

Le 21 janvier 2026

**Questionnaire de Mme Anne Bergantz, rapporteure
Réponses de M. Xavier Piechaczyk,
dont la nomination est proposée par le Président de la République
à la fonction de président-directeur général
de la Régie autonome des transports parisiens (RATP)**

1. Quelle serait la plus-value apportée à la direction de la RATP par votre **expérience professionnelle** et quelles sont vos motivations pour occuper ce poste ?

Le groupe RATP est un acteur majeur, en France et à l'international, des mobilités durables, pétri d'expertises et de savoir-faire. Il façonne les villes, relie les territoires, décarbone les déplacements.

Grande entreprise de services, important acteur industriel et gestionnaire de réseau, au service de la transformation des villes et des territoires, le Groupe RATP est reconnu pour son excellence technique dans la gestion de systèmes complexes, de l'exploitation jusqu'aux développements les plus techniques (comme l'automatisation des lignes sous exploitation), pour apporter aux voyageurs la meilleure qualité de service possible.

Après des études d'ingénieur (diplômé de l'Ecole nationale des travaux publics de l'Etat et de l'Ecole nationale des ponts et chaussées) et de sciences sociales, j'ai réalisé l'ensemble de ma carrière dans le secteur public au service des grandes infrastructures de transports et d'énergie.

D'abord au ministère de l'équipement, où j'ai occupé des fonctions de maître d'ouvrage d'infrastructures linéaires, à la direction des routes puis à la direction des infrastructures du ministère de l'Ecologie. En tant que directeur-adjoint des services de transport, j'ai travaillé sur les questions de réglementation, de sécurité, de sûreté ainsi que de dialogue social au sein des transports terrestres. J'ai ensuite été conseiller du Premier ministre puis du Président de la République, chef de pôle en charge des transports, de l'énergie, du logement et de l'environnement. J'ai intégré RTE en 2015 en tant que membre du Directoire, Directeur général adjoint en charge du pôle Réseaux, Clients et Territoires et pilotais, dans le cadre de la mission de service public de RTE, la gestion de l'infrastructure (dont la maintenance du réseau) et la relation avec les clients et les territoires. Depuis le 1^{er} septembre 2020, je suis président du Directoire de RTE.

Ma vie professionnelle est donc marquée par plusieurs fils rouges, toujours en lien avec le service public et ma passion pour l'aménagement de la ville et des territoires :

- La maîtrise d'ouvrage d'infrastructures de transports ;
- La performance industrielle ;
- La transformation des organisations et le dialogue social.

A travers ma candidature à la présidence du groupe RATP, je continue à suivre les fils rouges qui me guident et j'entends mettre à profit de la RATP les compétences acquises depuis le début de ma carrière.

2. Quels seraient **les priorités et les axes structurants** de votre action à la tête de la RATP ?

Ces trois dernières années, sous la présidence de Jean Castex dont je salue l'action et l'engagement, le groupe RATP a relevé des défis majeurs : redresser la qualité de service suite à la crise Covid, réussir la séquence des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et préparer et mettre en œuvre l'ouverture à la concurrence du bus en Ile-de-France.

Dès 2026, des enjeux majeurs pour le groupe RATP se présentent.

A court terme, le groupe RATP doit maintenir un niveau élevé d'offre et de qualité de service sur tous les réseaux, en adaptant l'offre aux besoins et attentes des voyageurs. En lien avec cela, l'accompagnement sur la billettique doit perdurer. Il doit également poursuivre la transition de l'activité bus avec trois vagues de bascules prévues jusqu'en novembre 2026. Cela implique également de redéployer au sein du groupe des équipes centrales de Réseau de surface, non transférées dans le cadre des délégations de service public. Du côté du métro, il faudra mener à bien le déploiement du MF19 sur les lignes 10 et 7 bis et préparer les déploiements ultérieurs. De même que la reprise en gestion technique de la ligne 18 se profile pour fin 2026 et la mise en service de la ligne 15 Sud en 2027. Par ailleurs, plus globalement, la poursuite et l'ancrage de la culture de sécurité ferroviaire, routière et de sécurité au travail apparaissent comme des enjeux majeurs, afin de réduire l'accidentologie au travail. En outre, un baromètre d'engagement a été réalisé auprès des salariés, il faudra mettre en œuvre les plans d'actions qui en découlent notamment concernant la rénovation des locaux sociaux (locaux des agents de gare et stations, espaces vie bus, etc.).

L'ouverture à la concurrence du tramway en 2030 doit être préparée dès à présent. Sur le plan de l'infrastructure, il faudra finaliser et engager la mise en œuvre d'un plan d'adaptation au changement climatique, comme cela a par exemple été fait chez RTE en 2024. En parallèle, il apparaît nécessaire de poursuivre la déclinaison de la feuille de route de décarbonation du groupe, voire d'aller plus vite ou plus loin quand cela est possible.

Et, en parallèle, il faudra continuer à être présent chaque jour, dans les territoires en France et à l'étranger, avec RATP Dev et RATP Cap Ile-de-France, pour concourir aux délégations de service public ouvertes à la compétition et assurer un service public de qualité.

Afin de piloter ces nombreuses mutations, **il est nécessaire d'avoir des boussoles et des repères pour les voyageurs, pour les salariés du groupe RATP et pour les élus.**

- La première boussole est évidemment la **satisfaction des voyageurs**. Je parle volontiers de qualité globale. Cette qualité globale se compose de la qualité du service de transport (régularité, ponctualité), de la sûreté des voyageurs et du personnel, des besoins d'accessibilité sur le métro historique parisien (le bus, le tram, le RER sont déjà accessibles ainsi que les nouvelles stations de métro), de la santé et du confort avec la propreté, de la qualité de l'air, du contact avec les agents d'accueil, de l'information voyageur, de la billettique ou encore de la signalétique.
- **Cette qualité de service n'est possible que si les salariés de la RATP sont satisfaits eux-mêmes**, il s'agit de la deuxième boussole. Au-delà des accords signés, il faut poursuivre le travail engagé pour les conditions de travail et la qualité de vie au travail ainsi que sur le logement des salariés, facteur d'attractivité.
- La troisième boussole réside dans **l'excellence opérationnelle**, de la sécurité et l'exploitation jusqu'au développement de l'infrastructure.
- La quatrième ambition est celle du **rayonnement du groupe RATP en France et à l'international**.

3. Comment envisagez-vous **la poursuite de l'ouverture à la concurrence** du réseau historique de la RATP, déjà effective pour le réseau de bus (2030 pour le tramway et 2040 pour le métro) ? Quels sont les défis à relever selon vous et quelles seraient vos mesures pour préparer cette transition pour la RATP et ses agents ?

L'ouverture à la concurrence du réseau de bus a connu sa première mise en œuvre concrète avec la bascule de trois premiers centres bus, dans la nuit du 31 octobre au 1^{er} novembre 2025, qui s'est déroulée sans incident notable, et de façon totalement transparente pour les usagers en termes de qualité de service.

Je salue en particulier la création par Île-de-France Mobilités (IdFM) de la mission de Jean-Paul Bailly et de Jean Grosset, qui a permis de préciser le cadre social et organisationnel de l'ouverture à la concurrence et qui a proposé des solutions opérationnelles afin de sécuriser et fluidifier la transition. Cette réussite est le fruit d'un travail collectif auquel les équipes de la RATP ont grandement contribué.

