

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I 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, ouverte à la presse, de M. Pierre Mongin,
président-directeur général de la RATP 2
- Informations relatives à la Commission 15

Mercredi
18 juin 2014
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 69

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

**Présidence de
M. Jean-Paul
Chanteguet**
Président



La Commission a entendu M. Pierre Mongin, président-directeur général de la RATP.

M. le Président Jean-Paul Chanteguet. Je rappelle que M. Pierre Mongin avait été auditionné par notre commission deux fois sous la précédente législature, les 4 novembre 2009 et 22 juin 2011, et que la présente rencontre constitue la première audition sous la XIV^e législature. Il est vrai néanmoins que nous avons déjà accueilli M. Mongin à l'occasion d'une table ronde organisée, il y a quelques mois, avec le président de la SNCF Guillaume Pépy.

Je suis certain que M. Mongin aura l'occasion, dans le cadre de son intervention liminaire, de mettre en relief l'action de la RATP à l'international et d'évoquer les activités de Systra, sa filiale d'ingénierie commune avec la SNCF.

M. Pierre Mongin, président-directeur général de la RATP. Cette audition constitue, pour moi, l'occasion de venir parler d'une entreprise en profonde transformation. Cette opportunité est d'autant plus précieuse que je ne me suis pas exprimé devant vous depuis longtemps, en dehors du cadre de commissions *ad hoc* sur l'industrie ferroviaire (janvier 2011), le RER (janvier 2012) et le Grand Paris (mars 2012).

Je voudrais présenter d'abord un rapide bilan de la situation de l'entreprise, décrire ensuite les changements qu'elle conduit et vous exposer en dernier lieu les défis qui l'attendent.

La RATP est aujourd'hui une entreprise en bonne santé, concentrée sur la qualité du service qu'elle offre aux voyageurs.

L'entreprise s'inscrit sur une trajectoire, fixée en accord avec l'État jusqu'en 2020 et déclinée dans notre plan d'entreprise « *Vision 2020* ».

L'effort continu de productivité que nous avons engagé depuis plusieurs années a permis de réduire de 10 % le coût du transport. Les résultats nets sont en forte progression, multipliés par six depuis 2006, alors même que le chiffre d'affaires n'a augmenté que de 22 % en euros courants au cours de cette période ; la capacité d'autofinancement de l'entreprise, sur son seul segment francilien, a augmenté de 55 %, passant de 550 à 860 millions €.

Ces excellents résultats s'expliquent par la baisse des coûts (300 millions € en base annuelle depuis 2008), par des mesures concrètes et négociées comme le regroupement des centres bus ou l'automatisation de la ligne 1 ou encore par une rationalisation des achats. Tout cela nécessite naturellement une transformation des *processes* et une analyse systématique des prix de revient. Ces gains de productivité sont partagés de manière contractuelle et consensuelle avec le STIF, à raison d'un tiers pour le STIF – soit 100 millions € par an, que l'autorité organisatrice a décidé de réinjecter dans une offre supplémentaire au service des Franciliens – et de deux tiers pour l'entreprise – ce qui a permis à la RATP d'accroître sa capacité d'autofinancement en soutien d'un niveau exceptionnellement élevé d'investissements (1,6 milliard € en 2014), tout en maîtrisant sa dette.

Les capitaux propres de l'entreprise auront concomitamment augmenté de 2 milliards € entre 2006 et la fin du contrat actuel avec le STIF : ils auront ainsi doublé, au profit de l'État actionnaire, depuis mon arrivée à la tête de la RATP. Le niveau de rentabilité, tel que mesuré par l'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*), atteint 10,3 % du chiffre d'affaires et place l'entreprise au premier rang du secteur, y compris en comparaison avec des

entreprises cotées à l'étranger. Quant au ratio dette/capitaux propres, il ne cesse de s'améliorer, avec un objectif de 1 en 2020 contre 3 en 2006 : notre situation est extrêmement saine, justifiant une notation AA+ de la RATP par l'agence Moody's.

La séparation financière entre le gestionnaire d'infrastructures et l'opérateur de transport a été réalisée au 1^{er} janvier 2012 : elle permet d'avoir aujourd'hui des modèles économiques distincts pour chacune de ces deux entités, au sein d'une entreprise unique et intégrée. Avec l'accord de l'État, la dette globale a ainsi été partagée entre une dette du gestionnaire – environ 2,5 milliards €, adossée à une valeur comptable nette des actifs de plus de 6 milliards € (pour une valeur de remplacement comprise entre 30 et 40 milliards €) – et une dette de l'opérateur – de l'ordre de 2,5 milliards € également et qui va progressivement diminuer à l'approche de la fin de la concession en cours avec le STIF. La dette de la RATP n'est plus, globalement, un problème, alors qu'elle dérivait à hauteur de 250 millions € par an lors de ma prise de fonctions en 2006.

Mon souhait est que nous demeurions sur cette trajectoire vertueuse jusqu'en 2020. J'ai l'ambition d'atteindre cet objectif non seulement sans sacrifier la qualité de service, mais encore en l'améliorant constamment : le service public peut être rendu dans de bonnes conditions au meilleur coût, dès lors que les objectifs sont clairs et compris des salariés.

La priorité absolue de l'entreprise est unique : c'est le voyageur francilien. La qualité de service perçue par le client est mesurée en continu par le STIF et nous la suivons avec une extrême attention. Cet indicateur est aujourd'hui de 80,4 % de voyageurs satisfaits (et même de 83 % sur le métro et le bus) – en Europe, dans le domaine du transport public, un niveau de 60 % de voyageurs satisfaits est aujourd'hui considéré comme satisfaisant.

L'encadrement de l'entreprise décline cet objectif de qualité de service jusqu'aux agents, puisque leur notation et leurs primes en dépendent partiellement.

