

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

– Audition, en application de l'article 13 de la Constitution, de
Mme Catherine Guillouard, dont la nomination est proposée par
le Président de la République à la fonction de présidente-
directrice générale de la Régie autonome des transports parisiens
(RATP)..... 2

Mercredi 3 juillet 2019
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 75

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2018-2019

**Présidence de
Mme Barbara Pompili,
Présidente**



La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a entendu, en application de l'article 13 de la Constitution, Mme Catherine Guillouard, dont la nomination est proposée par le Président de la République à la fonction de présidente-directrice générale (PDG) de la Régie autonome des transports parisiens (RATP).

Mme la présidente Barbara Pompili. Mes chers collègues, en application du cinquième alinéa de l'article 13 de la Constitution et de la loi organique du 23 juillet 2010, nous auditionnons ce matin Mme Catherine Guillouard, que le Président de la République propose de reconduire à la fonction de présidente-directrice générale de la RATP.

Concernant la procédure, je rappelle que le Président de la République ne peut procéder à la nomination si l'addition des votes négatifs dans chaque commission compétente de l'Assemblée nationale et du Sénat représente au moins trois cinquièmes des suffrages exprimés.

L'audition d'aujourd'hui, qui est publique, sera suivie d'un vote à scrutin secret, effectué par appel nominal et hors la présence de la personne auditionnée. Aucune délégation de vote n'est possible ; des bulletins vous seront distribués à cet effet.

Le dépouillement aura lieu après l'audition de Mme Catherine Guillouard par la Commission de l'aménagement du territoire et du développement durable du Sénat. Cette audition est prévue le mardi 9 juillet après-midi. Nous dépouillerons donc le scrutin en même temps que nos collègues du Sénat, le mercredi 10 juillet matin à l'issue de nos travaux de commission, vers 11 heures 30.

Je rappelle enfin qu'un questionnaire a préalablement été envoyé à Mme Catherine Guillouard. Ses réponses ont été rendues publiques sur le site internet de l'Assemblée nationale.

Madame Catherine Guillouard, c'est avec plaisir que nous vous retrouvons après vous avoir entendue en avril dernier sur le projet de loi d'orientation sur les mobilités.

Le Président de la République propose de vous reconduire à la présidence de la RATP à une période importante pour cette entreprise. Elle va devoir faire face à des changements profonds avec l'ouverture à la concurrence de son réseau historique qui impliquera le transfert d'une partie de ses personnels et la mise en œuvre – que j'espère prochaine – de la loi d'orientation des mobilités.

Elle devra aussi répondre à d'autres enjeux pressants : l'accessibilité du réseau pour les personnes à mobilité réduite, la réalisation du Charles-de-Gaulle Express, le verdissement des flottes ou encore la lutte contre la pollution de l'air, notamment dans le métro.

Votre audition doit nous permettre de nous déterminer sur la proposition d'une reconduction à vos fonctions. Je propose donc que dans un propos liminaire, vous nous fassiez un bilan de votre action à la tête de la RATP, puis vous pourrez présenter les axes que vous souhaitez privilégier dans le cadre de vos fonctions, si vous y êtes reconduite. Nous passerons ensuite aux questions.

Madame Catherine Guillouard, je vous cède la parole.

Mme Catherine Guillouard. Madame la présidente, Mesdames et Messieurs les députés, je suis évidemment très honorée de me présenter devant cette commission ce matin dans le cadre de la proposition formulée par le Président de la République, pour mon renouvellement en tant que PDG de la RATP.

Plus que jamais, je souhaite vous faire part de ma fierté d'être à la tête du groupe RATP. Ce groupe n'est pas un groupe comme les autres. Il s'est construit sur la base de savoir-faire complexes dans plusieurs domaines : mobilité urbaine, gestion d'infrastructures, ingénierie des grands projets, transition énergétique, projets immobiliers urbains, qui, mis bout à bout, en font une entreprise totalement unique.

J'ai pu constater, au cours de ces deux dernières années, l'engagement fort des 63 000 collaborateurs du groupe au service de nos clients dans 438 villes, pour assurer le bon fonctionnement de nos réseaux de transport, 24 heures sur 24, sept jours sur sept, tous les jours de l'année et quelles que soient les circonstances, notamment en cas de crise. La réaction des collaborateurs est toujours la même, elle est fidèle aux valeurs du service public. Trois impératifs prévalent : sécurité, service aux clients et performance.

Je voudrais partager avec vous ce matin, dans un premier temps, nos défis et faire un rapide bilan, puis dans un second temps, partager nos priorités pour les cinq ans à venir.

Le groupe est – comme vous l'avez dit, Madame la présidente – dans une phase totalement inédite de son histoire en raison des multiples défis auxquels il va devoir faire face.

Le premier défi va être celui de la transition urbaine et écologique et la nécessité d'opérer la décarbonation des transports. Elle est au cœur des préoccupations de nos concitoyens. Elle est également au cœur de l'ambition de la RATP qui se veut être le partenaire privilégié des villes intelligentes et durables.

Au-delà de son activité de « *Mass Transit* » – qui est évidemment intrinsèquement vertueuse – le groupe a une politique de responsabilité sociétale et environnementale tout à fait cohérente et solide. J'en veux pour preuve que nous avons décidé une réduction de 50 % de nos émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025. À l'heure où l'on se parle, à la fin 2018, nous avons déjà réalisé -9 %. Évidemment, cela va s'accélérer, notamment avec la transition pour le volet bus. Nous avons également adopté un objectif de baisse de nos consommations énergétiques de 20 %. À la fin 2018, un tiers du chemin est déjà effectué.

Deuxième défi : l'ouverture à la concurrence en Île-de-France. Elle démarre pour nous par des potentialités de conquête de marché, mais demain – je dis bien demain parce que 2024, c'est demain – le monopole des bus parisiens va s'ouvrir. Cela nécessite évidemment une minutieuse préparation dont la première étape majeure vient d'être franchie avec la loi d'orientation des mobilités (LOM). Près de 20 000 collaborateurs sur les 44 000 de l'EPIC sont concernés par ce texte. Celui-ci est de la plus haute importance pour parvenir à un équilibre dans la loi, entre la qualité du service public offert à nos concitoyens, la performance économique résultant de l'ouverture à la concurrence pour Île-de-France Mobilités, mais aussi la visibilité du contrat social offert aux salariés concernés.

Troisième défi : nous sommes dans une phase de recherche de relais de croissance qui est vitale pour le développement futur du groupe. Sur ce point-là, je voudrais évidemment dire un mot de notre cœur de métier : la mobilité urbaine. Notre filiale RATP Dev a un plan ambitieux qui doit l'amener à 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022.

J'ai également souhaité placer les « *smart cities* », c'est-à-dire les villes intelligentes et durables, au cœur de notre plan stratégique et en faire le deuxième pilier de développement du groupe avec des ambitions affirmées pour les projets d'insertion urbaine complexes. Cela constitue pour moi un atout différenciant du groupe.

Quatrième défi : nous sommes dans une phase d'investissement record. Cette année, nous allons devoir réaliser 1,9 milliard d'euros d'investissements. Ce sont 350 millions d'euros de plus que l'an dernier. Je voudrais que vous gardiez ce chiffre à l'esprit : au total, le carnet de projets lancés atteint 12 milliards d'euros, contre 8 milliards en 2016, ce qui représente une augmentation de 50 %.

Or ces investissements, que vont-ils générer à l'avenir ? Premièrement, un surcroît de dépenses d'amortissement ; deuxièmement, des dépenses d'exploitation et de maintenance ; troisièmement, il faudra anticiper les nécessaires investissements de renouvellement. Tout le savoir-faire de l'entreprise est aujourd'hui concentré pour parvenir à sortir tous ces projets à temps et surtout, dans des conditions de sécurité optimales.

Dernier défi et non le moindre : la montée en puissance du digital et des nouvelles technologies comme la 5G, l'*Internet of things* (IoT), l'intelligence artificielle ainsi que des nouvelles mobilités. Pour les premières, elles vont profondément bouleverser nos modes de travail et nous permettre d'atteindre des gisements de productivité. Pour les secondes, c'est à la fois une nouvelle forme de concurrence et une nouvelle opportunité pour nous.

Pour répondre à ces défis, nous nous sommes engagés dans une phase de transformation inédite à la fois par son ampleur et par sa profondeur. À cet égard, les deux dernières années ont été particulièrement riches et je vais rapidement vous en dresser le bilan.

Premièrement, nous avons lancé quatre grands programmes de transformation. Deuxièmement, nous avons obtenu des résultats financiers extrêmement solides. Et troisièmement – j'y tiens, c'est très important – nous avons ouvert le groupe RATP sur son écosystème.

