

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

– Audition de Mme Catherine Guillouard, présidente-
directrice générale de la RATP 2

Mercredi 3 avril 2019
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 45

SESSION ORDINAIRE DE 2018-2019

**Présidence de
Mme Barbara Pompili,**
Présidente



La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a entendu Mme Catherine Guillouard, présidente-directrice générale de la RATP.

Mme la présidente Barbara Pompili. Nous avons le plaisir d'accueillir ce matin Mme Catherine Guillouard, présidente-directrice générale de la Régie autonome des transports parisiens (RATP). Madame, je vous remercie d'avoir accepté notre invitation, qui s'inscrit dans le cadre de nos travaux préparatoires à l'examen du projet de loi d'orientation des mobilités (LOM).

Le Sénat ayant achevé la discussion de ce texte en première lecture, nous souhaitons naturellement vous entendre pour nous faire part de vos réactions sur le résultat de ces travaux. Les rapporteurs du projet de loi au sein de notre commission auront sans doute de nombreuses questions à vous poser – aussi n'en poserai-je moi-même que quelques-unes.

Le point principal du projet de loi, concernant la RATP, est bien évidemment l'ouverture à la concurrence du réseau historique exploité par cet opérateur, en 2025 pour les bus, en 2030 pour les tramways et en 2040 pour le métro.

Pouvez-vous nous dire comment la RATP se prépare à ces échéances, notamment sur le plan de la gouvernance ? Les enjeux sont économiques bien sûr, avec la possibilité donnée à la RATP de créer des filiales pour répondre à des appels d'offres, ou encore avec une nouvelle mission confiée à l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER) concernant la gestion des infrastructures de la RATP. Quelle est votre analyse des dispositifs proposés, et avez-vous des observations ?

Les enjeux sont aussi sociaux : le cadre social de cette ouverture à la concurrence appelle-t-il des observations de votre part ? Selon vous, des points restent-ils à éclaircir ou à préciser ?

Se posent, enfin, des questions de sécurité. Dans le contexte de l'ouverture à la concurrence, comment sera-t-elle assurée ? Pouvez-vous nous rappeler quels sont les grands enjeux ?

Sur un plan plus général, le projet de loi comporte des dispositions qui ne sont pas spécifiques à la RATP mais qui la concernent directement, par exemple l'obligation de réaliser des stationnements sécurisés pour les vélos dans les gares et les pôles multimodaux. Quelle est l'analyse de la RATP sur ce sujet, ainsi que sur les autres dispositions du texte qui concernent l'ensemble des transports publics de voyageurs ?

Madame, je vous cède la parole.

Mme Catherine Guillouard, présidente-directrice générale de la RATP. Je vous remercie pour votre invitation à cette audition qui s'inscrit dans l'examen prochain, par votre Assemblée, du projet de LOM voté hier par les sénateurs. Avant d'entrer plus précisément dans le descriptif des enjeux de ce texte pour la RATP, je souhaite apporter quelques éléments de contexte, de façon à ce que nous puissions ensuite avoir un débat nourri.

Le groupe est aujourd'hui inscrit dans une dynamique de développement significative et positive. Nous sommes 63 000 salariés présents dans quatorze pays, quatre continents et sept régions françaises. Les résultats qui ont été arrêtés et présentés vendredi dernier démontrent cette dynamique. Ainsi, le chiffre d'affaires 2018 a crû de 3,2 %,

pour atteindre 5,563 milliards d'euros. Il a été généré par l'ensemble de nos activités : le chiffre d'affaires de l'Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) a progressé de 2,3 %, celui des filiales de 6,7 % et parmi elles, celui de RATP Développement a crû de 9,1 % et de 14 % hors effets de périmètre liés aux cessions d'actifs et à la conversion de devises. Sur le périmètre historique, cette croissance a bien évidemment été tirée par les transports, notamment le tramway – +6,5 % –, le métro – +1,3 % – et le RER – +0,8 %. Il convient toutefois de noter que la croissance de l'activité du RER est contrastée, puisque celle du RER A s'est établie à +2,2 % tandis que celle du RER B a décliné de 1,7 %. L'an dernier, en effet, le RER B a connu 36 jours de grève à l'occasion du projet de loi pour un nouveau pacte ferroviaire et a été concerné par de nombreux travaux. Pour sa part, l'activité du bus a légèrement décliné (-0,6 %). Dans l'ensemble, les recettes voyageurs ont crû, elles, de 2,6 %.

Concernant nos filiales, notamment RATP Développement, l'année 2018 a été portée par le gain et l'entrée en action de contrats comme celui de Lorient. À l'international, les résultats ont été tirés par l'Algérie – où nous sommes le deuxième employeur, avec 4 000 salariés. Nous y opérons le métro d'Alger et six tramways, dont ceux de Ouargla et de Sétif. Nous avons également renforcé notre activité à Londres, où nous avons gagné des lignes de bus. Nous y comptons actuellement 1 258 bus en opération. Nous avons également gagné des contrats de bus aux États-Unis. Dans cette phase de développement intensif, nous avons gagné en 2018 des contrats qui contribueront au chiffre d'affaires en 2019 et au-delà. C'est notamment le cas du gain du tramway et du métro de Doha avec Keolis, mais aussi du métro et des bus de Riyad et du Grand Paris Express. Cette croissance est donc loin d'être terminée.

Qui plus est, il ne s'agit pas uniquement d'une croissance en volume. J'insiste sur ce point : c'est une croissance rentable. J'en veux pour preuve que notre excédent brut d'exploitation (EBE) a crû l'an dernier de 6,3 %, atteignant 476 millions d'euros. J'ai souvent l'occasion de dire – et je le pense sincèrement – qu'une entreprise publique peut être performante. Ainsi, cette année, nous avons enregistré une marge de 8,6 % sur le chiffre d'affaires, soit une croissance de 40 points de base. Cela, grâce à une maîtrise très scrupuleuse de nos charges d'exploitation et à des gains de productivité qui nous ont notamment permis d'autofinancer notre programme de transformation. Conséquence de quoi, le résultat net récurrent a augmenté de 9 %, à 290 millions d'euros. Grâce à cette dynamique vertueuse, nous avons pu générer pour la première fois dans l'histoire de la RATP une capacité d'autofinancement supérieure au milliard d'euros qui, en vertu du contrat qui nous lie à Île-de-France Mobilités, notre autorité organisatrice (AO), a été totalement réinjectée en investissements au profit des transports en Île-de-France. Nous avons ainsi investi l'an dernier 1,579 milliard d'euros, soit 33 % du chiffre d'affaires de l'EPIC, dont un peu plus de la moitié, soit 820 millions d'euros, pour la modernisation, 620 millions d'euros pour prolonger les lignes de métro et de tramway et 140 millions d'euros pour moderniser les espaces et l'information aux voyageurs. Je rappelle que quatre lignes sont actuellement en extension, ce qui représente le plus grand chantier depuis les années 1930-1940. S'y ajoute l'investissement sur la ligne 14 Sud, sur laquelle nous effectuons un travail de maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de la Société du Grand Paris (SGP).

À titre d'exemples, nous avons fini le pilotage automatique sur le tronçon central du RER A – ce qui a participé à l'amélioration de sa production, puisque nous avons été capables d'injecter 15 trains hebdomadaires supplémentaires. Sur le réseau du RER B, nous travaillons activement sur le nouveau matériel roulant à double capacité pour traiter les problèmes de densité. Nous adaptons les ateliers de maintenance et de remisage et nous sommes en train de travailler sur les terminus. S'agissant du métro, vous savez que nous automatisons la ligne 4

tout en continuant son exploitation. Nous avons déjà installé des façades de quai dans cinq stations. Nous avons lancé les premiers essais du nouveau train de la ligne MP14, qui est passé de six à huit voitures. Enfin, nous conduisons un très important chantier de conversion à l'électrique et au biogaz de nos dépôts de bus. Suite à l'éclaircissement du volet réglementaire dont nous avons besoin et qui est arrivé en août 2018, des chantiers sont en cours dans douze de nos vingt-cinq centres bus.

J'ajoute que cette croissance ne s'est pas faite au prix de la consolidation financière de l'entreprise. Cela signifie que nous avons été capables, tout en investissant massivement, de réduire notre dette de 45 millions d'euros. L'État nous avait fixé comme objectif un ratio d'endettement sur fonds propres de 1,1 à la fin de 2020. Nous l'avons atteint avec deux ans d'avance.