Lorsque nous percevons des motifs d'insatisfaction, nous nous efforçons de réagir rapidement, comme en matière de propreté. Un plan ambitieux a été lancé en 2013 et commence à porter ses fruits : le marché « *propreté* », qui représente 70 millions € par an, a été renégocié ; des opérations « *coup de propre* » ont été réalisées dans les stations qui en avaient besoin ; la rénovation de certaines stations a été accélérée ; le traitement des infiltrations fait l'objet de travaux en permanence ; déchargés de leur mission de vente de tickets, les agents ont été invités à suivre quotidiennement l'état de la station et à déclencher des alertes en cas de problème lié à la propreté.

Les investissements considérables que la RATP réalise sont prioritairement orientés vers un renforcement de la qualité de service.

Il s'agit, en premier lieu, de desservir de nouveaux territoires en fonction des orientations et des demandes du STIF. Nous procédons ainsi actuellement à des extensions de réseau, qu'il s'agisse du prolongement des lignes 4, 12 et 14 du métro au-delà du périphérique ou du développement du tramway en petite et moyenne couronne – trois prolongements en 2012, deux nouveaux tramways en 2013 et deux nouveaux encore en 2014 : à maturité, le réseau de tramway sera appelé à transporter un million de voyageurs par jour (contre dix millions pour la RATP dans son ensemble, tous moyens de transport confondus). Ces extensions sont complétées par des renforts d'offre de bus décidés par le STIF, qui permettent d'accroître considérablement l'offre de transport.

Le réseau continue ainsi de s'étendre, principalement en banlieue, en créant de la proximité et en contribuant à requalifier des territoires qui étaient parfois isolés. En huit ans, la production sur le réseau de la RATP a globalement progressé de plus de 10 %, offrant l'équivalent d'un million de places supplémentaires par jour dans le métro, le RER et le tramway. Il faut souligner que, dans le même temps, la demande a augmenté de 8,5 %, soit moins que la production : la RATP a donc ainsi pu renforcer la proximité, le confort et la fréquence.

La modernisation passe aussi par le renouvellement du matériel roulant, avec les nouveaux matériels sur pneus, sur les lignes 1 et 14, et sur rail, sur les lignes 2, 5 et 9. Pour ce qui concerne le RER A, les nouvelles rames à deux niveaux Alstom-Bombardier (MI 09) sont en cours de livraison, à raison d'un train nouveau tous les mois.

L'intensification de l'offre aux heures de pointe passe également par une amélioration de la signalisation embarquée. Pour réduire les intervalles entre les trains, nous modernisons les systèmes de contrôle-commande (lignes 3, 5, 9, 12 et 13). Nous déployons même parfois des systèmes totalement automatisés, comme aujourd'hui sur la ligne 1, la plus fréquentée du métro parisien (750 000 voyageurs par jour), et demain sur la ligne 4, dite « *ligne des gares* ».

La continuité du service passe également par un entretien satisfaisant du réseau, qui constitue un patrimoine centenaire qu'il faut régénérer en permanence. Je m'enorgueillis d'être à la tête d'une entreprise qui a une longue tradition de maintien en bon état de son infrastructure. Parmi les chantiers actuellement visibles, il faut citer une série de travaux sur les viaducs des lignes aériennes du métro, qui datent souvent du début du XX^e siècle.

L'entreprise est fière d'assurer la direction et la mise en œuvre de ces grands chantiers : ils témoignent de la confiance des élus dans la capacité de la RATP à remplir ses engagements dans le respect du calendrier et des budgets initiaux. Ceci explique qu'un certain nombre de missions nous aient été confiées par la Société du Grand Paris, comme la réalisation du prolongement de la ligne 14 vers le Sud.

J'en viens à la deuxième partie de cette présentation : quelles sont les spécificités du *management* au sein de la RATP, qui permettent ainsi une transformation continue et sans rupture ?

J'ai un attachement viscéral au dialogue social : on ne peut pas transformer une entreprise comme la RATP sans conduire, en permanence, un dialogue social sur tous les projets et faire émerger une vision partagée des objectifs. Un tel principe d'action a permis d'apaiser l'entreprise : à l'heure actuelle, le niveau de conflictualité y est le plus faible des entreprises de transport urbain de toute l'Europe. La comparaison avec le métro de Londres, par exemple, est très largement en notre faveur : nous n'avons eu aucune rupture d'un mode de transport, au cours des années récentes, liée à un conflit social.

Sur chaque projet d'importance, nous prenons la peine, très en amont, de discuter avec les partenaires sociaux, avant que chacun, dans son rôle, ne prenne ses responsabilités.

Nous avons également mis en place un système « *d'alarme sociale* » : lorsque des risques de conflit apparaissent, tenant par exemple à l'environnement ou aux conditions de travail, la hiérarchie en est immédiatement informée et a alors l'obligation de dialoguer, afin

de résoudre les difficultés. Les six cents alarmes déclenchées annuellement, en moyenne, ne sont ainsi traduites par aucune journée de grève préjudiciable aux Franciliens.

L'entreprise se projette, par ailleurs, dans l'avenir et se prépare activement à la concurrence. Le règlement européen sur les obligations de service public et la loi sur l'organisation et la régulation des transports ferroviaires, votée en décembre 2009, ont en effet arrêté un calendrier d'ouverture du marché à la concurrence, à compter de 2024. D'ores et déjà, en matière d'ingénierie sur les lignes nouvelles, l'ouverture à la concurrence est effective : la RATP a perdu son monopole et la compétition est une réalité en Ile-de-France.