La transition du réseau bus se poursuivra en 2026, avec quatre bascules programmées en mars, mai, août et novembre, qui sont en cours de préparation.

La RATP se prépare désormais également à l'ouverture à la concurrence du tramway. Cette transition a été largement anticipée en créant, en 2022, une structure dédiée à l'exploitation du tramway, séparée du bus et dotée de toutes les compétences nécessaires. Cette organisation a fait ses preuves puisque la production sur le réseau avoisine les 100% en moyenne sur 2025 et que le climat social y est très bon. Dès 2022, la RATP a également réalisé

des études pour le compte d'IdFM sur les aspects techniques de l'ouverture à la concurrence. Il appartient également à la RATP de trouver des solutions à la désimbrication des systèmes d'exploitation du Tram.

Ces éléments doivent désormais permettre à l'autorité organisatrice de définir les périmètres d'allotissement et le calendrier de l'ouverture à la concurrence. Le périmètre de la mission Bailly-Grosset a été élargi aux enjeux techniques et sociaux de l'ouverture à la concurrence du tramway. Elle sera de nouveau mobilisée pour accompagner ces réflexions et formuler des préconisations. Il reste de nombreux défis à relever et notamment celui de préparer des dispositions législatives nécessaires afin de prévoir les règles précises qui s'appliqueront en matière de transfert de personnel et de sac à dos social.

4. Quel est votre regard sur **l'impact de la guerre des prix entre opérateurs**, résultant de l'ouverture croissante des marchés publics, sur les capacités futures de trésorerie et la soutenabilité financière de la RATP ?

En Île-de-France comme dans toutes les régions de France, et dans le cadre des appels d'offres lancés par les Autorités organisatrices (AO), le Groupe RATP a pour politique de soumettre des offres au juste prix, garantissant une qualité de service élevée et sans moins-disance sociale. Ma posture est de toujours proposer des marges proportionnées aux risques des contrats, qui peuvent varier en fonction du réseau concerné et des demandes particulières de l'Autorité organisatrice. En cela, il respecte l'esprit et la lettre des textes régissant les délégations de service public (DSP) qui envisagent une rémunération raisonnable des opérateurs. L'absence de moins-disance sociale est un critère qui sera maintenu.

Ce choix d'un juste équilibre a d'ailleurs été celui du Groupe RATP ces dernières années. Il n'a pas été couronné de succès sur le réseau Optile, mais il a été gagnant dans certaines métropoles de France et sur le réseau de bus de Paris et de petite couronne, où le Groupe RATP a remporté en 2024-2025 8 lots sur 12 en respectant ces conditions. Il faut en outre noter que quelques activités en DSP à l'étranger ont été cédées (bus de Londres) ou rééquilibrées récemment (bus de Toscane), conduisant à des situations saines.

Je pense par ailleurs que le Groupe RATP doit prioritairement candidater sur des DSP où l'état du service et des actifs ainsi que les demandes de l'AO lui permettent de faire la différence par son expertise, en améliorant la qualité du service de transport pour les voyageurs.

Le principe de marges proportionnées aux risques techniques et contractuels, ainsi que la signature récente du nouveau contrat Fer-Tram 2025-2029, ne laissent pas entrevoir de difficultés sur les capacités financières du Groupe RATP, qu'il s'agisse de sa capacité d'investissement ou de ses flux de trésorerie.

5. Comment comptez-vous renforcer **l'attractivité des métiers à la RATP**, notamment celui de conducteur, pour répondre à l'augmentation attendue de l'offre liée aux projets d'extension du réseau ?

L'attractivité des métiers de la RATP est essentielle pour maintenir la qualité de service et préserver, sur le long terme, les compétences. Beaucoup a été fait depuis la sortie de la crise sanitaire pour faire face aux tensions sur le recrutement, consécutives à la crise sanitaire, qui ont notablement dégradé les conditions de transport. Il était impératif de recruter largement pour pourvoir les postes vacants de conducteurs et de mainteneurs, et ainsi assurer la production du service de transport.

Un plan inédit et massif de recrutements de 4 990 CDI a été réalisé en 2023 à l'échelle de l'EPIC, avec un accent particulier sur la conduite et les métiers en tension (métiers techniques et agents de sûreté). À titre de comparaison, 2 700 CDI avaient été recrutés en moyenne par an entre 2017 et 2019. Cet effort s'est poursuivi en 2024 avec près de 3 500 CDI recrutés, et plus de 3100 en 2025.

Si le Parlement approuve ma nomination, je poursuivrai ces efforts de recrutement pour assurer la complète réalisation de l'offre commandée par les autorités organisatrices. Je continuerai et renforcerai par ailleurs les **nombreux leviers d'attractivité** :

- **campagnes récurrentes de communication et pluri-média grand public** (affichages en station, diffusion sur les réseaux sociaux), *job datings* sur les métiers en tension, partenariat avec les acteurs nationaux et locaux de l'emploi et l'Union des transports publics ferroviaires ;
- **décentralisation du recrutement** pour mieux répondre aux besoins locaux ;
- **rapprochement avec le monde éducatif et le monde technique**, notamment dans les lycées professionnels ;
- contribution à la **construction d'une marque employeur** du monde des transports et de la mobilité au sein de l'UTPF ;
- **simplification des processus de recrutement** pour gagner en vitesse, agilité et adéquation au marché, alors que la RATP connaît des cycles de formation et des obligations qui allongent les processus ;
- **amélioration de la qualité de vie au travail** globale, à travers notamment le développement de l'offre de logement social à destination des agents, la mise en place de la semaine en 4 jours pour le même nombre d'heures pour certains métiers, la rénovation des locaux sociaux ;
- **revalorisation salariale de certains métiers**, afin d'améliorer l'attractivité à l'embauche et de soutenir la motivation des agents.

J'ai conduit beaucoup de réformes chez RTE sur ces sujets de conditions de travail et de bien-être au travail, et l'attractivité a été clairement renforcée, comme en témoignent la progression constante du baromètre social depuis 5 ans, mais aussi les labels remportés comme « Great

place to work », « Best place to work », ou encore la croissance annuelle du nombre de CV reçus par poste. J'entends poursuivre cette dynamique à la RATP.

6. Comment envisagez-vous le **dialogue social** au sein de la RATP ?

Je souhaite tout d'abord saluer la qualité du dialogue social mis en œuvre par Jean Castex au cours de son mandat à la RATP, qui a été marqué par la conclusion de nombreux accords collectifs. Je pense notamment à l'accord relatif aux conditions de travail des machinistes-receveurs (CTMR) du 6 janvier 2023, ou encore à l'accord Qualité de vie et Conditions de travail (QVCT) de 2024, et en 2025, à l'accord déroulement de carrières des opérateurs de la maintenance afin d'améliorer l'attractivité des métiers de la maintenance, à l'accord pour le secteur de la sûreté, et celui relatif à la politique sociale en faveur de l'habitat au sein du Groupe RATP en Ile-de-France.

De nombreux enjeux attendent la RATP à court, moyen et plus long terme notamment au regard de l'ouverture à la concurrence, et cela aura des impacts importants sur le dialogue social. Dans ce contexte, il faudra continuer à reconnaître les compétences, les expertises et les carrières pour continuer à attirer les talents.