Les fondamentaux de l'entreprise sont donc sains. Toutefois, nous sommes confrontés à des défis très importants. Pour les relever, nous avons engagé depuis mon arrivée un plan de transformation articulé autour de quatre axes. Le premier est celui de l'excellence opérationnelle au service des clients. En effet, si la performance technique du réseau RATP, en particulier du métro, est bonne – treize lignes sur quatorze ayant atteint les objectifs fixés par Île-de-France Mobilités en 2018 – il convient d'améliorer la relation client. Cela nous prendra un peu plus de temps. Notre programme, ambitieux, prévoit l'amélioration de l'information aux voyageurs, le développement d'une « promesse client » et la création d'un outil de *Net Promoter Score*. Celui-ci nous permettra de nourrir un dialogue continu et d'apporter des améliorations dans la qualité de service aux clients.

Le deuxième axe est celui de la concurrence et du développement. Nous devons évidemment nous préparer activement à l'ouverture à la concurrence de notre périmètre de bus. Indépendamment des sujets législatifs et réglementaires, nous avons lancé plusieurs plans de performance sur diverses fonctions de l'entreprise : les achats, le gestionnaire d'infrastructures (GI), les bus, l'ingénierie et les fonctions support. Le plan lancé fin 2017 commence à monter en puissance – les fonctions support représentant cette année un quart des gains de productivité – et permet à l'entreprise de se préparer. Le but est de rapprocher l'entreprise des coûts standard de marché et de la rendre compétitive lorsqu'elle aura à affronter la concurrence. Nous structurons également le GI, en particulier celui du Grand Paris puisque nous aurons en charge la maintenance des infrastructures des lignes 15, 16, 17 et 18 le moment venu. Nous accélérons également notre développement à l'international, mais aussi sur le volet de la *Smart City* en concluant des partenariats – par exemple avec l'entreprise de construction durable Woodeum – et des prises de participation comme dans Zenpark, une entreprise de parkings intelligents.

Le troisième axe est celui de l'innovation et du digital. Nous avons lancé un grand plan de transformation digitale de l'entreprise, dont le déploiement a débuté en 2018 et s'accélélera cette année. Nous avons également mis en place un plan pour les véhicules autonomes. La RATP a dépassé le 100 000^e passager véhiculé sur véhicule autonome – et ce n'est pas fini. Ce programme de transformation digitale s'articule de façon très précise avec les axes stratégiques du groupe. Nous avons ainsi créé un réseau de « labs » et d'innovation au sein de l'entreprise, qui nous permet de recueillir des idées et de les pousser en projets. Nous avons également engagé deux programmes spécifiques, sur l'intelligence artificielle – car nous sommes convaincus qu'elle pourra, à terme, améliorer nos performances – et sur le *Building Information Modeling* (BIM) – technique de construction de bâtiments qui peut nous faire gagner du temps, d'autant que nous avons une grande capacité à conduire des projets de valorisation immobilière verticale combinant des usages industriels et de service public et des logements.

Le quatrième et dernier axe est le plus fondamental. C'est celui de la politique des ressources humaines (RH) et du dialogue social. Les transformations que je viens d'évoquer doivent en effet reposer sur un dialogue social nourri, avec le relais du management. En ce qui concerne le dialogue social, l'année 2018 a été marquée par la signature d'accords très importants. La RATP est ainsi l'une des rares entreprises françaises à avoir mis complètement en place le dispositif des ordonnances prises en application de la loi « Macron » : nous avons renégocié avec les organisations syndicales la découpe des comités sociaux et économiques (CSE) en vue de préparer l'entreprise à son ouverture à la concurrence ; nous avons travaillé sur le volet des moyens syndicaux ; nous avons conclu il y a moins d'un mois un accord sur la négociation annuelle obligatoire (NAO), un accord sur le télétravail et un accord sur l'égalité hommes-femmes. En parallèle, nous avons lancé une démarche d'excellence managériale et structuré un programme dit d'« intraprenariat », dans le cadre duquel les jeunes hauts potentiels du groupe peuvent dédier 20 % de leur temps pour réfléchir à des pistes de croissance future. Enfin, nous avons engagé un plan complet de conduite du changement. 4 300 cadres ont ainsi participé à des « journées de la transformation ».

Dans ce contexte de dynamique très forte de transformation, la perspective de la LOM revêt pour nous une importance majeure, pour ne pas dire vitale. Nous sommes concernés au premier chef par plusieurs dispositions. L'article 38, tout d'abord, introduit deux mesures primordiales. D'une part, il nous offre la possibilité de constituer des filiales pour répondre aux appels d'offres, ce qui est indispensable. D'autre part, il permet d'élargir le principe de spécialité de l'EPIC. Grâce à cet article, nous pouvons nous doter de nouveaux vecteurs de développement.

Ensuite, l'article 39 définit le cadre social dans lequel s'inscrira l'ouverture à la concurrence. Celle de l'activité bus concernera 19 000 salariés sur les 44 000 de l'EPIC et devra intervenir au plus tard le 31 décembre 2024. Mais le volume du marché est tel – 1,7 milliard d'euros, 25 dépôts, 4 700 bus, 350 lignes – qu'elle interviendra progressivement et nécessairement avant la date butoir. C'est la raison pour laquelle le plan de transformation que nous avons lancé est vaste et profond. Le temps nous est compté. En l'occurrence, le cadre social prévu dans le projet de LOM permettra de définir – pour les collaborateurs de la RATP comme pour l'AO – les conditions dans lesquelles nous serons amenés à basculer demain dans un monde concurrentiel. Pour nous, cet article 39 répond à trois enjeux essentiels. Le premier consiste à garantir la sécurité de l'exploitation et la continuité de service. Les permis D sont une ressource rare et leur acquisition se prépare plusieurs mois à l'avance. Or dans la mesure où nous basculerons vers le nouveau réseau de bus dans la nuit du 19 au 20 avril, nous avons dû – et c'est une très bonne chose – accueillir 700 nouveaux chauffeurs de bus. En effet, le système de transports décidé par notre AO comptera alors 110 bus supplémentaires. Le deuxième enjeu est celui de la bascule vers l'ouverture à la concurrence dans des conditions économiques attractives. Quant au dernier enjeu, il concerne l'obtention de l'adhésion des personnels, ce qui impose de donner de la visibilité. C'est pourquoi l'article 39 prévoit le transfert automatique du personnel, assorti de la portabilité d'un certain nombre de droits, et la construction d'un cadre social et territorial (CST) applicable à la durée et l'organisation du travail des seuls conducteurs de bus de la RATP – en raison des conditions d'exploitation spécifiques à Paris et sa petite couronne.

En séance au Sénat, la ministre des transports a déposé des amendements gouvernementaux qui visent à détailler la portabilité des droits et préciser les conditions de mise en œuvre du CST. Ils ont été largement adoptés. À mon sens, cela montre que ces dispositions sont non seulement pertinentes mais totalement indispensables, et qu'elles ont été comprises par la majorité des parties prenantes – AO, Union des transports publics et

ferroviaires (UTP), organisations syndicales. À cet égard, je considère que le texte issu du Sénat est globalement satisfaisant.

S'agissant de la sûreté, l'article 33 est très important. Aujourd'hui, nous assurons la sûreté sur le réseau RATP grâce au Groupement de protection et de sûreté des réseaux (GPSR). Le professionnalisme de cette unité est reconnu par tous les interlocuteurs, notamment la préfecture de police. Le rapport d'information de vos collègues M. Jean-Michel Fauvergue et Mme Alice Thourot sur le continuum de sécurité vers une sécurité globale l'a également relevé. Actuellement, l'activité du GPSR est limitée au territoire de l'EPIC RATP. Si l'on ne prévoit pas de dispositif, la question de la protection du Grand Paris Express se posera. En outre, dans la mesure où il est essentiel de préserver la continuité des réseaux souterrains, il était nécessaire de légiférer sur le sujet. En l'occurrence, le projet de LOM propose de maintenir les prérogatives du GPSR sur l'EPIC, d'étendre son périmètre au Grand Paris Express et d'intervenir, le moment venu, sur le réseau de surface uniquement à la demande de l'AO. Pour moi, il est essentiel d'éviter la fragmentation des forces de sûreté en Île-de-France. Ce serait générateur d'inefficacité. En outre, je rappelle que le GPSR a des compétences particulières. Nous investissons très significativement dans les hommes et les femmes de ce groupe, avec 15 semaines de formation initiale et 3 semaines de formation continue par an. Le niveau d'engagement et de professionnalisme de cette équipe est excellent.