Notre premier programme de transformation concerne l'excellence opérationnelle des réseaux. Dès mon arrivée, j'ai voulu mettre le client au cœur du projet d'entreprise. Nous avons bâti un projet pour améliorer l'expérience client qui repose sur plusieurs chantiers structurants. Ils portent en premier lieu sur l'information des voyageurs. Nous retravaillons à la fois les outils et les processus. Le deuxième chantier est celui de la connectivité. Quand je suis arrivée dans l'entreprise, la 3G/4G était installée sur à peine un tiers du réseau. Aujourd'hui, nous sommes à plus de 80 %. Le troisième chantier concerne la modernisation de la billetterie. Il s'agit d'un vaste projet lancé par Île-de-France Mobilités. Les premiers retours du Navigo Easy sont d'ailleurs très positifs, puisque nous avons vendu 54 000 Pass Navigo depuis dix jours. Enfin, le quatrième chantier est celui des espaces. Nous avons mis en place un plan volontariste pour rénover les services et augmenter le niveau de propreté. Les résultats de l'enquête de perception client, avec 60 000 personnes interrogées au premier trimestre 2019, sont à 82,2 % de taux de satisfaction, donc en hausse par rapport aux trois dernières années. Évidemment, cela nous encourage à continuer. Il va falloir confirmer ces résultats, mais cela prouve que les actions engagées commencent à payer. Ce projet s'insère dans le plan, plus global, d'excellence opérationnelle du réseau qui a été renforcé.

Je voudrais dire un mot sur le RER qui est une priorité absolue. Les deux lignes connaissent un redressement significatif de leur régularité. Le RER A a vu sa régularité augmenter de sept points en deux ans. Pour le RER B, l'augmentation est de deux points malgré un contexte très difficile en raison de l'importance des travaux à réaliser. Nous allons investir 1,4 milliard d'euros sur dix ans sur le RER B.

Je souhaite également évoquer la croissance du trafic. Il faut avoir en tête qu'aujourd'hui, le RER B, c'est 1 million de passagers par jour et le RER A, 1,4 million. En 2018, les performances de régularité des trams et des métros ont été d'excellent niveau. Sur le réseau de bus, je voudrais dire que nous avons mis en place avec succès, le 20 avril dernier, la transformation totale du réseau parisien avec cinquante-quatre nouvelles lignes. Cela faisait soixante-dix ans que nous n'y avions pas touché. En une nuit, nous avons « basculé » 1 100 bus et les systèmes d'information afférents. Cela prouve qu'avec les 10 000 salariés mobilisés, nous avons un savoir-faire tout à fait au niveau des standards mondiaux en la matière.

Le deuxième programme de transformation concerne les ressources humaines. La principale richesse de cette entreprise – il ne faut pas s'y tromper – ce sont les hommes et les femmes qui la composent. Nous avons dans le groupe deux-cent treize métiers et soixante-dix compétences critiques. J'accorde vraiment une attention toute particulière, dans cette période de transformation, à l'accompagnement des salariés dans la conduite du changement.

Je vous donne un exemple : depuis deux ans, nous avons mis en place un dispositif de ressources humaines dédié. Depuis 2018, 5 900 collaborateurs ont pu participer à des journées de partage et de formation sur la transformation et la conduite du changement.

Un accent particulier a été mis sur la formation, la santé et la sécurité. Nous avons diminué de 20 % la fréquence des accidents et renforcé la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que la mobilité. Le dialogue social est permanent.

Depuis deux ans, nous avons signé une vingtaine d'accords avec les organisations syndicales représentatives du personnel qui portent sur des sujets très variés, comme la mise en place des ordonnances dites « Macron », l'accord sur les salaires cette année, ou encore, la semaine dernière, celui sur l'intéressement.

Le troisième programme de transformation porte sur l'amélioration de notre compétitivité. Avec l'équipe dirigeante, nous avons lancé des programmes de performance sur à peu près tous les secteurs de l'entreprise : le gestionnaire d'infrastructures, l'ingénierie, les bus, la fonction support, les systèmes d'information et les achats. En deux ans, plus de 70 millions d'euros de gains de productivité ont été engrangés. Ces plans nécessiteront d'être ajustés, évidemment, au fil de l'eau pour que nous soyons au rendez-vous en 2024.

Enfin, le quatrième et dernier programme de transformation concerne les nouvelles technologies. Nous avons structuré un plan complet de transformation digitale. En mai, nous avons ouvert une « usine digitale » pour sortir les projets de façon industrielle, notamment ceux qui nécessitent une amélioration, par exemple, de l'excellence opérationnelle du groupe avec les collaborateurs.

Enfin, nous avons complètement revu la politique d'innovation. Nous l'avons centrée sur quatre axes : intelligence artificielle, IoT, véhicules autonomes et *Building Information Modeling*.

Voilà en quelques mots ce que nous avons fait depuis deux ans.

Tout ceci s'est traduit par des résultats financiers très solides – que vous avez commentés, donc je ne vais pas y revenir. Je dirai juste une chose : nous sommes une entreprise publique qui, en 2018, a vu son excédent brut d'exploitation progresser deux fois plus vite que son chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires a progressé de 3,2 % et le bénéfice avant intérêts et impôts a progressé de 6,3 %. Nous avons été, pour la première fois, en état de dégager un milliard d'euros de capacité d'autofinancement, qui a été intégralement réinvesti dans les projets au bénéfice des Franciliens. Nous avons fait tout cela en maîtrisant totalement et même en diminuant légèrement notre endettement. Nous avons atteint les ratios d'endettement qui étaient fixés par l'État pour 2020 à la fin de l'année 2018.

Dernier point sur le bilan : l'ouverture de la RATP sur son écosystème. Nous sommes résolument engagés dans un dialogue de qualité avec Île-de-France Mobilités, qui est notre autorité organisatrice. C'est très important. Nous avons engagé des programmes conjoints d'amélioration au service des Franciliens comme le plan d'urgence sur le RER B, le plan d'action sur la ligne 13, le plan de propreté ou encore le plan pour les personnes sans domicile fixe.

J'ai également souhaité accélérer les partenariats innovants avec d'autres entreprises. D'abord, nous avons pris des participations au sein de Cityscoot et de Zenpark. Nous avons doublé pour cela notre fonds de dotation – RATP Capital Innovation – de 15 à 30 millions d'euros. Comme vous l'avez vu, nous avons engagé des partenariats avec Eiffage et Poma sur le câble, un partenariat avec Woodeum sur la construction en bois, des partenariats avec Airbus et ADP sur la mobilité aérienne urbaine, et même avec Uber. Voilà en résumé ce que nous avons fait depuis ces deux dernières années.

Je voudrais maintenant partager avec vous les perspectives. Pour être claire, je ne compte pas, dans les mois qui viennent avec l'équipe dirigeante, changer le plan que nous avons en cours. Il faut que nous conservions l'élan acquis ces deux dernières années, donc il n'y aura pas de modification radicale de ce plan.

En revanche, nous allons devoir encore augmenter notre niveau d'agilité pour pouvoir éventuellement, ici ou là, ajuster les plans d'action.

Ce qui me paraît important de dire, c'est qu'il va falloir aussi que nous accélérions l'accompagnement de la transformation de l'entreprise en matière de ressources humaines et de gestion du talent. C'est très important. Il y aura cinq priorités pour nous dans les cinq ans à venir.

Notre première priorité sera l'exploitation de l'ensemble du réseau et l'amélioration de la qualité de service pour les clients voyageurs. Cette première priorité recouvre trois dimensions. La première dimension concerne l'exploitation. Le réseau est extrêmement sollicité. Nous devons impérativement renforcer nos actions en matière de sécurité routière et ferroviaire, ainsi que de performance industrielle. Deux exemples permettent d'illustrer nos actions en la matière. Premièrement, d'ici 2032, nous allons devoir mettre en service sur le réseau ferré un niveau inédit de nouveau matériel roulant. Cela représente 65 % du parc actuel qui sera changé. Deuxièmement, l'ensemble des centres de bus va être converti au gaz ou à l'électricité. Cette conversion, additionnée à celle de la flotte, fait qu'en 2021, nous allons devoir continuer à opérer nos 4 760 bus sur les 350 lignes en ayant 18 centres en chantier en même temps. C'est opérationnellement un petit exploit.

La deuxième dimension concerne les services. Nous devons également franchir un cap au cours de ces prochaines années sur le plan des services aux voyageurs. Il faut savoir que 27 000 salariés de la RATP, soit 60 % des effectifs, sont quotidiennement au service des voyageurs. Pour permettre à ces équipes de terrain de mettre en place des plans d'action ciblés sur le ressenti des clients, nous sommes en train de construire un outil interne de *Net Promoter Score*, qui va mesurer en continu la satisfaction. Il ne faut pas s'y tromper, c'est une petite révolution qui s'accompagne, évidemment, de nouvelles formations originales pour améliorer la posture servicielle des agents.

Les enjeux de sûreté sont également clés pour la qualité de service de nos clients. La situation s'était améliorée en 2018, mais se détériore en 2019 en termes de sûreté et en particulier depuis le début de l'année. Nous avons sur ce plan engagé un volet complémentaire avec Île-de-France Mobilités, mais nous comptons évidemment sur les pouvoirs publics pour nous aider.

La troisième dimension concerne les investissements. Dans les cinq prochaines années, nous devrions passer un record absolu puisque nous devrions être au-dessus de 2 milliards d'euros investis par an, tous les ans. Évidemment, ceci découle des projets d'action engagés – notamment par Île-de-France Mobilités et sa présidente – puisque nous allons renouveler une grande partie du matériel roulant (bus, tramways, métros, RER) et rénover des gares et des espaces. À cela s'ajoute le plan ambition 2025. La tâche va être énorme.

