

Le 8 novembre 2022

**Questionnaire de M. Vincent Thiébaud, rapporteur,  
à l'attention de M. Jean Castex, ancien Premier ministre,  
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. Quels seraient **les priorités et les axes structurants** de votre action à la tête de la RATP ?

**L'entreprise vit une décennie très particulière de son histoire** : organisation par la France des JOP et de la coupe du monde de rugby, ouverture à la concurrence et déploiement du Grand Paris Express. Ces échéances constituent les défis du siècle et se présentent dans un temps très resserré. Ma priorité sera donc de franchir avec succès ces grandes étapes tout en préservant ce qui constitue l'identité profonde de la RATP : l'attachement de ses personnels aux valeurs du service public, ses savoir-faire industriels pointus, son expérience éprouvée dans la gestion d'investissements lourds dans les transports du quotidien.

Les axes structurants de mon action seront les suivants :

- **Offrir un service de haute qualité à nos clients**, au premier rang desquels les 12 millions de voyageurs franciliens, des transports ponctuels, propres, sécurisés et fiables.
- **Poursuivre la transition énergétique de la RATP et contribuer à l'objectif national de neutralité carbone**. Le transport public est par nature un acteur indispensable de la lutte contre le changement climatique, puisqu'il est l'un des modes de transports les moins carbonés. La RATP doit à ce titre être un acteur majeur de la transition écologique à deux titres : d'une part en offrant une qualité de service élevée, qui permette d'attirer de nouveaux voyageurs qui utilisent aujourd'hui leur voiture ; d'autre part en cherchant sans cesse à améliorer son efficacité énergétique et environnementale.
- **Enfin, poursuivre le développement du Groupe RATP pour préparer l'après-2025**. Assurer un développement et une diversification de ses métiers tant en France qu'à l'international mais sans jamais perdre de vue le double impératif de préservation de nos positions en France et de développement de nos métiers selon une croissance rentable.

Ces différents points seront détaillés lors de mon audition à l'Assemblée nationale.

2. La Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) a rendu le 18 octobre 2022 un **avis de compatibilité** avec vos précédentes fonctions gouvernementales mentionnant quelques réserves. Quels engagements seraient les vôtres pour prévenir tout risque de conflit d'intérêts ?

En date du 18 octobre 2022, la HATVP a émis un avis favorable sur la compatibilité entre l'exercice des fonctions de président-directeur général de la RATP et mes anciennes fonctions de Premier ministre, écartant notamment l'application de l'article L. 432-13 du code pénal.

Elle a assorti cet avis de réserves sur les démarches que je suis susceptible de pouvoir engager en faveur de la RATP auprès des anciens membres du Gouvernement, de mon cabinet ou des administrations qui étaient placées sous mon autorité directe.

Le 2 novembre 2022, à ma demande, la HATVP a apporté des précisions sur la portée de cette réserve et a notamment confirmé que ce type de réserve « *habituel* » ne porte que sur les seules démarches relatives aux enjeux de l'ouverture à la concurrence des activités de la RATP et qu'elle « *ne saurait être interprétée comme interdisant de manière générale tout contact ou toute relation avec les responsables publics* ». (le considérant n° 8 de la délibération du 18 octobre est très directement lié au considérant n° 7).

En dehors des sujets liés à l'ouverture à la concurrence, ma capacité d'action vis-à-vis de l'Etat est donc complète. S'agissant des sujets liés à l'ouverture à la concurrence, je respecterai les réserves de la HATVP, en rappelant préalablement que l'ouverture à la concurrence est pilotée prioritairement par IDFM et non par l'Etat. A cet effet, pour les initiatives que je serai amené à prendre en direction de l'Etat dans ce domaine seront exclusivement destinées à M. Christophe BECHU, ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, qui n'a pas fait partie de mon Gouvernement.

En tout état de cause, je serai en toutes circonstances particulièrement vigilant à ne pas porter atteinte à l'indépendance et la neutralité qui s'imposent à l'administration.

3. Comment envisagez-vous **l'ouverture à la concurrence** du réseau de bus historique de la RATP à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025 (2029 pour le tramway) ? 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, prévue par le règlement européen OSP et la loi ORTF de 2007, représente un défi majeur pour l'entreprise, qui s'y prépare activement depuis de nombreuses années, en menant de nombreux chantiers de transformation qui touchent de fait toutes ses activités et tous ses métiers (programme *PROACTIF* lancé dès 2016). Elle va affecter de façon directe près de 19 000 salariés de l'entreprise (soit plus de 40% de l'effectif actuel).

Dans le cadre des appels d'offres organisés par IDFM sur chacun des 12 lots ouverts à la concurrence, dont 5 sont déjà en cours, la RATP a créé une filiale dédiée en 2021, RATP Cap Île-de-France. Cette filiale est organisée pour répondre à tous les appels d'offres organisés par Ile-de-France Mobilités dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des transports franciliens,

et pour assurer l'exploitation des réseaux : bus, tramway à partir de 2030, mais aussi ferroviaire lourd (activité Transilien, avec des appels d'offres déjà lancés sur des lignes de tram-train).

Les défis de la mise en concurrence sont de plusieurs ordres.

**C'est d'abord un défi social majeur** : l'ouverture à la concurrence du réseau de bus suscite de légitimes appréhensions pour les 19 000 salariés de l'EPIC RATP concernés, qu'il est essentiel d'accompagner au plus près dans cette transition.

Le service de transport en zone très dense à Paris et première couronne comporte des spécificités qui sont incontestables, en termes d'attention, de nombre de voyageurs ou de conditions de circulation. La Loi d'orientation des mobilités a pris en compte ces spécificités en mettant en place un socle minimum pour les conditions de travail des machinistes receveurs dans cette zone, le Cadre Social Territorial (CST), de sorte que la mise en concurrence se fasse sur des bases équitables entre les concurrents et sans dumping social. Elle a également mis en place des garanties à travers un « sac à dos social » qui préserve une large part des droits associés au statut à l'occasion du changement d'employeur (maintien de la rémunération, de l'accès au régime de retraite spécial, préservation de certains avantages sociaux, protection contre le licenciement).

Des questions importantes pour les salariés doivent encore être précisées, telles que les modalités précises du transfert de personnel prévues par le décret du 3 août 2021, le contenu de la garantie de rémunération, le régime de retraite, le détail des avantages sociaux maintenus ou encore la nature exacte des métiers susceptibles d'être exercés par une partie importante des salariés des services centraux de l'activité Bus.