En nous appuyant sur les points forts de l'entreprise, nous avons inversement développé un savoir-faire que nous nous efforçons d'exporter. Les chiffres du développement du Groupe à travers ses filiales en témoignent : le chiffre d'affaires de RATP-Dev – il s'agit de la filiale de la RATP qui porte l'ensemble des activités concurrentielles de l'entreprise hors Île-de-France, avec une totale séparation comptable afin d'éviter tout subventionnement croisé – a été multiplié par 6,5 en cinq ans, avec une part dans le chiffre d'affaires du groupe passée de 3 à 17 % pendant la même période. Quant à Systra, filiale d'ingénierie commune avec la SNCF, elle est en constant développement, avec un objectif de doublement du chiffre d'affaires d'ici 2018 par rapport à 2012, en vue d'atteindre 800 millions € à cette date : présente dans plus de 150 pays, c'est un *leader* mondial dans le domaine de l'ingénierie ferroviaire.

Un groupe international s'est constitué autour de ces deux filiales. Les savoir-faire historiques de l'entreprise se trouvent donc désormais prêts à être valorisés, au profit non seulement de la RATP, mais de l'ensemble de la filière industrielle ferroviaire de notre pays.

La transformation de l'entreprise ne nous dispense pas de garder des objectifs d'intérêt général, indépendamment de notre mission de transport et que nous considérons extrêmement importante. La RATP s'est engagée dans une politique active en faveur de l'insertion et elle s'efforce de s'ouvrir aux jeunes en difficulté, avec notamment un programme de 500 emplois d'avenir. Notre présence visible sur les territoires facilite le dialogue avec les missions locales et Pôle Emploi et favorise le recrutement et la formation des salariés.

Je terminerai rapidement cette présentation liminaire en évoquant les défis importants que l'entreprise doit aujourd'hui relever.

Le premier est celui des finances publiques. Sous toutes les latitudes, le transport public a besoin du soutien et des contributions des collectivités publiques et la crise que nous connaissons actuellement nous inquiète, au regard de l'ampleur des besoins à satisfaire.

Le deuxième est celui de l'environnement : la prise de conscience environnementale, les risques que la pollution fait peser sur la santé et l'environnement rendent les règles du jeu plus contraignantes pour une grande entreprise de transports et constituent un défi d'importance, puisque l'entreprise tient à être exemplaire dans ce domaine également.

C'est dans cet esprit que nous venons de lancer le plan « *Bus 2025* », qui a pour objectif de doter la RATP d'un parc intégralement non polluant dans dix ans. L'objectif est ambitieux, car les investissements à réaliser sont lourds tant en matière de recherche que de développement. Je salue la décision du STIF d'engager 100 millions € supplémentaires dans

ce projet de conversion du parc, mais nous savons qu'il faudra aller au-delà et que nous aurons besoin de financements.

Le troisième sujet est celui de la renégociation du contrat STIF : la démarche de contractualisation nous conduit, tous les quatre ans, à renégocier avec l'autorité organisatrice. Ce contrat représente aujourd'hui la plus importante délégation de service public au monde, en volume, puisqu'elle représente plus de 8 milliards € d'argent public sur quatre ans.

Quatrième sujet : les règles européennes qui affectent l'entreprise sont multiples et elles nécessitent, de la part de la RATP et de ses partenaires, une vigilance de tous les instants.

Cinquième défi : l'ajustement de l'offre à la demande en Île-de-France. Malgré la crise, nous observons une tendance longue d'augmentation de la demande de transports, à laquelle nous désirons répondre avec le STIF. Afin de favoriser l'adaptabilité du service public, des efforts importants ont été réalisés de part et d'autre, avec la SNCF, pour parvenir à une gestion véritablement commune du RER B.

Face à l'extension des bassins géographiques à couvrir, dans la grande couronne, il nous faut néanmoins aller chercher nos clients plus loin et faciliter le désenclavement de certains territoires, notamment avec des bus à haut niveau de service et le développement de transports en site propre.

Un autre enjeu délicat est celui de l'augmentation des capacités de transport à l'heure de pointe, c'est-à-dire de réduire les intervalles minimaux entre les trains (85 secondes d'intervalle à l'heure de pointe, sur la ligne 14).

Un dernier sujet tient à la réussite des grands contrats internationaux. Avec RATP-Dev et Systra, la RATP est en voie de signer un contrat historique en Arabie Saoudite : la construction du réseau de bus de Riyad, soit 1 500 véhicules en circulation. Il s'y ajoute la gestion du métro en cours de construction, soit 200 km de lignes confiées aux ingénieurs de la RATP.

La réussite de l'entreprise serait impossible sans l'engagement de tous les instants de ses personnels : je tiens à saluer des équipes remarquables, dont le sens du service public et de l'intérêt général sont en tous points exemplaires.

M. Jean-Yves Caultet. Votre exposé tonique a montré qu'une entreprise de service public peut faire face à la concurrence par sa performance, ce qui mérite d'être rappelé. (*Sourires*)

La conduite du changement et de l'adaptation, comme le dialogue social, restent des enjeux forts pour la RATP, qui a su adapter son organisation managériale et responsabiliser chacun des échelons de sa chaîne hiérarchique. Entre le *top management* et les encadrants intermédiaires, il existe en son sein une continuité de ce point de vue. Comment, grâce sans doute à des formations et à une volonté constante, réussissez-vous à maintenir cette exigence, alors que dans bien des secteurs, privés comme publics, on a l'impression d'une déconnexion entre le top management et ceux qui font, ce qui engendre des conflits ?

L'extension et l'intensification de la performance qui vous demandée vont croissantes : ne craignez-vous pas que la RATP ne soit victime de son succès, laissant croire aux aménageurs qu'elle suivra de toute façon ? On le dit de tous les transporteurs publics : ils

finiront bien par faire circuler des trains à trois étages, à faire rouler des TGV à plus de 600 kilomètres/heure, à empiler toujours plus les voyageurs, à réduire les intervalles entre deux rames de métro à 30 secondes, etc. Or il existe une limite physique à ces contraintes : à quel moment le transporteur public que vous êtes prend la main pour dire que la condition de l'aménagement réussi sera dans sa capacité à assurer le lien, et donc à devenir un commanditaire de l'aménagement, et non plus un exécutant de décisions prises par ailleurs, ce qui a été le cas pendant des décennies ? À ce titre, l'heure de pointe a une fin : elle génère une angoisse quotidienne qui est pour l'instant atténuée par la recherche de la performance, mais il ne faudrait pas qu'au motif de cette dernière on veuille en rajouter en permanence.

