors même que ce site est déjà le second pôle multimodal le plus fréquenté du réseau RATP.



10 millions de LED

Mi-2016, la RATP est devenue le premier grand réseau historique à être intégralement équipé de LED dans ses 368 stations et gares, éclairées grâce à 10 millions de LED. Cette technologie réduit de 50% la consommation d'énergie liée à l'éclairage. Intégralement financé par la RATP, ce programme s'est achevé avec un an d'avance.



Des dispositifs de supervision et de transmission intégrés

— En 2016, sur la ligne 4 du métro, la RATP a mis en place un nouveau dispositif intégré de télésupervision des équipements des stations et gares qui améliorera sensiblement la qualité de service dans les espaces.

Le déploiement dans chaque station de postes dédiés raccordés aux équipements (escaliers mécaniques, interphones, lignes de contrôle, etc.) permettra d'en assurer une gestion locale ou à distance en fonction des besoins d'ici à mi-2017.

Des gares routières mieux intégrées à la ville

— L'avenir du mode bus passe par une insertion urbaine réussie et une plus grande attractivité des gares routières, véritables interfaces entre le bus et la ville. Après avoir rénové la gare routière de Pont de Sèvres à Boulogne-Billancourt, la RATP a activement étudié comment transformer ses gares en « stations bus » intégrées à la ville et adossées à des pôles d'échanges optimisés pour pouvoir proposer au Stif un vaste programme de requalification et de transformation.

Premiers tests de navettes autonomes

— Les navettes autonomes suscitent l'intérêt de beaucoup de villes et d'entreprises pour des usages envisagés d'abord en site fermé. En 2016, la RATP a donné le coup d'envoi à une première série d'expérimentations, avec une démonstration organisée

sur la voie piétonne Georges Pompidou, en association avec le constructeur français EasyMile. Celle-ci a été suivie par le lancement en janvier 2017 d'un test de deux navettes autonomes de six places sur le pont Charles de Gaulle, en partenariat avec le Stif et la Ville de Paris. Pendant deux mois et demi, les voyageurs ont pu circuler plus facilement entre les gares d'Austerlitz et de Lyon. Les équipes de la RATP travaillent également sur une expérimentation de stationnement automatisé dans les centres bus, avec CEA List et le constructeur Iveco, ainsi que sur le remisage automatisé de tramways en partenariat avec Alstom.



Faciliter la multimodalité

Promométro est aujourd'hui le leader francilien des parcs de stationnement sécurisés pour vélos, avec plus de 2000 places en gestion, notamment pour le compte de la RATP et des collectivités locales, sous la marque Véligo, un programme financé à 75% par le Stif. Un atout pour une approche multimodale de la mobilité.



Optimiser la recharge d'un parc de bus électriques

Dans le cadre de son plan Bus2025, la RATP veut disposer d'un système de pilotage intelligent de la charge de sa future flotte de bus électriques l'alertant en cas de problème en cours d'opération pour lisser la charge et éviter les pics de puissance. Une solution développée en interne sera testée en 2017 au centre bus de Belliard. Elle pourrait permettre de réduire de 50% la puissance électrique totale utile lorsque tout le parc sera équipé.



S'affirmer comme un acteur essentiel de la ville durable

Le groupe RATP propose aux villes un panel complet de solutions de mobilité répondant aux besoins croissants de services de transport respectueux de l'environnement, en France et dans le monde. Solidaire des territoires qu'il irrigue, il participe à leur développement et contribue à améliorer le quotidien de leurs habitants.

8,5 Mds€
investis en Île-de-France
sur la période 2016-2020

4 600 bus
100 % écologiques en
Île-de-France en 2025

3 200 logements
construits d'ici à 2024 en
Île-de-France à l'occasion
de la rénovation de sites
industriels



Pour une ville qui bouge

Expert en mobilité urbaine, dans les domaines de l'ingénierie, de la maintenance et de l'exploitation, le groupe RATP propose dans le monde entier ses solutions innovantes, fiables et durables répondant à l'augmentation des besoins de déplacement.



États-Unis



Faire du métro un levier de développement des territoires

— Depuis plusieurs décennies, le groupe RATP est une référence mondiale pour l'exploitation, l'entretien et la modernisation de réseaux de métro. Un savoir-faire reconnu qu'il exporte avec succès, à Alger, Mumbai, Manille ou Séoul. Au cœur de son activité, le Groupe exploite en Île-de-France un des plus anciens réseaux de métro au monde – dont il assume, en outre, la responsabilité de l'infrastructure – qu'il modernise en permanence. Il prolonge aujourd'hui quatre de ses lignes, dont l'une à ses deux extrémités.



Les travaux pour le prolongement de la ligne 11, dont la RATP assure la maîtrise d'ouvrage avec le Stif, ont débuté en 2016. Conçu en étroite collaboration avec les élus de la Région et des communes desservies par les six nouvelles stations, ce projet constitue un véritable projet de territoire pour désenclaver et accompagner la mutation urbaine de ce secteur de l'est francilien.

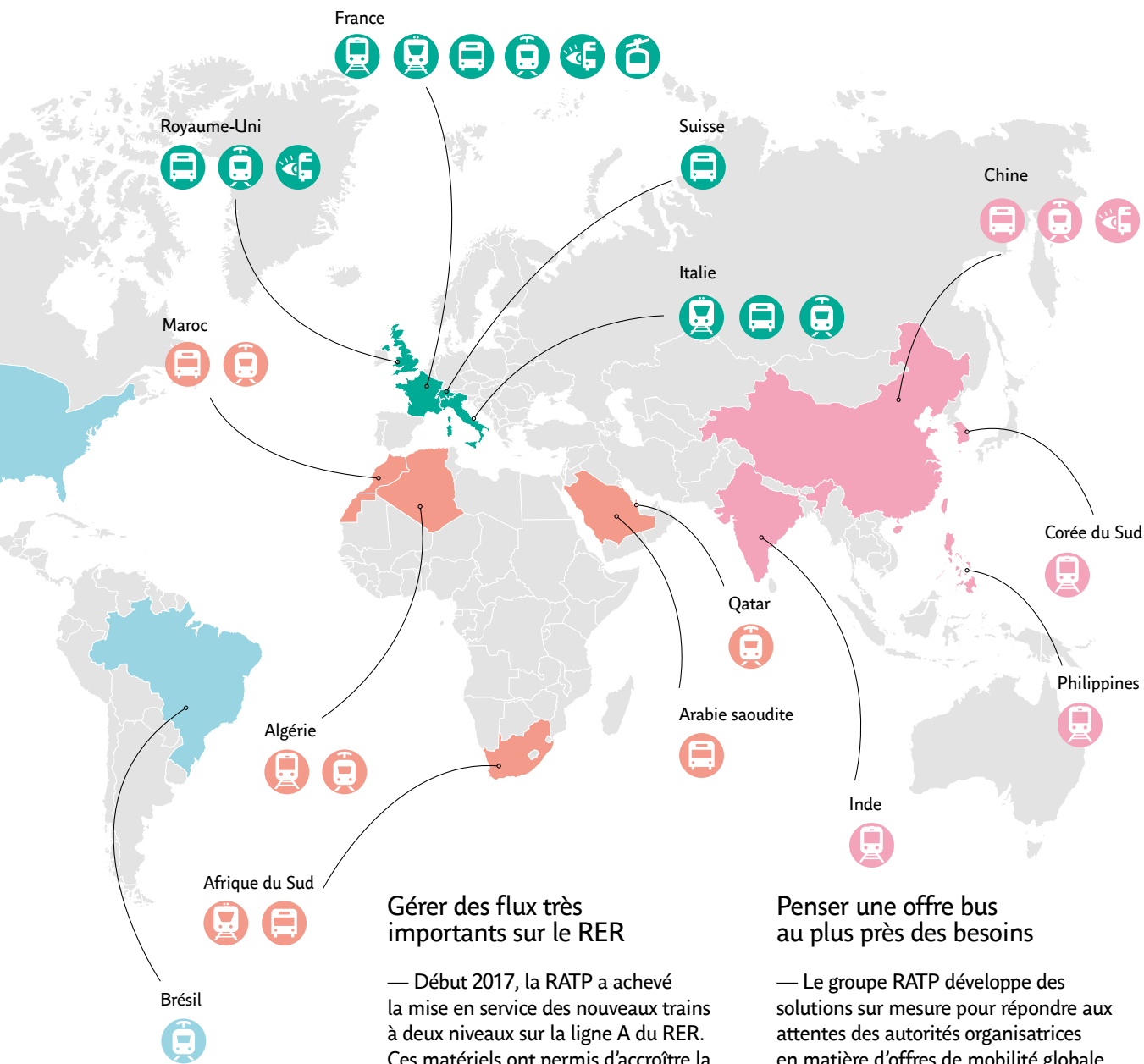
Il nécessite la modernisation en profondeur de l'infrastructure existante et le renouvellement complet du matériel roulant avec des rames plus longues.