Cette situation implique de poursuivre très activement les programmes d'accompagnement de l'entreprise, à la fois par l'information aux salariés par tous les canaux possibles en plus d'un dialogue social continu. Cela passe également par la mise en place d'une organisation spécifique pour la prévention des risques, pour l'accompagnement individuel des salariés, et l'animation d'un réseau de correspondants dans toutes les unités. Enfin, une bonne partie de ses questions dépend aussi des orientations d'Île-de-France Mobilités. Ma priorité sera d'accélérer ce dialogue pour rapidement stabiliser les éléments qui peuvent l'être et donner de la visibilité aux salariés.

**C'est également un défi en termes de qualité de service pour les usagers**, qui effectuent près de 3 millions de voyages par jour sur le réseau de bus. Île-de-France Mobilités affiche des exigences très élevées en qualité de service, et 10 % de la rémunération de l'opérateur sera directement liée à la mesure de la performance sur la qualité.

La mise en concurrence sera par ailleurs l'occasion de réinterroger la conception des lignes (tracé, type de véhicule, fréquence, amplitudes horaires) pour coller au mieux à des besoins qui évoluent. L'enjeu est de répondre aux exigences des voyageurs qui sont en attente de progrès en matière de production de service, surtout dans le contexte actuel de pénurie de conducteurs qui entraîne des difficultés de couverture du service.

La perspective de l'ouverture à la concurrence ne doit, par ailleurs, pas amoindrir les efforts de la RATP pour investir et conduire une modernisation du réseau, qui passe notamment par la conversion énergétique de l'intégralité des 25 centres bus et la modernisation des 4 500 bus.

**La continuité du service au 1<sup>er</sup> janvier 2025 est une préoccupation majeure**, avec la phase de transition qui est particulièrement sensible. Cet enjeu relève de la responsabilité d'Île-de-France Mobilités, ce qui passe par le développement de fonctions transverses à un réseau qui sera structuré en 12 lots exploités par plusieurs opérateurs.

Île-de-France Mobilités a sollicité en juin 2022 l'appui de la RATP pour mener des études sur plusieurs sujets (billettique, régulation, télécommunication...) relatives aux travaux à réaliser d'ici fin 2024 pour permettre à l'autorité organisatrice d'assumer ses responsabilités transverses en 2025. Ces études ont démarré afin de trouver, pour chaque processus, une solution viable et faisable dans des délais très courts. Ces processus reposent notamment sur des systèmes, anciens et spécifiques à la RATP, qui était l'opérateur unique du réseau, et n'ont pas été conçus pour fonctionner avec plusieurs opérateurs. Il faudra rechercher pour chacun des solutions pragmatiques, en fonction des possibilités d'évolution et de désimbrication de ces systèmes, avec l'objectif de permettre à l'autorité organisatrice d'être le plus rapidement possible autonome sur ces processus.

**L'ouverture à la concurrence est enfin un projet industriel**, qui présente des risques opérationnels à maîtriser.

En ce qui concerne les investissements, la perspective de l'ouverture à la concurrence de ces réseaux n'affectera pas le déroulement des investissements en cours de mise en œuvre par la RATP, notamment le programme Bus 2025, qui vise à remettre à IDFM au 31 décembre 2024 un dispositif industriel (véhicules et infrastructures) totalement modernisé et entretenu dans les règles de l'art.

Par ailleurs, outre les travaux de transition énergétique qui ont un impact sur l'affectation des bus dans les centres de remisage, plusieurs événements vont avoir des impacts opérationnels importants sur la disponibilité du matériel :

- l'adaptation des bus pour l'accueil de nouveaux systèmes embarqués (billettique, SAE) ;
- les visites contradictoires du matériel roulant, à l'initiative d'Île-de-France Mobilités ;
- la modification et la mise à disposition des bus à Ile-de-France Mobilités pour réaliser à l'occasion des Jeux Olympiques de 2024 le transfert des accrédités et les navettes pour les spectateurs en grande couronne ;
- l'éventuelle préfiguration du réseau cible défini par Île-de-France Mobilités.

Au total, nous devons être dans un dialogue permanent avec l'autorité organisatrice, rechercher les solutions les plus pragmatiques et ne pas perdre de vue la finalité de l'exercice, qui est l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du service. Les exigences d'opérationnalité (continuité du service, qualité des fonctions transversales...) seront également décisives, notamment pendant la période de transition. Un bilan coûts /avantages au fil de l'eau des différentes étapes de la mise en concurrence mériterait d'être réalisé de manière indépendante.

4. Quelles réponses comptez-vous apporter à la **pénurie de conducteurs et à la hausse de l'absentéisme**, qui ont pu entraîner une dégradation de la qualité de service avec un taux conséquent de service non réalisé (17 % pour 2022 en moyenne) ?

Le réseau historique de bus de la RATP enregistre un niveau inédit d'offre non réalisée hors conflit social de près de 17 % projetée sur l'année 2022 et 25 % en octobre 2022 : 15 % pour pertes internes (effectifs), 6,5 % pour pertes externes (trafic), 3 % pour causes sociales (grève).

Le manque d'effectifs disponible pour la conduite des Bus sur un effectif théorique d'environ 16 000 conducteurs de bus et tram s'explique :

- **par un niveau d'absentéisme élevé, renforcé par des tensions sociales** : 1 800 à 1 900 conducteurs sont en arrêt maladie soit le double par rapport à une « année normale », 300 salariés vulnérables sont placés en isolement du fait du Covid-19, plus de 500 conducteurs sont placés provisoirement en inaptitude à la conduite par la médecine du travail, et près de 250 grévistes par jour sont constatés depuis mi-septembre.

L'allègement des mesures barrière (14 mars 2022), la fin de l'état d'urgence sanitaire (1<sup>er</sup> août 2022) et d'une manière générale les évolutions favorables de la pandémie auraient dû conduire à une baisse significative du taux d'absentéisme, ce qui ne s'est pas vérifié sur les derniers mois. Le maintien à un niveau élevé des absences s'explique possiblement aussi en partie par les tensions sociales internes<sup>1</sup>, qui s'expriment à la fois par les grèves de 59 minutes et l'absentéisme maladie ;

- **par des difficultés de recrutement sur le métier de conducteur** (tensions sur le marché du travail, attractivité du métier) ;
- **et par un planning de congés en 2022 plus contraignant pour la production au 2<sup>e</sup> semestre 2022** (+ 3 jours de congés), situation qui n'a pas vocation à perdurer en 2023.

**S'agissant du réseau de métro**, le niveau de sous-effectif reste relativement modeste (moins de 100 conducteurs sur 3 000) et sans commune mesure avec la situation du réseau de bus : la production s'élève à environ 93,3 % de l'offre commandée par Île-de-France Mobilités en septembre-octobre, et 95,5 % en moyenne depuis le début de l'année 2022. Mais il est incontestable que la situation n'est à ce jour pas satisfaisante sur plusieurs lignes.