Je voulais savoir si vous aviez mené des études sur les places vides, et si cette démarche ne vous avait pas conduit à proposer à des entreprises des plans de transport comprenant des décalages d'horaires, de façon à ce que cette pointe soit, dans l'intérêt de tous, décalée. J'ai posé la même question au président de la SNCF Guillaume Pepy, qui nous a indiqué que le simple décalage d'une heure apporterait au réseau un confort considérable.

L'originalité du réseau de la RATP reste son intégration de différents modes de transport. Dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, considérez-vous cette intégration comme un atout, ce qui est mon cas, ou comme un handicap ? En tout état de cause, comment articulez-vous l'intégration de différents réseaux et demain la multiplicité des opérateurs de transport, sachant que le voyageur, lui, ne verra rien de cette évolution et souhaitera toujours qu'on le mène d'un point A à un point B.

Vous avez parlé d'environnement, et nous connaissons les efforts qui sont faits en matière de transports routiers, notamment dans le domaine de la qualité de l'air, mais pour ce qui concerne la RATP où en est-on de l'énergie grise, du recyclage des matériaux modernes et de l'optimisation de l'entretien ? Nous connaissons tous dans nos transports quotidiens des sièges très confortables, dont on se dit qu'ils doivent se révéler extrêmement salissants et difficiles d'entretien. Comment sont pris en compte ces coûts induits au moment des choix ? Intégrez-vous l'économie circulaire dans vos préoccupations ?

Enfin, une dernière question qui fait référence à mon expérience dans votre belle entreprise : il fut un temps où l'identification des agents de la RATP, sur l'ensemble des lignes d'Île-de-France, était un facteur d'insécurité. Cette tendance s'est-elle aujourd'hui inversée ? La population, qui se retournait parfois contre ces agents comme symbole d'une autorité contestée, a-t-elle évolué sur ce point ? Comment avez-vous intégré cette donnée dans votre politique de recrutement et dans votre action sociale, pour que l'image de la Régie coïncide progressivement avec celle d'un partenaire, d'ailleurs éventuellement pourvoyeur de débouchés professionnels, et non plus d'une institution ?

M. Martial Saddier. Je vous remercie M. le président de la commission d'avoir organisé, suite à l'envoi du rapport de gestion par le président-directeur général de la RATP, cette audition qui s'intègre parfaitement dans les fonctions de contrôle du Parlement. Nous saluons d'abord, M. Mongin, votre incontestable qualité de dirigeant, qui est reconnue de toutes et de tous, au-delà des clivages politiques, mais aussi votre engagement et votre bilan qui est celui de l'ensemble des personnels de la Régie. De bons résultats, une gestion saine, des capacités d'investissement, un dialogue social qui, même si des désaccords peuvent se faire jour, permet de préserver ces capacités : le Parlement ne peut que saluer ces résultats de votre action, qui font de la RATP le cinquième transporteur public au monde, présent dans le métro, le rail, le tramway, les bus. Vous exploitez un réseau des plus denses au monde, en région parisienne : nous voulons féliciter les 56 000 hommes et femmes de la RATP, qui

transportent quotidiennement 11 millions de voyageurs, ce qui constitue un véritable défi mondial parfaitement et quotidiennement relevé.

Cette densification et la multiplication des trajets accroissent les risques : pourriez-vous détailler, en chiffres et en budget, la politique de sécurité de la RATP ? Vous avez effleuré le Grand Paris Express, qui revêt une importance particulière pour la place de notre pays sur la scène internationale : pourriez-vous nous livrer votre analyse de ce dossier ?

S'agissant de la qualité de l'air, le réseau souterrain de la RATP forme un milieu confiné, et à ce titre sujet à de multiples concentrations clairement identifiées. Quelles actions menez-vous pour améliorer la qualité de l'air dans le métro ?

Enfin, avec le président François Brottes, président de la commission des affaires économiques, nous avons inscrit dans la loi le transport par câble, qui connaît un fort développement dans le monde entier. Une entreprise française occupe la place de leader mondial. Quel pourrait être son potentiel de croissance dans un cadre urbain ?

M. Bertrand Pancher. Je salue votre engagement et celui de vos équipes. J'ai été très frappé, alors que j'entamais mon premier mandat de conseiller général de la Meuse, il y a près de vingt-cinq ans, de la vigueur du débat sur la saturation des aéroports parisiens, et sur l'urgence qu'il y avait à traiter, à la demande l'État, la question du troisième aéroport parisien. Un quart de siècle plus tard, malgré l'augmentation du trafic, lorsqu'on discute – comme je l'ai fait récemment – avec le président d'Aéroports de Paris, on se rend compte que les limites de capacité et d'accueil sont encore repoussées, et ce pour un bon nombre d'années.

Vous avez évoqué vos efforts en matière d'organisation – le cadencement, l'augmentation de la capacité des rames – mais comment jugez-vous cette question de la saturation réelle des lignes ? Il est toujours plus facile à mon avis de demander des financements aux collectivités locales ou à l'État que de s'engager dans la voie de réformes visant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

L'argent public se raréfie de plus en plus : quel regard portez-vous sur les moyens de financement innovants, compte tenu de votre expérience internationale ? Comment peut-on travailler différemment sur ces sujets, notamment pour financer des infrastructures ?

S'agissant de l'environnement, j'ai pris bonne note de votre engagement, à horizon 2025, de doter 4 500 bus de la motorisation électrique : est-ce possible ? Quelle méthode allez-vous adopter ? Démarchez-vous les constructeurs ? Je suis également élu de la commune de Ligny-en-Barrois, dans la Meuse, où sont installés les équipements d'Evobus, groupe allemand fournisseur de la RATP : que pouvez-vous faire pour entraîner ce constructeur vers une évolution de sa production et ainsi permettre de conserver les actuels emplois en France ?