Notre deuxième priorité sera de continuer notre préparation à l'ouverture à la concurrence. Cette ouverture est inscrite dans la loi depuis dix ans et est restée jusqu'à présent abstraite. Tout a changé ces derniers mois.

D'abord, vous avez examiné le projet de LOM qui comporte – comme je l'ai indiqué – des mesures vitales pour nous. Il est absolument essentiel que les textes d'application soient publiés dans les meilleurs délais.

Ensuite, Île-de-France Mobilités a lancé des appels d'offres. Le premier, celui du T9, marque pour nous la fin d'une époque. Comme vous le savez, c'est Keolis qui l'a remporté. Nous saurons tirer les enseignements de cet échec pour mieux rebondir et le temps nous est compté pour nous préparer.

Nous allons faire plusieurs choses. D'abord, répondre tous azimuts sur Optile puisque nous avons 7 % de part de marché. Il s'agit d'un marché d'un milliard d'euros et nous y sommes préparés.

Ensuite, nous allons nous préparer sur le bus puisque nous avons une grande transformation à engager. Cette transformation devra s'accélérer en tenant compte des modalités précises d'ouverture à la concurrence sur le volet social, qui seront fixées par décret, d'où la nécessité de prendre rapidement les textes d'application.

Nous allons devoir travailler en bonne intelligence avec le nouveau régulateur puisque l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER) se voit consacrée par le projet de LOM comme régulateur du transport urbain. Je vous le dis en tant que PDG du groupe RATP, je m'en réjouis. Je me félicite de cette évolution pour laquelle nous avons plaidé. Nous avons besoin d'un arbitre indépendant, compétent et en capacité d'arbitrer les sujets complexes de ce type ; nous jouerons donc le jeu.

Notre troisième priorité sera la négociation du prochain contrat avec Île-de-France Mobilités. Ce contrat sera vital pour nous. Évidemment, nous veillerons à renforcer nos engagements en termes de qualité de service, tant vis-à-vis des clients voyageurs que vis-à-vis de notre autorité organisatrice.

Je vais être un peu solennelle, le modèle économique de la RATP doit aussi être préservé, car nous avons démontré notre capacité à investir année après année. L'année dernière, nous avons investi 37 % de notre chiffre d'affaires. Très peu d'entreprises sont capables de faire cela. Comme je vous l'ai indiqué, nous allons passer au-delà de 2 milliards d'euros par an d'investissements.

Il est impératif que ce programme d'investissements – qui n'aura jamais été aussi élevé – puisse être financé et que l'on pérennise notre modèle économique. Comment ? En lui garantissant la rémunération des capitaux engagés. J'ajoute que ce serait d'autant plus normal de le faire que la loi le prévoit depuis 2010 et que tous les secteurs qui ont été récemment dérégulés, ont mis en place une rémunération des capitaux engagés.

Notre quatrième priorité sera le développement du groupe en matière de *smart city*. Nous avons un savoir-faire important en matière de projets d'intégration urbaine et de projets immobiliers. Nous allons développer ce savoir-faire au travers de nos filiales RATP Real Estate et RATP Habitat.

En ce qui concerne la *smart city*, nous y avons tous beaucoup et collectivement travaillé dans le cadre du projet de LOM. Le *Mobility as a Service* (MaaS) devient le nouveau « graal » du secteur – si je puis dire. Nous sommes évidemment présents sur ces sujets. Nous avons un premier MaaS opérationnel à Annemasse – sans vouloir faire de mauvais jeu de mots – qui intègre à la fois les transports collectifs d'Annemasse et de Genève. Au bout de quelques mois, les résultats sont spectaculaires puisque nous comptons 35 % d'utilisateurs actifs supplémentaires et une augmentation de la billetterie de 37 %. Nous voyons qu'effectivement le MaaS est un vecteur de développement du transport public. Notre atout sur ce volet est d'être un tiers de confiance. Nous ne sommes pas là pour vendre de la donnée au plus offrant. Nous sommes là pour constituer un environnement de service autour de la mobilité.

Notre cinquième et dernière priorité sera l'accélération de notre développement en France et à l'international. RATP Dev a signé d'importants contrats en France ces derniers mois à Angers, Brest, Saint-Malo et à Creil ainsi qu'à l'international à Riyad, par exemple, à la fois pour le métro et les bus. Nous sommes en train de nous « armer » pour pouvoir mettre en œuvre notre contrat en Toscane. Pour prolonger ces succès, nous avons trois priorités pour RATP Dev : réussir le démarrage des réseaux, améliorer de façon continue, avec les autorités organisatrices, la performance des contrats en cours et arriver au résultat que nous avons fixé à la filiale en 2022 de doubler son chiffre d'affaires en ayant une profitabilité supérieure à la moyenne du secteur.

Nous sommes convaincus qu'en France, ce développement peut être encore accéléré et que le savoir-faire que nous avons acquis en Île-de-France peut bénéficier à l'ensemble des autorités organisatrices de la mobilité en France.

Les cinq priorités sont claires. Vous l'aurez constaté, mon ambition pour le groupe est vaste. La feuille de route est claire pour les équipes. Je voudrais dire que je suis entourée d'une équipe dirigeante de qualité avec des collaborateurs qui sont extrêmement professionnels et engagés. Ces prochaines années seront totalement déterminantes. Nous allons relever ces défis stratégiques tous ensemble. Notre objectif est simple : sortir de cette période hautement stratégique pour nous renforcer car la concurrence va s'intensifier et, si vous m'accordez votre confiance, je mettrai toute mon énergie au service de cette grande entreprise française, publique, innovante, performante et dont le savoir-faire est reconnu dans le monde entier.

Je vous remercie de m'avoir écoutée et je vais répondre à vos questions.

Mme Zivka Park. Madame la présidente-directrice générale, vous dirigez depuis bientôt deux ans la RATP et je tiens, au nom de mes collègues du groupe La République en Marche, à vous féliciter pour le travail accompli.

Le projet de loi d'orientation des mobilités – dont l'examen à l'Assemblée nationale en première lecture s'est achevé le 14 juin dernier et pour lequel nous avons eu de longs mais très intéressants débats – traite d'un certain nombre d'enjeux importants pour votre entreprise : son ouverture à la concurrence et la question de la sécurité dans les transports.

Sur la question de l'ouverture à la concurrence, nous nous félicitons de la concertation qui a été engagée avec les syndicats pour que cette mise en concurrence conduise à définir un cadre légal pour le maintien des droits des salariés ainsi que des garanties sociales de haut niveau. La réussite de l'ouverture à la concurrence sera très certainement l'une de vos priorités stratégiques. Pourriez-vous nous faire part des leviers et moyens d'action que vous souhaitez engager et qui permettront de préparer l'ouverture à la concurrence des services de transport public pour l'autobus ?

L'article 38 du projet de LOM propose de sécuriser la constitution de filiales par la RATP en Île-de-France. Comment envisagez-vous la création de filiales pour répondre aux prochains appels d'offres ?

S'agissant des modalités de transfert vers les autres opérateurs, le dispositif permet de réussir ce transfert pour qu'il se passe dans de meilleures conditions. Nous pouvons affirmer qu'aujourd'hui, le dispositif prévu par le Gouvernement et voté par l'Assemblée nationale permettra d'assurer la continuité des services publics – ce qui est très important – et d'apaiser la crainte des salariés. Ce dispositif a évolué au fur et à mesure des débats au Sénat et à l'Assemblée nationale. Au cours de l'examen à l'Assemblée nationale, la procédure applicable en cas de refus du transfert de son contrat de travail par le salarié de la RATP, ainsi que les conséquences de ce refus, ont été précisées. Les modalités de cette indemnité en fonction de la situation du salarié au regard de l'emploi seront modulées par décret en Conseil d'État. Ce point suscite l'inquiétude des futurs opérateurs qui devront, en cas de refus de transfert, payer les indemnités de licenciement des salariés. Pourriez-vous nous apporter votre point de vue sur le dispositif prévu et sur les inquiétudes des futurs opérateurs qui devront traiter la conséquence du refus de transfert de salariés de la RATP ?

Un autre enjeu important pour votre prochain mandat réside dans la poursuite de l'amélioration de la qualité de service de l'ensemble de vos réseaux. Comment l'envisagez-vous ? Et quelles seront vos actions en la matière, en particulier sur les lignes du RER que la RATP exploite en Île-de-France, à savoir le RER A et le RER B ?

Plus spécifiquement, s'agissant du RER B, avec le développement du CDG Express, le Gouvernement a promis 500 millions d'euros qui iront à l'amélioration de cette ligne de RER. Quelles sont vos réponses aux craintes des usagers qui ont peur de voir leurs lignes de RER perturbées ?

Au-delà de cette enveloppe gouvernementale, avez-vous préparé un plan pour l'amélioration de la qualité de service sur vos investissements propres ?

Mme Aude Luquet. Madame la présidente-directrice générale, lors de votre nomination il y a deux ans, vous nous aviez fait part de votre ambition pour la RATP. Ambition que vous renouvez aujourd'hui : faire de la RATP un leader mondial de la mobilité urbaine, durable et connectée et l'imposer comme le partenaire privilégié des villes intelligentes. La RATP poursuit ainsi son évolution, mais de nombreuses améliorations sont attendues. De nombreux défis restent à relever.