Face à ces difficultés rencontrées, la RATP a mis en place, dès juin 2022, des plans d'actions spécifiques sur l'absentéisme et le recrutement.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022, est déployé **un plan d'accélération des recrutements**, avec notamment :

---

<sup>1</sup> Certaines incertitudes liées au processus de mise en concurrence génèrent des départs dont le volume n'est pas négligeable.

- l’augmentation des volumes d’alternants (+ 10%) via la mobilisation du CFA d’entreprise ;
- l’abaissement de l’âge minimum d’accès au métier de conducteur de bus à 18 ans ;
- la mise en place de partenariats avec les Pôles Emplois locaux (POEI - POEC) ;
- de nombreuses actions et évènements d’attractivité et de sourcing de candidats dans chaque centre bus (communication, partenariat avec les associations et acteurs sociaux locaux, job dating, forums emploi, utilisation nouveaux job boards) ;
- le développement de dispositifs de parrainage / cooptation par les salariés, aidés financièrement jusqu’à 500 € ;
- des campagnes transversales de recrutement et de promotion de la marque employeur, un plan média renforcé au niveau du département Réseau de Surface (bus et tram) ;
- et enfin depuis octobre 2022, le recours à l’intérim sur le métier de conducteur de bus.

**Les premiers résultats de ce plan d’action sont encourageants** : 2 500 candidatures sont en cours de traitement à date, 300 embauches ont eu lieu en 2 mois (septembre-octobre), portant le nombre de recrutements à 1 090 à la fin octobre, soit 70% de l’objectif annuel de 1 500 recrutements.

Par ailleurs, depuis fin juin 2022 est déployé **un plan de lutte et prévention de l’absentéisme**, avec notamment :

- un renforcement des contrôles : près de 500 arrêts de travail frauduleux ont été ainsi détectés concernant plus de 130 salariés qui font l’objet de procédures de licenciement, 60 salariés sortis. Une plainte au pénal a été déposée par la RATP ;
- des visites médicales obligatoires à la demande de l’employeur avec la médecine du travail pour les salariés en certificats d’isolement covid, afin d’examiner les conditions d’un retour à l’emploi ;
- la mise en place d’entretiens de liaison pour faciliter le retour à l’emploi (en application de la loi santé au travail du 1<sup>er</sup> avril 2022) pour les salariés en arrêt de travail de plus de 30 jours ;
- le lancement dans les centres bus de démarches de QVT notamment de facilitation de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle pour les salariés travaillant en offrant plus de possibilités de choix aux salariés sur leurs services ;
- à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2022, la mise en place à titre expérimental sur 3 mois d’une prime exceptionnelle dite « Production Plan de Transport » pour favoriser le présentéisme des conducteurs de bus (100 € à 200 € par mois pour les salariés n’affichant aucune absence sur la période, pouvant atteindre 450 € pour 3 mois).

Sur les premiers jours du mois de novembre, on observe une baisse du nombre de salariés en arrêt maladie, mais il est encore trop tôt pour en tirer une tendance.

L’entreprise doit également déployer des moyens importants pour recruter et former de nouveaux conducteurs de **métro**, avec une forte accélération de ses plans de recrutement et de

formation depuis le printemps 2022, afin d'assurer le plus rapidement possible l'offre commandée par Île-de-France Mobilités. Ce sous-effectif devrait se résorber dans les prochains mois. Le 7 novembre 2022, la présidente du conseil régional d'Île-de-France a émis le souhait d'un retour de l'offre au niveau de 2019 : la RATP fera le nécessaire pour mettre en œuvre le plus rapidement possible cette remontée de l'offre, en tenant compte des délais nécessaires au recrutement et à la formation des conducteurs.

5. Comment envisagez-vous le **dialogue social** au sein de la RATP ? Quelles positions auriez-vous sur les évolutions du **régime spécial de retraite** de la régie ?

Vous connaissez mes convictions personnelles sur l'importance du dialogue social pour rechercher et construire les réponses aux défis que doivent affronter les organisations, dans un contexte de profondes transformations. J'en ai éprouvé toute l'efficacité et l'intérêt dans de nombreuses de mes fonctions précédentes.

L'histoire récente de la RATP met en évidence que la pratique soutenue du dialogue social a par exemple permis de conserver toute la capacité opérationnelle de l'entreprise pendant la pandémie et de l'adapter au fur et à mesure aux étapes successives de la crise sanitaire.

Je compte donc bien m'appuyer sur cette pratique éprouvée dans l'entreprise du dialogue social et sur mes convictions fortes en la matière, pour continuer à associer activement le personnel et ses représentants aux projets et à l'avenir de l'entreprise.

**La RATP entretient depuis de nombreuses années un dialogue social permanent et riche.** L'agenda social est partagé et suivi chaque année avec les partenaires sociaux. De nombreux accords, transversaux ou locaux, sont négociés chaque année. A titre d'exemple en 2022, 11 accords transversaux ont d'ores et déjà été signés : compensations et dispositions liées au service de nuit, politique de rémunération de l'encadrement, intéressement des salariés pour la période 2022-2024, temps partiel de fin de carrière signé le 28 juin 2022, organisation du télétravail, qualité du dialogue social au sein de la RATP, périmètres des établissements distincts CSE et droit syndical au sein de la RATP, accord de méthode relatif au dialogue social dans le cadre du projet RATP 2023, politique de la RATP en faveur de l'habitat et des prêts 2023-2024 et 13<sup>ème</sup> mois.

D'autres accords portant sur les projets des départements de l'entreprise notamment techniques et organisationnels ont été signés (évolutions des organisations, déménagement d'équipe, etc.).

Par ailleurs de nombreux sujets / accords sont ou vont être en cours de discussion / négociation, au niveau transversal et au niveau Groupe. Les principaux sont les suivants :

- **l'accord sur la formation** : des négociations seront ouvertes entre le 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 et le 1<sup>er</sup> trimestre 2023 ;
- **l'accord sur la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux** a donné lieu à un cycle d'audiences de pré-négociation entre mars et septembre 2022 et

dont les réunions de négociation sont prévues entre le 4<sup>e</sup> trimestre 2022 et le 1<sup>er</sup> trimestre 2023 ;

- **l'ouverture de discussions sur la protection sociale de la RATP** : le régime spécial maladie/maternité, AT/MP de l'EPIC RATP est requestionné du fait de la mise à la concurrence au 1<sup>er</sup> janvier 2025 du réseau de bus de l'EPIC, l'ouverture à la concurrence du bus entraînant le départ de nombreux salariés affiliés au régime spécial. L'EPIC RATP entend s'adapter à toute évolution en réaffirmant son intention de conserver un régime de protection sociale avec des garanties comparables à celles dont bénéficient les salariés de l'EPIC aujourd'hui ;
- **le Comité de Groupe France** a été mis en place au sein de la RATP par un protocole d'accord du 17 février 2012 et complété par un avenant du 22 novembre 2013. Depuis la mise en place du comité, le groupe RATP a connu un développement important de ses filiales en France et à l'étranger. Dans ce contexte, un premier retour d'expérience sera à envisager sur les premières mandatures du Comité de Groupe France en amont de l'ouverture de négociations avec les organisations syndicales représentatives du groupe RATP ;
- **la Négociation Annuelle Obligatoire salariale 2023** dont les discussions devraient débuter fin 2022.