Enfin, puisque nous allons prochainement examiner le projet de loi sur la transition énergétique, je ne comprends toujours pas pourquoi vous ne mettez pas à l'étude la ré-électrification des lignes de la RATP, pour un passage de 1 500 volts en courant continu à 25 000 volts en courant alternatif, ce qui offre, d'après l'Institut polytechnique de Lausanne, de plus grandes performances, dès lors que les vieilles rames seraient retirées.

Mme Laurence Abeille. En tant qu'élue francilienne, je suis particulièrement intéressée par cette audition : personne ne peut nier la place qu'a prise, en lien avec la

pollution de l'air, insupportable pour nos concitoyens, le transport collectif en Île-de-France, donc dans une zone extrêmement dense.

Pendant longtemps, depuis la mise en service du RER et exceptée la ligne 14, rien n'a été fait pour développer un réseau au maillage serré dans Paris même, et beaucoup plus lâche dès qu'on passe le périphérique. Depuis à peu près dix ans, les choses bougent et les projets se multiplient, même si leurs délais de réalisation restent extraordinairement longs. Si l'on décide aujourd'hui du prolongement d'une ligne, ou de la construction d'une nouvelle infrastructure ferrée lourde, une mise en service ne se profile qu'à horizon 2020, ou plutôt 2030. Cela reste difficilement compréhensible pour nos concitoyens qui, au quotidien, voyagent dans des conditions très difficiles.

Usagère de la ligne A du RER, je participe, comme récemment, aux très intéressants travaux du comité de ligne, qui permettent d'échanger de façon directe avec les responsables de la RATP et du STIF. La régularité et la propreté, que nous avons déjà évoquées, occupent une place centrale dans ces débats. L'heure de pointe, moment assez terrifiant que vous vivez avec appréhension, M. Mongin, se traduit pour les usagers de la ligne A par des arrêts intempestifs tous les dix mètres ou presque : les trains n'avancent plus dans ces zones, à la périphérie de Paris, où les engorgements se produisent de façon mécanique. Le redéploiement des bus offre à mon avis, avant la mise en service des lignes ferrées de métro et de tramway dont la création a été décidée, des solutions temporaires mais intéressantes. L'étude de ces solutions doit être accélérée : je crois que les élus régionaux et le STIF partagent ce sentiment, notamment dans la perspective de la transition énergétique et écologique. Un autre mode de transport doit s'imaginer, qui associe bus, vélo et autopartage. Sur ce dernier point, des initiatives nombreuses voient le jour : comme la RATP compte-t-elle s'y associer ?

Dernier point, également sur la ligne A du RER : il existe un problème de relève des conducteurs entre la RATP et la SNCF, générateur de retards nombreux et répétés. Il semblerait, certes, que les choses s'améliorent, mais franchement, il faudrait essayer d'aller beaucoup plus vite et de regrouper les points de contrôle. Je me félicite évidemment que les échanges d'information soient désormais structurés. Des progrès restent cependant à faire en termes de gestion commune des lignes A et B.

M. Jean-Louis Bricout. Notre Assemblée examinait la semaine dernière le projet de loi portant habilitation du Gouvernement à légiférer par voie d'ordonnances dans le domaine de la mise en accessibilité. Au cours des débats, et au cours des auditions, la question de la formation du personnel – notamment sur les différents types de handicaps – a été soulevée à maintes reprises. On se focalise bien souvent sur les personnes circulant en fauteuil, en oubliant les autres formes de handicap. Quelles actions menez-vous en la matière ? Parfois, un sourire et une information pertinente peuvent remplacer des aménagements trop coûteux. Quels efforts avez-vous accompli dans le domaine des outils numériques, qui se révèlent précieux, par exemple, pour signaler des itinéraires alternatifs, alors que certains matériels ne sont pas accessibles ? Il s'agit de tout faire pour favoriser la continuité dans la chaîne de déplacement.

Vous avez évoqué vos priorités en matière d'investissement : aménagement du territoire, confort des passagers, intensification de l'offre... mais je ne vous ai pas entendu parler d'accessibilité. Pourriez-vous nous rassurer sur la présence de cette dimension dans l'ensemble de votre programme d'investissement ?

M. Jean-Marie Sermier. En 2024, le réseau des bus sera ouvert à la concurrence. Ce qui pourrait sembler être une échéance lointaine est très proche en réalité. Quelle est votre stratégie pour qu'une telle mise en concurrence n'ait pas de répercussion négative sur la RATP ? Votre entreprise est également un des tout premiers leaders mondiaux de transports publics, quelle est votre stratégie à l'export ?

M. Yannick Favennec. Ma question porte sur la circulation des métros la nuit, question récemment relancée par les deux principales candidates à la Mairie de Paris d'ailleurs. Cette circulation s'arrête en effet trop tôt pour les travailleurs de nuit comme pour les touristes, et les bus Noctiliens sont à la fois très chargés et génèrent pour certains un sentiment d'insécurité. Sans vouloir une fois de plus mettre en avant le modèle allemand (*sourires*), force est de constater qu'à Berlin le tramway fonctionne 24 heures sur 24 et qu'à partir de minuit le métro fonctionne à raison d'une rame de métro toutes les quinze minutes, le tout sans surcoût constaté ni pour les voyageurs ni pour l'opérateur. Une telle extension relève certes du STIF, mais quel est votre avis sur cette question ?

M. Yves Albarello. Nous devons saluer vos qualités managériales, vos résultats sont excellents, et la qualité du service offert tout autant, d'autres entreprises du secteur public pourraient s'en inspirer, assurément.