Ce prolongement offrira des correspondances avec les lignes du Grand Paris Express (GPE).

Le Groupe est fortement impliqué dans la réalisation de ce nouveau réseau automatique, particulièrement sur la ligne 14, épine dorsale du GPE : en plus du prolongement au nord jusqu'à Mairie de Saint-Ouen, il assure, suite à un transfert de maîtrise d'ouvrage de la Société du Grand Paris (SGP), la maîtrise d'ouvrage des infrastructures du prolongement sud – jusqu'à Orly – et des systèmes sur l'intégralité de la ligne, d'Orly à Saint-Denis – Pleyel. Il a par ailleurs lancé les premiers travaux d'interconnexion de la ligne B du RER avec la future ligne 15 sud à Arcueil – Cachan, en avril 2016. Enfin, Systra, sa filiale commune avec SNCF, sera un partenaire clé de la SGP pour la mise en service des automatismes de toutes les lignes du futur réseau.

Modes

-  Métro
-  Train
-  Bus urbain/interurbain
-  Tramway
-  Sightseeing
-  Câble



Gérer des flux très importants sur le RER

— Début 2017, la RATP a achevé la mise en service des nouveaux trains à deux niveaux sur la ligne A du RER. Ces matériels ont permis d'accroître la capacité de transport de 30% en huit ans sur cette ligne qui totalise jusqu'à 1,2 million de voyages par jour en semaine. Elle renforce ainsi sa capacité à gérer quotidiennement d'importants flux sur des pôles d'échanges comme La Défense, Charles de Gaulle – Étoile ou Châtelet – Les Halles.

Penser une offre bus au plus près des besoins

— Le groupe RATP développe des solutions sur mesure pour répondre aux attentes des autorités organisatrices en matière d'offres de mobilité globale. À Paris, où 65 lignes de bus exploitées par la RATP transportent quotidiennement plus d'un million de voyageurs, l'entreprise a apporté son expertise dans le cadre de la concertation lancée en 2016 par le Stif et la Mairie de Paris pour restructurer le maillage de la capitale. À cette occasion, elle a présenté sa vision



prospective du bus en Île-de-France à travers un cahier d'acteur. Cette expertise est aussi à l'œuvre à l'étranger : en Arabie saoudite, RATP Dev et son partenaire local, Saptco, sont en train de créer *ex nihilo* un réseau de bus structurant pour Riyad, la capitale du royaume, avec plus de 100 lignes et 3 dépôts, soit une flotte de 1000 bus.

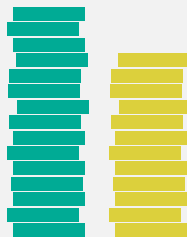
Soutenir le transport à la demande

— En France, le contrat remporté en 2016 par RATP Dev auprès de la communauté d'agglomération de Vannes (23 communes, 141 000 habitants) illustre le savoir-faire reconnu du Groupe pour adapter des réseaux existants aux nouveaux besoins. Au cœur de ce succès, la mise en place de lignes structurantes cadencées et un nouveau service de transport à la demande (TAD). Accélérateur de mobilité et de solidarité, le TAD est une solution à même de répondre à des besoins très variés : rabattement vers le réseau principal aux heures de pointe, substitution à une ligne peu utilisée en heures creuses ou encore déploiement d'une offre solidaire et de proximité dans les zones périurbaines ou rurales mal desservies. RATP Dev opère ainsi depuis cette année le réseau de bus de la communauté de communes d'Épernay Pays de Champagne, avec 10 lignes TAD associées à 6 lignes régulières pour mieux irriguer un territoire de 21 communes. Avec FlexCité, acteur historique du TAD et du transport de personnes à mobilité réduite (TPMR) en France, RATP Dev dispose d'une filiale spécialisée qui gère aujourd'hui 19 contrats. En 2016, le département du Val-d'Oise a renouvelé pour cinq années son engagement avec FlexCité, qui propose

Un très haut niveau d'investissement en Île-de-France

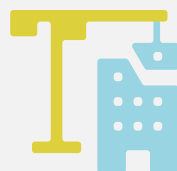
Dans le cadre du contrat Stif/RATP, l'entreprise investira en Île-de-France un montant record de 8,5 Mds€ (dont 4,2 Mds€ sur fonds propres) sur la période 2016-2020 pour étendre, moderniser et entretenir son réseau.

1 784 M€ investis en 2016
(dont 972 M€ sur fonds propres)



près de **1,6 Md€** programmé en 2017

plus de **1 000 ingénieurs** RATP mobilisés aux côtés des équipes de maintenance et d'exploitation



3 000 chantiers et projets

Des travaux de prolongement engagés sur



4 lignes de métro

Dans ce cadre, des travaux d'adaptation des stations existantes sur les lignes 14 et 11 sont en cours



2 lignes de tramway



Vers Porte d'Asnières (4,3 km, 8 stations)



Mise en service jusqu'à Viroflay (2,2 km, 2 stations souterraines)



Prolongements est-ouest en projet



Ligne 4

Vers Bagneux
(1,8 km, 2 stations)

Ligne 11

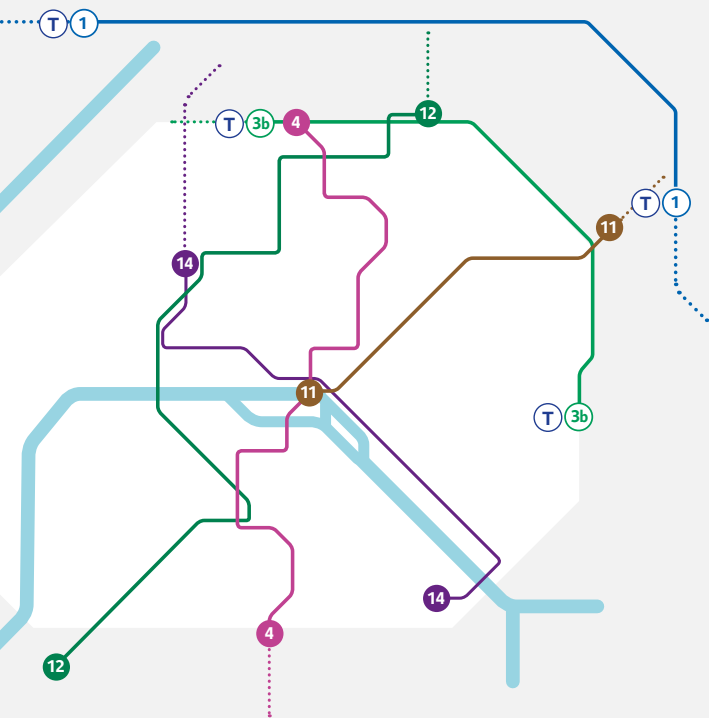
Vers Rosny – Bois-Perrier
(6 km, 6 stations)

Ligne 12

Vers Aubervilliers
(2,8 km, 2 stations)

Ligne 14

Vers Mairie de Saint-Ouen
(5 km, 4 stations)



Renouveler et moderniser le matériel roulant



- Acquisition de trains à deux niveaux pour le RER A (100% de trains à deux niveaux en février 2017)
- Achèvement du programme de renouvellement des rames sur les lignes 2, 5 et 9 du métro
- Achèvement de la rénovation des trains MI79 du RER B et lancement du programme concernant les MI84 et les MF77
- Acquisition de bus électriques et hybrides

Modernisation des infrastructures et des systèmes



- Début des travaux en vue de l'automatisation de la ligne 4
- Premiers essais du pilotage automatique sur le tronçon central de la ligne A du RER
- Travaux de modernisation des gares RER et poursuite de la rénovation des stations de métro
- Poursuite du déploiement de nouveaux systèmes d'information voyageurs (800 écrans Image, écrans Zenway)



un panel de « services + », une information voyageurs accessible et dynamique, et une meilleure complémentarité entre les différents modes de transport.

Favoriser l'essor de l'interurbain

— La forte demande de mobilité entre les territoires fait du transport interurbain un domaine de développement important pour le Groupe. En Italie, RATP Dev a été choisi en 2016 pour exploiter et moderniser un ensemble de 14 réseaux de bus urbains et interurbains en Toscane. À la clé, une restructuration des services actuellement assurés par 3000 bus exploités par 14 entreprises, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 400 millions d'euros. En France, RATP Dev s'est encore renforcé dans le domaine du transport interurbain grâce au gain de nouveaux marchés avec sa filiale STI Nièvre, mais aussi à travers des opérations de croissance externe, comme l'acquisition du groupe Finand dans le Nord.