Au sein des métiers de la RATP, plusieurs projets de négociation notables sont à venir :

- **l'évolution des conditions de travail des agents du GPSR** : dans le contexte de la transformation de RATP Sûreté, l'évolution des conditions de travail des agents GPSR (notamment le temps de travail), est un des leviers structurants pour améliorer la performance et assurer la pérennité de ces activités, et répondre aux exigences d'Ile-de-France Mobilités, de l'Autorité de Régulation des Transports (ART) avec la mise en place de la régulation du tarif des prestations, et aux préconisations de la Cour des Comptes sur le coût du GPSR ;
- **le déroulement de carrière des conducteurs du métro et du RER** : afin d'intégrer les nouvelles organisations de travail du réseau Métro et RER et de proposer des passerelles pour les secondes parties de carrière, une négociation est prévue prochainement sur le déroulement de carrière des conducteurs pour prendre en compte les qualifications et habilitations spécifiques des Conducteurs ainsi que l'implication et l'intéressement à la recherche de performance, de qualité de service et de l'information voyageurs.

**Concernant le sujet spécifique de l'ouverture à la concurrence du réseau bus**, le dialogue et l'information des partenaires sociaux sont réguliers et doivent se poursuivre avec pour objectif notamment la parfaite information et compréhension des dispositions légales et règlementaires relatives au transfert de personnel et aux garanties associées à ce transfert.

**Concernant la négociation sur les conditions de travail des conducteurs de Bus**, qui avait démarré début 2021, une quarantaine d'audiences de négociations et d'ateliers complémentaires ont été menés avec les organisations syndicales, avec pour objectif de parvenir à la signature

d'un accord collectif, à travers lequel il était proposé d'aligner les conditions de travail, et notamment le nombre de repos réglementaires, sur la cible du cadre social territorial qui s'appliquera en 2025, en échange de 2 600 €, soit un quatorzième mois de salaire, pour les salariés présents lors de la mise en œuvre de l'accord. En l'absence d'accord signé, la RATP a appliqué par décision unilatérale de l'employeur en août 2022 une partie des mesures proposées. L'entreprise est disposée à poursuivre les discussions dans le cadre de la médiation judiciaire initiée par le juge en réponse aux procédures initiées par les organisations syndicales.

**D'autres discussions sociales devront s'ouvrir prochainement afin d'assurer la réussite des Jeux olympiques en 2024.** La RATP a l'habitude de ce dialogue social qui a accompagné toutes les manifestations sportives d'importance.

**Le dossier de la réforme des retraites donnera aussi très certainement lieu à des échanges approfondis avec les organisations syndicales.**

Il convient à ce titre de rappeler que la RATP n'est plus chargée de la définition des règles ni de la gestion du régime spécial de retraite depuis plus de 15 ans. Il appartient au pouvoir exécutif de fixer, et faire évoluer le cas échéant, les règles relatives à ce régime.

À date, les éléments détaillés de la réforme envisagée (contenu, méthode et calendrier) ne sont pas encore connus, ce qui est normal dans la mesure où les concertations entre le gouvernement et les organisations syndicales viennent juste de commencer.

Comme la direction de la RATP l'a déjà fait par le passé (plusieurs réformes du régime depuis 2005), nous aurons à cœur d'apporter les éléments nécessaires à la bonne compréhension de la réforme envisagée et en assurer l'accompagnement qu'il convient auprès des partenaires sociaux et des salariés. L'entreprise sera donc pleinement associée à la construction de la déclinaison opérationnelle de la réforme. Je sais que les personnels sont attachés à ces droits sociaux et nous aurons donc à concerter avec les partenaires sociaux sur les évolutions qui s'appliqueront dans l'entreprise en la matière.

La RATP est une entreprise qui se transforme et qui évolue : une part croissante de salariés ne sont plus recrutés au statut (20% à 30% des embauches de chauffeurs de bus et 15% pour l'ensemble des autres métiers). En 2021, l'âge moyen de départ est de 59,7 ans dans l'entreprise, dont 56 ans pour les agents de conduite, 57,3 ans pour les agents de maintenance. L'entreprise est déjà dans une trajectoire d'évolution de l'âge minimal de départ qui atteindra 52 ans en 2024 (57 ans pour les personnels de maintenance et 62 ans pour les administratifs). Mais, nous savons aussi que dans l'entreprise il existe des métiers qui sont exposés, et qu'il faudra en tenir compte dans la réforme.

|   |
|---|
| 6. Comment envisagez-vous le rôle de la RATP par rapport aux <b>objectifs de décarbonation</b> 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 ? |
|---|

**S'agissant des objectifs de décarbonation des transports**, la stratégie nationale bas carbone, feuille de route de la France pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre, fixe comme objectifs une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> pour le secteur des transports de – 28 % entre

2015 et 2030 et une décarbonation complète à l'exception du transport aérien domestique en 2050.

**Le groupe RATP contribue avant tout à l'atteinte de ces objectifs en proposant des solutions de mobilité qui répondent le mieux aux enjeux climatiques** : à Paris, sur le réseau de la RATP, à distance égale, on émet jusqu'à 50 fois moins de CO<sub>2</sub> lorsqu'on se déplace en métro, en RER ou en tramway qu'en empruntant sa voiture. La première préoccupation de la RATP doit donc être d'offrir une qualité de service optimale pour les voyageurs, qui favorise le report vers les transports en commun au détriment des modes plus polluants, et en premier lieu l'usage de la voiture.

Pour autant, le groupe RATP s'est doté d'une **feuille de route pour renforcer l'efficacité carbone de ses services**, avec quatre leviers prioritaires : l'énergie, les investissements, les achats, et la mobilisation des salariés. Cette feuille de route, que j'aurai à cœur de mettre en œuvre, se décline en objectifs chiffrés :

- réduire de 50 % ses émissions de gaz à effet de serre par voyageur.kilomètre d'ici 2025 par rapport à 2015 ;
- réduire de 20 % les consommations d'énergie des bâtiments (en kWh/m<sup>2</sup>) d'ici 2025, par rapport à 2015 : une baisse de 12 % est déjà réalisée à fin 2021 ;
- atteindre une part de 10% d'énergies renouvelables dans ses achats d'électricité d'ici 2025 ;
- réaliser 70 % du montant de ses achats auprès de fournisseurs présentant des objectifs de réduction des émissions de GES avec le SBTi, d'ici 2027.