L'année 2026 devrait également être riche en termes de dialogue social et négociation collective avec le renouvellement des CSE et les élections professionnelles à l'automne 2026. Plus de 6 accords d'entreprise devront être (re)négociés au cours de l'année pour organiser ces élections et déterminer les moyens octroyés au dialogue social à l'issue de celles-ci pour le prochain cycle électoral 2026/2030. D'autres négociations importantes seront inscrites à l'agenda social cette année : pérennisation et extension des dispositifs QVCT (prévention, santé au travail et rénovation des locaux), négociations spécifiques sur l'encadrement (PRE) et NAO 2026, négociation d'un accord d'intéressement et négociation du plan de prévisibilité.

L'approche partenariale mise en œuvre de longue date au sein de la RATP pour prévenir et gérer les mouvements sociaux permet de réduire la conflictualité au sein de l'entreprise, ce qui est d'autant plus important dans un contexte d'ouverture à la concurrence.

Je souhaite m'inscrire dans la continuité de cette action. Ma vision du dialogue social ne différera pas sur le principe de celle que j'ai appliqué chez RTE, à savoir un dialogue social constant, sincère et transparent avec le compromis comme objectif. Cela se matérialise, par exemple, par le fait de rencontrer les syndicats qui le souhaitent en bilatérale régulièrement. Chez RTE, une soixantaine d'accords ont été signés depuis que je suis à la tête de l'entreprise. Par ailleurs, concernant les négociations annuelles obligatoires (NAO), qui sont un bon indicateur, 8 accords sur 10 ont été signés ces 10 dernières années.

J'ai eu des responsabilités, durant toute ma carrière, dans des organisations à statut, avec des missions de service public. Je connais donc les spécificités du dialogue social dans ces entités. Chacune toutefois a sa culture propre. C'est la raison pour laquelle mon premier acte sera l'écoute des organisations syndicales et de l'ensemble des salariés si les assemblées valident ma nomination à la présidence du groupe RATP.

7. Comment envisagez-vous le rôle de la RATP par rapport aux **objectifs de décarbonation** des transports en Île-de-France ? Quelles seraient vos priorités pour améliorer l'impact environnemental (empreinte carbone, qualité de l'air notamment) des services de la RATP ?

Aujourd'hui les transports routiers représentent 30 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) du pays dont la moitié pour la voiture thermique. Ainsi le premier rôle de la RATP pour contribuer aux objectifs de décarbonation est de fournir aux voyageurs la meilleure qualité de service possible pour favoriser le report modal des mobilités individuelles carbonées vers les transports collectifs, qui émettent globalement près de cinquante fois moins de gaz à effet de serre que la voiture. L'attractivité des transports en commun est le grand facteur déterminant de cette bascule souhaitable.

Au périmètre de la RATP, plusieurs actions doivent être menées tant sur le matériel roulant que sur le patrimoine bâti du groupe.

Il faut continuer à **basculer des usages fossiles vers des usages bas carbone**, comme avec le programme Bus 2025, qu'il faudra finaliser, financé par IdFM et réalisé par la RATP. Le programme prévoit la conversion des 4 800 bus et 25 centres bus exploités historiquement par la RATP à l'électrique (50 % du parc) et au biométhane (50 % du parc), avec une baisse attendue des émissions dues à la traction bus de l'ordre de 50 %. A date, 25% des bus circulent encore au gazole.

Au-delà de cette bascule, il faudra continuer de mener des **actions d'efficacité énergétique**, comme avec le programme MF19, qui permettra une amélioration de la performance énergétique de 20 % par rapport aux anciennes générations de métros. Enfin, la RATP ayant un patrimoine bâti important, il est nécessaire de mener des rénovations thermiques pour faire baisser sa consommation.

Enfin il est important de porter une **attention particulière aux achats d'énergie**, particulièrement d'électricité, dont la performance peut être source de gains économiques notables

Je mettrai bien entendu toutes mes connaissances en matière d'énergie et de transition écologique, acquis notamment chez RTE, dans cet objectif.

La **qualité de l'air** est un défi commun aux exploitants de métro de toutes les métropoles du monde. La pollution de l'air dans ces espaces est liée à l'activité ferroviaire elle-même, à l'origine de particules liée principalement au freinage des trains, mais aussi à l'introduction de polluants liés à l'air extérieur. Malgré l'absence de réglementation applicable aux particules dans l'environnement intérieur pour les voyageurs, la RATP a adopté une démarche volontariste, depuis plus de 25 ans, qui repose sur 5 volets d'action :

- **Surveiller et informer** : La RATP réalise depuis 1997 des mesures en continu, 24h/24, 7j/7, 365 jours par an. Les données sont disponibles sur ratp.fr, accessibles à tous. Airparif souligne dans son rapport de juillet 2022 que le dispositif de mesure en continu de la qualité de l'air mis en œuvre par la RATP pour IdFM est « le plus complet au monde ». Une gouvernance destinée à prendre des actions sur ce sujet est aussi en place depuis plusieurs années via un comité des parties prenantes externes sur la qualité de l'air (réuni à 5 reprises sur 2024-2025). Il rassemble services de l'Etat, instituts scientifiques de référence, industriels, élus et représentants de la société civile, sous la présidence de Francelyne Marano, professeur émérite de biologie cellulaire et toxicologie à l'Université de Paris.
- **Améliorer le renouvellement de l'air** : le réseau est équipé de 411 ventilateurs tunnel sur le réseau RER/métro qui ont pour fonction de renouveler l'air en continu. Un vaste plan d'investissement, d'environ 54 millions d'euros sur 2025/2029, a été acté avec IdFM afin de créer, renforcer ou renouveler les ventilateurs présents en tunnel. Quatre créations et quinze renouvellements ou renforcements de ventilateurs de tunnel sont prévus pour la période 2025-2029.
- **Réduire les émissions de particules à la source** : les 183 rames du RER ont été équipées en garnitures de friction permettant de réduire les particules fines de 70 % en moyenne. Des travaux sont en cours pour élaborer des garnitures du même type sur le métro.
- **Innover et expérimenter pour améliorer en permanence la qualité de l'air** : avec la mise en place du traitement de l'air des quais par filtration électrostatique sur une station, ou encore via un système de brumisation au niveau des grilles de ventilation.
- **Suivre la santé des travailleurs** : le service de prévention et de santé au travail de la RATP mène des études de santé depuis plus de 20 ans en partenariat avec Santé publique France sur 96 000 salariés et a montré une absence d'argument épidémiologique pour conclure à un surrisque de décès par pathologie cardiaque et respiratoire des conducteurs travaillant en souterrain.

Je poursuivrai bien sûr, si le Parlement valide ma nomination, ces actions, et chercherai à renforcer le dialogue et les actions pour continuer d'améliorer la qualité de l'air pour les voyageurs et les salariés.

8. Comment envisagez-vous l'adaptation du réseau aux risques liés au **changement climatique** ?

L'adaptation au changement climatique est une priorité inscrite au plan d'entreprise Ambition 2030.