Porter le renouveau du tramway dans le monde

— Le Groupe développe et exploite des réseaux de tramway dans toutes les configurations : matériel fer ou pneu, aérien ou souterrain. En pointe dans ce domaine, il accompagne les autorités organisatrices sur quatre continents dans le développement ou l'extension de lignes de tramway pour une insertion réussie dans le tissu urbain. Début 2016, la mise en service par RATP Dev du premier tronçon du DC Streetcar à Washington a marqué le retour du tramway dans la capitale américaine. Les équipes ont assuré toute la phase préparatoire à la mise en service

– recrutement et formation du personnel, mise en place des procédures d'exploitation, essais techniques et marche à blanc – et sont désormais en charge de l'exploitation du réseau. En Algérie, où RATP Dev exploite déjà les tramways d'Alger, d'Oran et de Constantine, sa filiale est engagée sur quatre nouveaux projets à Sidi Bel Abbès, Ouargla, Sétif et Mostaganem. Au Qatar, dans le cadre d'une coentreprise locale, RATP Dev prépare l'exploitation du premier réseau de tramway de la ville de Doha. Chaque jour, le Groupe démontre son savoir-faire sur des lignes à grande capacité, comme à Casablanca, où le tramway transporte jusqu'à 135000 personnes par jour et a fêté son 100 millionième voyageur, moins de quatre ans après sa mise en service. En Île-de-France, le réseau tramway exploité par la RATP – sept lignes, 100 km – a franchi le cap du million de voyages quotidiens en 2016. Dix ans après son inauguration, la fréquentation du T3 atteint désormais 350000 voyages par jour.

Valoriser une expertise unique du *sightseeing*

— RATP Dev est le seul opérateur de transport public au monde à disposer d'un savoir-faire et d'une expérience significative en matière de *sightseeing* grâce à ses cinq filiales dédiées, à Paris, New York, Londres, Bath (Royaume-Uni) et Hong Kong. En 2016, pour accompagner l'essor de ces bus touristiques urbains, le Groupe a lancé Extrapolitan, une alliance internationale visant à regrouper les meilleurs opérateurs du secteur autour d'un label de qualité. Les réseaux de Nice et Marseille ont déjà rejoint cette alliance.

Pour une ville qui respire

Le groupe RATP place la protection de l'environnement au cœur de son action. Il est précurseur en matière de transport urbain non polluant et très bas carbone.

— Dans le cadre de sa politique RSE, le groupe RATP met tout en œuvre pour limiter son empreinte environnementale, en économisant les ressources et en limitant les nuisances de toute nature liées à son activité industrielle, de la conception d'une infrastructure à l'exploitation d'un réseau. Dans ce cadre, il développe des approches innovantes et ambitieuses pour accompagner les grandes métropoles face à leurs défis, tant en termes de pollution de l'air, de bruit que de changement climatique.

Créer le premier parc de bus écologique d'Europe

— Avec le plan Bus2025, la RATP s'est engagée dans une évolution technologique et écologique inédite, avec le soutien du Stif : convertir son parc de 4600 bus en Île-de-France en une flotte composée de 80% de bus électriques et 20% de bus bioGNV. Retenu par l'Union européenne pour le programme « ZeEUS » (*Zero emission urban bus system*) visant à dynamiser l'introduction du bus électrique dans les grandes villes, ce projet mobilise toutes les compétences

de l'entreprise pour relever les défis d'une évolution technologique, écologique et économique majeure : choix des matériels roulants et des technologies, raccordement aux réseaux d'énergie, adaptation des centres bus, formation des personnels de maintenance, etc. Le Groupe a lancé des expérimentations sur les différentes technologies de bus électriques et systèmes de recharge existants, et mène les études nécessaires pour adapter ses centres bus.

Transformer une ligne de bus classique en ligne 100% électrique

— Au printemps 2016, la transformation d'une ligne « classique » en une ligne 100% électrique a débuté avec la mise en service d'un premier bus électrique au gabarit standard sur la ligne 341 (reliant Charles de Gaulle – Étoile à la Porte de Clignancourt, au nord de Paris). Longs de 12 mètres, les 23 Bluebus commandés au groupe Bolloré pour équiper cette ligne ont la même capacité qu'un bus classique et une autonomie suffisante pour permettre un rechargement la nuit en centre bus.



Des salariés écomobiles à Bournemouth

Bournemouth Transport Ltd, filiale de RATP Dev et premier opérateur de bus de l'agglomération de Bournemouth (Royaume-Uni), a mis en place un ensemble de mesures pour inciter ses 460 salariés à délaisser leur véhicule pour leurs trajets domicile-travail. Service de navettes dédiées, augmentation du nombre de places de stationnement vélos, création de douches et de vestiaires, ou encore échanges avec la ville pour adapter le service de bus et créer de nouvelles pistes cyclables ont permis de diminuer de 15% l'usage de la voiture individuelle par les salariés.

Les bus rouges vont passer au vert

Début 2017, RATP Dev a conclu un accord avec Transport for London (TfL), l'autorité organisatrice des transports de Londres, pour convertir deux lignes – soit 36 bus – au tout-électrique en 2018. La filiale qui exploite déjà près de 250 bus hybrides dans la capitale britannique, avait fait cette proposition à TfL, qui l'a acceptée.



Expérimenter en conditions réelles d'exploitation

— Parallèlement, la RATP a lancé les premières expérimentations d'exploitation de bus mis à disposition par différents constructeurs : Heuliez Bus (France), Irizar (Espagne), Solaris (Pologne), le tandem formé par Yutong (Chine) et Dietrich Carebus (France), Byd (Chine). Ces tests avec voyageurs sont réalisés pendant plusieurs mois sur les parcours et horaires habituels des lignes 21 à Paris et 147 en banlieue, représentatives du réseau.

Tester pour faire les bons choix de recharge

— Un des enjeux clés concerne la recharge des bus. Si le modèle de référence est la recharge de nuit en centre bus, la RATP teste également d'autres technologies. Objectif : disposer d'une palette complète de solutions de recharge pour faire les choix les mieux adaptés aux différentes configurations de lignes. En novembre, elle a ainsi commandé 20 Bluebus supplémentaires, dont 10 permettront de tester la recharge électrique partielle des batteries en terminus, grâce à une technologie innovante par pantographe inversé (un dispositif articulé descend depuis un mât pour alimenter le bus au niveau de son toit).

Interroger les utilisateurs

— Les expérimentations en cours permettent de recueillir les perceptions, les attentes et les besoins des voyageurs et des conducteurs. L'enquête menée auprès de 1800 clients des lignes 21 et 147 a montré que les bus électriques étaient particulièrement appréciés : confort acoustique, secousses et vibrations à bord réduites... 72% des voyageurs constatent une différence de confort liée à la conduite. Les conducteurs de bus électriques soulignent la facilité de prise en main, et la conduite très agréable et silencieuse, qui optimise les conditions de travail.

Assurer la transition avec les bus hybrides

— En attendant le déploiement à grande échelle de bus électriques, le groupe RATP a accéléré la mise en service de bus hybrides sur ses réseaux en Île-de-France et à Londres, conformément aux demandes des autorités organisatrices du transport. 630 bus hybrides standards et articulés circulaient ainsi sur les lignes franciliennes à fin décembre. Ces matériels génèrent des économies de carburant allant jusqu'à 20% par rapport aux bus diesel, notamment grâce à la formation dont bénéficient les conducteurs pour adapter leur conduite (récupération d'énergie au freinage, démarrage en mode électrique pour les véhicules équipés du dispositif Stop & Go). Ils permettent aussi aux mainteneurs de la RATP de se familiariser dès à présent avec des technologies nouvelles et de développer un savoir-faire dans ce domaine, avant même l'arrivée des bus 100% électriques.

L'électromobilité pour les PMR

RATP Dev poursuit une démarche volontariste d'éco-mobilité avec sa filiale FlexCité, qui a participé à la définition et au financement du premier véhicule électrique de transport public PMR, mis en service fin 2016 en Île-de-France.

Silencieux et sans vibration, Electron II TPMR, fabriqué par Gruau, leader européen de la carrosserie sur véhicule utilitaire, n'émet aucune pollution sonore ou atmosphérique.



Encore plus de récupération d'énergie au freinage

Les nouvelles rames de métro commandées pour la ligne 14 seront dotées d'un système de freinage totalement électrique qui permettra de récupérer l'énergie et de la réinjecter dans le réseau. La baisse de la consommation pourra atteindre 20% par rapport aux rames les plus récentes mises en service sur le réseau.

Bus2025 : expérimenter pour déployer à grande échelle

Les expérimentations et tests menés par le Groupe vont lui permettre de maîtriser toutes les technologies et les problématiques d'un réseau de bus électriques. Il s'agit de préparer au mieux le lancement d'appels d'offres à partir de 2017 pour un déploiement massif de bus électriques.