En matière de décarbonation, en Île-de-France, le projet phare de la RATP, en lien avec Île-de-France Mobilités est le plan Bus 2025 qui vise à convertir l'intégralité de la flotte de bus à l'électrique et au biométhane. Nous aurons, grâce à ce projet, réduit de 50 % les émissions de gaz à effet de serre de la flotte de bus (4 800 bus, près de 340 lignes de bus).

**En novembre 2022, le *Science Based Target Initiative* (SBTi) a validé les objectifs de réduction des GES de la RATP, alignés sur la trajectoire de réchauffement de 1,5°C.**

**S'agissant de l'impact environnemental de la RATP**, au-delà des seuls enjeux climatiques, elle doit s'attacher à réduire son empreinte environnementale en agissant sur différents enjeux majeurs : la sobriété énergétique, particulièrement en cette période de tension sur les approvisionnements en énergie, la qualité de l'air et l'économie circulaire :

- **en matière de sobriété énergétique**, depuis de nombreuses années, la RATP mène une politique volontariste. Pour cela elle travaille sur tous les domaines : l'exploitation (74% de notre consommation énergétique), les gares et stations (12 %), les sites industriels (10 %) et les bâtiments tertiaires (3 %). Son plan de sobriété renforcé pour contribuer à l'effort national joue sur l'ensemble de ces leviers, et devrait permettre l'atteinte d'au moins 52 GWh d'économies d'énergie en 2023 (– 3 % de la consommation d'électricité et – 7 % de celle de gaz) et 88 GWh en 2024 (– 5 % de l'électricité et – 14 % sur le gaz). En particulier, les efforts engagés sur le bâtiment devraient permettre d'atteindre 10% d'économies d'énergie entre 2019 et 2024, soit près 30 GWh ;

- **la qualité de l'air** dans les enceintes ferroviaires souterraines est un enjeu prioritaire depuis de nombreuses années, avec une attention particulière portée aux particules générées par les systèmes de freinage du matériel roulant. En l'absence de normes sur les particules dans l'environnement intérieur, il convient de poursuivre une démarche volontariste pour surveiller le taux de particules en souterrain et informer le public en toute transparence, réduire les émissions de particules à la source en faisant évoluer le système de freinage des trains, améliorer le renouvellement d'air des espaces souterrains, et veiller à l'absence d'impact sanitaire sur les salariés ;
- **s'agissant de l'économie circulaire** enfin, la RATP doit chercher à constamment améliorer la valorisation de ses ressources et à s'inscrire pleinement dans les actions menées sur le territoire pour favoriser l'économie circulaire : tri des déchets, réemploi et valorisation des matières, lutte contre le gaspillage (eau, énergie, etc.). Le groupe travaille actuellement à la structuration d'une feuille de route spécifique appliquée aux chantiers de la RATP permettant de renforcer les filières de réemploi et de préserver les ressources.

|   |
|---|
| 7. Quelle place occuperait la question de <b>l'intermodalité</b> dans votre stratégie ? |
|---|

L'intermodalité est essentielle pour favoriser le report modal des voyageurs vers 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.

Il organise par ailleurs de nombreux partenariats pour renforcer l'intermodalité avec d'autres modes de déplacements, notamment :

- **le covoiturage**, notamment via l'investissement dans Klaxit qui permet de faciliter le covoiturage sur les trajets domicile-travail ;
- **l'autopartage**, le groupe RATP ayant investi dans la filiale parisienne de Communauto qui propose près de 200 voitures distribuées dans plus de 100 stations à Paris et en proche couronne ;
- **le véhicule autonome**, avec l'expérimentation de plusieurs véhicules autonomes à Vincennes, dans la parc d'activités d'Archamps et sur la ligne 393 du réseau de bus ;
- **les parkings intelligents**, avec la participation au sein de Zenpark, 1<sup>er</sup> opérateur de parkings partagés connectés d'Europe et numéro un français du parking mutualisé ;
- **enfin, les micromobilités**, le groupe RATP étant notamment actionnaire de référence de Cityscoot, aux côtés de la Banque des territoires, qui avec plus de 7 000 scooters électriques en libre-service à Paris, Nice ou encore Milan et Turin, participe, aux côtés des transports en commun, à réduire l'empreinte carbone générée par les déplacements.

Le Groupe RATP ambitionne par ailleurs de jouer un rôle actif dans **la transition numérique des services de mobilité**. A travers son investissement dans le MaaS (Mobility as a Service) via sa filiale RATP Smart Systems et l'application Bonjour RATP, il vise une contribution au

report modal à travers l'apport de nouveaux clients vers les transports collectifs et les mobilités décarbonées, et l'accompagnement des évolutions des comportements de mobilité.

L'application mobile MaaS permet un accès simplifié à l'offre de mobilité d'un territoire dans une interface numérique unique :

- l'ambition est de construire un service permettant d'aller d'un point A à un point B, quels que soient les modes de transport utilisés (voiture individuelle, transports publics, vélo, autopartage, covoiturage, taxi/VTC, etc...), et de payer ces trajets de manière centralisée sur l'application ;
- l'application mobile couvre les fonctionnalités de recherche d'itinéraires, de réservation, de paiement et d'accès aux titres. En cible à des niveaux plus intégrés, elle devrait permettre une innovation tarifaire plus poussée (avec des offres packagées et des incitations aux comportements vertueux).

Le MaaS est un des leviers qui doit permettre, à terme, d'améliorer la mobilité dans les villes et les territoires, dans un contexte où il faut à la fois fluidifier le trafic, réduire la place de l'automobile et diminuer l'impact des émissions de gaz à effet de serre.

|   |
|---|
| <p>8. Quels seraient vos objectifs pour la RATP dans le contexte de déploiement du <b>Grand Paris Express</b> ?</p> |
|---|

La RATP est, à de nombreux titres, un acteur majeur du Grand Paris.

**1. En tant que futur gestionnaire de l'infrastructure du Grand Paris Express (GIGP) tout d'abord.** A l'horizon 2030, le Grand Paris Express comportera 4 lignes de métro (15, 16, 17 et 18) représentant 170 km de ligne (tunnel et viaducs) soit 75% du linéaire du réseau métro existant, et 65 gares dont la taille moyenne de la surface « plancher » sera de 26 000 m<sup>2</sup> soit l'équivalent d'une gare de RER comme Nation.