La RATP dispose ainsi d'un plan de protection contre le risque inondation (PPRI) depuis les années 2000. Elle s'est dotée en 2019 d'un plan d'adaptation au changement climatique ciblé sur les infrastructures ferrées de RATP Infrastructures, mais aussi d'un plan « canicule et fortes chaleurs » en 2020 pour améliorer le confort des voyageurs et des salariés. Le plan « neige et verglas » et le plan de continuité d'activité inondation ont par ailleurs fait l'objet de mises à jour en 2023.

La RATP a par ailleurs lancé des études, en 2024, pour identifier les principaux impacts des aléas climatiques sur les infrastructures et l'exploitation des transports franciliens, et consolider un **plan d'adaptation détaillé aux horizons 2030 et 2050, calendarisé et chiffré, qui a été finalisé en décembre 2025 et transmis à l'État.**

Ce plan d'adaptation s'articule autour de quatre piliers : renforcer le suivi et l'alerte des événements météorologiques, évaluer les vulnérabilités, renforcer la prévention et la protection, et anticiper les crises. Il devra encore être consolidé dans les prochaines années, en s'appuyant sur des études complémentaires qui seront menées afin d'évaluer l'efficacité de certaines actions, pour lesquelles le retour d'expérience est encore limité, ainsi que leur coût. La poursuite de ces travaux constitue pour moi une priorité puisque l'adaptation au changement climatique des infrastructures participe de leur résilience donc de leur efficacité. Une discussion devra être menée spécifiquement sur ce point avec IdFM.

En tant que Président du directoire de RTE, j'ai conduit ce type de démarche à travers le plan stratégique de développement du réseau de transport d'électricité (SDDR), présenté en 2024, dont l'un des trois piliers chiffre et détaille le renouvellement et l'adaptation de l'infrastructure au changement climatique.

9. Quelle place occuperait la question de **l'intermodalité** et du **report modal** dans votre stratégie ?

Le report modal est une des grandes causes du Groupe RATP, acteur des mobilités durables (Cf. question 7). L'attractivité des transports au commun est le grand facteur déterminant de la bascule souhaitable vers des modes décarbonés mais aussi efficaces énergétiquement.

L'intermodalité est une question différente puisqu'elle renvoie à la complémentarité entre les modes de transports et à la fluidité des interfaces entre ces dernières. La capacité à offrir une chaîne de transports cohérente et fluide, en fonction des trafics, est essentielle pour favoriser le report modal des voyageurs vers les mobilités décarbonées et les transports collectifs. Elle est au cœur de l'ADN du Groupe RATP qui opère 8 modes de transports différents aujourd'hui, avec le RER, le métro, le tramway, le bus, le transport à la demande, le « sightseeing », les navettes maritimes et le transport par câble, dans des réseaux intégrés.

La RATP est une entreprise profondément multimodale, et exploite encore aujourd'hui de très nombreux modes, lourds, légers, en surface et en souterrain, sur route et sur rail. Si la conception d'une offre de transport intermodale dépend principalement des autorités organisatrices des mobilités, la RATP demeure pleinement engagée pour les actions qui relèvent de son périmètre et qui permettent une continuité de la chaîne de transport :

- Déploiement de consignes sécurisées pour les vélos ou d'arceaux aux abords des gares et stations : plus de 5 000 places ont été déployées à ce jour par la RATP pour le compte d'IdFM ;

- Intégration des enjeux d'intermodalité dans les études réalisées par la RATP en tant que maître d'ouvrage ;
- Travail avec la Société des Grands Projets (SGP) et les aménageurs pour développer l'intermodalité, créer des logements et de nouveaux espaces publics autour des gares du Grand Paris Express ;
- Investissements dans les acteurs des mobilités douces, *via* la filiale RATP Solutions Ville : l'autopartage à travers la filiale parisienne de Communauto, et les mobilités professionnelles à travers Zenride (fourniture de vélos à usage professionnel), etc.

J'entends attacher une importance particulière aux interfaces, dont la fluidité doit être une préoccupation constante. Cela concerne beaucoup de sujets comme le rabattement de trafics, la gestion des flux de voyageurs, la gestion coordonnée des offres sur différents modes, la billettique, la signalétique, etc.

10. Quels seraient vos objectifs pour la RATP dans le contexte de déploiement du **Grand Paris Express** ? Comment anticiperiez-vous les besoins liés à la montée en puissance du patrimoine ferroviaire dont la RATP va devoir assurer la gestion technique d'infrastructure, notamment pour la ligne 18 dont le premier tronçon entre en vigueur cette année ? Notamment dans le contexte de la grande couronne ?

Le déploiement du Grand Paris Express (GPE) sera un grand défi pour la RATP, qui devra à la fois reprendre la gestion technique des infrastructures (compétence légale) et exploiter, à travers une filiale, les lignes dont elle sera attributaire (aujourd'hui la ligne 15 sud).

A l'horizon 2031, le réseau du GPE repris en gestion technique par la RATP sera ainsi constitué de :

- 170 km de lignes (tunnels et viaducs), soit 75 % du linéaire du réseau métro existant ;
- 68 gares, avec une taille moyenne de la surface « plancher » des gares de 26 000 m² ;
- 187 ouvrages annexes ;
- 318 postes de distribution d'énergie ;
- 4 sites de maintenance des infrastructures (attachements).

Sur le GPE, mes objectifs sont clairs : il s'agit de **mettre en place l'organisation ad hoc et les moyens pour assurer la mission de gestion technique de la RATP**, dès l'ouverture des premiers tronçons, pour assurer le maintien de l'infrastructure de transport sur ces nouvelles lignes automatiques, comme la RATP sait le faire sur son réseau historique, sur les lignes 1, 4 et 14, dont le fonctionnement est plébiscité par les voyageurs.

L'enjeu est de gérer une mise en œuvre progressive, en s'adaptant aux ajustements du calendrier, comme la RATP l'a fait avec le retard annoncé de la ligne 15 Sud.

Il y a évidemment un **objectif d'excellence sur la maintenance** de cette nouvelle infrastructure, que le législateur a confié à la RATP, pour accompagner les exploitants dans la délivrance du plus haut niveau de service que les voyageurs sont en droit d'attendre sur ces

lignes, avec vis-à-vis des opérateurs qui ont gagné l'exploitation des lignes 18, 15 Sud, et 16/17, des modalités de travail garantissant l'équité de traitement entre eux.

La prise en charge des ouvrages du GPE sera un moment délicat sur le plan technique et contractuel, qui conditionne la qualité de service de demain. Aussi il suppose de poursuivre les bonnes coopérations techniques engagées avec notre partenaire, la Société des Grands Projets, et j'entends être naturellement fortement impliqué dans ces discussions.

S'agissant des besoins liés à la montée en puissance du patrimoine ferroviaire dont RATP aura la charge, il faut rappeler que la gestion technique du réseau est à la fois une activité de main d'œuvre et une activité d'expertise technique : il y aura donc un vrai besoin de recrutement dans les territoires de la petite et grande couronne, avec également un enjeu de formation et de montée en compétences de ces futurs nouveaux salariés. La RATP a d'ores et déjà organisé un dispositif de recrutement exceptionnel pour aller faire la promotion au plus proche des futurs sites de maintenance des infrastructures de Palaiseau, Vitry (en 2026), puis Aulnay (en 2027), avec les territoires concernés, avec notamment des partenariats avec des lycées techniques.