Les débats au Sénat ont également permis – vous le souligniez, Madame la présidente – d'introduire la possibilité pour l'ARAFER d'émettre un avis conforme sur la tarification. Cela nous paraît juste. En définitive, je pense que l'article 33 tel qu'il est sorti du Sénat permet de préserver les grands équilibres.

Enfin, il me semble très important de parler des articles 9 et 11 qui concernent l'ouverture des données et les services numériques multimodaux. Dans ce domaine, nous avons plusieurs priorités. La première est la réciprocité dans le partage des données entre les acteurs publics et privés, régulés et non régulés. Il nous paraît normal, si nous voulons construire un *Mobility as a service* (MAS), que l'ensemble des acteurs soient concernés par cette question. Une autre priorité vise à assurer un retour minimal sur investissement réalisé dans la structuration des données pour l'*open data*. Je rappelle, à cet égard, que nous sommes le deuxième opérateur d'*open data* en France. Aujourd'hui, 150 millions de requêtes sont effectuées tous les mois dans les systèmes de la RATP. Nous l'avons permis en investissant pour structurer les données et la capacité des autres acteurs à les utiliser. Depuis 2018, nous faisons du temps réel en permettant de traiter 200 requêtes-seconde. À Londres, les requêtes dans le système de TFL se font toutes les 30 secondes. Dès lors que nous avons armé un système d'accès à nos données qui nous a coûté 1 million d'euros, nous trouvons normal de percevoir une redevance au-delà d'un certain niveau de requêtes. Mais ce n'est pas le cas, puisque les différents acteurs ont trouvé les moyens de contourner ce paiement de redevance. Nous n'avons ainsi pas encore reçu le moindre euro de la part d'acteurs qui effectuent 1,8 milliard de requêtes par an dans nos systèmes. Enfin, concernant le MAS, nous entendons évidemment conserver la relation directe avec nos clients. Sinon, la désintermédiation observée dans d'autres secteurs, notamment hôtelier, nous concernera nous aussi. Aussi travaillons-nous sur le « phygital », c'est-à-dire la relation entre le traitement physique des transports et des infrastructures et le digital. Depuis 2018, nos clients ont la possibilité de nous signaler un problème de propreté sur le réseau. Sans ce contact client demain, nous ne saurons plus répondre à ces situations. Il en sera de même pour les objets trouvés et le service clients. Il est très important que, quel que soit le point d'arrivée, nous puissions conserver la relation directe avec nos clients.

Opérer un réseau multimodal et intermodal ne relève pas du seul numérique : c'est aussi une réalité opérationnelle.

Je propose de m'arrêter là, mais si vous le souhaitez, je peux encore dire un mot du vélo.

Mme la présidente Barbara Pompili. Je pense que nombre de questions porteront sur ce sujet.

Mme Catherine Guillouard. Passons donc aux questions. Je vous remercie de m'avoir écoutée.

Mme la présidente Barbara Pompili. Les questions s'annoncent très nombreuses. Avant de donner la parole aux orateurs de groupe, je vous propose d'entendre nos rapporteurs sur le projet de LOM, qui disposent chacun de trois minutes.

M. Bruno Millienne, rapporteur. Je suis rapporteur sur le titre premier de la LOM et m'occupe de la question de la gouvernance, dont l'ambition affichée vise à mieux répondre aux besoins quotidiens des citoyens, des territoires et des entreprises. Si la RATP paraît moins concernée par ces dispositions, je suppose que vous en partagez les ambitions et il est indéniable qu'il reste beaucoup à faire. Vous avez rappelé les résultats affichés par votre groupe et annoncés le 29 mars, qui montrent que votre entreprise va mieux, avec une progression de chiffre d'affaires de plus de 3 %. La hausse du nombre d'utilisateurs semble être pour une bonne part dans ces bons résultats. Elle a cependant une conséquence moins vertueuse : la saturation d'un certain nombre de lignes et le mécontentement accru de certains voyageurs face à des conditions de voyage dégradées. Pouvez-vous revenir plus en détail sur les actions entreprises pour garantir un niveau de prestation à la hauteur des attentes légitimes des usagers ?

Je m'interroge aussi sur les incidences que vous anticipez du projet de LOM – si tel est le cas – sur votre activité.

Concernant l'amélioration de la satisfaction du besoin des entreprises, je crois savoir qu'a été expérimentée en 2011 la mise en place de fret sur des lignes de tramway, dans le cadre d'un projet intitulé « Tram-Fret ». Quelles conclusions en ont été tirées ?

Enfin, le titre premier de la LOM prévoit des dispositifs spécifiques en faveur des personnes handicapées ou à mobilité réduite. Quels efforts ont été entrepris par le groupe RATP concernant la question de l'accessibilité et quels efforts restent encore à faire ?

Mme Bérangère Couillard, rapporteure. Madame la présidente-directrice générale, je vous remercie d'être présente avec nous en commission ce matin pour répondre à nos questions. La RATP est concernée à différents titres par le projet de LOM et votre éclairage nous sera précieux en vue de l'examen de ce texte. Je suis rapporteure sur le titre II, qui vise à réussir la révolution des nouvelles mobilités et aborde notamment les thématiques de l'ouverture des données, du développement des services d'information et de billetterie multimodale, du soutien aux nouvelles formes de mobilité comme le covoiturage, le *free floating* ou le véhicule autonome, et de leur régulation. La RATP est concernée au premier chef par l'ouverture des données, prévue par le règlement européen délégué du 31 mai 2017. Comment l'opérateur s'y prépare-t-il ?

Le projet de loi prévoit que les AO de la mobilité seront responsables de la mise à disposition des données – je pense à Île-de-France Mobilités – tout en pouvant déléguer cette mission aux opérateurs de transport qui détiennent ces données. Ce système vous semble-t-il efficace ? Le périmètre des données qu'il est prévu de rendre accessibles vous paraît-il à même de permettre le développement de services d'information billettique multimodale ? En particulier, l'ouverture des données sur les déplacements des personnes à mobilité réduite permettra-t-elle de faciliter la mobilité réelle de ces personnes ?

Par ailleurs, pour permettre un essor massif du covoiturage et lutter contre l'« autosolisme », faut-il selon-vous ouvrir les données de covoiturage ?

Le rôle d'accompagnement de cette ouverture des données est confié par le projet de loi aux régions et aux métropoles. Quels sont les besoins que vous identifiez qui pourraient faire l'objet d'un appui de la région ?

Le projet prévoit également de confier à l'ARAFER le contrôle des obligations de transmission des données de transports et le règlement des différends qui pourraient apparaître. L'autorité pourra-t-elle être saisie par les opérateurs de transports ? Ce dispositif vous semble-t-il à même d'assurer la mise en œuvre effective de l'ouverture des données ?

Enfin, comment la réutilisation des données par des services d'information multimodale doit-elle être encadrée ? Des licences doivent-elles être créées ? Les réutilisateurs de données doivent-ils contribuer financièrement aux coûts de mise à disposition de ces données ? Le cas échéant, à partir de quel volume ?

M. Jean-Luc Fugit, rapporteur. Je tiens à vous remercier pour votre présentation complète et dynamique en ce début d'audition. Je suis rapporteur du titre III du projet de LOM. Comme vous le savez, son objectif majeur vise à favoriser le développement des mobilités moins polluantes et actives, notamment à travers une intermodalité facilitée. Je souhaite aborder avec vous plusieurs points, dont certains sont motivés par les dispositions adoptées lors de l'examen du projet de loi au Sénat.

Tout d'abord, concernant le vélo, le Sénat a supprimé en séance publique l'obligation de transporter huit vélos non démontés dans chaque train – laquelle avait été introduite lors du travail en commission – au profit d'un renvoi au pouvoir réglementaire qui devra déterminer les obligations spécifiques à chaque catégorie de train. Cette solution vous convient-elle pour les lignes de RER que vous exploitez ?

Toujours sur le vélo, le projet de loi incite fortement au développement de stationnements sécurisés de vélos à proximité des gares. Comment faire pour développer massivement de telles places à proximité des gares du réseau RATP ? Avez-vous une ambition particulière concernant la recharge des vélos électriques en stationnement dans ou à proximité de ces gares ? Par ailleurs, considérez-vous qu'il faille, pour favoriser l'intermodalité, faciliter le stationnement des vélos à proximité des stations de métro ?