La disposition législative organisant la construction et l'exploitation du réseau du Grand Paris Express prévoient une séparation entre les responsabilités (i) de maîtrise d'ouvrage, confiée à la Société du Grand Paris (SGP), (ii) de maintenance et gestion technique du réseau, confiée à la RATP (GIGP) à travers un contrat avec Ile-de-France Mobilités, et (iii) d'exploitation de ce réseau. Celle-ci sera confiée par Ile-de-France Mobilités à des opérateurs sélectionnés par des appels d'offres, qui sont déjà en cours. La réussite du Grand Paris Express sur le long terme repose donc sur la bonne coordination et la qualité de la relation entre ces nombreux acteurs.

En tant que Gestionnaire des infrastructures du Grand Paris (GIGP), la RATP doit réussir une montée en puissance industrielle très significative dans des délais courts en se dotant :

- d'un référentiel de maintenance incluant le référentiel de conception et de réalisation dont la transmission complète par la SGP, est en cours, et le corpus des règles de maintenance dont la rédaction doit débuter dès début 2023 afin de permettre le démarrage des formations du personnel début 2024 ;

- de moyens de soutien logistique intégrés qui comprennent des systèmes d’information, des sites de maintenance à équiper et à aménager (19 000 m<sup>2</sup> de plancher pour le site de Vitry fin 2025), des véhicules routiers et ferroviaires, des outillages, des moyens de manutention et de stockage et des pièces de rechanges ;
- d’effectifs opérationnels équivalents à 280 ETP fin 2025 dont le recrutement devra s’effectuer dans un contexte de tension sur le marché de l’emploi et en concomitance avec les recrutements des opérateurs de transport du Grand Paris qui vont rechercher des profils de compétence similaires.

**2. En tant que co-maître d’ouvrage avec la SGP du prolongement de la ligne 14** jusqu’à l’aéroport d’Orly au Sud et Saint-Denis-Pleyel au Nord, qui en constituera l’une des grandes dorsales du Grand Paris Express. Les travaux de génie civil pour le prolongement Sud ont commencé courant 2018 pour se terminer en 2021, avec le creusement de 14 km de tunnel et la bonne réalisation des infrastructures des gares. Aujourd’hui, les risques en termes de coût et de planning liés aux travaux de génie civil sont éteints, comme c’est le cas pour la partie Nord. Les travaux de voie sont terminés sur toute la ligne prolongée. Les équipements ferroviaires sont en cours d’installation, de manière cohérente avec l’ambition de réaliser les premiers essais dynamiques avec un train sur le prolongement Sud au début 2023, avec le nouveau système de pilotage automatique des trains (SAET de nouvelle génération) fourni par Siemens qui est en cours de déploiement. Le prolongement de la ligne doit être mis en service à la mi 2024, avant les JO.

**3. En tant qu’opérateur de transport**, le Groupe RATP est, par ailleurs, candidat pour l’exploitation des lignes du Grand Paris Express. Les prérogatives légales d’IDFM l’amènent à réaliser des appels d’offres sur l’exploitation des lignes du Grand Paris Express. Les procédures initiées en 2020 ont commencé par la ligne 16-17, puis la ligne 15 et la ligne 18. Une consultation sous la forme d’un marché pour la gestion de la gare d’Orly (ligne 14) a été lancée le 21 octobre 2022. Le Groupe RATP répond à ces appels d’offres à travers sa filiale RATP Développement, en partenariat avec Alstom et l’opérateur du métro singapourien ComfortDelGro

Il est à noter que le Groupe RATP a par ailleurs valorisé ses autres compétences techniques, en remportant notamment avec sa filiale RATP Connect, en partenariat avec la CDC, la concession du réseau de fibre du Grand Paris Express pour une durée de 25 ans auprès de la Société du Grand Paris.

**4. Du point de vue de l’exploitation du réseau historique**, l’arrivée des nouvelles lignes de métro du Grand Paris Express conduit à des évolutions majeures qui vont impacter le réseau historique de la RATP.

Il faut s’attendre à une modification profonde des flux de voyageurs par le rapprochement des territoires et une nouvelle proposition attractive de transport public, à laquelle il conviendra de se préparer. Au cœur du nouvel ensemble, le réseau historique devra être le pivot du fonctionnement global du réseau étendu. Il conviendra d’assurer une connexion sans couture

des réseaux Métro et RER avec le réseau du Grand Paris, avec des standards de service relevés alliant sécurité, fluidité, ponctualité, propreté, confort et ambiance.

L'ensemble des modernisations engagées (matériels roulants ferroviaires, systèmes d'exploitation, interconnexions...) devraient y contribuer. Mais au-delà de ces modernisations des lignes de métro, les interconnexions plus nombreuses entre les réseaux et infrastructures nécessitent d'adapter dans nos stations et gares les dispositifs techniques (équipements de contrôle et validation, billettique, ...) et humains pour fluidifier les parcours. Il s'agit d'assurer un service public avec une présence humaine en proximité des voyageurs dans toute leur diversité pour les informer, les guider et les accompagner tout au long de leurs trajets à bord des trains comme dans les espaces.

Certains nœuds du réseau sont également à consolider en tant que plateformes clés de tout le système (Châtelet, La Défense, les grandes gares parisiennes...), du fait de leur criticité dans un environnement de plus grande ampleur et par là même de plus grand enjeu. Il faut rendre les pôles multimodaux inclusifs et accessibles à tous, un des facteurs clés de la satisfaction client : adaptation des accès, du design, de l'implantation et la maintenance de la signalétique.

Plus globalement, l'aménagement des espaces du réseau historique devra être mis au niveau des nouveaux standards des nouvelles lignes, au risque sinon de devenir le maillon faible du système et de créer une insatisfaction des voyageurs.

**5. Du point de vue de la sûreté**, la loi d'orientation des mobilités a confié au Service de Sûreté de la RATP la mission de veiller à la sécurité des personnes et des biens sur le réseau du Grand Paris Express. La RATP devra ainsi veiller au bon fonctionnement du service dans les infrastructures du GPE dont la RATP sera gestionnaire, ainsi que dans les véhicules de transport public nécessaires à l'exploitation de ce réseau. La loi prévoit expressément que l'exercice de cette mission sera assuré dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires.

Dans ce contexte, l'objectif de la politique de sûreté de la RATP est de se mettre en mesure, dans le cadre fixé par IDFM, d'assurer efficacement les missions prévues par la loi dans l'ensemble du réseau du Grand Paris Express, notamment sur les lignes où les besoins seront les plus importants, et bien sûr sans considération de l'opérateur qui exploitera chacune des lignes.

Cela suppose de se mettre en capacité de recruter, de former et d'équiper des agents de sûreté en nombre suffisant, étant entendu que le service de sûreté de la RATP continuera à être mobilisé sur les réseaux historiques du métro et du RER, et pourra aussi l'être, « à la demande », par des opérateurs de transport intervenant sur le réseau de surface après son ouverture à la concurrence.

|   |
|---|
| 9. Quelles seraient vos priorités d' <b>investissement dans le réseau</b> et la modernisation du matériel roulant, avec le soutien d'Île-de-France Mobilités (IDFM) ? |
|---|

Dans le cadre du contrat quadriennal signé avec IDFM la RATP doit gérer un programme d'investissement massif de 8,4 Mds €. Dans le contexte actuel de crise énergétique et de tension

dans le BTP, la bonne fin des chantiers en cours et à venir est une préoccupation quotidienne des équipes de la RATP.