Ce seront une soixantaine de salariés qui seront recrutés et formés en amont de l'ouverture de la ligne 18, et une soixantaine de plus, d'ici fin 2026, pour préparer la reprise en gestion technique de la ligne 15 sud.

Sur l'expertise technique et le savoir-faire, la RATP a engagé en 2025 une réorganisation de ses centres de formation technique qui va permettre, dès avril, de former ces nouveaux embauchés aux métiers de la voie, l'énergie haute tension et basse tension, et des automatismes de conduite, en parallèle des formations à dispenser pour les équipes du réseau historique, car l'accroissement d'activité dû au GPE doit aussi servir les objectifs d'excellence sur le réseau historique.

11. Quelles solutions compteriez-vous proposer pour améliorer **la qualité de la desserte du RER B**, afin d'améliorer le quotidien des usagers dans l'attente de la livraison des nouvelles rames ?

La modernisation de la ligne B (2^e ligne d'Île-de-France avec près d'un million de voyageurs par jour) est essentielle pour répondre aux attentes des voyageurs, à travers des enjeux cruciaux : améliorer la qualité de service et la ponctualité, augmenter la capacité pour absorber la croissance des flux, renforcer la robustesse face aux perturbations, réduire l'empreinte environnementale grâce à des matériels plus performants.

Un plan d'actions a été élaboré dans le prolongement de l'audit confié à Yves Ramette au printemps 2023 par IdFM. Ce plan, structuré en 14 actions de court et moyen terme, porte l'objectif d'augmenter la ponctualité de la ligne d'un point par an pour atteindre 90 % en 2026, dans un contexte où des fragilités structurelles persisteront jusqu'à un horizon 2030. Les résultats montrent une progression sensible de la ligne, de près de 4 points par rapport à 2023 (89,1 % à fin 2025, le meilleur résultat depuis 10 ans). La ligne reste cependant fragile, avec des incidents fréquents, pénalisant les voyageurs.

Les actions menées en 2023 et 2024 expliquent en grande partie les résultats obtenus. On peut par exemple citer :

- L'amélioration de la disponibilité du parc de matériel, avec l'évolution de la stratégie de rénovation des rames dites MI84, l'amélioration des processus entre l'exploitant et le mainteneur du matériel roulant, la mise en place d'un outil de suivi partagé, etc. ;
- L'évolution de l'exploitation du tunnel Châtelet – Gare du Nord, commun aux RER B et D, en s'appuyant sur de nouveaux outils d'exploitation (algorithmes d'aide à la décision, etc.) ;
- L'évolution des modalités de gestion des malaises voyageurs ;
- Une gouvernance resserrée entre les différents acteurs de l'exploitation de la ligne.

Pour mener à bien le **projet de modernisation de la ligne et résoudre ses faiblesses structurelles, des actions sont en cours sur plusieurs axes :**

- L'acquisition d'un nouveau matériel roulant, le MI20, qui présente un retard cumulé de 3,5 ans, lié à des difficultés de livraison du consortium Alstom-CAF, historiquement Bombardier et CAF. Ce chantier rencontre plusieurs difficultés techniques et la mise en service de ce nouveau matériel roulant est aujourd'hui estimée entre décembre 2028 et septembre 2029. Si le Parlement valide ma nomination, cela fera partie d'un des sujets industriels majeurs dès mon arrivée car cette situation industrielle n'est pas satisfaisante.
- L'arrivée de ces nouveaux matériels est également associée à d'importants travaux d'adaptation des infrastructures qui sont menés depuis plusieurs années : quais, voies, postes de redressement, installations de maintenance, création de voies de garages supplémentaires.
- Enfin, la modernisation passe par des systèmes de conduite et d'exploitation, en premier lieu le nouveau système NExTEO B/D. Il améliorera la résilience de la ligne grâce à un système de cantonnement mobile qui réduira l'intervalle entre les trains, et permettra d'accroître le nombre de circulations, notamment dans le tunnel entre Châtelet et Gare du Nord, partagé avec la ligne D.

12. Quelles seraient vos priorités d'**investissement dans le réseau** et la modernisation du matériel roulant, avec le soutien d'Île-de-France Mobilités (IdFM) ?

Le programme d'investissement réalisé sur 2021-2024 (près de 2 milliards d'euros par an) a permis de faire aboutir avec succès de grands projets d'extension du réseau en vue des JOP. Ces grands projets ont consommé une partie importante de l'enveloppe de financement : prolongement des lignes 4, 12, puis 11 et 14, prolongement du T3 à l'ouest.

Le programme quinquennal d'investissements 2025-2029 (PQI), signé en juillet 2025 avec IdFM, changera de logique : après les prolongements du réseau des dernières années, il a désormais pour objectif de **moderniser le réseau existant** pour viser un équilibre global du réseau francilien, en harmonisant les performances des parties historiques et nouvelles des réseaux, et en redonnant aux espaces voyageurs un statut digne des métros contemporains, et

renforcer l'attractivité du réseau par une amélioration de la qualité des trajets et des correspondances, en particulier au niveau des pôles intermodaux. Il prévoit notamment :

- La modernisation du métro et du RER avec l'arrivée de nouveaux matériels roulants (MF19 pour le métro, MI20 pour le RER), nécessaire au vu de l'âge moyen des trains actuels, offre l'occasion de réaliser un saut de performance et de qualité de service sur les lignes concernées, en modernisant les infrastructures, systèmes et ateliers associés
- La modernisation et reconquête des espaces, portes d'entrée sur le réseau et nœuds de correspondance, avec l'accélération des modernisations de gares et stations (130 gares et stations rénovées, dont CDG Etoile, Nation, République, Havre Caumartin), l'amélioration de leur accessibilité, et la modernisation de la billettique (objectif de 2 500 automates de vente et 600 lignes de contrôle remplacés).
- La modernisation du tramway, en poursuivant les projets de prolongements de lignes, notamment sur le T1, et d'acquisition de matériels roulants.
- La modernisation des systèmes d'information ;
- La modernisation des locaux sociaux, pour améliorer le quotidien et la qualité de vie au travail des agents, dans les gares et stations notamment, et renforcer l'attractivité de nos métiers.

Le PQI viendra également soutenir l'ambition RSE de la RATP. A titre d'illustration, le remplacement des matériels roulants MP14, MF19 et MI20 permettra d'économiser environ 20% de consommation d'énergie de traction par rapport aux anciennes générations de matériels roulants d'ici la fin du déploiement (à offre constante).

C'est donc un programme industriel particulièrement ambitieux et le produit d'un effort notable d'IdFM, de l'Etat et des collectivités (CPER) et du Groupe RATP lui-même : pour le mettre en œuvre, il faudra mobiliser toute l'excellence industrielle de la RATP, avec une attention soutenue aux coûts et aux délais des réalisations dont RATP aura la charge.

13. Quelles seraient vos priorités en matière de **sécurité dans les transports** exploités par la RATP ?

La RATP fait toujours face à un nombre important d'atteintes à la sécurité des voyageurs et de ses agents. Il convient de souligner que ces atteintes à l'encontre des voyageurs ont tendance à diminuer, à l'exception des violences sexistes et sexuelles, mais que les agressions à l'égard des agents sont en forte augmentation.