Vous avez déjà apporté de nombreuses réponses au questionnaire qui vous a été remis préalablement à cette audition, mais certaines questions subsistent. Je pense notamment à ce qu'a évoqué Madame la présidente dans son propos liminaire, à savoir l'accessibilité de l'ensemble des lignes de métro. Aujourd'hui, seule la ligne 14 est accessible aux personnes à mobilité réduite. En réponse au questionnaire, vous nous indiquez que les nouvelles stations créées suite au prolongement d'une ligne existante seront systématiquement accessibles. Qu'en sera-t-il pour l'ensemble des stations existantes ? Quelles sont vos ambitions en la matière et à quel horizon ?

Une autre question se pose sur le bien-être des passagers. À chaque retour de fortes chaleurs, chaque usager peut faire la même expérience d'un air étouffant au sein des rames de métro. Quels sont vos objectifs en termes de déploiement de la climatisation et d'amélioration de l'expérience des usagers ?

Autre sujet, la saturation aux heures de pointe. À Paris, la politique menée par la municipalité pousse les habitants à abandonner leur véhicule et à se reporter vers les transports en commun. Or, de nombreuses lignes sont déjà au maximum de leur capacité à certaines heures. Comment la RATP compte-t-elle faire face à la fréquentation croissante des transports ?

Concernant la qualité de l'air dans les couloirs du métro, qui serait jusqu'à trente fois plus pollué qu'à l'extérieur, avez-vous des données précises et fiables à nous transmettre ?

Concernant les transports du futur, que ce soit le développement des navettes autonomes ou encore le verdissement des flottes, croyez-vous à l'essor des véhicules autonomes dans un futur proche ? Pensez-vous que l'hydrogène est une énergie d'avenir au sein de la RATP ?

Par ailleurs, vous avez évoqué la sûreté. Avec mon collègue M. Michel Vialay, nous avons rendu un rapport sur la mise en application de la loi n° 2016-33 du 22 mars 2016 relative à la prévention et à la lutte contre les incivilités, contre les atteintes à la sécurité publique et contre les actes terroristes dans les transports collectifs de voyageurs comprenant de nombreuses préconisations défendues durant l'examen du projet de loi d'orientation des mobilités et que nous continuerons à défendre lors de l'examen de projets de loi ultérieurs. Par exemple, il a été intégré dans le projet de LOM un article autorisant l'expulsion des

personnes sans domicile fixe des stations lorsque celles-ci refusent une place d'hébergement. Comment la question de ces personnes est-elle traitée au sein de la RATP ?

Pour conclure, on constate une hausse de 30 % des agressions sexuelles qui se multiplient dans le métro. Comment la RATP compte-t-elle endiguer ce phénomène ?

Mme Sophie Auconie. Madame la présidente-directrice générale, je vous remercie pour votre intervention et vos propos liminaires extrêmement clairs et précis – comme à chaque fois que vous intervenez devant cette commission.

Je prends la parole au nom de mon collègue M. Stéphane Demilly au sujet de l'innovation de rupture qui va concerner la mobilité. À ce sujet, les discussions ont parfois été très animées durant l'examen du projet de loi d'orientation des mobilités, discussions qui ont mis en avant de nombreux défis en cours, mais aussi à venir pour la RATP avec l'ouverture à la concurrence, le Grand Paris, la transition écologique...

Il a été également question, dans le projet de loi d'orientation des mobilités, d'accélérer la révolution des nouvelles mobilités. Sur ce point en particulier, il a été annoncé à l'occasion du salon du Bourget le lancement par Airbus, ADP et la RATP, d'une étude de faisabilité afin de mettre au point un démonstrateur de taxi volant, notamment dans la perspective des Jeux Olympiques de 2024. Je souhaite vous interroger sur cette annonce. Quelle est la place de la RATP dans ce partenariat ? Qu'est-il prévu en termes de concertation pour lever les craintes et les interrogations et faire accepter ce projet à l'ensemble de la population ?

De façon plus générale, quelles sont vos autres pistes de travail pour que la RATP s'empare du sujet de la mobilité du futur ? Que pensez-vous du métro à hydrogène – que j'appelle de mes vœux – qui mettrait, si nous avions cette volonté, la France dans une position novatrice pour ce type de transport urbain ? Quelle est la réflexion de la RATP à ce sujet ?

M. Olivier Falorni. Madame la présidente-directrice générale, l'ouverture à la concurrence du réseau de bus francilien prévue pour 2025 sera le grand enjeu de votre second mandat. Vous ne serez pas étonnée si une grande majorité de nos questions porte sur ce sujet.

En effet, la question de l'ouverture à la concurrence est intimement liée à des problématiques environnementales et sociales. À l'heure où il nous faut lutter contre les émissions de gaz à effet de serre – dont le secteur des transports est l'un des premiers émetteurs – il est nécessaire de garantir le développement de transports publics de qualité.

Nous tenons donc à nous assurer que l'ouverture à la concurrence du marché des bus franciliens en 2025, puis des tramways en 2029 et des métros et RER fin 2039, n'aboutisse pas à un déclin de l'offre de transports publics. À terme, cela pourrait avoir un impact dramatique sur le report modal. Sur ce point, ne pensez-vous pas que la perte d'un certain nombre de lignes d'autobus puisse avoir un impact sur vos finances et votre capacité à maintenir une qualité de service sur les lignes de bus, mais également sur les autres modes de transport, que ce soient le métro, le RER ou le tramway ?

Par ailleurs, pourriez-vous nous éclairer sur votre politique d'investissement dans les infrastructures d'ici 2025 ? Est-ce que l'incertitude issue de l'ouverture à la concurrence pourrait conduire, selon vous, à un déclin des investissements dans les transports français ?

Concernant plus particulièrement le statut des salariés de la RATP, estimez-vous que les dispositions contenues dans le projet de LOM, prévoyant les conditions du transfert des contrats de travail et des garanties associées pour les salariés dans le cadre d'un changement d'opérateur, sont suffisantes ?

La LOM comporte également un volet relatif à l'ouverture des données de l'offre de mobilité. Elle accélère notamment le calendrier européen en prévoyant une première échéance d'ouverture des données dynamiques du réseau principal au 1^{er} décembre 2020. Selon vous, cet agenda est-il réaliste ?

Enfin, quittons Paris pour nous diriger vers l'ouest. En 2012, RATP Dev s'est implanté à Rennes, puis à Vannes en 2017, à Lorient en 2018, à Brest et Angers à compter du 1^{er} juillet 2019 et enfin à Saint-Malo. RATP Dev entend-il continuer son déploiement vers l'ouest ?

M. Loïc Prud'homme. Madame la présidente-directrice générale, afin de préparer au mieux cette audition, nous avons reçu votre CV – que j'ai eu l'imprudence d'imprimer, étant loin d'imaginer qu'un CV puisse contenir autant de pages. En tout cas, cette lecture m'a éclairé sur ce que vit aujourd'hui le groupe public RATP.

En effet, votre nomination à la tête de la RATP en 2017 ne doit rien au hasard, mais à votre longue expérience dans la privatisation des biens communs. Vous avez fait vos premiers pas, tout juste sortie de l'École nationale d'administration (ENA), en tant que chargée de l'ouverture du capital d'Air France. Votre expertise progresse tellement qu'en 2010, vous vous privatisez vous-même en démissionnant de la fonction publique. Mais heureusement, l'État – peu rancunier – vous propulse administratrice du groupe ENGIE où vous pantouflez, mais sans rester les deux pieds dans le même sabot, puisque vous présidez en même temps une société de conseil.

Nous sommes donc réunis ici pour faire le point sur votre œuvre et décider si elle mérite d'être perpétuée par l'ouverture à la concurrence et *in fine* par la privatisation de la RATP. Celle-ci se fera progressivement jusqu'à une libéralisation totale en 2039. Le principe est simple : tandis que l'État finance l'entretien du réseau de transport, les opérateurs privés se partageront les lignes les plus rentables. La RATP connaîtra le même sort que la SNCF en se démultipliant en des centaines de filiales privées, qui viendront se concurrencer entre elles lors des appels d'offres. Quel est le bénéfice final pour les usagers ?

Dans votre document de présentation, l'un des objectifs que vous affichez est de rebâtir une relation réinventée avec vos clients, qui doivent, selon vous, être en permanence au cœur des préoccupations de l'entreprise. Je préfère personnellement le terme d'utilisateur lorsque nous parlons de missions de service public. Pourriez-vous m'éclairer sur le sens d'une « relation réinventée » ?

En quoi l'ouverture à la concurrence favoriserait-elle une meilleure relation client, quand il y aura des dizaines d'opérateurs de transport sur le marché, enterrant de surcroît la possibilité de toute tarification sociale, sans même parler d'un début de réflexion sur la gratuité ?

Comment la multiplication des exploitants et des filiales pourra-t-elle servir le besoin grandissant d'intermodalité qui nécessite des correspondances performantes entre les modes de transport, une information pertinente et unifiée, une interface unique pour enfin permettre aux citoyens d'abandonner leur voiture individuelle ?