Comparer

les caractéristiques techniques et les performances réelles (consommation, autonomie, fiabilité, etc.) des véhicules de différents constructeurs



Mesurer

l'impact sur les coûts et les plannings de maintenance



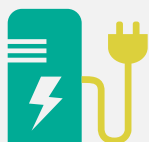
Tester

les solutions de recharge les mieux adaptées selon les situations (en centre bus ou en terminus, par prise ou par pantographe inversé...)



Apprécier

les réactions des voyageurs, conducteurs, riverains...



Préparer

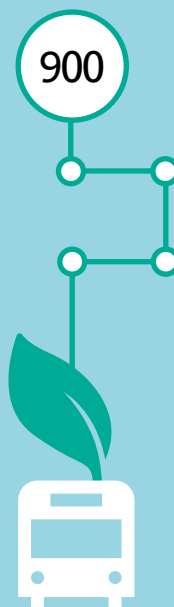
l'adaptation des centres bus existants et de leurs équipements (alimentation électrique ou gaz, sécurité, normes de voisinage, etc.)



Développer

des programmes de formation aux technologies électriques à partir de l'expertise acquise avec la maintenance de bus hybrides

Une filière bioGNV en développement



Dès 2021, 900 bus roulant au bioGNV pourraient circuler sur le réseau RATP

Le centre bus de Créteil est entièrement équipé de bus standards bioGNV, avant l'arrivée des premiers véhicules articulés courant 2018. Des études sont en cours pour adapter trois autres centres bus à cette technologie.



Pour une ville mixte et citoyenne

Dans le cadre de son engagement en matière de RSE, le groupe RATP participe activement à l'amélioration durable du cadre de vie des habitants, aux côtés des acteurs locaux. Parallèlement, sa politique de recrutement contribue à dynamiser l'emploi des territoires qu'il dessert.

Inventer la ville de demain

— En Île-de-France, la RATP saisit les opportunités qu'offre la modernisation de ses sites industriels pour les transformer en lieux de vie intégrés. Les garages et ateliers de maintenance sont repensés pour mieux s'intégrer, voire pour permettre de créer des ensembles audacieux qui accueillent des logements sociaux et privés, des espaces publics vecteurs de lien social (collèges, crèches, centres culturels, clubs seniors, etc.) et des bureaux, mixant ainsi les usages et les populations. Inauguré en 2016 à Paris, le nouveau centre bus de Lagny-Pyrénées, désormais semi-enterré, est emblématique de cette démarche en contribuant à la politique d'urbanisme et à la dynamisation de la vie de tout un quartier.

Créer 3 200 nouveaux logements

— Pour atteindre l'objectif de création d'ici à 2024 de 2 000 logements dans la capitale, fixé dans le cadre du protocole signé avec

la Ville de Paris, la RATP a lancé huit projets de valorisation de sites occupés par des centres bus ou des ateliers de maintenance du métro. L'exposition « 4 concours d'immeubles mixtes : logements et ateliers de maintenance du groupe RATP », organisée à l'automne 2016 au Pavillon de l'Arsenal à Paris présentait 19 propositions d'architectes invités à imaginer le futur de sites industriels urbains (Ateliers d'Italie, Ateliers de Vaugirard, site de maintenance et de remisage de la ligne 14 à Saint-Ouen et Porte de la Villette). L'extension nord de la ligne 14 est aussi l'occasion pour la RATP d'accompagner des communes dans leurs projets urbains, comme à Saint-Ouen pour l'aménagement de l'ancien quartier industriel des Docks. Au total, ce sont plus de 3 200 logements qui seront construits par le Groupe sur 17 sites en région parisienne d'ici à 2024, dont plus de 2 100 logements sociaux, associés à des équipements publics (dont deux crèches et deux haltes-garderies).



Deux filiales spécialisées

La politique immobilière de la RATP s'appuie sur deux filiales spécialisées : la société immobilière SEDP (Société d'études et d'aménagement patrimonial) et Logis-Transports, filiale HLM et acteur reconnu du logement social, qui gère 7 000 logements répartis sur une cinquantaine de communes. Avec les projets en cours et programmés, ce parc devrait atteindre 10 000 logements d'ici à quelques années.

Repenser un quartier autour des Ateliers Vaugirard

— Les Ateliers Vaugirard (Paris 15^e) sont une illustration parlante. Leur reconstruction en cours va permettre de mieux intégrer dans la ville ce site historiquement dédié à la maintenance du métro. Élaboré dans le cadre d'une concertation avec les habitants, le projet favorise mixité sociale et fonctionnelle : d'une part, avec la création en cours d'un atelier de maintenance des équipements (notamment électroniques) et le futur réaménagement de l'atelier de la ligne 12 ; d'autre part, à travers la construction de logements, dont la moitié de logements sociaux, favorisant la continuité du tissu urbain. Une nouvelle rue et une promenade piétonne, créées sur un terrain aujourd'hui fermé, faciliteront les déplacements dans le quartier. 65% de la surface sera végétalisée (toitures plantées, jardins suspendus, plantations le long de la nouvelle voie).

Créer des emplois sur les territoires

— Avec 3 000 recrutements en 2016, la RATP contribue au développement de l'emploi et de l'économie en Île-de-France. Elle met en œuvre une politique active de formations qualifiantes et d'insertion de jeunes et de personnes éloignées de l'emploi via des contrats de professionnalisation et des contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) : en 2016, près de 800 personnes ont ainsi bénéficié de contrats aidés, dont plus de 500 CAE. Au total, plus de 4 500 personnes ont rejoint le Groupe en 2016.

Les Ateliers Jourdan-Corentin-Isoire : un véritable projet urbain

La modernisation du centre bus de Montrouge est l'occasion de bâtir un véritable « quartier de ville » avec une forte mixité sociale. Le programme fait coexister :



des toitures végétalisées

Elles créeront un jardin suspendu de plus de 1,2 ha

650 logements

étudiants, sociaux et privés



des locaux administratifs



des commerces et des équipements publics



un atelier de maintenance et un centre de remisage des bus



Pour une ville solidaire

La Fondation groupe RATP développe des liens étroits avec les habitants des territoires où le Groupe est présent.

Favoriser l'accès à l'emploi, à l'éducation et à la culture

— En 2016, la Fondation groupe RATP a redéfini son action autour de l'accès à l'emploi, à l'éducation et à la culture. Elle encourage l'éducation numérique, accompagne des projets d'entrepreneuriat et contribue au développement de nouvelles formes de culture, comme l'art urbain. La Fondation aide des associations en leur apportant un soutien financier, des appuis méthodologiques et une mise en relation avec des partenaires institutionnels. À Paris, elle a, par exemple, noué un partenariat avec La Ferme du rail pour la construction d'une ferme urbaine de polyculture et d'insertion consacrée à l'hébergement, la formation et l'emploi des plus défavorisés. Engagée dans de nombreuses initiatives d'ouverture à la culture au profit de personnes de milieux défavorisés, la Fondation a conclu cette année un nouveau partenariat avec le château de Versailles sur un projet d'approfondissement de la connaissance de la langue française et de la pratique théâtrale. Elle est également associée à plusieurs programmes de mentorat pour accompagner des jeunes dans leurs études supérieures.

Accompagner des projets issus du terrain

— Dans les régions françaises et à l'international, la Fondation s'appuie sur les filiales de RATP Dev, proches des territoires dans lesquels elles opèrent et des associations locales. Elle est aujourd'hui présente dans six pays. En Corée du Sud, la Fondation et des collaborateurs de RATP Dev se sont mobilisés aux côtés de l'association Dasarang pour proposer une formation et un emploi à des personnes en situation de handicap mental.

Promouvoir l'engagement des collaborateurs

— La Fondation favorise l'engagement bénévole des collaborateurs et leur implication dans le secteur associatif. À travers l'opération « Les Heures solidaires », elle leur propose de s'investir en donnant de leur temps personnel au bénéfice d'une association. Plusieurs centaines de salariés du Groupe en France et à l'international se sont ainsi mobilisés lors de l'édition 2015-2016. Un succès qui a conduit la Fondation à renouveler l'opération en 2016-2017.



« Sur la voie de l'insertion » primé

En 2016, la Fondation groupe RATP et l'Adie, association pionnière du microcrédit en France, ont reçu un « ABNL Non Profit Award »⁽¹⁾ pour leur programme « Sur la voie de l'insertion ». Il a pour objet d'accompagner dans leur création d'activité des personnes éloignées de l'emploi et n'ayant pas accès au crédit bancaire. Lancé en 2012, ce programme a déjà aidé 180 personnes, en Île-de-France comme à La Roche-sur-Yon, Charleville-Mézières ou Valenciennes.

(1) Les ABNL Non Profit Awards récompensent des actions d'intérêt général co-construites par des entreprises et des associations, ONG ou fondations.