Je suis partisan d'une liaison entre l'aéroport Charles de Gaulle et Paris qui permette aux touristes de gagner facilement la capitale et soulage le RER B. C'est aussi un équipement indispensable dans la perspective d'une candidature à l'Exposition universelle de 2025. Vous avez été écarté du projet, mais je souhaiterais avoir votre opinion sur le point d'arrivée, la Gare du Nord me semblant préférable, et savoir si ce sillon sera dédié à 100 % à cette ligne expresse ou bien s'il sera partagé, avec les répercussions potentielles inhérentes à ce partage sur le trafic.

M. Jacques Kossowski. Je note avec satisfaction la bonne santé de la RATP, qui démontre à l'évidence que les termes « qualité du service », « ratio », « service public » ne sont pas antinomiques...

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Parler de service public, ce n'est pas un gros mot ! (*Rires*)

M. Jacques Kossowski. Je souhaite pour ma part vous interroger sur l'impact qu'aurait une crue centennale de la Seine sur votre réseau, ainsi que sur les moyens que vous mettriez en œuvre dans de telles circonstances.

Mme Sophie Rohfritsch. Je vous remercie pour votre présentation, très complète. J'ai deux questions complémentaires. D'une part, je sais l'entreprise que vous présidez très attentive à la qualité de l'air dans les réseaux souterrains, mais des niveaux d'alerte sont cependant régulièrement relevés. D'autre part, je ne doute pas que vous êtes satisfait de la qualité des tramways sur pneus récemment mis en circulation, et qui sont fabriqués dans ma circonscription, qui est aussi celle de mon collègue Laurent Furst, aussi envisagez-vous de faire l'acquisition de rames supplémentaires ?

M. Guillaume Chevrollier. La tarification unique est régulièrement évoquée. Si l'on perçoit bien la logique électoraliste de ce lissage, qui diminue le prix des trajets pour les zones les plus éloignées, la logique économique, elle, est moins claire, car elle aboutit à faire payer plus à ceux qui consomment moins, les habitants des zones centrales. Par ailleurs, je m'étonne

de constater la persistance d'odeurs désagréables dans le métro, alors que des solutions technologiques existent, pourriez-vous nous détailler votre action dans ce domaine ?

M. Michel Heinrich. Ma question rejoint celle de mon collègue Jean-Louis Bricout, et comme lui, je m'étonne que la stratégie d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite ne soit pas annoncée comme prioritaire.

M. Laurent Furst. Alors que nous discutons du texte sur la réforme ferroviaire, il apparaît que la totalité des concours publics se montent à 13 milliards d'euros, sur un chiffre d'affaires de 22 milliards. Compte tenu de l'état des finances publiques, je m'interroge sur la capacité de notre Nation de maintenir à moyen terme des concours publics d'une telle ampleur. Quelle part de vos résultats repose respectivement sur votre clientèle, sur les prélèvements fiscaux ainsi que sur les concours publics ?

Vous nous avez donné de nombreux indicateurs de résultat, ils sont bons, et nous devons nous en féliciter. Pourriez-vous nous éclairer également sur la productivité de vos agents par rapport à d'autres systèmes de transport européens, privés et publics, ainsi que sur vos coûts de production ? Disposez-vous d'une marge de progression ?

M. Pierre Mangin, président-directeur général de la RATP. Je vous remercie pour ces nombreuses questions.

M. Jean-Yves Caullet a évoqué l'importance du management à tous les niveaux. Je partage pleinement cette vision. Pour moi, pour l'entreprise que je dirige, cette question de la responsabilité est essentielle : le pivot d'un changement réussi, d'un service public à visage humain et d'un service public qui réponde aux attentes des citoyens, c'est bien l'encadrement intermédiaire, celui qui anime, sur le terrain, des équipes de 10 à 20 salariés.

S'agissant de la saturation des réseaux, la limite physique est bien réelle, et elle est aujourd'hui atteinte. Avec le contrôle de commande des trains en cours de déploiement, nous n'avons plus de marge de manœuvre avec un intervalle de 85 secondes entre deux rames (et deux minutes pour la ligne de RER A compte tenu de la masse des rames). La solution passe par de nouvelles infrastructures, et le projet du Grand Paris est à cet égard impératif – il reprend d'ailleurs un projet porté par la RATP par le passé –, il permettra de délester les trajets dans Paris *intra-muros* d'une partie de ceux qui correspondent à des trajets inter-banlieues. C'est par exemple le cas du prolongement de la ligne 14, dont les travaux ont été lancés la semaine dernière, qui desserrera de 15 % à 20 % la contrainte dans la partie nord de la ligne 13.

Il faut néanmoins trouver un équilibre qui permette de concilier à la fois l'amélioration du confort sur les réseaux existants et la desserte de nouveaux territoires, indispensable pour diminuer une circulation automobile qui demeure élevée, y compris lorsque l'on prend pour point de comparaison des villes chinoises.

Les plans de transport, le décalage des horaires font partie des sujets dont nous discutons avec les entreprises. Mais nous avons constaté que l'amélioration de la fiabilité de l'information fournie aux voyageurs avait un effet réel et mesurable sur l'étalement de l'utilisation des transports. L'application RATP leur permet une sorte de « transport à la carte » par la sélection des horaires et des moyens de transport.

Le recyclage génère quelques millions d'euros de recettes chaque année, et le coût global environnemental est déjà pris en compte, nous intégrons systématiquement la durée de vie dans tous nos achats. Nous avons ainsi fait le choix des LED pour réduire de 50 % l'utilisation de courant dans nos éclairages, et pour la maintenance des autobus, c'est bien la vision du coût sur la durée de vie totale (y compris par exemple les pneus etc.) qui est prise en compte.

La prévention dans les quartiers sensibles, évoquée par M. Jean-Yves Caullet, est un sujet essentiel à mes yeux. C'est un constat, les phénomènes de caillassage, d'agression de machinistes régressent lorsque nous menons des actions de sensibilisation dans les collèges – la Fondation est largement impliquée d'ailleurs –. Souligner ce qu'apportent les transports publics aux parents de ces élèves, en leur permettant d'aller travailler, ainsi qu'à eux-mêmes, en leur permettant de se déplacer, a un impact direct sur le respect manifesté envers les hommes et le matériel.