Par ailleurs, la RATP a engagé un ambitieux programme de conversion de sa flotte de bus pour un *mix* 100 % électrique et biogaz naturel pour véhicule (bio-GNV) en 2025, avec 60 % de bus électriques et 40 % de bus roulant au biogaz contre 79 % au diesel actuellement et des hybrides. À quelles difficultés vous heurtez-vous dans cette démarche ? Je pense notamment à la question du réseau d'alimentation en biogaz. Envisagez-vous, à moyen ou plus long terme, d'équiper votre flotte en bus à hydrogène ?

Enfin, puisque nous parlons de pollution et de déplacements du quotidien, je voudrais aussi vous interroger en tant que président du Conseil national de l'air sur la question de la qualité de l'air que nous respirons dans le métro parisien. Pouvez-vous nous dresser un rapide état de lieux des principaux polluants, mais aussi nous présenter les actions que vous conduisez à la tête de la RATP pour améliorer la qualité de l'air souterrain inspiré par les passagers et les personnels ?

Mme Bérangère Abba, rapporteure. En tant que rapporteure du titre IV de la LOM sur le financement des infrastructures nationales de transport, je vais me permettre de revenir un peu plus précisément sur des éléments qui ont été soulevés par mes collègues concernant le verdissement et les nouvelles flottes de bus que la RATP entend déployer. Le 20 avril prochain, la RATP procédera à une réorganisation complète des lignes de bus circulant au sein de l'agglomération parisienne en modifiant le trajet de quarante-deux lignes, en remplaçant trois autres et en créant cinq nouvelles. Ce changement intervient alors que la fréquentation générale des transports en commun d'Île-de-France a sensiblement augmenté au cours de 2018, passant à 3,4 milliards de voyages effectués, tandis que le nombre de voyages en bus a baissé de 6 millions. Face à cela, votre groupe est confronté à un certain nombre de défis. D'ici 2025, vous vous êtes engagée à ce que la RATP soit le premier opérateur européen à disposer d'une flotte de bus 100 % propres, notamment électriques et bio-GNV – plus compétitif que l'hybride – contre 25 % aujourd'hui dans une flotte encore essentiellement diesel. Le véhicule autonome représente une autre opportunité. Dans le Val-de-Marne, les passagers de la ligne 393 qui relie Thiais à Sucy-Bonneuil pourront expérimenter cette année différents prototypes de bus autonomes.

Par ailleurs, si la vitesse commerciale moyenne des bus s'est stabilisée autour de 10 kilomètres par heure après des années de baisse, grâce notamment à une vidéo-verbalisation efficace des contrevenants empruntant les couloirs réservés, les bus souffrent toujours d'un trafic dense et de nombreux travaux dans la capitale qui empêchent un service plus rapide et ponctuel. La LOM devra d'ailleurs traiter la question de la pertinence de l'ouverture de ces voies aux autres usagers – je pense plus particulièrement aux trottinettes en *free floating* qui posent un certain nombre d'interrogations. Sans doute aurez-vous à cœur de nous donner votre avis sur ce sujet.

Enfin, au moment où votre établissement doit se préparer à l'ouverture à la concurrence du réseau historique des bus parisiens, qui aura lieu d'ici six ans et concerne 19 000 salariés et des millions d'usagers, pouvez-vous nous en dire plus sur la mise en œuvre de tous ces chantiers mais également sur la place que tient le bus dans la vision que vous avez de la mobilité dans une métropole telle que Paris ?

Mme Zivka Park, rapporteure. Le titre V du projet de LOM, dont je suis rapporteure, traite un certain nombre d'enjeux importants pour votre entreprise, notamment son ouverture à la concurrence et la question de la sécurité dans les transports. En application du droit européen, la mise en concurrence de l'exploitation des réseaux de la RATP est prévue à compter de fin 2024 pour le mode bus, de fin 2029 pour le mode tramway et de fin 2039 pour les modes métro et RER. Nombreux sont ceux qui comparent la situation de l'ouverture à la concurrence des activités de bus de la RATP à celle du service public du transport ferroviaire de voyageurs. Pourriez-vous nous préciser en quoi elles ne sont pas comparables ?

Dans la perspective de l'ouverture à la concurrence des services de transport public par autobus dès le 1^{er} janvier 2025, le Gouvernement souhaite établir une convergence des conditions d'intervention des différents opérateurs dans ce secteur. Cette mise en concurrence

pose la question d'un nouveau cadre légal spécifique pour prévoir le transfert des contrats de travail des salariés et la portabilité de certains droits issus du statut. Cette ouverture à la concurrence des activités bus de la RATP concerne, comme vous l'avez dit tout à l'heure, près de 19 000 salariés. Il est donc dans l'intérêt de tous de réussir ce transfert et qu'il se passe dans les meilleures conditions, surtout en Île-de-France où l'on observe de fortes tensions sur le marché du travail s'agissant des conducteurs de bus titulaires d'un permis D – que l'on ne peut obtenir qu'à partir de 21 ans.

Le projet de loi prévoit ainsi qu'en cas de changement d'opérateur, les contrats de travail des salariés seront transférés au nouvel employeur et que cette poursuite de contrat s'accompagnera du transfert de garanties sociales de haut niveau. Pourriez-vous nous apporter votre éclairage sur ce dispositif ? Celui-ci vous semble-t-il permettre la continuité du service et apaiser d'éventuelles tensions sociales ? À ce propos, le Gouvernement a eu l'occasion de déposer quelques amendements au moment de l'examen au Sénat, notamment sur la mise en place d'un dispositif spécifique d'information, l'inscription dans la loi du contenu des garanties sociales de haut niveau et l'application du CST dans tous les cas. Estimez-vous que l'examen du projet de loi à l'Assemblée nationale et la discussion devront encore faire évoluer certains points ? Le cas échéant, lesquels ? Plus spécifiquement, pourriez-vous nous éclairer sur la nécessité de déroger au code du travail et au code des transports dans le secteur, et sur la manière dont il convient d'organiser ces dérogations dans le cadre de l'ouverture à la concurrence ?

Par ailleurs, le CST suscite de nombreuses interrogations avec l'ouverture à la concurrence. Pourriez-vous nous dire dans quelle mesure il se justifie au regard des contraintes d'exploitation spécifiques communes ?

Enfin, l'ouverture à la concurrence des transports en Île-de-France pose des questions en termes de cohérence du dispositif de sûreté. Dans la mesure où il importe d'assurer un niveau élevé de sûreté des personnes et des biens, pensez-vous que le dispositif de l'article 33 soit à même d'assurer un haut niveau de sûreté pour tous les voyageurs ? Existe-t-il encore des marges de manœuvre pour le faire évoluer ?

Mme la présidente Barbara Pompili. Je propose d'entendre maintenant les questions des représentants des groupes.

M. Jean-Marc Zulesi. Alors que le Sénat a adopté hier en première lecture le projet de LOM et que nous démarrons nos travaux à l'Assemblée nationale d'ici quelques semaines, nous avons le plaisir de vous accueillir, Madame la présidente-directrice générale, afin d'échanger avec vous sur votre vision de la mobilité. La RATP, ce sont évidemment le métro parisien, les bus, l'élargissement du réseau de tramway ou encore le développement du Grand Paris, notamment en vue des Jeux olympiques de 2024. En Île-de-France, ce sont aussi 12 millions de trajets qui sont effectués tous les jours sur votre réseau. Vous l'avez rappelé mais on l'oublie souvent, la RATP est également présente sur l'ensemble du territoire français et à l'international. Implanté dans quatorze pays et sur quatre continents, le groupe RATP est l'un des leaders mondiaux exploitant métros, trains, tramways, bus et même navettes maritimes. Pouvez-vous présenter les différents axes stratégiques de votre développement à l'international ?

L'écosystème des transports connaît aujourd'hui un tournant. Virage numérique, transition écologique, lutte contre les factures territoriales : avec cette LOM, nous voulons changer de braquet en intégrant ces enjeux dans une vision durable des mobilités, pleinement

centrées sur l'utilisateur et le quotidien. Pour la RATP, la LOM signifie l'entrée dans une nouvelle ère, marquée par l'ouverture progressive à la concurrence, celle des données et le développement rapide de nouveaux acteurs. Au sein du groupe La République en Marche, nous y voyons de nouvelles opportunités comme l'émergence de mobilités autonomes et partagées, le développement des systèmes billettiques multimodaux et le MAS – autant d'outils au service des usagers, pour une mobilité du quotidien apaisée.