Gouvernance



- p. 44** Le conseil d'administration
- p. 46** Le comité exécutif
- p. 48** Organigramme



Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est le lieu où se décide la stratégie : trois commissions travaillent notamment sur les thématiques relatives à la stratégie et aux dossiers économiques, à la modernisation et au développement des réseaux, à l'innovation et aux services aux clients. Un comité d'audit apporte son expertise sur les comptes, le programme de l'audit interne et la politique de maîtrise des risques. Un groupe de travail ouvert à tous les administrateurs étudie les questions liées à la compétitivité.

REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT

- 01 Marie-Anne Bacot**, membre du conseil général de l'Environnement et du Développement durable
- 02 Élisabeth Borne**, présidente-directrice générale de la RATP
- 03 Michel Delpuech⁽¹⁾**, préfet de la Région Île-de-France et préfet de Paris
- 04 Denis Charissoux**, sous-directeur à la direction du Budget
- 05 Gilles Leblanc**, directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement de la Région Île-de-France
- 06 Solenne Lepage**, directrice de participations transports à l'Agence des participations de l'État
- 07 Roland Peylet**, conseiller d'État

- 08 Augustin de Romanet**, président-directeur général d'Aéroports de Paris
- 09 Catherine Sueur**, directrice générale adjointe par intérim, secrétaire générale de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris

PERSONNALITÉS CHOISIES POUR LEURS COMPÉTENCES PERSONNELLES DANS LE DOMAINE DES TRANSPORTS

- 10 Bruno Angles⁽²⁾**, président du Crédit Suisse France et Belgique
- 11 Patrice Raulin**, ancien président de la société Lyon Turin Ferroviaire

REPRÉSENTANTS DES MILIEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES

- 12 Michèle Bellon**, ancienne présidente d'ERDF
- 13 Chiara Corazza**, déléguée générale de Paris – Île-de-France capitale économique
- 14 Sylvie François⁽³⁾**, directrice générale adjointe, en charge des ressources humaines de La Poste

PERSONNALITÉS REPRÉSENTANT LES CLIENTS DES TRANSPORTS COLLECTIFS

- 15 Michel Babut**, représentant de la Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT)
- 16 Stéphane Bernardelli**, représentant de l'Union nationale des associations familiales (Unaf)

ÉLUS DES COMMUNES OU GROUPEMENTS DE COMMUNES CONCERNÉS PAR L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

- 17 Gilles Carrez**, député du Val-de-Marne, maire du Perreux-sur-Marne
- 18 Annick Lepetit**, députée de Paris, conseillère de Paris

REPRÉSENTANTS ÉLUS DU PERSONNEL

- 19 Laurence De Wilde-Ghikh**, élue sur la liste soutenue par l'UNSA
- 20 Abdel Halim Lalouani**, élu sur la liste soutenue par FO
- 21 Didier Le Pahun**, élu sur la liste soutenue par l'UNSA

01



07



13



21



26



(1) Michel Delpuech a été nommé membre du conseil par décret du 21 mars 2017 en remplacement de Jean-François Carencu.
(2) Bruno Angles a été nommé membre du conseil par décret du 26 septembre 2016 en remplacement de Xavier Girre.
(3) Sylvie François a été nommée membre du conseil par décret du 12 juillet 2016 en remplacement de Sophie Mahieux.



22
Claire Jeunet-Mancy,
 élue sur la liste soutenue
 par la CFE-CGC

23
Karen Marquez,
 élue sur la liste soutenue par SUD

24
Fabrizio Piras,
 élu sur la liste soutenue par la CGT

25
Gilles Saveret,
 élu sur la liste soutenue par la CGT

26
Michel Rizzi,
 élu sur la liste soutenue par la CGT

27
Gilles Roué,
 élu sur la liste soutenue par la CGT

**PERSONNALITÉS
 SIÉGEANT AU CONSEIL**

28
François Poupard,
 commissaire du gouvernement,
 directeur général des Infrastructures,
 du Transport et de la Mer

29
Noël de Saint-Pulgent,
 chef de la mission de contrôle
 économique et financier
 des transports (MCEFT)

**SECRÉTAIRE DU CONSEIL
 D'ADMINISTRATION**

30
Jérôme Harnois

ASSISTENT AU CONSEIL

31
Jean-Marc Cador,
 secrétaire du comité régie
 d'entreprise (CRE)

Les membres du comité exécutif



Le comité exécutif

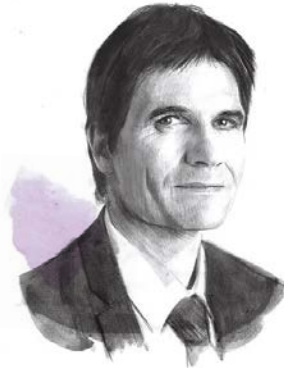
Présidé par Élisabeth Borne, présidente-directrice générale, le comité exécutif comprend dix membres dotés de responsabilités pleines et entières sur un ou plusieurs départements dont ils sont les référents opérationnels et quotidiens.



Élisabeth Borne,
présidente-directrice générale



Alain Le Duc,
directeur financier



Frank Avice,
directeur,
services, relation clients, espaces



Laurence Batlle⁽²⁾,
présidente du directoire
RATP Dev



Marie-Claude Dupuis ⁽¹⁾,
directrice,
stratégie, innovation
et développement



Jean Agulhon,
directeur général adjoint,
directeur des ressources
humaines Groupe



Christian Galivel,
directeur général adjoint,
projets, ingénierie
et investissements



Philippe Martin,
directeur général adjoint,
opérations de transport
et de maintenance



Anaïs Lançon,
directrice,
communication et marque



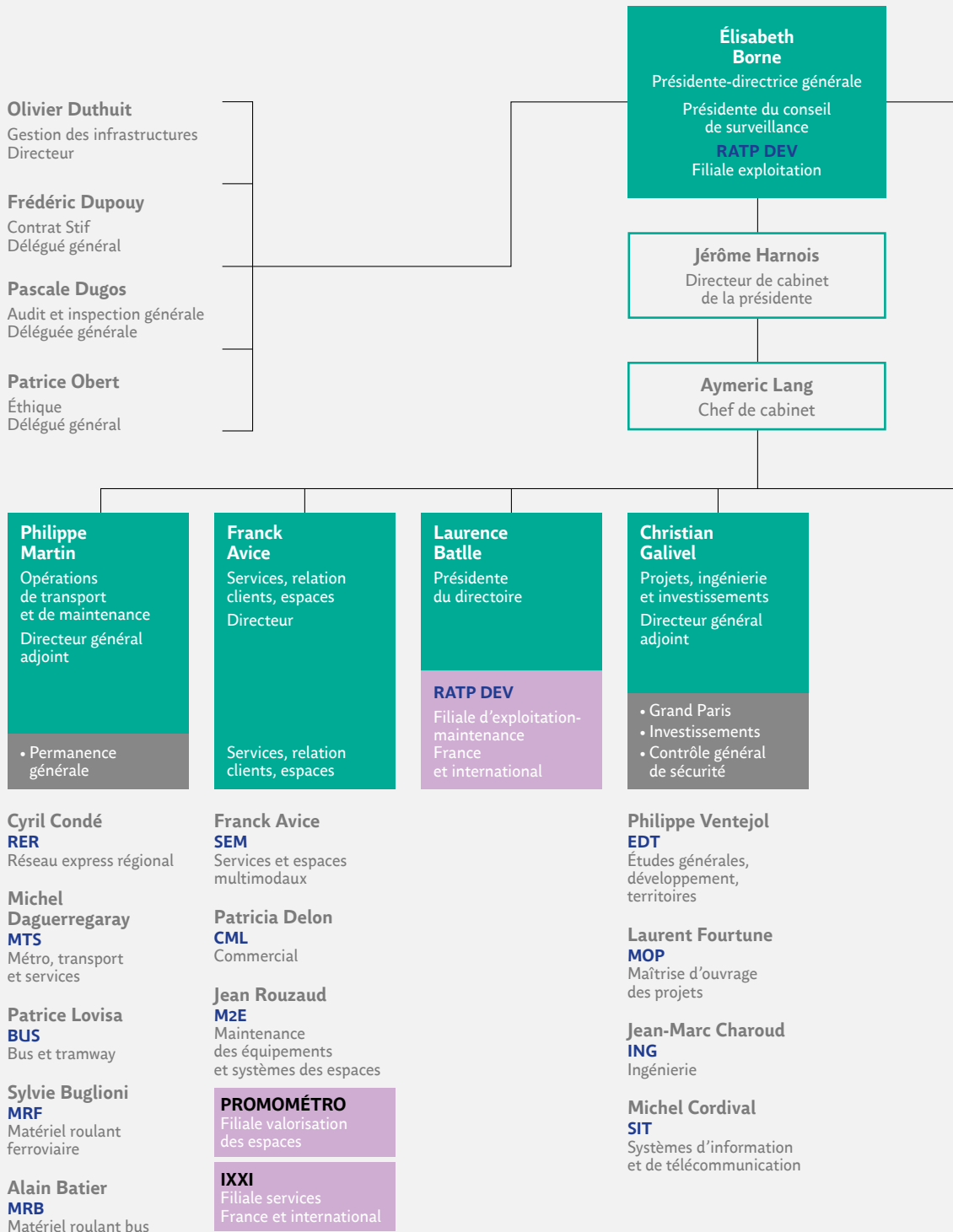
Jérôme Harnois,
directeur de cabinet
de la présidente

(1) Marie-Claude Dupuis a succédé à Nathalie Leboucher le 1^{er} mars 2017.