Pour faire face à cette situation, la RATP a mis en œuvre un **plan de recrutement de ses agents de sûreté**, visant à augmenter de plus de 10 % les effectifs en trois ans. Ainsi, en 2024, près de 148 agents ont été recrutés contre environ 60 agents par an avant 2023.

La RATP a par ailleurs lancé le programme NOA2, nouvelle organisation des locaux et de l'armement du GPSR : deux vagues de déménagements ont eu lieu en 2023 et 2024 et la dernière vient de s'achever en octobre 2025. Cela a permis de diminuer le nombre d'implantations de 23 à 11. Ce programme poursuit un objectif d'efficacité et d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) des agents : tout en modernisant entièrement les locaux, cette réorganisation en profondeur a permis de mutualiser les moyens et de mieux les répartir sur le territoire parisien, au regard des besoins en matière de sûreté.

Je souhaite poursuivre et renforcer les efforts engagés, à travers **quatre leviers** :

- **Maintenir la présence humaine** : la période des JOP a démontré l'efficacité du déploiement des forces de sécurité. Je veillerai donc à garantir une présence des agents GPSR complétée des agents de sécurité privée sur le terrain pour plus de dissuasion et de prévention ;
- **Mobiliser pleinement les nouvelles prérogatives**, confiées au GPSR par la loi du 28 avril 2025 relative au renforcement de la sûreté dans les transports, dite « loi Tabarot » : cette loi contient de nombreuses mesures qui viendront renforcer les pouvoirs d'action du GPSR, et notamment :
 - l'utilisation des technologies actuelles avec les **caméras-piétons** : le nouveau texte pérennise le droit qui avait été accordé à titre expérimental aux agents de contrôle d'utiliser ce type d'équipement, élargit les conditions dans lesquelles les agents du GPSR sont habilités à utiliser ces mêmes caméras en dehors des emprises RATP et autorise, à titre expérimental, les machinistes receveurs à y avoir également recours.
 - de **nouvelles prérogatives** : les agents du GPSR sont désormais autorisés à intervenir sur la voie publique sur autorisation expresse du préfet compétent et à constater les ventes à la sauvette aux abords immédiats des emprises. Ils pourront aussi procéder plus facilement à la mise en œuvre des palpations préventives, saisir les objets dangereux et interdire l'accès aux espaces RATP à des individus qui se trouvent au seuil des emprises RATP. En plus de tout cela, la loi autorise les agents de contrôle à accéder à des données d'identité et d'adresse en temps réel, pour mieux lutter contre la fraude.
- **Garantir le continuum de sécurité** : la RATP a renforcé ses coopérations avec l'écosystème de la sûreté en Île-de-France, afin de contribuer le plus efficacement possible au continuum de sécurité sur le territoire. Il faut développer ces partenariats conclus avec les municipalités, les parquets et les services de l'Etat et de la Région.
- **Coordonner les forces** : la RATP doit être pleinement impliquée dans les structures de coordination opérationnelle des moyens afin qu'ils soient affectés aux bons endroits et au bon moment, dans le respect des prérogatives de chacun.

Sur les atteintes sexuelles, dont sont majoritairement victimes les femmes, je souhaite m'engager personnellement pour poursuivre l'action collective – la parole s'est libérée, il faut être à la hauteur de cette parole. Il faut **continuer à trouver des solutions** :

- Outre la **formation** des agents en station et en gare (5500 agents) ainsi que les agents du GPSR (1000 agents), la RATP a lancé la formation systématique des 15 000 machinistes et conducteurs de tram, 600 contrôleurs et 400 régulateurs.
- La loi Tabarot prévoit une **nouvelle peine complémentaire** d'interdiction, pour une durée de trois ans au plus, de paraître dans tout ou partie d'un ou de plusieurs réseaux de transport public déterminés par la juridiction ou dans les lieux permettant l'accès à ces réseaux. C'est une avancée forte.
- Les **autres dispositifs doivent être maintenus et renforcés** : marches exploratoires pour faire évoluer les espaces, descente à la demande sur les lignes de bus, labélisations de « safe places » chez les commerçants sur le réseau, mesures de dissuasion renforcées, écoute et accompagnement des victimes, notamment.

Je crois également que la qualité des services et de l'aménagement des stations et gares contribue beaucoup au sentiment de sécurité. A ce titre, je veillerai à la bonne mise en œuvre du plan d'investissements sur la période 2025-2029 concernant les Gares et services, pour montant total de 657 millions d'euros.

14. Quelles mesures compteriez-vous prendre pour améliorer **l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite** du réseau RATP ? Seriez-vous attentif aux disparités de services aux usagers en situation de handicap existant entre la RATP et les autres gestionnaires d'exploitation (ascenseurs, mise à disposition de rampes d'accès, modalités de transport alternatif en cas de défaillance...) qui peuvent compliquer sérieusement la mobilité des usagers en situation de handicap, parfois sur une même ligne ?

Depuis plusieurs dizaines d'années, la RATP engage des actions fortes en faveur de l'accessibilité du réseau. **Le réseau de surface est ainsi totalement accessible aux usagers en fauteuil roulant (UFR)**. Toutes les lignes de tramway (8) sont accessibles aux PMR/UFR et disposent d'annonces sonores et visuelles qui servent notamment les déficients visuels et auditifs. Toute la flotte de bus (4 800) est équipée de rampes d'accès et d'annonces sonores et visuelles.

Sur les **réseaux ferrés**, des progrès constants sont réalisés :

- 100 % des gares RER exploitées par la RATP (65) sont accessibles aux UFR
- Le nombre de stations de métro accessibles a été multiplié par 4 entre 2017 et 2024, passant de 8 à 32 avec les stations issues des prolongements récents de lignes. Toutes les nouvelles stations des lignes 4, 11 et 12 et toutes les stations de la ligne 14 sont accessibles.
- 1 000 escaliers mécaniques et 300 ascenseurs sont aujourd'hui installés sur le réseau.

Le plan d'accélération des JOP a permis le **déploiement de nouveaux équipement et services** sur le réseau, avec un accent mis sur la prise en compte des handicaps sensoriels :

- 500 manchons en braille déployés dans les stations monolignes des lignes 9 et 10, ainsi qu'à la station Duroc.
- Déploiement de panneaux hypersignes dans 21 stations en 2025, dont les stations à forts enjeux pour les JOP, et poursuite du déploiement avec 100 stations supplémentaires qui en seront équipées d'ici 2029.
- Amélioration de l'accessibilité des outils numériques du Groupe RATP avec la rédaction d'un Schéma Pluriannuel d'Accessibilité Numérique à la fin de l'année 2025.
- Déploiement du logiciel Tradivia, de traduction et communication en temps réel en 17 langues, pour les agents de stations (7 300 utilisateurs), qui a permis non seulement de faciliter les échanges avec les voyageurs étrangers pendant les JOP, mais permet également une communication plus aisée avec des usagers ayant des handicaps sensoriels.
- Expérimentation de l'application Stopbus sur 11 lignes (avec 214 matériels concernés), permettant de demander l'arrêt du bus sans appuyer sur le bouton.
- Sonorisation du nom des stations dans la voiture centrale (pour les lignes ne disposant pas d'un matériel roulant suffisamment récent) mise en œuvre pour les Jeux Olympiques et Paralympiques sur la ligne 10, puis courant 2025 sur les lignes 3bis et 7bis. Début décembre 2025, 6 trains (sur 51) de la ligne 8 étaient équipés et le mouvement se poursuit. Restent les lignes 7 et 8 à équiper (respectivement 71 et 59 trains), avec un objectif de sonorisation pour l'été 2026.