J'en viens à ma question. Face à l'ouverture à la concurrence, la LOM permettra notamment à la RATP de filialiser en Île-de-France. Alors que certains craignent son atomisation, comment envisagez-vous de maintenir la cohésion du groupe RATP ? Comment la filialisation peut-elle transformer la fin de son monopole en victoire, pour elle et pour ses employés ?

Mme Valérie Lacroute. Vous venez de nous présenter la forte activité et la croissance de la RATP aussi bien en France qu'à l'international. Vous affichez une ambition forte pour votre groupe et vous serez – nous le verrons avec la LOM – un acteur incontournable des mobilités. Plusieurs de mes questions portent sur la stratégie de votre groupe, notamment après le vote de la loi du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire, laquelle prévoit l'ouverture à la concurrence des trains régionaux à compter de décembre 2019 et jusqu'à 2023. Vous avez la possibilité de répondre à des appels d'offres hors Île-de-France via vos filiales. Comment la RATP se positionnera-t-elle sur ce nouveau marché ?

Concernant le sujet, particulièrement sensible, de l'ouverture des données, l'objectif est que tous les usagers aient accès à une information globale sur leurs trajets, incluant bien évidemment tous les modes de transport. Cette ouverture n'était jusqu'à maintenant que partielle et les opérateurs publics dénonçaient une inégalité avec les opérateurs privés. Le projet de loi tel qu'il est rédigé vous paraît-il pleinement répondre à cette problématique ?

Par ailleurs, l'article 15 de la LOM devrait permettre aux maires de réserver l'usage de certaines voies de circulation aux véhicules propres et à ceux utilisés dans le cadre du covoiturage, bien au-delà des transports en commun pour lesquels elles sont actuellement dédiées. Quelle est votre position sur ce point ?

Ensuite, pouvez-vous confirmer que les agents de la RATP ne pourront pas refuser le transfert obligatoire de leur contrat de travail dans le cadre de l'ouverture à la concurrence et que cela ne portera pas atteinte à la continuité du service, notamment pour le nouvel opérateur ?

Toujours concernant l'Île-de-France, le modèle francilien du réseau de bus se rapprochera-t-il du réseau londonien, avec une forte AO et un réseau de métro public pas encore ouvert à la concurrence ?

Enfin, concernant le CDG Express – qui fait couler beaucoup d'encre –, votre expertise vous permet-elle d'affirmer que l'exploitation des lignes existantes, notamment du RER B qui était en panne hier, ne sera pas dégradée à terme ?

Mme Florence Lasserre-David. Je vous remercie au nom du groupe Mouvement Démocrate et apparentés pour votre propos liminaire qui nous permet d'avoir une vision d'ensemble sur les orientations stratégiques de la RATP. Je souhaite vous interroger tout particulièrement sur la transition énergétique de votre parc de bus avec le grand plan « Bus

2025 » que Mme Élisabeth Borne avait lancé quand elle occupait encore vos fonctions. Cette stratégie visait à rendre 100 % écologique la flotte des autobus parisiens en 2025, avec le remplacement de 4 500 bus par des véhicules électriques et au biogaz et ce, afin de réduire de plus de moitié les émissions de CO₂ de la régie autonome. Afin d'atteindre ces objectifs ambitieux mais indispensables pour permettre à la France de tenir les engagements pris lors de la signature de l'Accord de Paris, la RATP a fait le choix d'une flotte composée aux deux tiers de véhicules électriques et à un tiers de bus au biogaz. Alors que le Sénat a voté hier un projet de LOM plus ambitieux que la version du Gouvernement sur le *mix* des carburants, j'aurais souhaité connaître les raisons qui ont poussé à retenir une part d'électromobilité et une part de motorisation thermique roulant au bio-GNV plutôt que de privilégier l'une ou l'autre des solutions pour les bus parisiens.

Sur un tout autre sujet, j'aimerais profiter de votre audition ce matin pour vous interroger sur les informations qui circulent actuellement quant à une refonte complète du réseau de bus parisien et de la petite couronne qui devrait intervenir le 20 avril prochain. À moins d'un mois de cette véritable révolution pour les usagers, aucune annonce officielle n'a encore été faite à ce sujet. Pourriez-vous nous en dire un peu plus concernant la campagne d'information qui sera conduite auprès des voyageurs et nous présenter votre projet du nouveau réseau de bus parisien ?

M. Christophe Bouillon. Il existe trois transitions auxquelles nul ne peut échapper, et encore moins une entreprise comme la vôtre. C'est d'abord la transition écologique. Vous avez rappelé à la fois vos ambitions en ce qui concerne la flotte et vos perspectives en termes de bus électriques et d'utilisation du biogaz. La programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) est-elle compatible avec ces ambitions ? Quid de l'énergie ? Pouvez-vous également nous préciser quel serait le rôle du MAS Trafic pour offrir des alternatives sérieuses à l'autosolisme ? Par ailleurs, quelle est votre approche concernant la pollution de l'air mais aussi le bruit à l'intérieur des stations ? Nombre d'utilisateurs du réseau subissent ces nuisances.

S'agissant de la transition numérique, vous avez précisé vos ambitions et vos actions en la matière. Souvent, lorsque l'on parle de « villes intelligentes », on évoque les métropoles ou les grandes agglomérations. Est-ce à dire que les petites villes, les arrière-pays ou les territoires situés autour des grandes métropoles échappent à cette dimension ? Avez-vous des réponses à leur apporter, notamment concernant la notion de bassins de mobilité prévue dans le projet de LOM ?

Sur la transition démographique, notre société vieillit – et l'on a le sentiment qu'il ne fait pas bon vieillir dans le métro. Outre la question de l'accessibilité pour les personnes handicapées, nombre de personnes éprouvent les plus grandes difficultés du monde à évoluer dans le métro. Quel est le coût, s'il a été identifié, de mise en accessibilité de l'ensemble du réseau ? Il faut que nous puissions connaître ce montant pour savoir si nous pouvons résolument nous engager dans cet investissement d'avenir.

Par ailleurs, serez-vous prêts pour les Jeux olympiques de 2024 ? Qu'en est-il du Grand Paris Express ? Quels sont les moyens que vous déployez pour être au rendez-vous ?

Enfin, vous avez parlé du climat social. La RATP figure-t-elle dans le classement des entreprises françaises où il fait bon vivre et à quelle place, le cas échéant ? Comptez-vous des responsables du bonheur dans votre entreprise ?

M. Guy Bricout. Le métro est une carte de visite pour une capitale. J'ai regardé avec intérêt une émission élogieuse sur le métro de Saint-Pétersbourg et sur ceux d'autres pays. Le nôtre n'est malheureusement pas montré en exemple par les médias internationaux. Je voudrais évoquer deux points, à commencer par l'insécurité. Dans les transports en commun parisiens, les vols à la tire ont augmenté de 33 % depuis le 1^{er} janvier. Ils touchent particulièrement les personnes qui se méfient le moins, en l'occurrence les touristes étrangers. L'un de nos collègues ici présent a lui-même récemment été victime dans le métro, à une heure de pointe, du vol de son portefeuille. Outre la mauvaise image que cela renvoie, cela nourrit bien sûr un sentiment de méfiance pesant, chez les usagers ponctuels comme chez ceux du quotidien. Comment envisagez-vous d'endiguer cette recrudescence ? L'ensemble des rames du métro sont-elles équipées de caméras ? N'y aurait-il pas besoin de multiplier la présence visible des agents du GPSR sur les quais mais aussi dans les rames ? Enfin, vous avez facilité le dépôt de plainte pour les touristes étrangers. Qu'est-ce que cela change dans les faits ?

Mon deuxième point porte sur l'accès du métro aux personnes à mobilité réduite. Seule la ligne 14 est totalement aménagée pour permettre le déplacement de ces usagers. Alors que de nombreuses stations sont actuellement réaménagées et modernisées, on peut s'étonner de ne pas voir effectuer les travaux nécessaires pour réadapter les lignes en fonction des besoins spécifiques de ces usagers. Peut-on espérer une évolution dans ce domaine ?

M. Loïc Prud'homme. Selon moi, en l'état, la LOM ne répond pas à l'urgence. Elle ne permet pas de se déplacer moins, mieux et autrement pour préserver à la fois le climat et notre santé. Il s'agit, il me semble, d'un passage du droit aux transports, avec sa dimension de planification par l'État et de service public, à un nouveau concept de mobilité fondé sur une offre privée et des débouchés économiques.