(2) Laurence Battle a succédé à François-Xavier Périn le 1^{er} janvier 2017.



Organigramme (au 4 avril 2017)



Jérôme Martres

Sécurité ferroviaire
Délégué général

Emmanuel Tramond

Cadres supérieurs
Délégué général

Betty Chappe

Médiatrice

- Relation avec les associations de consommateurs
- Déléguée aux victimes

Alain Le Duc

Performance économique et financière
Directeur financier

CGF

Contrôle de gestion et finances

Marie-Claude Dupuis

Stratégie, innovation et développement
Directrice

SID

Stratégie, innovation et développement

Jérôme Harnois

Directeur de cabinet de la présidente

SDG

- Services de la direction générale
- Secrétariat du conseil d'administration
- Relations internationales et Affaires européennes

Anaïs Lançon

Communication et marque
Directrice

COM

Communication et marque

Jean Agulhon

Gestion et innovation sociales
Directeur général adjoint
Directeur des ressources humaines Groupe

GIS

Gestion et innovation sociales

VAL

Valorisation immobilière, achats, logistique

SEDP

Filiale de développement patrimonial

LOGIS-TRANSPORTS

Filiale en charge du logement des salariés de la RATP

TELCITÉ/NAXOS

Filiale télécom

RATP i

Daniel Chadeville

JUR

Juridique

Stéphane Gouaud

SEC

Sécurité

Olivier Maurice




MANAGEMENT DES RISQUES

Délégué général

- Correspondant informatique et libertés

FONDATION RATP

Secrétaire général

-  Membres du comité exécutif
-  Filiales
-  Missions

Extraits financiers et RSE



- p. 51** État du résultat global
- p. 52** Bilan consolidé
- p. 53** Flux de trésorerie
- p. 54** Informations sociales,
environnementales et sociétales



État du résultat global

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros.

1 • Compte de résultat

	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires <i>(dont revenus des actifs financiers en concession 116 M€ en 2016 et 158 M€ en 2015)</i>	5 447 767	5 556 355
Autres produits des activités ordinaires	341 756	458 717
Produits des activités ordinaires	5 789 523	6 015 072
Achats consommés	- 630 051	- 759 201
Autres achats et charges externes	- 875 597	- 875 522
Impôts, taxes et versements assimilés	- 325 353	- 249 916
Charges de personnel	- 3 144 924	- 3 121 935
Autres charges d'exploitation	- 27 655	- 54 427
EBITDA (excédent brut d'exploitation)	785 943	954 070
Dotations aux amortissements	- 386 093	- 370 955
Dotations et reprises aux provisions	- 18 300	4 717
Résultat de cessions d'actifs	- 6 755	1 233
Effets des opérations sur le périmètre	- 461	35 330
Pertes de valeur	0	- 17
Autres produits et charges opérationnels	230	13
Quote-part dans le résultat net des entités mises en équivalence	7 531	4 617
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	382 095	629 008
Produits financiers	53 301	60 241
Charges financières	- 229 137	- 233 803
Résultat financier	- 175 836	- 173 562
Résultat avant impôts	206 259	455 446
Impôts sur le résultat	- 28 051	- 9 595
Résultat net consolidé	178 208	445 850
Part du Groupe	171 019	437 253
Intérêts minoritaires	7 190	8 598

2 • Autres éléments du résultat global

	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net consolidé	178 208	445 850
Reclassement en résultat des réévaluations d'actifs financiers disponibles à la vente	0	- 1 948
Variation de la juste valeur des dérivés de couverture de flux de trésorerie	5 808	13 535
Impôts différés sur la variation de la juste valeur des dérivés de couverture de flux de trésorerie	- 171	443
Écarts de conversion	- 10 264	3 766
Quote-part des entités mises en équivalence sur éléments recyclables en résultat	1 013	2 983
Total des éléments recyclables en résultat	- 3 614	18 780
Réévaluations au titre des régimes à prestations définies brut	- 66 284	83 396
Impôts différés sur les réévaluations au titre des régimes à prestations définies	409	644
Quote-part des entités mises en équivalence sur éléments non recyclables en résultat	- 268	- 48
Total des éléments non recyclables en résultat	- 66 143	83 992
Produits et charges comptabilisés en autres éléments du résultat global	- 69 757	102 772
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	108 452	548 623
Part du Groupe	100 445	539 175
Intérêts minoritaires	8 006	9 448



Bilan consolidé

Actif	31/12/2016	31/12/2015	Passif	31/12/2016	31/12/2015
			Dotation en capital	433 367	433 367
			Contre-valeur des immobilisations mises à disposition	250 700	250 700
Goodwill net	354 631	370 226	Réserves	3 449 877	2 553 422
Immobilisations incorporelles	716 044	608 757	Résultat de la période	171 019	437 253
Immobilisations corporelles	5 758 891	5 494 467	Capitaux propres – part du Groupe	4 304 963	3 674 742
Titres mis en équivalence	139 526	137 005			
Actifs financiers disponibles à la vente	35 399	39 147	Intérêts minoritaires	33 039	33 506
Instruments financiers dérivés – non courants	144 107	284 153			
Actifs financiers en concession – non courants	3 899 597	3 942 450	Capitaux propres	4 338 002	3 708 248
Autres actifs financiers – non courants	463 154	518 561			
Impôts différés actifs	688 511	31 041	Provisions pour avantages au personnel	762 098	681 493
			Autres provisions – non courantes	160 424	158 289
Actifs non courants	12 199 859	11 425 807	Dettes financières – non courantes	5 402 326	5 394 705
			Instruments financiers dérivés – non courants	52 239	48 652
Stocks et en-cours	208 712	198 210	Impôts différés passifs	179 124	36 362
			Autres créditeurs	10 447	586
Créances d'exploitation	1 112 351	960 326	Passifs non courants	6 566 659	6 320 087
Instruments financiers dérivés – courants	173 740	88 324			
Actifs financiers en concession – courants	277 861	272 536	Autres provisions – courantes	74 434	61 743
Autres actifs financiers – courants	439 965	455 869	Dettes financières – courantes	2 279 064	2 274 965
			Instruments financiers dérivés – courants	6 718	31 288
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 020 413	1 051 687	Dettes d'exploitation	2 168 024	2 056 428
Actifs courants	3 233 042	3 026 952	Passifs courants	4 528 240	4 424 424
TOTAL ACTIF	15 432 901	14 452 759	TOTAL PASSIF	15 432 901	14 452 759

Tableau des flux de trésorerie consolidés

	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net total consolidé	178 208	445 850
Élimination du résultat des entités mises en équivalence	- 7 459	- 4 617
Élimination des amortissements et provisions	423 946	382 931
Dotations aux amortissements des biens mis en concession	300 928	297 565
Élimination des résultats de cession	6 224	- 76 840
Élimination des autres éléments non monétaires	10 034	1 332
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôts	911 882	1 046 222
Élimination de la charge (produit) d'impôt	28 051	9 595
Incidence de la variation du BFR hors investissements et subventions	- 114 478	- 23 146
Impôts payés	- 7 465	- 14 556
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	817 990	1 018 115
Incidence des variations de périmètre	- 16 070	- 77 234
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	- 1 240 944	- 1 122 839
Acquisition de biens mis en concession	- 610 105	- 777 599
Acquisition d'actifs financiers	32	- 2 392
Variation des prêts et avances consentis	4 395	- 8 736
Variation du BFR sur investissements et biens mis en concession	63 827	- 34 746
Subventions d'investissement reçues hors biens mis en concession	533 574	507 773
Subventions d'investissement reçues sur des biens mis en concession	281 684	383 947
Variation des subventions d'investissement à recevoir	- 4 506	- 141 173
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	15 123	28 090
Cession d'actifs financiers	151	1 575
Dividendes reçus des entités mises en équivalence	2 111	6 905
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	- 970 727	- 1 236 430
Part des minoritaires sur mouvements de capital	- 500	- 592
Émissions d'emprunts	526 664	597 442
Remboursements d'emprunts	- 189 431	- 601 346
Variation des billets de trésorerie	- 292 896	- 109 955
Variation du cash collatéral et des placements à court terme	- 9 359	118 922
Variation des intérêts courus non échus	- 147	- 9 119
Dividendes payés aux minoritaires	- 4 316	- 9 926
Autres flux liés aux opérations de financement	- 7 636	4 710
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	22 380	- 9 864
Incidence de la variation des taux de change	516	- 54
Incidence des changements de principes comptables	- 10 008	-
Variation de la trésorerie	- 139 850	- 228 233
Trésorerie d'ouverture	1 001 667	1 229 899
Trésorerie de clôture	861 817	1 001 667
Variation de la trésorerie	- 139 850	- 228 232