Je voudrais remercier M. Martial Saddier pour ses appréciations très positives à mon endroit. En matière de sécurité, la situation s'améliore. La RATP ne communique pas sur ce sujet car il relève de la responsabilité de l'État et du préfet de police, mais je peux vous dire que la tendance est bonne, avec une exception, celle des vols à la tire, qui a un impact négatif sur l'image de notre pays à l'étranger. Nous déployons beaucoup d'efforts pour empêcher ces vols, avec en particulier la généralisation de la « vidéo protection », avec 10 000 caméras, qui permet à la fois la dissuasion et l'élucidation de certaines affaires.

Plusieurs d'entre vous m'ont interrogé sur la qualité de l'air. Je note d'abord que la RATP apporte déjà des réponses sur le plan de l'air ambiant à Paris, puisque tous les bus sont équipés de filtre à particules de norme Euro6. La généralisation des bus électriques sera un pas supplémentaire, qui sera aussi une contribution positive à la question du bruit et à celle des émissions des gaz à effet de serre. S'agissant des espaces clos, la première solution, très simple, c'est d'aérer (*Sourires*), et à cet effet, nous avons supprimé toutes les portes battantes du métro (au prix de quelques courants d'air pour nos agents...) et mis en place des ventilateurs puissants. Par ailleurs, autrefois mécanique, le système de freinage des rames est maintenant électrique, il n'entraîne donc plus d'émission de particules. Nous sommes très transparents, les mesures sont publiées sur le site d'Airparif, et elles sont toujours en dessous des seuils sanitaires, pour les PM10 comme pour les PM2,5. Je note d'ailleurs que les mesures effectuées dans les métros de Lyon ou de New York sont supérieures à celles effectuées dans le métro parisien.

Le transport par câble, évoqué par M. Martial Saddier, retient toute notre attention, car c'est aujourd'hui une vraie solution urbaine, nous le voyons bien en Amérique latine par exemple, et la RATP, aujourd'hui cinquième acteur mondial, a l'ambition de devenir le leader dans le domaine des transports urbains. Nous sommes en discussion avec l'entreprise concernée pour trouver le moyen de développer ensemble un savoir-faire, sous la forme d'un accord ou d'une joint-venture.

Cette expérience internationale implique d'ailleurs souvent des financements innovants, c'est le cas des projets conduits au Brésil, ou bien en cours de discussion à Manille, qui reposent sur des partenariats public-privé (PPP). Ces PPP ne sont pas une solution miracle, car il faut bien *in fine* rembourser l'emprunt mais ils ont le mérite dans certains cas de permettre une accélération des travaux. Le tronçon Orly-Saclay pourrait ainsi très utilement bénéficier d'un tel outil de financement, nous avons fait une proposition en ce sens à la Société du Grand Paris.

Dans le plan de remplacement des bus d'ici 2025, nous conservons un volet de 20 % de véhicules alimentés au biogaz, je viens d'ailleurs de signer une convention avec le PDG de GDF-Suez, M. Gérard Mestrallet. D'abord, parce qu'il ne serait pas sage de tout miser sur une seule technologie, ensuite parce que nous sommes encore dans une période de transition, la question de la capacité de charge et des batteries reste à régler sur le plan industriel. Les choses avancent, un bus tout électrique a ainsi été présenté il y a quelques jours au salon Transports Publics 2014 par une entreprise d'Albi.

S'agissant du RER, la question du voltage n'en est pas une puisque les matériels sont bivalents, aussi nous n'avons pas de raison de renoncer au voltage de 1 500 volts en courant continu, très performant.

Madame Laurence Abeille, la relève des conducteurs se produit tout au long de la ligne, en fonction des fins de service. Une solution satisfaisante est en revanche en passe d'être pleinement apportée à une vraie difficulté, celle de la sécurisation de l'information voyageurs. Aujourd'hui la RATP dispose des positions des trains sur la branche Nord Pontoise. À partir de septembre, un cadre de la SNCF sera affecté au PC RATP de Vincennes, avant une troisième étape qui verra une meilleure intégration de la liaison avec l'équipe SNCF de Saint Lazare. Le processus est en cours, un comité de pilotage se réunit chaque mois, et des scénarios sont mis au point de façon concertée afin d'être en capacité de mieux appréhender et donc gérer les mouvements des trains.

Il faudrait développer les liens avec les autres modes de transports. La RATP s'était d'ailleurs portée candidate pour Autolib, je le rappelle. Mais développer les parcs à vélo dans les gares RER, les parkings dans les gares à la périphérie de la région, toutes ces questions d'intermodalité ne relèvent pas de la compétence du STIF. Peut-être faudrait-il revoir la loi sur cette question.

La mise en concurrence doit être préparée, en effet, « tranquillement et sûrement », sans attendre d'être au pied du mur. Mais il faudra être attentif au risque de déstabilisation de l'unité du réseau.

Monsieur Yannick Favennec, nous avons longuement étudié la possibilité de faire circuler les métros la nuit, mais cette idée ne s'impose pas d'elle-même, en raison du coût des systèmes qu'elle engendre pour sécuriser un nombre relativement faible d'usagers, démesuré par rapport à des modes de transports privés, y compris les taxis. Elle se heurte de plus au problème de la maintenance, qui impliquerait de toute façon de fermer des lignes.

M. Yves Albarello a parfaitement raison, l'absence de desserte directe de CDG, première plateforme aéroportuaire continentale, est un problème national, le ministre des affaires étrangères et du développement international, M. Laurent Fabius l'a lui-même souligné. Le choix a été fait de retenir RFF et ADP ; il leur reviendra ensuite de choisir leur exploitant, et je rappelle que pour une attribution de ligne un appel d'offres n'est pas nécessaire.