Je passe rapidement sur la question écologique puisqu'en confiant les clés de nos infrastructures au privé, nous perdons tous nos outils pour planifier et réaliser la transition écologique.

Votre propos liminaire faisait l'éloge de la RATP, de la richesse technique de ses salariés et de ses résultats sur les métros, les bus et les RER. Je m'interroge : ne craignez-vous pas, pour vous-même, la dissonance cognitive quand vous serez amenée à gérer l'ouverture à la concurrence, tant vous avez fait l'éloge de cette entreprise intégrée et de sa capacité à travailler sur tous ces réseaux ?

Mon attention particulière au bien-être des personnels me fait m'inquiéter de votre propre bien-être. Comment allez-vous vivre ce nouveau poste de PDG où finalement, nous allons vous rétrograder en tant que chef de rayon de la braderie de ce service public ?

M. Michel Vialay. La RATP est un acteur majeur des transports en Île-de-France, pour les milliers de Franciliens qui ont choisi d'être clients quotidiennement, notamment pour leurs déplacements professionnels, mais aussi car votre réseau constitue une alternative pour ceux qui, sinon, n'auraient d'autre solution que de prendre leur véhicule personnel alors que l'embolie du trafic routier est déjà une réalité récurrente.

Les enjeux sont considérables et appellent donc à vous interroger sur les orientations stratégiques que vous envisagez dans plusieurs domaines et, plus particulièrement, celui de la qualité de service au bénéfice de vos clients, qu'il s'agisse de la modernisation des rames ou encore de l'ajustement des fréquences au flux en volume des voyageurs. Je souhaiterais savoir quelles sont vos perspectives en la matière.

Un autre sujet capital est celui de la sécurité. À ce titre, Mme Aude Luquet et moi-même avons conduit une mission d'information sur la loi dite « Savary » du 22 mars 2016 relative à la prévention et à la lutte contre les incivilités, contre les atteintes à la sécurité publique et contre les actes terroristes dans les transports collectifs de voyageurs. Le rapport, que nous avons rendu le 7 février 2018, formulait une trentaine de recommandations dont certaines relèvent d'actions pouvant directement être mises en œuvre par la RATP. Pouvez-vous m'indiquer quel est votre plan d'action à ce sujet ?

Par ailleurs, deux députés – dont mon collègue M. Éric Diard – viennent de rendre, le 27 juin 2019, un rapport d'information sur les services publics face à la radicalisation, notamment dans les transports. Ce rapport évoque un communautarisme rampant et un prosélytisme religieux à la RATP. Madame la présidente-directrice générale, comment comptez-vous en tirer les enseignements et quelles sont vos premières pistes d'action en la matière ?

De plus, l'ouverture à la concurrence porte les germes de risques pour le *continuum* de sécurité. Ici encore, quelles sont vos perspectives d'action pour garantir un même niveau de sécurité à vos clients, voire pour l'améliorer ?

Les différents sujets environnementaux et de santé doivent nous conduire à intégrer les logiques de développement durable au cœur de toutes nos politiques. D'ailleurs, de récents sondages montrent que près de 90 % des Français considèrent que les entreprises doivent s'engager dans le domaine environnemental. À ce titre, les engagements de la France appellent à réinventer plusieurs de nos modèles. Quelles sont les principales actions que vous comptez engager pour répondre à ces attentes ?

Enfin, pour accompagner la mise en œuvre de vos orientations stratégiques, d'une part, et en vue d'améliorer la performance globale de la RATP d'autre part, avez-vous des souhaits et attentes particuliers nécessitant des évolutions législatives ?

M. Jean-Baptiste Djebbari. J'ai deux questions plutôt prospectives. La première porte sur l'international. Vous avez parlé des bons résultats de RATP Dev, or nous savons que trois entreprises publiques – Keolis, Transdev et RATP Dev – évoluent parfois sur les mêmes marchés. À terme, pensez-vous que cela constitue un attelage efficace ? Comment voyez-vous les choses ?

Seconde question prospective, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des RER A et B à l'horizon 2039 – nous connaissons l'imbrication entre la SNCF et la RATP –, pensez-vous que cette imbrication puisse perdurer sur le long terme ?

M. Martial Saddier. La RATP est un acteur majeur du transport public en Île-de-France. Madame la présidente-directrice générale, nous avons entendu votre programme, les investissements, les enjeux majeurs sur le RER B, et sur le Charles de Gaulle express, qui représentent plusieurs milliards d'euros d'investissements. La RATP est aussi un acteur majeur dans un certain nombre de territoires hors de l'Île-de-France. Ma question est simple : quelles sont les garanties, au-delà des chiffres que vous avez annoncés pour l'Île-de-France et de l'ouverture à la concurrence, que les territoires situés hors de l'Île-de-France ne soient pas les grands perdants du projet que vous présentez ?

M. Guy Bricout. Quand on parle de la RATP, on pense souvent à Paris et à la région francilienne, mais moins à son implantation à l'étranger, pourtant importante. Pourriez-vous nous rappeler ce qui fait la force de votre groupe à l'international et nous indiquer quelles sont vos ambitions pour continuer son développement ?

Pour reparler de Paris – mais j'avais déjà évoqué ces questions lors de votre précédente audition – je voudrais aussi que vous puissiez nous parler de la pollution liée aux particules fines dans le métro.

Les transports seront bientôt gratuits pour les jeunes de 4 à 11 ans, quel sera l'impact pour la RATP ?

Enfin, plusieurs stations du métro sont occupées régulièrement, à longueur de journée, par des consommateurs de drogues et notamment de crack. Il s'agit d'un problème sanitaire, d'une part, doublé d'un sérieux problème de sécurité publique, d'autre part. Nombre de ces usagers de drogues présentent des troubles du comportement qui sont liés à leur consommation, et il devient difficile d'emprunter sereinement les stations concernées, notamment avec des enfants.

Mme Bérandère Couillard. Madame la présidente-directrice générale, ma question porte sur le projet de loi d'orientation des mobilités dont je suis rapporteure sur le titre II.

Celui-ci concerne notamment l'ouverture des données de transport permettant le développement de services d'information et de billettique multimodale. Dans ce cadre, la RATP est fortement concernée par l'ouverture des données. Ma question est simple : j'aimerais savoir comment l'opérateur s'y prépare. Le périmètre des données qu'il est prévu de rendre accessible vous semble-t-il permettre le développement de services d'information et de billettique multimodale ? En particulier, l'ouverture des données sur les déplacements des personnes à mobilité réduite permettra-t-elle de faciliter la mobilité de ces personnes ?

De plus, nous avons intégré un dispositif ouvrant la possibilité, en période nocturne, qu'un dispositif d'arrêt à la demande soit mis en place. L'idée est de pouvoir proposer un arrêt plus proche du domicile afin de réduire les agressions. Je souhaiterais avoir votre position sur ce dispositif et savoir comment vous comptez le mettre en place concrètement.

M. Jean-Marie Sermier. Madame la présidente-directrice générale, nous avons évoqué plusieurs fois la qualité de l'air et les microparticules, notamment dans les couloirs du métro et dans le métro. Avez-vous avancé sur ce sujet ? Je vous ai déjà posé la question lors de votre audition sur le projet de LOM, notamment sur la possibilité d'utiliser de l'hydrogène, pour permettre de réduire la présence de ces microparticules.

Vous savez par ailleurs qu'une extension de la ligne 14 est prévue, avec une mise en service probablement en 2020. Cela représente quatre nouvelles gares, 5,8 kilomètres de voies et 40 000 voyageurs aux heures de pointe. Est-ce qu'aujourd'hui, vous êtes en capacité complète de pouvoir répondre à l'ouverture à la concurrence ? Et la RATP sera-t-elle au rendez-vous ?

M. Sébastien Nadot. Madame la présidente-directrice générale, d'abord un petit retour sur votre parcours professionnel exceptionnel et inspirant. J'ai appris beaucoup de choses en vous écoutant et en préparant cette audition.

La RATP est un établissement public, dont l'objet principal est d'exécuter des services de transport, et qui mène énormément d'activités annexes, dont de l'immobilier, notamment à l'international sous la dénomination anglicisée Real Estate RATP – que je trouve un petit peu étrange par ailleurs. Ma question porte sur l'orientation stratégique à venir dans un contexte d'ouverture à la concurrence. Est-ce qu'il n'y a pas en germe l'idée d'un recentrage sur le cœur de métier de la RATP et du transport, plutôt que de se disperser dans un certain nombre d'autres domaines ?