Informations sociales, environnementales et sociétales

Pour son quatrième exercice, le groupe RATP a fait évoluer son périmètre de reporting RSE. Les informations quantitatives du périmètre de consolidation portent sur la maison mère et sur 25 filiales de RATP Dev implantées en France, en Europe ou ailleurs dans le monde, et représentatives du cœur de métier du Groupe. Le Groupe a décidé d'intégrer les deux structures juridiques de l'Open Tour Paris, la holding et la filiale de *sightseeing*, qui propose des circuits touristiques dans la capitale française. Metrolink RATP Dev Ltd, filiale en charge de l'exploitation du tramway de Manchester jusqu'en

juillet 2017, a été sortie du périmètre. Les variations observées sur les indicateurs par rapport aux exercices précédents résultent pour l'essentiel des variations de ce périmètre. Le périmètre permet de couvrir 93,6% du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2016. Les informations qualitatives couvrent 55 filiales de RATP Dev ainsi que les filiales Ixxi (systèmes de transport intelligents), Promométo (commercialisation et gestion des espaces de transport), Telcité (gestion de la fibre optique) et la SEDP (gestion immobilière et développement patrimonial).

Social

Effectif total Groupe

Maison mère + filiales concernées	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
En équivalent temps plein	55 975	56 728	54 014
En effectif physique	56 911	57 801	54 790

Le reporting sur les effectifs porte sur la maison mère et 25 filiales, soit 93,6 % du Groupe en chiffre d'affaires.

Répartition par âge

Effectif physique en %	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Moins de 26 ans	4,03 %	4,18 %	4,41 %
26-35 ans	27,15 %	27,23 %	27,85 %
36-45 ans	32,95 %	32,45 %	32,54 %
46-55 ans	28,37 %	28,80 %	28,98 %
56 et +	7,50 %	7,34 %	6,21 %

Répartition par zone géographique

Effectif physique en %	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
France	82,77 %	81,61 %	83,39 %
Europe hors France	7,56 %	9,01 %	7,00 %
Reste du monde	9,67 %	9,38 %	9,61 %

L'Europe est prise au sens géographique et inclut donc la Suisse.

Répartition par sexe

Effectif physique en %	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Femmes	19,10 %	18,85 %	19,08 %
Hommes	80,90 %	81,15 %	80,92 %

Accords collectifs signés dans l'année

	2016	2015	2014
Nombre d'accords signés dans l'année	62	49	79

Accidents du travail

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	2 562	2 740	2 740
Nombre de jours d'arrêt (jours calendaires)	174 948	170 672	156 679
Nombre d'heures travaillées (réelles)	82 781 773	83 471 914	79 192 723
Taux de fréquence	30,95	32,83	34,60
Taux de gravité	2,11	2,04	1,98

Formation

	2016	2015	2014
Nombre d'heures de formation	2 386 476	2 573 122	2 131 115

Égalité femmes/hommes

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Proportion de femmes dans l'effectif physique total	19,10 %	18,85 %	19,08 %
Proportion de femmes cadres de direction	33,04 %	28,88 %	30,42 %

Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Nombre d'embauches de personnes en situation de handicap	95	88	52
Nombre total de salariés déclarés en situation de handicap	1 744	1 685	1 493

Environnement

Sites industriels certifiés

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Nombre	75	73	71

Sites industriels dotés d'un système de management environnemental

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Nombre	86	86	84

Réclamations des parties prenantes concernant le bruit et les vibrations

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Nombre	739	734	624

Personnes* exposées au seuil limite de la directive UE 2002/49/CE

Maison mère	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Nombre	354	583	620

* Il s'agit des riverains exposés au seuil limite.

Consommation totale d'eau rattachée à un réseau public (quel que soit son usage)

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
m ³	1 196 071	1 186 106	1 207 034

Consommation totale d'énergie

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
GWh	3 367,51	3 387,36	3 009,21

Répartition de la consommation d'énergie par usage en %

En kWh (pour calcul des%)	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Traction ferroviaire	33,6	34,6	37,5
Traction bus	46,0	45,4	40,7
Bâtiment	20,4	20,0	21,8

Émissions de gaz à effet de serre des bâtiments

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Tonnes de CO ₂ équivalent	111 937,0	99 249,7	93 636,0

Émissions de gaz à effet de serre de la traction*

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Tonnes de CO ₂ équivalent	618 031,0	623 948,0	521 861,0

* Indicateur Groupe hors la filiale OVS (Orlyval Service).

Sociétal

Emplois indirects*

	2016**	2015
Nombre d'emplois indirects générés par les achats (CA facturé)	24 652	25 738

* Cet indicateur intègre les données de la SEDP, mandataire pour la gestion immobilière.

** Changement de méthodologie en 2016.

Fournisseurs

	2016	2015	2014
Nombre de fournisseurs (directs) de la maison mère	5 269	4 899	4 724
Part des fournisseurs implantés en France (en pourcentage)	96%	97%	95,8%
Part des PME parmi les fournisseurs directs (en pourcentage)	66%	67%	64%
CA achats facturé auprès des PME (en millions d'euros)	524	453	361
Part du CA achats facturé auprès des PME/CA achats facturé global (30% hors énergie et matériel roulant)	20%	17%	16,6%

Partenariats

	2016	2015	2014
Nombre de partenariats	112	106	109

Projets soutenus par la Fondation groupe RATP

	2016*	2015**	2014**
Nombre de projets	503	332	294
Nombres de bénéficiaires	42 148	50 951	60 562

* Au 31 octobre

** Au 31 décembre





Valoriser

Agrandi et semi-enterré, le centre bus de Lagny (Paris) accueille près de 200 bus sous six étages de bureaux et d'équipements publics. Une optimisation du patrimoine industriel au service de la ville de demain.

#PHOTOGRAAPHIE



@MASSEVR75

Exposer

16 000 photos sur Instagram, un million de *likes*, 50 photos primées et affichées... le succès du concours #photogRATPhie témoigne du lien fort entre la RATP et la ville.



@CHANDLE



Insérer

Les espaces verts du tramway T2 sont désormais entretenus grâce à un chantier d'insertion. Acteur de la ville, le transport est aussi facteur d'intégration et de solidarité urbaine.



Orienter

Développé avec la filiale Ixxi, le nouvel écran tactile Zenway aide les clients à s'orienter plus facilement et offre des informations sur le quartier. Une innovation plébiscitée par 92 % des voyageurs!





Sécuriser

Dans un contexte de vigilance accrue, le dispositif déployé avec les pouvoirs publics pour assurer la sécurité des voyageurs a été renforcé et les prérogatives des agents de sécurité de la RATP élargies.

SAMSUNG



POUR LES VOYAGEURS

C'EST 1H DE TRAFIC
PERTURBÉ

METROBUS

Sensibiliser

« Affaires oubliées = trafic perturbé ». En 2016, la RATP a lancé une campagne pour rappeler l'impact des bagages oubliés sur le trafic. Une initiative pour concilier ponctualité et vigilance renforcée.



Économiser

Première sur un grand réseau historique : toutes les stations et gares de la RATP sont désormais éclairées par des LED. Bénéfice attendu : -50% de la consommation d'énergie pour l'éclairage.

Investir

Le T6 est arrivé à Viroflay, avec deux stations souterraines : une première pour un tramway francilien. Ce prolongement s'intègre dans le programme d'investissements de près de 1,8 milliard d'euros en 2016.