Je voudrais aussi évoquer la PPE, qui fixe un objectif de baisse de la consommation d'énergie de 16 % dans le secteur des transports d'ici 2028. En 2017, la France dépassait de 6,7 % son budget carbone et parmi les secteurs qui le dépassent le plus, on retrouve les transports avec +10,6 % par rapport à l'objectif de 2017. Cela dit, et pour pointer le rôle essentiel de votre entreprise dans la transition écologique, je défends une vision globale et planifiée des transports au service de l'intérêt général écologique. Le transport est un droit qu'il faut garantir par une gestion publique. Son accessibilité dépend d'un maillage non focalisé sur les métropoles, mais aussi de tarifs abordables, voire de la gratuité. Ma vision est donc à l'opposé de celle de cette LOM qui consacre l'ouverture à la concurrence et promeut de grands projets inutiles, mortifères pour l'environnement. Pour mentionner le CDG Express, qui sera géré par votre entreprise, ni son tracé ni son coût prohibitif – 24 euros pour un trajet – ne le rendront accessible aux habitants de la Seine-Saint-Denis – le tout pour la modique somme de 1,8 milliard d'euros. Ce budget aurait pu ou aurait dû être investi dans l'amélioration du réseau existant et du quotidien des 900 000 usagers journaliers du RER B. Il me semble qu'avec ce choix, on réitère les erreurs du « tout TGV » en vigueur à la SNCF durant des années et que l'on regrette amèrement aujourd'hui. Il me semble que c'est une erreur stratégique en termes de transports populaires.

Le report du RER B vers ce CDG Express ne sera que de 6 %. Le temps gagné oscillera entre 10 et 30 minutes. À 1,8 milliard d'euros, cela fait cher la minute ! En outre, quid d'une livraison possible après 2024, comme l'a évoqué notre collègue M. Christophe Bouillon avant moi ?

Une fois ce constat posé et mes positions affirmées, j'ai quand même une question à vous poser. Vous évoquez le risque de fragmentation, notamment en ce qui concerne les services de la sécurité. Mais qu'en est-il du risque de fragmentation des lignes attribuées à d'autres opérateurs et des risques de désoptimisation – pour utiliser un mot à la mode – sur deux registres : les résultats financiers et la fréquentation des lignes de transports en commun ?

M. Bertrand Pancher. Je comprends l'intérêt de l'ouverture à la concurrence pour les bus et les tramways, mais j'avoue que je n'arrive toujours pas à comprendre cette logique concernant le métro et le RER. Certes, nous sommes dans un cadre législatif national et européen, mais enfin, tout de même ! Il y a une telle technicité que je ne m'étonne pas des réactions d'inquiétude, notamment des organisations syndicales, dans cette affaire. Je sais bien que l'ouverture à la concurrence pour le métro et le RER est très lointaine – en 2039, très exactement. J'aimerais toutefois vous interroger sur votre perception de cette généralisation de l'ouverture à la concurrence. C'est ma première question, même si je pense que la LOM est de bon sens, en particulier avec la possibilité de création de filiales.

Ma deuxième question porte sur votre regard sur le Grand Paris. Des controverses sont régulièrement exprimées, liées à la centralisation de ce type de décision. L'État, quel qu'il soit, veut tout faire et promet tout en permanence, et par conséquent nous sommes toujours face à des perspectives de travaux pharaoniques qui ne résistent pas à la réalité comptable et aux difficultés de coordination. Quelle est votre perception quant à la nature et à l'ampleur des travaux à réaliser ces prochaines années ? Les usagers demandent des améliorations quotidiennes, mais je ne suis pas certain qu'ils réclament tous des travaux d'une telle ampleur.

Ma troisième question concernera la gouvernance d'ensemble. Autant je soutiendrai la LOM, autant je suis très frustré de constater que l'on n'a rien tranché du tout en matière de gouvernance dans le domaine des transports en Île-de-France. Tout le monde garde tout ! Ce morcellement d'acteurs est pourtant un frein à la fluidité en matière de transports. Pourriez-vous nous donner votre sentiment sur ce point, voire des pistes d'amélioration ?

Mme la présidente Barbara Pompili. Madame Catherine Guillouard, vous avez la parole pour répondre à toutes ces questions.

Mme Catherine Guillouard. Sur la gouvernance, je suis favorable à l'instauration d'un Conseil d'orientation des infrastructures (COI), même si la RATP n'est pas directement concernée. En effet, toute notre capacité d'autofinancement part dans des investissements cadrés par le contrat de délégation de service public (DSP) qui nous lie à Île-de-France Mobilités. De façon générale, donner une forme de prévision aux investissements nécessaires en matière de mobilité ne peut être que positif. Je tiens toutefois à préciser qu'à Paris, la gouvernance a défailli dans le domaine des bus touristiques. Deux opérateurs – dont OpenTour, l'opérateur de RATP Développement – disposent des droits de ligne, tandis que deux autres opèrent, pardon de le dire, totalement au piratage : ils s'arrêtent là où ils veulent et ne paient aucune redevance. C'est d'autant plus problématique pour nous que nous avons aussi décidé de verdir notre flotte de bus touristiques en investissant 16 millions d'euros. Aussi souhaitons-nous que la gouvernance soit éclaircie dans ce secteur. Comme l'ont mentionné les sénateurs, il est important de prévoir un double regard. Si l'on veut libéraliser cette activité, tous les opérateurs doivent s'engager à verdir leur flotte – à défaut, ce serait le summum ! Il faut aussi qu'une régulation soit opérée par les responsables de la voirie, en l'occurrence la mairie de Paris.

Certaines lignes de métro sont en saturation aux heures de pointe. La plus saturée est la ligne 13. Nous avons investi plusieurs centaines de millions d'euros pour l'automatiser, changer le système de retournement des trains à Châtillon et mettre en place un centre de contrôle automatisé. Cette ligne affichait une densité de 90 % à l'heure de pointe en 2010. Cette année, ce taux est passé à 96,5 %. Ce faisant, la ligne passe le cap des indicateurs fixés par Île-de-France Mobilités. La densité y est très élevée le matin. Pour y remédier, nous avons choisi cette ligne pour témoigner de notre volonté d'améliorer l'expérience client : nous avons accru sa propreté grâce à des opérations de « *nudge* » ; nous avons installé des dispositifs anti-odeurs dans l'ensemble des stations ; nous avons informé les passagers sur les stratégies d'interchangeabilité ; nous avons renforcé le nombre de bus qui partent de Saint-Lazare vers le nord de Paris, en faisant passer leur rotation à 5 minutes 30 au lieu de 6 minutes 30 auparavant et ce, toute la journée ; nous avons nommé un chargé d'expérience client de la ligne. Le résultat est très positif et nous envisageons d'étendre ce dispositif à d'autres lignes. Enfin, quand nous ouvrirons la ligne 14 dans son intégralité, cela déchargera de 25 % la ligne 13. On ne peut donc pas à la fois combattre la saturation actuelle du réseau et affirmer que le Grand Paris Express n'y aidera pas. C'est bien, au contraire, un élément important de notre stratégie.

Par ailleurs, nous n'avons pas de projet de fret sur tramway.

Concernant l'accessibilité aux personnes handicapées, nous sommes engagés dans ce domaine depuis vingt-cinq ans et sur l'ensemble de nos réseaux. Aujourd'hui, 263 lignes de bus sont accessibles aux personnes handicapées : 100 % du réseau parisien et 70 % du réseau autour de Paris. Je rappelle, à cet égard, que les travaux de voirie nécessaires pour garantir l'accessibilité ne dépendent pas de la RATP. En outre, les 117 kilomètres du réseau de tramway sont accessibles, de même que 63 gares de RER sur 65, contre 60 l'an dernier. Le sujet concerne donc principalement le métro. En l'occurrence, la ligne 14 est intégralement accessible. Et tous les projets d'extension de lignes le sont, ce qui signifie que 37 stations de métro seront accessibles en 2024, contre 9 actuellement. Tous les RER le seront l'an prochain. Enfin, 222 stations de tramway le seront en 2024. Ainsi, en définitive, le taux d'accessibilité du réseau d'Île-de-France, y compris la SNCF, devrait passer de 38 % à 60 %.