Après une décennie où les investissements se sont massivement portés vers l'extension du réseau, avec les prolongements des lignes 4, 11, 12 et 14 et de plusieurs lignes de tramway (T1, T3b), **il apparaît désormais nécessaire d'orienter les financements vers la modernisation du réseau existant** (infrastructures, systèmes et espaces) tout en poursuivant l'effort financier sur la pérennisation du réseau (maintenance patrimoniale). La modernisation est rendue nécessaire pour deux raisons principales, intimement liées :

- **pour que les extensions du réseau produisent toute leur performance, il est nécessaire qu'elles soient articulées avec un réseau existant lui-même modernisé.** L'objectif est à la fois de viser un équilibre global du réseau francilien pour éviter une offre à deux vitesses, en renforçant la robustesse des radiales majeures et en le maillant par des nœuds d'échange performants à hauteur des enjeux des systèmes de transport, mais aussi de renforcer l'attractivité et la performance des transports en commun dans un contexte d'évolution de l'usage et de nouvelles attentes des voyageurs (régularité et capacité, désaturation et confort, sûreté et impression de sécurité,...)
- **le renouvellement massif des matériels roulants implique d'adapter l'infrastructure.** Île-de-France Mobilités a déjà engagé une politique de renouvellement massif du matériel roulant ferroviaire, concernant près des trois quarts du matériel : MP14 sur 3 lignes pneu (4, 11 et 14, sans oublier le transfert de MP89 sur la ligne 6), MF19 sur 8 lignes fer (10, 7bis, 3bis, 13, 12, 8, 3 et 7), MI20 sur le RER B et TW20 sur le T1. L'arrivée de nouveaux matériels impose d'adapter l'infrastructure (quais, signalisation, ...), de moderniser les systèmes de conduite selon le niveau de performance attendue, de transformer les ateliers pour accueillir les nouveaux matériels et mettre à niveau les espaces. À signaler que la modernisation des systèmes de conduite est également l'opportunité d'étendre le contrôle continu des vitesses pour encore plus de sécurité.

Au-delà de ces opérations de modernisation, **la RATP devra continuer à assurer sur le long terme la pérennité et la résilience du réseau au bénéfice de la qualité de service, de la maîtrise des coûts et de la sécurité ferroviaire.** Elle doit pouvoir mettre en œuvre chaque année un important programme patrimonial, par exemple le renouvellement des rails, des appareils de voie (aiguillage), des ouvrages (tunnels et ponts), des ventilateurs de désenfumage, des postes de signalisation, des infrastructures électriques et des escaliers mécaniques. Ce programme nécessitera une augmentation des investissements pour tenir compte de l'extension du réseau et du vieillissement des infrastructures.

**Les enveloppes d'investissements devront ainsi être justement dimensionnées pour améliorer la performance du réseau dans la durée** et être ainsi à la hauteur des enjeux de la Région pour en faire un nœud urbain européen de haute qualité. De son côté, la RATP mettra tout en œuvre pour proposer des investissements raisonnables et pertinents et déploiera son savoir-faire pour réaliser les opérations dans les délais et les budgets prévus. De fait, nous attendons des pouvoirs publics qu'ils puissent accompagner cette intensification des investissements par les financements publics (issus d'Île-de-France Mobilités et des CPER).

Enfin, au-delà des investissements dans le réseau et le matériel roulant, pour améliorer sa performance opérationnelle et économique et la qualité du service rendu aux voyageurs, la RATP doit pouvoir **poursuivre ses investissements dans la modernisation de ses systèmes d'information**, pour accélérer sa digitalisation et maximiser le potentiel de valorisation de ses données par l'intelligence artificielle.

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

Depuis les années 1970, les lignes de métro sont d'ores et déjà toutes (à l'exception des lignes 10, 3bis et 7 bis) dotées d'un dispositif de pilotage automatique analogique qui permet de commander la circulation des trains entre deux stations. Le conducteur, toujours présent, est chargé de la surveillance des échanges voyageurs et de la fermeture des portes à chaque station et de reprendre le train en conduite manuelle pour toute difficulté.

Le réseau RER est quant à lui aujourd'hui seulement doté d'un système de pilotage automatique sur le tronçon central de la ligne A depuis 2018, en zone dite SACEM, zone équipée depuis 1989 du système SACEM précurseur des systèmes CBTC (Communications Based Train Control), autorisant le rapprochement des trains en conduite manuelle grâce à une signalisation spécifique embarquée.

La notion d'automatisation englobe en réalité plusieurs systèmes de conduite des trains :

- conduite automatisée avec conducteur (GOA2) : PA historique du métro, dit PA 135, CBTC de types OURAGAN (ligne 13) ou Octys sur le métro, SACEM et Pilotage automatique sur la ligne A ou futur NExTEO sur le RER B ;
- et système d'automatisation intégrale (GOA4), sans conducteurs, tels que les SAET (Système automatique d'exploitation des trains) des lignes 14, puis 1 et désormais 4.

Les systèmes de type GOA2, avec conducteurs, peuvent également avoir différents niveaux de performance, en distinguant ceux qui respectent la signalisation latérale existante (cas général) et ceux, plus performants, basés sur un principe d'annulation de la signalisation et assurant la sécurité des trains par cantons virtuels, chaque train étant protégé dans une bulle (ligne 5, ligne 9 en cours et NExTEO).

L'automatisation intégrale permet de rendre l'exploitation encore plus robuste, notamment grâce à la flexibilité apportée. Cette amélioration des conditions d'exploitation est, en particulier, obtenue par :

- le respect des intervalles théoriques et des temps de stationnement pour un meilleur lissage de la charge voyageurs,
- l'amélioration de la résilience de la ligne, permettant après de petits incidents de revenir plus rapidement à l'intervalle théorique,
- la flexibilité de l'offre proposée en temps réel et l'amélioration de la continuité de service.

L'automatisation permet par ailleurs de réduire les coûts globaux d'exploitation et de maintenance.

A l'occasion du renouvellement des matériels roulants, la RATP a proposé à Île-de-France Mobilités un programme de modernisation des systèmes de contrôle – commande des trains, adapté aux enjeux et performances attendues de chacune des lignes. Tous garantissent un haut niveau de sécurité avec un contrôle continu des vitesses.