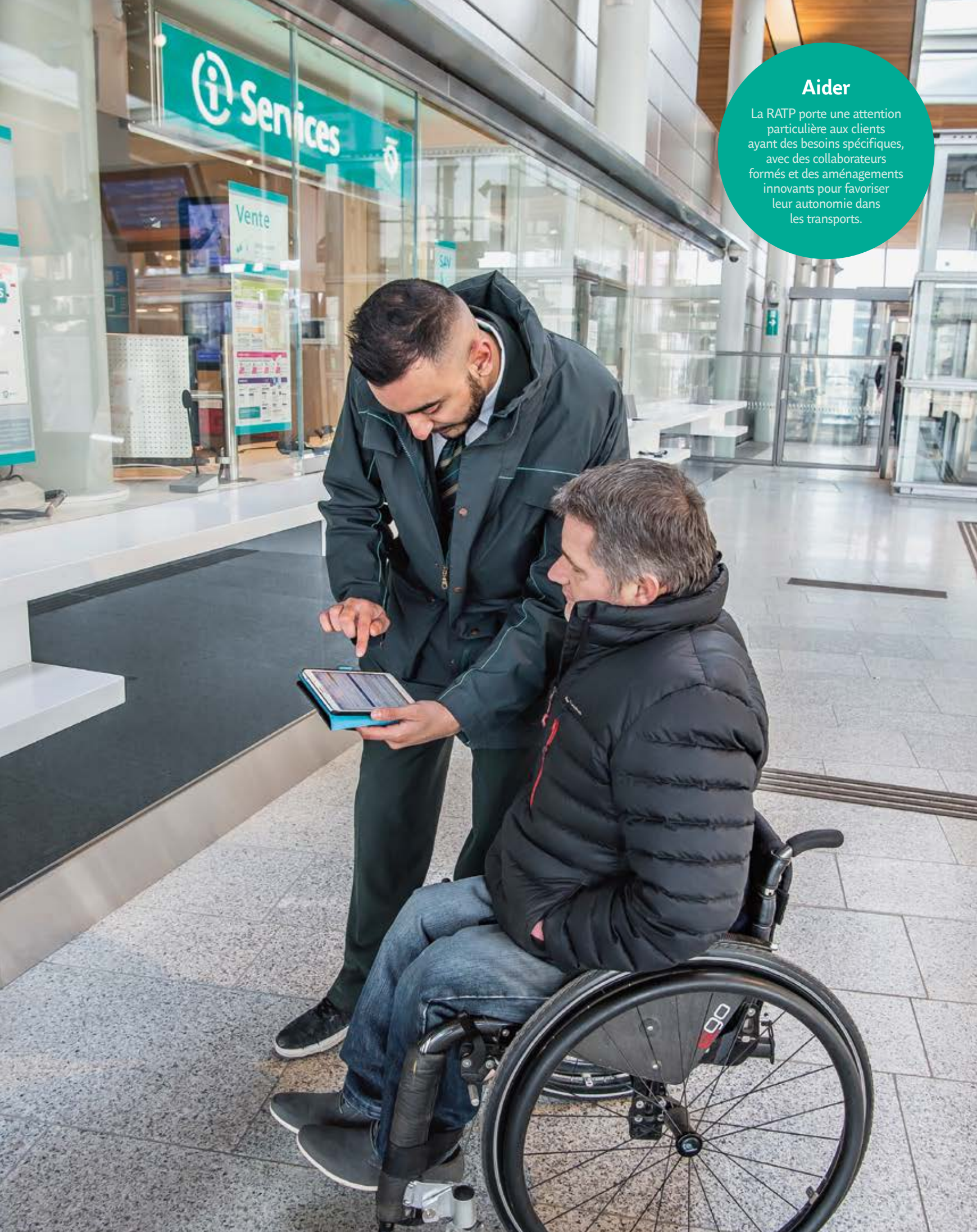






Développer

Prolongements au nord et au sud, stations réaménagées, PCC repensé, nouveaux trains... épine dorsale du Grand Paris Express, la ligne 14 se modernise pour rester un modèle d'excellence.



Aider

La RATP porte une attention particulière aux clients ayant des besoins spécifiques, avec des collaborateurs formés et des aménagements innovants pour favoriser leur autonomie dans les transports.



Sortie 2 sentier du Bois de l'Aulnay
Centre commercial

Tickets

Connecter

À l'ère du tout-numérique, la RATP propose des Points Connect sur son réseau, avec 20 minutes de Wi-Fi gratuit et une prise USB pour recharger son mobile.



M 4 08:19
1^{er} train 2^e train
Montrouge 00 min 03 min
RATP

Automatiser

Les travaux pour l'automatisation d'une deuxième ligne de métro ont débuté à Paris. Avec ce nouveau chantier, la RATP confirme son leadership sur le métro automatique.

Descente
interdite





Renforcer

Dans le cadre du contrat 2016-2020 avec le Stif, 100 agents supplémentaires renforceront l'accueil et l'information des clients dans les bus de nuit. Un vrai plus pour le confort des voyageurs.





Dynamiser

+24% en trois ans :
la hausse de la fréquentation
du réseau de l'agglomération
de La Roche-sur-Yon confirme
son dynamisme, depuis sa prise
en charge par RATP Dev.
La filiale a été reconduite
pour six ans.



T 3a
DIRECTION
Pont du Garigliano

Direction
Pont du Garigliano

Transporter
Un million de voyages par jour! Dix ans après le retour du tramway à Paris, la RATP exploite sept lignes en Île-de-France, sur 100 kilomètres. Plébiscité par les Franciliens, ce mode est appelé à se développer.

CONCEPTION GRAPHIQUE ET RÉALISATION



CRÉDITS PHOTO

© Bruno Marguerite/RATP (p. 3 station de métro Daumesnil, ligne 8; p. 4 gare RER de Saint-Michel – Notre-Dame, ligne B; p. 6-7 rame de RER entre les gares de Chatou – Croissy et de Rueil-Malmaison, ligne A; p. 14-15 touristes à bord d'un bus Open Tour, Paris; p. 18-19 chantier de prolongement de la ligne 12 du métro, Aubervilliers; p. 22 agent de maintenance péage et monétique à l'atelier; p. 32-33 station Viroflay – Rive Droite, ligne T6 du tramway; p. 35 gare RER de Nanterre Université, ligne A; p. 37 travaux d'automatisation de la ligne 4 du métro, station Gare de l'Est; p. 38-39 conducteur, personnel d'accueil et agent de sécurité, bus de nuit N02, réseau Noctilien; p. 42 station de la ligne T3a du tramway).

© Éloïse Legay (p. 5 stand du groupe RATP, salon Viva Technology 2016).

© Jean-François Mauboussin/RATP (p. 8-9 station de métro Louvre – Rivoli, ligne 1; p. 13 écran d'information multimodale Image, en sortie du pôle multimodal de Châtelet – Les Halles; p. 16 chantier de renouvellement de la voie et du ballast entre les gares RER de La Défense et Nation, ligne A; p. 17 navette autonome en test sur le pont Charles de Gaulle, à Paris; p. 20-21 rame du tramway de Casablanca, Maroc; p. 24-25 exposition des photos du concours Instagram #PhotogRATPhie, gare RER de Luxembourg, ligne B; p. 26 rame de la ligne T2 du tramway; p. 28-29 agents du Groupe de protection et de sécurité des réseaux, pôle multimodal de Châtelet – Les Halles).

© Denis Sutton/RATP (p. 10-11 bus électrique, ligne 341; p. 12 démonstrateur d'agriculture urbaine, Maison de la RATP, Paris; p. 23 centre bus semi-enterré de Lagny, Paris; p. 27 écran tactile Zenway, station de métro Gare de Lyon, ligne 1; p. 30 campagne de communication « Affaires oubliées = trafic perturbé »; p. 31 station de métro Ourcq, ligne 5; p. 34 station de métro Madeleine, ligne 14; p. 36 point Connect, gare RER de Fontenay-sous-Bois, ligne A).

© RATP Dev (p. 40-41 bus du réseau Impulsyon, La Roche-sur-Yon, France).

Illustrations © Berto Martinez (p.2, 44, 45, 46 et 47).

IMPRESSION

La Galiote Prenant – Imprimé sur papier Cocoon Offset et Cocoon Gloss, papier 100 % recyclé des papeteries Arjowiggins Graphic, distribué par Antalis. Mai 2017.

EN PRATIQUE

Le rapport d'activité et de développement durable est également disponible sur www.ratp.fr en version e-accessible.

PAPIER ET CALCULATEUR ENVIRONNEMENTAL

En utilisant Cocoon Offset et Cocoon Gloss plutôt qu'un papier non recyclé, votre impact environnemental est réduit de :

 **4 593**
kg de matières envoyées
en décharge

 **6 499**
km parcourus en voiture
européenne moyenne

 **8 462**
kWh d'énergie

 **650**
kg de CO₂

 **150 594**
litres d'eau

 **7 463**
kg de bois



Sources : l'évaluation de l'empreinte carbone est réalisée par Labelia Conseil conformément à la méthodologie Bilan Carbone®. Les calculs sont issus d'une comparaison entre le papier recyclé considéré et un papier à fibres vierges selon les dernières données disponibles du European BREF (pour le papier à fibres vierges). Les résultats obtenus sont issus d'informations techniques et sont sujets à modification.



GROUPE RATP

Direction de la communication
54, quai de la Rapée
75599 Paris Cedex 12 • France
www.ratp.fr