La présence humaine et la formation ont également fait l'objet d'efforts importants. 100 % des lignes de Métro et RER, opérées par la RATP, ont été certifiées Cap Handéo, services de mobilité, seule certification nationale reconnue dans ce domaine. Les T5, T7, T8 et Orlyval ont également obtenu cette certification, et le T6 devrait prochainement en bénéficier. En outre, 16 lignes de bus sont labellisées S3A pour l'accueil et l'accompagnement de personnes en situation de handicap.

Sur le plan de la gouvernance, la fréquence des réunions du comité consultatif de l'accessibilité (CCA), créé en 2009 sous la présidence de Pierre Mongin, a été doublée depuis 2023. Je souhaite poursuivre bien sûr cette implication.

Deux grands chantiers ont été engagés, à l'initiative de la Région et d'IdFM pour relancer la dynamique de mise en accessibilité du réseau de métro historique :

- D'une part, une **étude d'approfondissement des conditions de mise en accessibilité de la ligne 6**, qui s'inspire de précédents travaux et est financée à 2/3 par la Région et IdFM et 1/3 par la Ville de Paris. Sa finalisation, incluant sa présentation aux associations d'usagers, est prévue pour l'été 2026.
- D'autre part, une **étude plus globale baptisée « Métro pour tous »**, pilotée par IdFM, visant à proposer une stratégie pour identifier le scénario opportun de mise en

accessibilité progressive des lignes et stations du métro historique, et en étudier la pré-faisabilité et les coûts.

- Mais avant même ce grand plan d'investissement, **plusieurs actions devront être menées le plus rapidement possible**, en dialogue avec IdFM, avec par exemple le remplacement des « tourniquets » incompatibles avec les poussettes et, a fortiori, inadaptés aux UFR, le renouvellement rapide du marché des dispositifs de contrôle adaptés, le déploiement de nouveaux escaliers mécaniques déjà intégré aux plans de rénovation de certaines stations.

Ensemble, ces travaux doivent permettre de d'établir une programmation des investissements nécessaires et modalités possibles pour renforcer l'accessibilité du Métro historique.

Vous m'interrogez enfin sur les disparités de services aux usagers en situation de handicap existant entre la RATP et les autres gestionnaires d'exploitation : cette situation peut en particulier intervenir sur les lignes de RER A et B, qui sont coexploitées par la RATP et par la SNCF.

Le service d'assistance proposé sur les RER A et B est destiné aux usagers en fauteuil roulant nécessitant la mise en place d'une passerelle d'accès entre le quai et le train. Il est spontanément assuré par les agents présents depuis les gares exploitées par la RATP, alors qu'il nécessite une réservation au moins 24 heures à l'avance auprès d'Assist'enGare pour un départ depuis une gare exploitée par la SNCF.

Par ailleurs, une organisation est en place à la RATP, à la SNCF et entre elles, pour assurer le suivi du voyageur, vérifier le bon fonctionnement des ascenseurs, définir le parcours « accessible » optimum et partager les informations détaillées de son parcours pour que les agents en gares se rendent sur le quai avec la passerelle vers le bon train et, si besoin, assurent la correspondance et la prise en charge par les agents de la SNCF ou de la RATP. Or, il apparaît que les usagers peuvent rencontrer des temps d'attente parfois longs de l'arrivée d'un agent lors de la correspondance d'un usager en fauteuil roulant depuis la RATP vers la SNCF ou inversement.

Le nouveau contrat entre IdFM et la RATP pour 2025-2029 prévoit une expérimentation visant à permettre un parcours de correspondance fluide pour les personnes en situation de handicap dans les pôles opérés en commun avec la SNCF. Je m'assurerai de l'aboutissement de ces travaux entre RATP, IdFM, SNCF Transilien et SNCF Gares et Connexions pour améliorer ces temps d'attente et fluidifier le parcours du voyageur, en vue d'engager cette expérimentation dès 2026.

15. L'automatisation des lignes est-elle, selon vous, un projet ayant vocation à s'étendre à l'ensemble du réseau ?

La majorité des lignes de métro sont aujourd'hui équipées de dispositifs d'automatisation qui permettent de commander la circulation du train entre deux stations (sauf les lignes 10, 3bis, 7bis). Le conducteur est néanmoins toujours présent pour surveiller les échanges voyageurs, la

fermeture des portes, et peut reprendre la conduite manuelle à tout instant, notamment en cas de difficulté.

Sur le réseau RER, la ligne A est équipée d'un système de pilotage automatique sur la zone centrale depuis 2018 permettant de rapprocher les trains en conduite manuelle. Sur la ligne B, le projet NExTEO permettra également de réduire l'intervalle entre les trains sur les nouveaux matériels roulant.

Ces dispositifs ont déjà permis d'accroître les fréquences des trains, en conservant un conducteur à bord.

L'automatisation intégrale permet une exploitation encore plus robuste en améliorant la résilience de la ligne lors d'incidents ainsi que le respect des intervalles théoriques, et en apportant de la flexibilité sur l'offre en temps réel. Elle permet également de réduire les coûts d'exploitation et de maintenance. L'installation des portes palières permet également de réduire les risques d'accidents pour les voyageurs.

Après la ligne 13, dont l'automatisation devrait être terminée à l'horizon 2035, la RATP aura automatisé toutes les lignes proches de la saturation (L1, L4) et disposera donc de quatre lignes pleinement automatisées avec la ligne 14, sans compter bien sûr les nouvelles lignes automatiques du Grand Paris Express qui seront mises en service en Île-de-France et, exploitées par RATP Dev ou Keolis, viendront doubler le linéaire du réseau de métro historique. Les prochaines automatisations permettraient de poursuivre le maillage du réseau automatique et de viser les lignes les plus complexes en termes d'exploitation, où la flexibilité offerte par l'exploitation automatique serait la plus bénéfique.

IdFM a piloté une démarche prospective pour définir des lignes éligibles à une future automatisation. Les lignes 7 et 8 sont apparues comme éligibles à une automatisation intégrale d'ici 2050, et sont parmi les plus fréquentées. Je me tiendrai bien sûr en appui de l'autorité organisatrice, avec tout le savoir-faire des équipes de la RATP, pour réaliser les études de faisabilité, en vue d'éclairer la décision d'IdFM sur les futures lignes à automatiser si le trafic projeté l'exigeait.

16. La **fraude** représenterait près de 700 millions d'euros de pertes de recettes par an pour les opérateurs de transports selon Île-de-France Mobilités. Quelles réponses apporteriez-vous pour la limiter ? Quelle serait votre position au regard des dérives rapportées par la presse en 2025 concernant le versement de primes aux agents de contrôle liées au recouvrement immédiat d'amendes réglées sur place ?

IDFM estime à plus de 700 millions d'euros par an les pertes annuelles liées à la fraude sur l'ensemble du réseau francilien, qui sont autant de recettes en moins pour opérer, moderniser, étendre le service public de transport. Avec plus de 1,7 million d'infractions constatées chaque année sur l'ensemble du réseau opéré par la RATP, la lutte contre ce phénomène est l'une des priorités de l'entreprise.