Parmi les lignes avec conducteurs, les lignes 3, 5, 9 et 13 sont déjà modernisées, avec des systèmes performants, ce sont les lignes avec les meilleurs résultats de ponctualité. Les lignes 6 et 11 sont en cours de modernisation, et disposeront de systèmes OCTYS modernes, respectivement en 2025 et 2024.

Avec l'arrivée des nouveaux matériels roulants, la ligne 10 (comme les lignes 3bis et 7 bis) est en cours de modernisation, sans dispositif de pilotage automatique, l'intervalle pratiqué étant supérieur à 3mn, les lignes 12, 7 et 8 seront dotées de systèmes OCTYS avec maintien de la signalisation latérale.

Par ailleurs, Ile-de-France Mobilités devrait pouvoir présenter à son conseil d'administration très prochainement une décision d'automatisation intégrale, sans conducteurs, de la **ligne 13**.

**A l'horizon 2035, toutes les lignes de métro, mais aussi le RER B, seront ainsi modernisées, à l'exception de la ligne 2, dotée la première du nouveau matériel roulant MF2001, avec une adaptation à minima des systèmes de conduite, et de la ligne A du RER, hormis le tronçon central aujourd'hui.**

**Une étude d'automatisation intégrale de nouvelles lignes de métro est en cours, pilotée par Île-de-France Mobilités. Différents scénarios d'automatisation peuvent être imaginés, mais un projet d'automatisation nécessite cependant plus de 10 années d'études et de réalisation.**

#### 11. Comment anticipez-vous la tenue des **Jeux olympiques de 2024** à la tête de la RATP ?

Le groupe RATP se prépare depuis plusieurs mois en vue de la tenue et de la réussite des Jeux olympiques et paralympiques, et cette préparation s'intensifiera progressivement à l'approche de cette échéance majeure.

Pour mémoire, la RATP avait soutenu avec beaucoup d'engagement la candidature de Paris à l'organisation des jeux en 2024.

Depuis, une organisation spécifique s'est progressivement mise en place, autour d'une membre du Comex et d'une direction de programme. À date, un effectif équivalent à 40 personnes à temps plein est mobilisé au sein du groupe pour préparer et réussir les Jeux olympiques et paralympiques de Paris.

La RATP participe également à tous les groupes de travail ou réunions préparatoires concernant ses activités, sous l'égide du Délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques, des préfetures de départements, de la préfeture de police de Paris, d'Île-de-France Mobilités, de la mairie de Paris et des collectivités territoriales et, bien entendu, du Comité d'organisation des jeux olympiques de Paris 2024.

Trois sujets sont particulièrement importants à mes yeux en vue de la réussite des JOP 2024 :

- **la préparation de plans de transport renforcés** avec Île-de-France Mobilités, avec des niveaux d'offre adéquats sur nos réseaux pour assurer à la fois le confort et la sécurité des voyageurs et des visiteurs. Cela implique la conclusion d'avenants dès le printemps 2023 avec Île-de-France Mobilités afin de permettre, suffisamment tôt, le recrutement et la formation des effectifs nécessaires pour permettre la mise en production de l'offre supplémentaire ;
- **la gestion des flux, de sûreté, de sécurité et de coordination opérationnelle** dans les transports dont la mise au point se poursuit avec la préfecture de police et les autorités concernées des dispositifs, avec une attention spéciale portée à la protection des sites et des équipements, ainsi qu'à la cybersécurité ;
- **la prise en compte des enjeux sociaux**, qu'ils soient liés aux Jeux olympiques ou non liés (mise en concurrence du bus au 1<sup>er</sup> janvier 2025), et la mise en place sans tarder d'un dialogue social spécifique, compte tenu de la forte mobilisation attendue de l'ensemble des agents de l'entreprise sur la période de l'été 2024. A ce titre, la reconnaissance du groupe RATP comme partenaire à part entière des Jeux olympiques sera un atout décisif pour favoriser l'engagement et la meilleure mobilisation des agents.

12. La **fraude** représente près de 170 millions d'euros de pertes de recettes par an pour la RATP. Quelles réponses apporteriez-vous pour la limiter ?

En 2020, la crise sanitaire a provoqué une forte hausse des taux de fraude, tant sur le réseau ferré (3,7 % en 2018, 4,8% en 2020-2021) que sur le réseau de surface (10,6% en 2019, 15% en 2020). Ces taux, restés stables sur l'année 2021, ont commencé à refluer en 2022 sans toutefois revenir au niveau d'avant-crise.

Cette hausse s'explique par deux facteurs :

- la crise sanitaire et ses conséquences directes (forte diminution du trafic avec les confinements et la montée du télétravail) et indirectes : niveau élevé d'absentéisme maladie, qui n'a pas diminué en sortie de l'épidémie, dépriorisation de la lutte anti-fraude au profit d'autres activités pendant la crise sanitaire (notamment contrôle du respect des mesures sanitaires comme le port du masque), difficultés de recrutement qui touchent particulièrement ce métier jugé difficile ;
- et par les effets de la réorganisation menée en 2021 de l'activité de contrôle pour préparer l'ouverture à la concurrence du réseau de bus, en rattachant directement aux activités Bus, Tramway et Ferré les effectifs de contrôleurs qui étaient auparavant centralisés au département commercial. Cette réforme a impacté le rythme des recrutements et a nécessité des temps de formation importants, associés aux nouveaux attendus métier (polyvalence renforcée).

Le volume de journées agents de contrôle (JAC) en 2021 a été ainsi significativement inférieur à l'objectif contractuel en 2021. La dégradation de l'offre bus depuis l'été 2022 impacte également l'activité de contrôle, l'acceptation du contrôle étant rendue difficile au regard des temps d'attente des bus par les voyageurs.

Les mesures pour renforcer la lutte anti-fraude (augmentation du nombre d'heures de contrôle des agents, incitation au chiffres d'affaires, contrôle en tenue civile, mise en place d'un encadrant référent dans chaque centre bus...) ont néanmoins permis d'améliorer nettement le taux de recouvrement qui est passé de 49,1 % en 2019 à 51,5 % en 2021, et pourrait même dépasser en 2022 l'objectif contractuel de 54 %.

Les résultats du premier semestre 2022 sont encourageants (amorce d'un reflux des taux de fraude, redressement progressif des journées agents de contrôle réalisées, produit des amendes en ligne avec les prévisions), mais ne marquent pas encore un retour à la normale. Pour poursuivre l'amélioration engagée de la performance, l'entreprise déploie un plan ambitieux de recrutement et de formation des contrôleurs, des organisations plus agiles, une amélioration des outils de contrôle (avec notamment la mise en place du paiement sans contact), une digitalisation accrue du suivi de l'activité, ainsi qu'une politique commerciale active (actions de sensibilisation vis-à-vis des abonnés et d'autres populations ciblées).