M. Emmanuel Maquet. Madame la présidente-directrice générale, en avril dernier, je vous avais interrogée sur l'état déplorable de la sécurité dans le métro parisien. C'est une question essentielle pour l'ensemble du pays puisqu'il en va, entre autres, de notre réputation touristique. Le tourisme représente – je vous le rappelle – 9 % de notre produit intérieur brut (PIB). En l'occurrence, les touristes sont parmi les premières victimes du vol à la tire qui est pandémique dans le métro. Sans parler – comme cela a été de nouveau évoqué ce matin – des scènes de drogue auxquelles ils assistent le soir et qui discréditent durablement notre pays comme destination de prestige, de luxe et de bien-être. Pour dissuader les petits délinquants et autres fraudeurs à venir commettre leurs incivilités dans le métro, je vous avais demandé si vous comptiez moderniser vos portiques. En effet, ceux-ci sont manifestement trop petits et peuvent être aisément enjambés ou empruntés par deux personnes. Votre réponse écrite n'a pas abordé ce point précis. Dans certaines entreprises ou certaines écoles ainsi que dans le métro d'autres grandes villes comme New York, il y a de vraies portes tournantes formées de

parois horizontales qui vont jusqu'au plafond. Pourquoi la RATP n'opte-t-elle pas pour ce type de tourniquet qui serait manifestement plus efficace ?

Mme Laurence Gayte. Ma question est très courte. Elle concerne les agressions sexuelles qui ont lieu dans le métro et le RER. Je souhaiterais savoir si vous pourriez aller jusqu'à proposer des wagons spécifiques pour les femmes, comme c'est le cas au Japon. Est-ce que c'est quelque chose que vous avez déjà étudié ?

M. Jean-Pierre Vigier. Madame la présidente-directrice générale, bravo pour votre parcours exceptionnel. Ce qui m'a plu dans votre exposé, c'est qu'il présente un programme d'investissements importants. C'est un outil indispensable pour se déplacer dans tout Paris.

Pour ma part, j'aurai deux questions, dont une qui a déjà été posée, celle de l'accessibilité. C'est très important, il faudrait y répondre rapidement.

En cette période de forte chaleur, dans certaines villes, les transports en commun sont climatisés. Avez-vous pensé à démarrer un programme pour climatiser les rames ? Parce que je peux vous le dire, mais vous le savez, dans certains cas, des passagers font des malaises. Je crois qu'assurer le transport des passagers dans de bonnes conditions est important.

Mme la présidente Barbara Pompili. Madame Catherine Guillouard, vous avez beaucoup de réponses à apporter.

Mme Catherine Guillouard. Effectivement. Je vais essayer de répondre globalement à certaines de vos questions.

Je vais tout d'abord parler de l'ouverture à la concurrence et notamment répondre à Mme Zivka Park sur la question des leviers d'action. Comme expliqué dans mon propos introductif, nous nous y préparons. Nous avons plusieurs leviers : celui du développement des ressources humaines et celui de la technologie, puisque nous avons un savoir-faire important, notamment en termes de transition énergétique.

Le programme « bus 2025 » nous conduit à convertir tous nos centres et nos bus au moment même où les appels d'offres vont être lancés et où le marché va s'ouvrir à la concurrence. Cette expérience que nous aurons accumulée, nous devons évidemment aller la démontrer, le moment venu, lors de ces appels d'offres.

Le contrat social avec les salariés est absolument clé. Ce que vous avez dit est parfaitement juste. Simplement, je voudrais, puisque vous m'avez posé une question précise sur le transfert, vous y répondre de façon très directe. La question de l'indemnité n'était pas une demande de la RATP. Pourquoi ? Parce qu'il y a de toute façon un déséquilibre entre l'offre et la demande. Les permis D sont une ressource rare. Quand nous avons dû travailler sur la « bascule » du nouveau réseau, nous avons embauché 650 conducteurs et cela a été le plus difficile à faire. Ce qu'il faut bien regarder, c'est que la question de l'indemnité de licenciement s'insère dans un marché du travail qui est plutôt favorable aux salariés. Normalement, quand vous refusez votre transfert, la loi le prévoit d'ailleurs, il est question de modification substantielle de votre contrat de travail et la jurisprudence de la Cour de cassation est extrêmement claire là-dessus : c'est toujours le cessionnaire qui engage la modification substantielle du contrat de travail qui l'assume. Je ne vois donc absolument pas pourquoi, dans le cadre de la LOM et dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, on

procéderait différemment. Pourquoi ? Parce que cela viendrait complètement perturber le jeu concurrentiel puisque la RATP – qui voit déjà les autres opérateurs arriver sur son marché – c'est-à-dire le cédant, serait amenée à payer cette indemnité alors que la modification du contrat est faite par le cessionnaire. Ce n'est pour moi pas une option et cela ne correspond pas à la jurisprudence de la Cour de cassation.

Je rajoute un dernier point qui est fondamental et qu'il ne faut pas oublier : nous nous auto-assurons sur le plan du chômage. Pourquoi le préciser ? Parce qu'il pourrait y avoir pour certains salariés, s'ils étaient transférés, un intérêt en fonction de leur classe d'âge à refuser le transfert et se mettre au chômage. Dans ce cas-là, c'est la RATP, de toute façon, qui assumerait ces indemnités de chômage. La RATP devra peut-être indemniser sur son plan chômage certains salariés ; si vous y ajoutez l'éventualité de lui faire porter l'indemnité de licenciement, vous tuez sa compétitivité avant même qu'elle soit entrée dans le jeu concurrentiel. Ma réponse est extrêmement claire : ce n'était pas une de nos demandes et, par ailleurs, ce n'est pas conforme à la jurisprudence de la Cour de cassation.

Deuxième sujet sur lequel vous m'avez interrogée et sur lequel je pense qu'il faut être clair : oui, bien sûr, nous allons créer des filiales puisqu'aujourd'hui, lorsque l'autorité organisatrice décide d'ouvrir le marché à la concurrence, comme sur Optile ou le T9, elle demande la création de filiales dédiées. C'est pour cette raison que l'article 38 du projet de LOM est absolument fondamental pour nous. Nous avons besoin de créer ces filiales. Je le dis, il ne s'agit pas là d'une privatisation. Ces filiales sont entièrement sous le contrôle de l'EPIC, qui est lui-même entièrement détenu par l'État. Le terme de privatisation désigne une restructuration du capital où l'État perd la majorité du capital. Ce n'est pas parce que vous créez une filiale dédiée que vous privatisez. Les mots ont un sens et je pense qu'il faut le respecter.

Je réponds aussi à la question qui sous-entendait que la création de filiales dédiées conduirait à la privatisation. Non, je crée des filiales dédiées parce que je veux que la RATP soit en état de conserver le maximum de ses parts de marché. Par ailleurs, ce n'est pas moi qui décide de créer des filiales dédiées, c'est l'autorité organisatrice. Je dois donc pouvoir les créer parce que si l'article 38 du projet de LOM n'existait pas, on ne pourrait pas entrer dans le jeu compétitif. Je pense avoir à peu près répondu aux questions de Mme Zivka Park.

Sur la qualité de service des RER, avec Île-de-France Mobilités, nous avons mis en place un plan d'urgence pour le RER B qui comporte plusieurs composantes.

Nous avons tout d'abord embauché 63 salariés en contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) pour les mettre sur les quais afin de parvenir à une plus grande fluidité.

Nous avons également créé de nouveaux espaces de *coworking* à Bourg-la-Reine, à Antony et aux Baconnets pour permettre, dans le cas où vous auriez cinq à dix minutes à attendre, de vous connecter et de pouvoir travailler en attendant. Nous avons en outre renforcé le volet propreté à bord.

Nous avons créé un plan dans lequel nous essayons de travailler pour les voyageurs malades, avec notamment des services de protection civile, pour expliquer aux gens que lorsqu'ils font un malaise, ils doivent descendre du train et seront en charge. Le but est de respecter la fluidité du trafic, de pouvoir à la fois les prendre en charge et de faire évoluer leurs comportements au travers d'une campagne d'information.

Aujourd'hui, la régularité du RER A est à 93,5 % sur les quatre premiers mois de l'année – voire même les cinq premiers mois puisque le chiffre date de fin mai – et celle du RER B est à 89,3 %. Pour le RER A, cela est lié au fait que nous avons investi dans des matériels à double étage. Nous avons revu l'offre et nous allons faire de même sur le RER B, en lien avec les territoires et les élus. C'est un travail qui va être engagé. Ce plan prévoit, d'ici 2020, que nous engagions 350 millions d'euros d'investissements par an sur les RER et, comme je le disais tout à l'heure, 1,4 milliard d'euros sur dix ans sur le RER B. Il nécessite, avec l'introduction des nouveaux matériels interconnectés nouvelle génération (MING), qui vont être commandés, la refonte complète du réseau Sud pour intégrer ces matériels, au nord, toute la régénération caténaire, ainsi que le système de pilotage, NExTEO, qui sera commun à la RATP et à la SNCF. C'est un programme de grande envergure sur lequel les deux entreprises travaillent.

Sur l'accessibilité, je pense qu'il y a plusieurs choses qu'il faut avoir en tête, en distinguant les services et les infrastructures. Je commencerai par la question des infrastructures avant de poursuivre avec celle du service.

Concernant les infrastructures, il faut avoir en tête qu'aujourd'hui, 100 % du réseau parisien de bus et 70 % du réseau de banlieue sont accessibles. Les 30 % manquants correspondent aux arrêts de bus qui doivent être revus par les collectivités territoriales. Le tramway est quant à lui 100 % accessible. Pour le RER, soixante-quatre stations sur soixante-cinq sont accessibles. Vendredi matin, je vais inaugurer celle de Luxembourg. Il nous restera donc celle de la Croix de Berny et l'ensemble du RER sera ensuite accessible. Effectivement, sur le réseau historique parisien, il n'y a que la ligne 14, avec ses neuf stations, qui est accessible. Toutes les extensions du métro que nous sommes en train de construire seront accessibles. Nous allons donc passer de neuf à trente-sept stations accessibles d'ici 2024.