Historiquement plutôt faible en comparaison d'autres grandes métropoles, **la fraude a cependant augmenté depuis la crise sanitaire**. Elle représente près de 5 % des voyages sur les réseaux RER et de métro, et elle atteint un niveau particulièrement important sur les réseaux de surface, où les taux atteignent 15 % pour le bus et 16 % pour le tramway.

Près de 1 000 agents RATP sont dédiés à la lutte antifraude sur tous les modes de transport avec l'appui de 1 000 agents de sûreté.

La RATP déploie des moyens importants depuis de nombreuses années à travers une approche globale mêlant sensibilisation, dissuasion et verbalisation avec notamment :

- Des actions de sensibilisation avec des campagnes d'affichage commune, déployées sur tout le réseau pour inciter à la validation ;
- Des actions de dissuasion avec des opérations conjointes avec les équipes de sécurité RATP, SNCF, Police nationale et la Police Municipale. La RATP a ainsi signé 21 conventions de coopération avec les différentes polices municipales pour leur permettre, par exemple, d'intervenir sur le réseau de surface, et c'est une dynamique que je souhaite poursuivre avec les municipalités ;

Un plan dédié d'une vingtaine d'actions lancé en mars dernier, avec par exemple un renforcement des contrôles dans le tram et le bus, une augmentation de la présence d'agents en station, l'augmentation du montant des amendes (de + 20€ pour les porter à 70€). Par ailleurs, la RATP a récemment accentué ses efforts avec :

- Une augmentation de 30 % des contrôles réalisés sur le réseau de surface par rapport à 2023, avec plus de 8 millions de contrôles réalisés en 2024, après déjà une augmentation de 30 % entre 2022 et 2023 ;
- Le recrutement de 100 contrôleurs supplémentaires en 2024 pour renforcer les équipes.

Je me réjouis de la parution, le 18 décembre 2025, du décret d'application de la loi Tabarot, permettant l'usage des caméras-piétons pour les contrôleurs. L'un des enjeux de la lutte contre la fraude est en effet de garantir la sécurité de nos agents et de pacifier les échanges.

J'attache de l'importance aux conditions dans lesquelles sont opérées les activités de contrôle, dans le respect des usagers et des règles. Les réclamations liées au comportement des agents de contrôle représentent aujourd'hui 1,3% des infractions. Le discernement opéré dans les opérations de contrôle constitue un enjeu important, pour lequel des efforts de sensibilisation, de clarification des règles, et d'encadrement doivent être opérés.

Je tiens également à saluer la simplification de la tarification, engagée par IdFM, qui peut permettre de réduire la fraude tarifaire. Je serai à la disposition d'IdFM pour mener les études et travaux pour la poursuite de cette simplification pour les voyageurs.

17. Comment envisagez-vous l'activité de la **filiale RATP Dev** (développement et gestion des contrats d'exploitation de transport public en dehors du monopole historique de la RATP) que ce soit en France avec l'ouverture à la concurrence du ferroviaire conventionné ou à l'étranger avec l'exploitation de réseaux de transports urbains ?

RATP Dev a été créée en 2002 dans la perspective de l'ouverture à la concurrence du monopole RATP en Ile-de-France, avec le double objectif d'être le moteur de croissance rentable du groupe RATP pour amortir la perte de chiffre d'affaires liée à la mise en concurrence du monopole historique, et d'apprendre à opérer en environnement concurrentiel pour transférer ce savoir-faire, le moment venu.

En ligne avec cette vision, **à fin 2024, RATP Dev opérait dans 16 pays, avec plus de 25 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros, en croissance rapide.** RATP Dev a développé les compétences commerciales et de réponse à appels d'offres indispensables pour défendre les bases du Groupe en Ile-de-France, notamment en constituant un support essentiel à la création de RATP Cap Ile-de-France. Enfin, RATP Dev fait rayonner la marque RATP en France et à l'international, vis-à-vis des clients mais aussi des collaborateurs ; en offrant des perspectives de carrière en province et à l'international, RATP Dev contribue à l'attractivité du Groupe RATP.

Fin 2023 et en application de la loi pour un Nouveau Pacte Ferroviaire, tout nouveau contrat d'exploitation TER ne peut être attribué qu'à l'issue d'une procédure de mise en concurrence. Dans cette perspective, mon souhait est que le groupe RATP continue de répondre à ces appels d'offres, qu'il s'agisse de transports urbains ou du TER, en France comme à l'étranger, tout en restant sélectif, avec quatre critères : i) que l'offre RATP améliore la qualité de service pour les voyageurs ; ii) qu'au sein du Groupe, la RATP continue de maîtriser tous ses grands métiers fondamentaux sur les différents modes ; iii) que ses points forts soient valorisés, notamment sur les modes lourds ; iv) et, enfin, que la rentabilité soit acceptable mais toujours sans moins-disance sociale.

18. Présent dans 16 pays sur cinq continents et fort de plus de 73 500 collaborateurs, le groupe RATP dispose d'une **empreinte internationale significative**. Quelle serait votre vision du développement futur du groupe à l'étranger, en particulier dans les pays en développement ?

RATP Dev exporte avec succès le savoir-faire du groupe RATP sur son cœur de métier et opère ainsi des réseaux de bus, tramway, métro et train dans 16 pays. En particulier :

- RATP Dev est l'unique opérateur du réseau de bus et cars de la Région Toscane depuis fin 2021 via sa filiale Autolinee Toscane, son plus gros contrat, ainsi que l'opérateur du tramway de Florence.
- RATP Dev exploite ou intervient également sur 12 réseaux ferroviaires lourds (métro / RER) en exploitation ou construction (3 lignes) ; dont 8 en norme GoA4 (dernier niveau d'automatisation d'une ligne), plus 5 réseaux légers (Tramway et Streetcar) ; et 2 réseaux en conseil « opérateur amont » ou suivi accru au Canada. Du point de vue géographique :

- RATP Dev a une présence significative en Afrique et au Moyen-Orient avec les deux lignes les plus fréquentées – ligne 1 et 2 – du métro de Riyad en Arabie Saoudite, le métro et le tramway de Doha au Qatar, les 4 lignes de tramway et 2 lignes de BHNS de Casablanca au Maroc, la ligne 3 du métro et la ligne de train Nouvelle Capitale – Le Caire ; et enfin le système de transport multimodal (train régional et bus) « Gautrain » Johannesburg – Pretoria - Aéroport en Afrique du Sud. RATP Dev est donc déjà présent dans plusieurs pays bénéficiant d'aide publique au développement.
- Exploite, en Asie-Pacifique, le tramway de Hong Kong, et est attributaire de la future ligne de métro de Sydney « Western Sydney Airport » en construction, ainsi que du nouveau réseau GoA4 du métro de Melbourne (SRL) et, en partenariat avec ComfortDelgro, de la nouvelle ligne GoA4 du métro de Singapour (Jurong Line).
- RATP Dev exploite par ailleurs ~40 contrats urbains aux Etats-Unis (principalement de bus).

Concernant le développement à venir du groupe à l'étranger, ils devront respecter les 4 critères évoqués ci-dessus, sans s'interdire des alliances avec d'autres grands acteurs français.