Par ailleurs, je tiens absolument à rappeler que nous avons formé nos personnels à l'accueil de tous les handicaps. Nous sommes les premiers à avoir obtenu la certification Cap'Handéo pour la ligne 1 et le RER A, octroyée par des associations de personnes handicapées. Nous poursuivons cette démarche. En outre, notre programme Equisens – « équipements et aménagements des espaces à destination des personnes déficientes sensorielles » – permet à toutes les personnes handicapées en fauteuil mais aussi sensorielles d'être mieux prises en charge dans le métro. Il prévoit, par exemple, la refonte des escaliers ou la mise en place de balises au sol et de balises sonores. Nous y avons investi une douzaine de millions d'euros. Tous les personnels du réseau ferré y seront progressivement formés. En somme, le sujet de l'accessibilité fait vraiment partie de l'ADN du groupe RATP. Je rappelle également qu'un comité avec les associations de personnes handicapées a été constitué à mon niveau, que des ambassadeurs du réseau transcrivent leurs observations dans des « carnets de voyage » et qu'une personne chargée du handicap suit toute cette politique interne.

J'en viens aux questions de Mme Bérandère Couillard concernant l'ouverture des données. La RATP a investi dans un système de structuration de ses données permettant d'effectuer 1,8 milliard de requêtes en *open data* sur son activité. Cela représente une moyenne de 150 millions de requêtes par mois, contre 130 millions l'an dernier. Cela nous paraît normal. En revanche, nous trouvons moins normal d'être le seul acteur à fournir des

données. En effet, si l'on entend construire des systèmes de MAS, il est absolument indispensable que nous ne soyons pas les seuls à le faire. À Annemasse, par exemple, nous avons mis en place un premier MAS sur mobile en regroupant les transports en commun que nous opérons, les taxis, les vélos et les parkings. Cela impliquait d'avoir accès aux données de tous ces modes de transport. De façon générale, nous avons besoin de licences *ShareAlike* permettant à tous les acteurs d'ouvrir leurs données pour le bien commun. J'insiste, il ne faut pas uniquement ouvrir les données des transporteurs, mais aussi celles des autres opérateurs de services de mobilité. Ainsi, la RATP a investi dans des start-up de covoiturage – Klaxit –, d'autopartage – Communauto – et de scooters électriques – Cityscoot. Si nous voulons faire un MAS, il faut aussi que ces acteurs donnent leurs data. Sur l'application de la RATP, vous verrez que nous avons inclus la recherche d'itinéraires pour les vélos et Cityscoot. Demain, il faudra que nous puissions l'étendre à tous les acteurs de la mobilité.

L'enjeu clé, pour nous, consiste à obliger les AO – qui ont la légitimité pour le faire – à permettre d'accéder au service numérique multimodal par le biais d'interfaces de programmation (API) dans des conditions raisonnables, proportionnées et non discriminatoires – car il est très important que le critère de recherche soit non discriminatoire. Il faudrait aussi empêcher les opérateurs purement numériques de pratiquer des tarifs inférieurs à ceux de l'AO. À Londres, par exemple, un opérateur purement numérique que je ne citerai pas a proposé un tel tarif sans avoir aucune responsabilité sur le réseau physique. Je vous invite donc à intégrer ce sujet à votre réflexion.

Par ailleurs, je considère qu'il faut ouvrir les données du covoiturage.

Je réponds également par l'affirmative à la question sur l'appui de la région, de même qu'à celle sur l'ARAFER. En l'occurrence, le projet de LOM tel qu'il est sorti du Sénat montre que l'ARAFER sera pour nous un régulateur très important qui touchera à plusieurs de nos activités, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Elle regardera ainsi l'activité du gestionnaire d'infrastructures du Grand Paris (GIGP), puisqu'elle devra notamment donner un avis conforme sur le plan de gestion des informations confidentielles – ce qui est tout à fait normal dans la mesure où nous jouerons deux rôles : un rôle de gestionnaire technique des infrastructures et un rôle de candidat pour opérer les lignes 15 à 18 lorsqu'elles seront construites.

Dans ce contexte, il est important d'assurer une séparation à la fois comptable et fonctionnelle de ces activités, pour garantir une compétition équitable. Que l'ARAFER nous régule en vérifiant ces points me paraît une très bonne chose. Elle vérifiera aussi le document de référence, c'est-à-dire les mesures qui garantissent la non-discrimination entre le GI et l'opérateur de transports (OT). Elle réglera les différends, le cas échéant, et émettra un avis conforme sur notre rémunération en tant que gestionnaire technique du Grand Paris Express.

J'insiste sur la notion de « gestionnaire technique » pour attirer votre attention quant au fait que dans l'activité de gestionnaire d'infrastructures de la RATP – qui croîtra de façon significative pour passer de 8 milliards d'euros d'actifs gérés au bilan à 13 milliards d'euros une fois les extensions de lignes terminées – nous aurons un double rôle : gestionnaire technique du Grand Paris – sans portage des actifs au bilan, lesquels seront portés par la Société du Grand Paris – et GI historique des 206 kilomètres de lignes de métro et des 117 kilomètres de lignes du RER. En l'occurrence, l'ARAFER vérifiera et garantira la rémunération des capitaux engagés dans le cadre de ce second rôle. C'est très important.

Enfin, l'ARAFER donnera son avis sur les tarifs de prestation de sûreté et sur le transfert des salariés. En effet, il a été décidé lors de l'examen au Sénat de vérifier qu'en cas d'arbitrage nécessaire entre le cédant et le cessionnaire concernant ce transfert, elle pourra préciser le périmètre des salariés à transférer. Vous l'avez compris, l'ARAFER entrera dans un système de régulation de notre groupe par différents angles, qui en feront un acteur fondamental.

Monsieur Jean-Luc Fugit, vous m'avez interrogée sur les vélos. Je vais synthétiser ma réponse de la façon suivante. Aujourd'hui, nous comptons déjà 1 084 emplacements pour les vélos en sortie de stations de RER ou de métro. Nous sommes favorables au développement des modes de circulation doux, c'est évident. Nous avons notamment conduit une expérience avec la start-up Ridy, en offrant la possibilité d'apporter son vélo dans une station de RER le matin pour le faire réparer et le récupérer le soir. Cette opération a été un tel succès que nous avons lancé un mini appel d'offres afin de recourir à un opérateur et d'étendre ce dispositif à plusieurs stations du réseau. En revanche, je serai plus prudente au regard de la densité du matériel roulant et de la nécessaire amélioration de la qualité de service aux usagers. Il s'agit de mettre à disposition un matériel plus capacitaire et plus récent, conformément à notre engagement – je rappelle que nous avons l'ambition, avec Île-de-France Mobilités, d'une part de remplacer intégralement le matériel du RER B par du matériel à double étage comme sur le RER A, d'autre part de changer le matériel roulant ferré sur douze lignes de métro d'ici 2030. Aujourd'hui, vous pouvez monter à bord d'un RER avec un vélo, mais uniquement le week-end et en dehors des heures de pointe – ce qui peut se comprendre, évidemment. C'est la raison pour laquelle nous sommes prudents : nous sommes favorables à un suivi, mais nous savons que tout indicateur très générique serait ingérable pour une entreprise comme la nôtre. Je préfère le dire ! Mieux vaut laisser le soin à des arrêtés de décider ce qui peut être fait à tel ou tel endroit du réseau. Sachez qu'en tout état de cause, la RATP fera de son mieux dans ce domaine. En effet, nous sommes convaincus que le développement du vélo est parfaitement complémentaire des modes de transport en commun classiques.

Concernant les stationnements sécurisés, je voudrais simplement indiquer qu'il est indispensable de prévoir des modalités de financement. Pour sécuriser des stationnements, il faut les construire, les maintenir et les entretenir. Il ne faudrait donc pas qu'une obligation soit créée sans modalité de financement associée.

Par ailleurs, vous avez été plusieurs à m'interroger sur le plan bus 2025. La RATP a pris des engagements précis, chiffrés et métrés en matière de transition énergétique. Ainsi, entre 2015 et 2025 – point d'arrivée du programme lancé par M. Pierre Mongin et Mme Élisabeth Borne –, nous réduirons nos émissions de gaz à effet de serre de 50 % et notre consommation énergétique de 20 %.