La problématique porte sur le réseau historique, qui est très compliqué à faire évoluer. Il y a des impossibilités techniques. Nous allons travailler avec Île-de-France Mobilités pour regarder si, sur des lignes dont une partie est aérienne, nous pourrions envisager quelque chose. Je précise qu'il faudra éventuellement changer la législation. En effet, il faut comprendre qu'aujourd'hui, pour qu'une ligne soit déclarée accessible, tous les arrêts doivent permettre l'évacuation des personnes en fauteuil roulant. Dès l'instant où vous avez une impossibilité technique au milieu de la ligne, parce que l'on ne peut pas faire les travaux, *de facto*, cette ligne est impossible à mettre en accessibilité. Ce que je veux dire par là, c'est qu'aujourd'hui, nous allons étendre le réseau de métro de 10 %. On répondra évidemment à toute demande d'Île-de-France Mobilités pour essayer d'améliorer les choses là où cela est techniquement faisable, mais nous avons un sujet de verrou législatif à traiter. Voilà pour la partie infrastructure.

Sur les services, il faut que vous sachiez que la RATP réalise des efforts très importants. Je prends un exemple. Nous avons obtenu le label Cap'Handéo, c'est-à-dire que nous avons une labellisation, donnée par les associations pour handicapés, sur la ligne 1 et le RER A. Nous travaillons actuellement sur la ligne 13 et sur le tramway T8.

Nous avons une labellisation pour les personnes handicapées en termes de sensibilité cognitive qui s'appelle S3A. Nous avons formé tous les personnels sur le RER A, le RER B, les lignes 1, 2, 5, 9, 10, 11 et 14, c'est-à-dire sept lignes de métro. D'ici fin 2020, nous nous sommes donnés pour objectif que tout le monde soit formé au label S3A.

Enfin et c'est important, nous développons le programme Equisens, sur la période 2015-2020, qui a pour objectif d'installer 1 150 balises sonores et 8,5 kilomètres de bandes d'éveil de vigilance sur les quais. Nous refaisons tout sur cinq ans et c'est un programme qui coûte une quinzaine de millions d'euros.

J'insiste sur la distinction entre la partie infrastructure et la partie service. Nous sommes le premier opérateur en France à avoir obtenu le label Cap'Handéo, ainsi que le label S3A. Nous sommes vraiment très motivés.

Par ailleurs, je précise que je préside un comité avec les associations de personnes handicapées dans lequel nous leur faisons remplir des carnets de voyage pour recueillir leurs idées et essayer d'améliorer les services au fur et à mesure que nous avons des retours d'expérience de leur part. Nous avons un ambassadeur de la RATP dans le monde handicapé. Je tiens à le dire parce que nous jouons vraiment notre rôle de service public.

Les enjeux liés à la canicule et à la climatisation sont très importants en termes de qualité de service – je le sais. Il faut savoir que dans le métro, les tunnels sont petits. Quand vous regardez la hauteur de nos rames, il y a très peu d'espace entre elles et le tunnel. Pourquoi commencer par quelque chose d'aussi prosaïque ? Parce que si nous climatisons, au sens où l'on entend « climatisation », en réalité nous renverrions de l'air chaud à la fois sur les quais et dans le tunnel.

Notre matériel est aujourd'hui de trois sortes. Tout d'abord, la ventilation réfrigérée qui ressemble à une climatisation. Cela fonctionne, mais ce n'est pas la climatisation dans le sens traditionnel. Actuellement, 60 % du parc du métro est en ventilation réfrigérée, c'est-à-dire les lignes 1, 2, 5, 9 et 14, et bientôt les lignes 4 et 11. Sur le RER, 90 % des trains sont en ventilation réfrigérée. Tous les trams le sont sauf le T1, du fait de son ancienneté.

Pour les bus, Île-de-France Mobilités a décidé, à partir de juillet 2019, d'installer sur deux lignes, la 208 et la 393, une climatisation « douce ». Cela sera généralisé à partir de 2020.

Ensuite, certains métros ont une ventilation mécanique forcée. Au fur et à mesure que nous allons changer les rames de métro, puisque nous sommes engagés dans un programme très vaste de renouvellement du matériel roulant, notamment sur huit lignes, nous intégrerons la ventilation réfrigérée. Ce nouveau matériel qui entrera progressivement concernera par exemple les lignes 3, 10 ou 12.

Pendant la période de canicule, nous avons fait des efforts vis-à-vis des voyageurs en distribuant 50 000 bouteilles d'eau ou en délivrant des informations sonores. Il n'y a pas que les enjeux matériels, mais également la prise en charge du client. Évidemment, j'ajoute que nous avons stocké des bouteilles en cas d'interruption du trafic et en cas d'évacuation des tunnels. C'est un point fondamental.

Surtout, nous avons fait de la maintenance préventive sur les matériels, par exemple en laissant les RER allumés de façon à garder la ventilation en cours. Nous avons tout un programme que nous déployons à chaque fois en cas de canicule.

Sur la qualité de l'air, depuis 2012, nous publions les données statiques et, depuis déjà un an, nous les publions en temps réel. Depuis un an, vous pouvez donc vous connecter au site maRATP pour consulter les données en temps réel sur la qualité de l'air dans le métro.

Nous avons trois stations que sont Auber, Châtelet et Franklin Roosevelt, dans lesquelles nous avons des indicateurs. Nous sommes totalement transparents là-dessus.

Le plus important est l'action que nous menons. Nous recourons au freinage électrique puisqu'en fait, contrairement à ce que j'ai pu entendre, le dioxyde de carbone n'est quasiment pas présent dans le métro. La pollution dont nous parlons est une pollution de particules fines.

Comment y répondre ? Premièrement, par la mise en place du freinage électrique sur le matériel roulant. C'est déjà le cas pour l'intégralité des RER et pour une grande partie des lignes de métro. Au fur et à mesure que nous changeons les matériels, évidemment, nous le faisons.

Deuxièmement, il faut penser aux trains de travaux. Je rappelle que nous avons 400 chantiers par nuit. Évidemment, nous utilisons les trains de travaux. Sur la partie métro, nous sommes déjà en batterie autonome ou électrique. En revanche, nous avons une problématique sur les trains de travaux du RER pour lesquels 45 millions d'euros vont être investis dans les trois ans à venir. C'est l'entreprise CAF qui va changer tous les trains de travaux du RER.

Troisièmement, la ventilation est un enjeu fondamental. Nous avons mené un programme de 100 millions de ventilations entre 2014 et 2015. Le programme 2016–2020 correspond à 45 millions de rénovations et de conduits de ventilation.

Ensuite, nous essayons de trouver des technologies innovantes. À la station Alexandre Dumas, une expérimentation est en cours, financée avec la région Île-de-France. Il s'agit d'un investissement de plusieurs centaines de milliers d'euros dans lequel Suez, par ionisation positive, va essayer de capter les particules fines. Bien sûr, Airparif est aussi associée. Nous verrons si cela fonctionne et si nous pouvons développer cette solution.

Par ailleurs, je rappelle que le métro de Paris n'a rien de particulier. Nous sommes dans un réseau de métro mondial qui s'appelle CoMET et tout le monde fait face aux mêmes difficultés. Il n'y a pas de spécificité à Paris.

Nous avons complètement revu notre plan pour les personnes sans domicile fixe – je tiens à le dire. Il faut que vous sachiez qu'en tant qu'entreprise de service public, nous avons soixante salariés qui font un travail remarquable de terrain dans soixante-dix stations par jour. Chaque année, 48 000 personnes sont prises en charge par nos équipes. Ce plan s'appelle le recueil social.

Nous avons un système qui était orienté vers un centre Emmaüs à Charenton, mais nous avons décidé de procéder complètement différemment. Nous n'avons pas diminué le budget en la matière ; nous allons faire plus de choses avec le même budget qui est de l'ordre de 6 millions d'euros par an. Qu'est-ce que l'on va faire ? Premièrement, on va travailler avec des petites associations et les espaces solidarité insertion (ESI).

Nous avons établi un plan dédié aux femmes. Il faut savoir que 12 % des personnes sans domicile fixe, dans le métro, sont des femmes.

Nous avons établi un plan pour les plus grands exclus, avec la possibilité d'une prise en charge par une association spécialisée. Ce plan découle du recrutement que nous avons fait

il y a six mois de Mme Emmanuelle Guyavarch, qui était responsable de la régulation au Samu social. Nous l'avons fait venir à la RATP et elle nous a aidés à bâtir ce nouveau plan.

Il faut aussi savoir que la région Île-de-France et la Prévention retraite Île-de-France (PRIF) nous aident pour établir un nouveau plan d'hébergement d'urgence.

Effectivement, notre sujet est d'aider les 200 à 300 personnes environ qui sont dans le métro et qui sont en grande situation de détresse et d'exclusion. Cela fait partie des missions de la RATP. Là aussi, c'est une mission de service public, parce que je ne vois pas les autres opérateurs du privé faire cela pour l'instant. Je vous le dis comme je le pense.