Pour autant, il faut aussi mener de pair ce projet et celui qui concerne la ligne 14, via Saint-Ouen et Saint-Denis Pleyel, solution alternative pour les 25 à 30 millions de voyageurs annuels de CDG. L'échéance aujourd'hui prévue (2025-2027, et il ne faut pas écarter le risque d'un glissement à 2030) est trop lointaine, il faudrait la rapprocher, non seulement pour améliorer la desserte de CDG mais aussi pour aider les entreprises du bâtiment et des lignes

ferroviaires – et les emplois qui y sont liés – à passer le cap de la fin des constructions de ligne TGV.

M. Yves Albarello. Lors d'une de ses auditions, M. Philippe Yvin a annoncé une accélération des travaux sur cette ligne, avec 2024 pour objectif.

M. Pierre Mangin. M. Jacques Kossowski, la question que vous avez posée est une très vive préoccupation. Ce risque existe, un plan d'action a été conçu pour y faire face, qui prévoit de murer une partie du réseau pour protéger les installations, notamment électriques, et d'évacuer les trains dans les parties hautes. Les personnels sont désignés et les matériaux stockés, mais la difficulté principale résidera dans le pilotage et le management de la gestion de la crue : quand décider de fermer le réseau, pour combien de temps, compte tenu de l'absence de certitude et des pressions qui s'exerceront ?

Il faut néanmoins s'attendre à des dégâts se chiffrant en milliards d'euros, et je ne peux que rappeler l'importance fondamentale des travaux préventifs en amont de la Seine, qu'il s'agisse des surfaces d'épandage ou bien des capacités de stockage.

La loi de décentralisation a transféré la responsabilité de la tarification du président de la RATP au président du STIF. J'insisterai pour ma part sur un point, il est important que plus de la moitié des recettes soient générées par les voyageurs, car c'est une utile piqûre de rappel pour l'entreprise de transport : elle dépend d'eux...

Quant au sujet des odeurs, c'est une question étroitement corrélée à celle de la propreté. Nous avons fait le choix assumé de ne pas ajouter des odeurs chimiques artificielles, à la fois pour des questions de santé et d'environnement, et de privilégier les actions de nettoyage et de ventilation.

Je conclus avec le sujet de l'accessibilité, très important à mes yeux. Comme vous le savez, la loi de 2005 a dispensé la RATP de mettre en accessibilité les infrastructures existantes du métro, car c'est techniquement impossible et cela pose un réel problème de sécurité pour les personnes en situation de handicap. Mais le réseau de surface est couvert par cette obligation. Le tramway est accessible, les bus le sont à des degrés divers : le système de palette impose en effet de revoir les trottoirs. La Mairie de Paris a procédé aux travaux nécessaires, la situation est plus variable en banlieue. Les stations de RER sont totalement accessibles grâce à la combinaison des ascenseurs de quai et de l'intervention d'un préposé, les rames n'étant pas équipées d'un système de palette à l'instar des bus.

Et des efforts notables sont faits pour les autres handicaps, avec par exemple un système de guidage numérique de porte à porte, l'accueil gratuit des chiens guides d'aveugle, ou encore la généralisation des annonces sonores et visuelles.

M. le président Jean-Paul Chanteguet. Merci, monsieur le président, pour cet échange de grande qualité, et la présentation des résultats obtenus par la RATP ainsi que de ses projets, dont la dimension environnementale est forte. J'ai été pour ma part sensible à la dimension internationale de votre développement, et suis persuadé que nous avons aujourd'hui la bonne personne à la tête de cette entreprise publique.

* *

*

Informations relatives à la Commission

La Commission a ensuite nommé :

- M. Arnaud Leroy, rapporteur sur la proposition de loi visant à interdire les sacs oxofragmentables (n° 1682),
- et M. Jean-Yves Caullet, rapporteur pour avis, en deuxième lecture, sur le projet de loi, modifié par le Sénat, d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (n° 1892 rectifié).

— ❖ —

Membres présents ou excusés

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Réunion du mercredi 18 juin 2014 à 9 h 45

Présents. - Mme Laurence Abeille, M. Yves Albarello, M. Alexis Bachelay, M. Jacques Alain Bénisti, M. Philippe Bies, M. Florent Boudié, M. Jean-Louis Bricout, M. Vincent Burroni, M. Alain Calmette, M. Jean-Yves Caullet, M. Jean-Paul Chanteguet, M. Luc Chatel, M. Guillaume Chevrollier, M. Jean-Jacques Cottel, M. Stéphane Demilly, M. David Douillet, Mme Françoise Dubois, Mme Sophie Errante, M. Olivier Falorni, M. Yannick Favennec, M. Jean-Marc Fournel, M. Laurent Furst, Mme Geneviève Gaillard, M. Charles-Ange Ginesy, M. Michel Heinrich, M. Jacques Kossowski, Mme Valérie Lacroute, M. François-Michel Lambert, M. Alain Leboeuf, M. Arnaud Leroy, M. Michel Lesage, Mme Martine Lignières-Cassou, M. Philippe Martin, M. Philippe Noguès, M. Bertrand Pancher, M. Philippe Plisson, M. Christophe Priou, Mme Catherine Quéré, Mme Marie-Line Reynaud, Mme Sophie Rohfritsch, M. Martial Saddier, M. Gilbert Sauvan, M. Jean-Marie Sermier, M. Gabriel Serville, Mme Suzanne Tallard

Excusés. - Mme Laurence Arribagé, M. Julien Aubert, M. Denis Baupin, Mme Chantal Berthelot, M. Christophe Bouillon, M. Yann Capet, M. Patrice Carvalho, M. Claude de Ganay, M. Christian Jacob, M. Olivier Marleix, M. Franck Marlin, M. Rémi Pauvros, M. Napole Polutélé, M. Thierry Solère, M. Jean-Pierre Vigier