La question des agressions sexuelles est évidemment un sujet absolument majeur. Nous avons mis en place un numéro de téléphone qui est le 3117 et un numéro d'alerte par SMS qui est le 31177.

Nous avons fait des campagnes contre le harcèlement sexuel avec l'ensemble des opérateurs sous l'égide de la région Île-de-France. Les chiffres sont en croissance, mais on ne peut pas dire si cette croissance est liée au mouvement de libération de la parole des femmes.

D'ailleurs, nous aidons parfois à porter plainte. Ce qu'il faut garder à l'esprit, c'est qu'actuellement nos équipes du Groupe de protection et de sécurité des réseaux (GPSR) ont un temps d'intervention moyen de 11 minutes. Le GPSR est formé. Toutes nos équipes ont été formées sur le volet accueil, recueil de la plainte et environnement juridique de cette plainte. Il faut porter plainte car pour 75 % des plaintes qui ont été déposées, la police est arrivée à retrouver les agresseurs. C'est un taux d'élucidation qui est très élevé.

Nous avons tout ce dispositif en place et je rappelle que le 3117 est un numéro absolument fondamental qui permet d'avoir une solution. L'application s'installe sur le téléphone mobile très facilement.

Des questions portaient sur l'innovation. Comme je l'ai dit, nous avons revu notre programme d'innovation sur l'intelligence artificielle, l'IoT, le *Building Information Modeling* et les véhicules autonomes. Nous avons un partenariat avec Airbus et ADP. L'idée, pour la RATP, est d'apporter son savoir-faire en termes d'intermodalité et d'acceptabilité. Évidemment, nous avons un grand savoir-faire sur l'analyse des flux. Nous sommes complémentaires. Ce qu'il faut voir, c'est qu'avec ADP, il y a aussi la direction générale de l'aviation civile, nous-mêmes et Airbus. Nous voulons constituer un *Team France* européen pour ne pas laisser ce secteur aux étrangers.

La politique d'infrastructures est un point très important qui représente plus de 2 milliards d'euros par an. Évidemment, c'est quelque chose qu'il faut impérativement poursuivre puisque tous les investissements que nous réalisons, nous les réalisons pour les Franciliens.

Vous m'avez aussi posé une question sur l'ouverture des données. Aujourd'hui, nous estimons que les articles 9, 10 et 11 du projet de LOM permettront d'avoir un système dans lequel opérateurs publics et privés vont, sous l'égide de l'autorité organisatrice, pouvoir construire des systèmes de *Mobility as a Service*. Je pense que la complétude des services est très importante. Je pense aussi que les acteurs doivent être responsabilisés, c'est-à-dire qu'il n'est évidemment pas question pour nous de faire de la sélectivité. Il faut que l'ensemble de l'offre de la RATP en tant que service public soit proposé. Ensuite, il faudra s'assurer de la

bonne régulation de l'ensemble des acteurs. Je trouve qu'un travail gigantesque a été mené. Nous y avons participé au travers de l'Union des transports publics et ferroviaires (UTP). Le texte est relativement équilibré et permet d'atteindre à la fois une certaine complétude de l'offre, une sélection non discriminatoire et une qualité de service pour les voyageurs.

Sur la question de l'ajustement des flux de la RATP, nous travaillons sur ce sujet de façon très étroite. Nous avons un savoir-faire important, qui d'ailleurs se voit bien dans nos données, puisque je rappelle que nous sommes le deuxième opérateur d'*open data* en France. Tous les mois, 150 millions de données nous sont collectées. Je rappelle que nous avons un système qui est ouvert à la seconde, ce qui représente 200 requêtes par seconde. En comparaison, Etalab a une actualisation toutes les 10 secondes et *Transport of London* (TfL) toutes les 30 secondes. Nous avons un savoir-faire que nous savons utiliser.

Concernant la radicalisation, je voudrais dire que je soutiens entièrement le rapport de MM. Éric Diard et Éric Poulliat sur l'ensemble des mesures qu'ils recommandent. J'ai même une demande complémentaire – puisque vous m'avez posé la question de savoir si certains de ces éléments pourraient être complétés. Par exemple, nous serions intéressés par la possibilité d'intégrer les sujets des systèmes d'information et de la cybersécurité. Il n'y a pas que les sujets d'opération et de maintenance. Il y a aussi les systèmes d'information. Nous sommes – comme vous le savez – un opérateur d'importance vitale (OIV) et certains postes sont très sensibles, notamment pour la partie cybersécurité.

Nous avons 5 500 collaborateurs en province. Nous avons gagné beaucoup d'appels d'offres, notamment dans la région Bretagne. Nous allons continuer à nous mettre sur les rangs pour gagner des marchés en France. Nous pensons que nous avons un savoir-faire important et surtout, nous sommes très à l'écoute des autorités organisatrices. Je pense que c'est pour ces raisons que nous avons eu ces succès récents.

Pour l'autorité organisatrice qui nous choisit, nous essayons de définir au mieux le système. Ensuite, nous sommes capables d'intégrer notre savoir-faire de Paris ainsi que l'agilité commerciale de RATP Dev qui est dans un environnement concurrentiel depuis 2002. Nous intégrons aussi les nouvelles technologies comme à Annemasse où nous avons fait le premier MaaS.

Nous avons effectivement des ambitions importantes à l'international. Je pense que le prochain rendez-vous important est la Toscane puisque nous sommes en train de retravailler ce contrat pour pouvoir le démarrer à la fin de l'année. Nous sommes également candidats, par exemple, pour le métro de Buenos Aires.

Pour vous donner un ordre d'idée de ce que représente l'international aujourd'hui dans le groupe RATP, sur les 19 000 salariés de RATP Dev, 13 500 travaillent à l'international. Actuellement, nous sommes présents dans douze pays sur les quatre continents. Nous avons gagné un certain nombre de contrats au Moyen-Orient à Doha avec Keolis.

Cela m'amène à répondre à M. Jean-Baptiste Djebbari. Nous avons trois belles entreprises et il faut les laisser se développer. De temps en temps, nous arrivons à nous mettre d'accord et nous partons « chasser » ensemble ; de temps en temps, ce n'est pas le cas, c'est la vie. Je me félicite d'avoir trois belles entreprises capables de gagner des marchés à l'international. Je dirais que la RATP est la seule qui a su travailler à la fois avec Keolis et Transdev. Évidemment, on continuera à regarder les choses sous un angle positif à l'avenir. Pour nous, l'international, ce sont 13 500 salariés, soit 21 % des salariés du groupe, qui sont aujourd'hui de par le monde pour servir leurs clients internationaux.

Mme la présidente Barbara Pompili. Merci, Madame Catherine Guillouard, d'avoir répondu à nos questions. Nous allons maintenant procéder au scrutin.



Après le départ de Mme Catherine Guillouard, il est procédé au vote sur la nomination par appel nominal à la tribune et à bulletins secrets, les scrutateurs d'âge étant Mmes Sandrine Le Feur et Bérangère Couillard.

Le dépouillement ayant eu lieu mercredi 10 juillet 2019, les résultats du scrutin sont disponibles dans le compte rendu n° 78 (<http://assnat.fr/ar6pYx>).



Membres présents ou excusés

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Réunion du mercredi 3 juillet 2019 à 9 h 40

Présents. - M. Christophe Arend, Mme Sophie Auconie, Mme Pascale Boyer, M. Guy Bricout, Mme Danielle Brulebois, M. Stéphane Buchou, M. Lionel Causse, M. Jean-Charles Colas-Roy, Mme Bérangère Couillard, Mme Yolaine de Courson, M. Stéphane Demilly, M. Vincent Descoeur, Mme Jennifer De Temmerman, M. Jean-Baptiste Djebbari, M. Loïc Dombreval, M. Bruno Duvergé, M. Olivier Falorni, M. Guillaume Garot, Mme Laurence Gayte, M. Yannick Haury, Mme Stéphanie Kerbarh, M. Jacques Krabal, M. Pascal Lavergne, Mme Sandrine Le Feu, Mme Aude Luquet, Mme Laurence Maillart-Méhaignerie, M. Emmanuel Maquet, Mme Sandra Marsaud, M. Gérard Menuel, M. Adrien Morenas, M. Sébastien Nadot, M. Matthieu Orphelin, M. Jimmy Pahun, Mme Sophie Panonacle, Mme Zivka Park, M. Alain Perea, M. Patrice Perrot, Mme Barbara Pompili, M. Loïc Prud'homme, Mme Véronique Riotton, Mme Laurianne Rossi, M. Martial Saddier, M. Jean-Marie Sermier, M. Vincent Thiébaud, Mme Frédérique Tuffnell, M. Michel Vialay, M. Jean-Pierre Vigier

Excusés. - Mme Bérangère Abba, Mme Nathalie Bassire, Mme Valérie Beauvais, Mme Gisèle Biémouret, M. Jean-Luc Fugit, M. David Lorion, M. Bruno Millienne, Mme Mathilde Panot, M. Jean-Luc Poudroux, M. Gabriel Serville, M. Jean-Marc Zulesi