Où en sommes-nous aujourd'hui ? À fin 2018, nous avons atteint le deuxième objectif de près d'un tiers, puisque nous sommes à moins 6 %. Nous sommes le premier opérateur de transports au monde à avoir obtenu la certification 50001, qui montre que notre système de management de l'énergie est efficient. Je précise que nous avons été contrôlés sur un ensemble d'activités : des lignes de métro, de RER et de tramway, mais aussi des bâtiments du siège et des bâtiments industriels. Cette certification favorise la mobilisation des équipes. Nous poursuivrons donc nos efforts pour atteindre une baisse de 20 %. Par ailleurs, 65 % des gaz à effet de serre étant émis par les bus, il est indispensable de convertir les dépôts avant la flotte si nous souhaitons atteindre notre objectif de moins 50 % en 2025. On ne fait pas entrer des bus électriques et au biogaz dans la flotte sans avoir converti les dépôts. Tout le

monde est « obsédé » par les bus mais, je suis désolée de le dire, il faut commencer par le « *hard* », c'est-à-dire par l'industriel – en l'occurrence, la conversion des dépôts. Aujourd'hui, nous sommes à moins 9 %. En effet, 24 % de notre flotte de bus est qualifiable de « propre » au sens du décret de janvier 2016, avec 832 bus hybrides, 83 bus électriques et 140 bus au biogaz, pour un total de 4 758 véhicules. Pour aller au-delà, il faut convertir les dépôts.

Vous m'avez demandé d'identifier nos difficultés. Nous avons été très aidés par le Gouvernement actuel, puisqu'auparavant nous ne disposions pas du cadre réglementaire nécessaire pour effectuer une conversion industrielle d'ampleur. Nous avons été entendus et, depuis le 2 août 2018, nous pouvons cadrer cette conversion. Sur nos vingt-cinq centres bus, douze sont à l'état de travaux ou d'études. Pour structurer cette démarche, nous avons conclu une convention avec Enedis et GRTgaz. Il s'agit aussi de « processiser » – pardon pour ce mot ! – la conversion des centres. En effet, il y a encore quelque temps, chaque centre avait sa propre feuille de route. Nous avons donc passé un accord avec chacun d'entre eux.

Vous souhaitez également savoir pourquoi nous prévoyons un tiers de bus au biogaz pour deux tiers de bus électriques. La conversion au gaz relève d'un régime d'autorisation, contre un simple régime de déclaration pour la conversion à l'électricité. Il est donc plus complexe d'apporter du gaz, notamment dans l'hyper centre parisien. À l'époque où nous en avons discuté avec Île-de-France Mobilités, il y a environ un an et demi, nous avons expliqué ces problématiques mais les mesures réglementaires nécessaires n'avaient pas encore été prises. Or elles ont vraiment contribué à éclaircir la situation : les obligations ne sont pas les mêmes en termes de sécurité.

Concernant la qualité de l'air dans le métro, nous avons toujours fait acte de transparence. En effet, nous mesurons la qualité de l'air dans trois stations de métro du réseau et nous affichons les résultats sur notre site internet. Le sujet n'est pas un problème de dioxyde de carbone mais de particules fines liées au freinage – et qui se retrouvent dans tous les réseaux souterrains mondiaux. Nous avons décidé de mettre en place un dispositif de surveillance en 1997. Et depuis avril 2018, vous pouvez consulter ces données en temps réel sur le site www.ratp.fr. Au-delà de ces mesures, nous généralisons le matériel avec des nouveaux trains à freinage électrique. C'est fondamental. Nous l'avons déjà fait pour le RER A et les lignes 2, 5 et 9. Nous le ferons ensuite dans le cadre du programme sur les nouveaux matériels roulants que j'évoquais tout à l'heure sur douze autres lignes de métro et la ligne B du RER. Qui plus est, nous avons décidé de passer commande, dans le cadre d'un appel d'offres, pour de nouveaux trains de travaux avec des moteurs hybrides et électriques. Toutes les nuits, l'on dénombre 400 trains de travaux sur le réseau : autant en faire circuler qui ne roulent pas au diesel ! Cette commande se chiffre à 44 millions d'euros et nous recevrons le premier train cette année. Enfin, entre 2004 et 2015, nous avons conduit un travail de régénération des ventilations du métro, pour 95 millions d'euros. Entre 2016 et 2020, 45 millions d'euros supplémentaires y seront dédiés, pour des renouvellements ou de nouvelles installations.

Mme Bérandère Abba m'a interrogée sur la ligne 393. Le bus autonome représente pour nous un champ très important, à plusieurs égards. L'an dernier, nous avons réalisé une première mondiale en faisant se parquer tout seul un bus au troisième sous-sol d'un de nos garages. Nous avons élaboré le logiciel avec le Laboratoire d'intégration des systèmes et des technologies (LIST) du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA). L'objectif, désormais, vise à étudier la façon dont nous pourrions développer plus avant cette technologie pour réduire le nombre d'accidents matériels au moment du parking, mais aussi gagner plus de places – gain que nous avons évalué à 10 % environ. Cette année,

nous passerons un cap en opérant partiellement la ligne 393 avec des bus autonomes au second semestre. Cela nous permettra de bénéficier d'un retour d'expérience très riche, comme celui de l'expérimentation que nous menons depuis plus d'un an au château de Vincennes. C'est une forme de première mondiale.

Mme Zivka Park me demande pourquoi le bus et le transport ferroviaire ne sont pas comparables. J'évoquerai un point majeur de différence. Les conducteurs de nos bus sont affectés à des lignes. Il n'existe pas de polyactivité, contrairement à ce qui peut se pratiquer dans le domaine du transport ferroviaire. D'où l'importance du transfert automatique des personnels si l'on veut garantir la continuité de service. C'est fondamental. Ainsi, compte tenu du volume et pour transférer l'activité, il faut s'assurer que le transfert des personnels sera bien opéré – avec, en échange de son automaticité, la portabilité des droits.

Je souhaite en outre expliquer la raison d'être du CST. L'exploitation de Paris et de la petite couronne se singularise par des contraintes tout à fait exceptionnelles, à commencer par des exigences de continuité de service. À Paris et en petite couronne, nous effectuons 1 milliard de voyages en bus par an. C'est cinq fois plus que ce qu'il est possible de faire sur les 10 premiers réseaux de métropoles. Par ailleurs, Paris accueille 60 % des événements nationaux. Les exigences de l'AO sont très élevées. Le réseau tourne 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Les fréquences de service aux heures de pointe sont deux fois supérieures à Paris que sur les grands réseaux de province. Outre ces contraintes liées à la continuité de service, celles liées aux conditions de circulation sont tout aussi élevées. À Paris et en petite couronne en effet, le trafic est extrêmement dense. Le cabotage – c'est-à-dire le fait de s'extraire puis de s'insérer dans la circulation – s'effectue à une fréquence à nulle autre pareille. En 2018, nous avons stabilisé la vitesse des bus à 13,7 kilomètres/heure sur l'ensemble du réseau et à 10,6 kilomètres/heure dans Paris, mais il est très difficile de s'y tenir dans les conditions actuelles compte tenu du grand nombre de travaux sur la voirie, d'où l'importance de la vidéo verbalisation. Près de 600 procès-verbaux sont dressés chaque jour par la mairie de Paris, qui a récupéré cette compétence de la préfecture de police. Nous avons l'obsession de garantir à nos bus la disponibilité de leurs voies.

À cet égard, je tiens à dire que la RATP est une fervente partisane de l'idée de faire des expérimentations diverses et variées, notamment pour les véhicules autonomes, la nuit – et certainement pas aux heures de pointe au milieu des couloirs de bus qui sont déjà très encombrés. Et pour cause, un nombre exceptionnel de modes de transport circule actuellement dans les voies de bus. La loi va le réguler. Il était temps ! En effet, outre les vélos, on trouve maintenant dans ces voies les trottinettes, les outils de gymomobilité, etc.

Au total, la fréquence d'interaction d'un conducteur de la RATP avec les clients est deux fois supérieure à celle des dix plus grands réseaux de métropoles. Je voudrais également signaler que cette exceptionnelle concentration se retrouve aussi dans les conditions de travail. Ainsi, une flexibilité d'utilisation est offerte par notre propre organisation et notre durée du travail. À titre d'exemple, nous pouvons travailler 48 heures quand la convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains de voyageurs (CCNTU) en prévoit 46. Nous pouvons également modifier les tableaux de marche 24 heures à l'avance, contre 4 jours dans la CCNTU. Ces règles d'utilisation beaucoup plus flexibles permettent au réseau de fonctionner. Aussi trouvons-nous normal que, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence et face à ces contraintes et cette particularité des conditions d'exploitation, un cadre social de haut niveau soit prévu, avec une portabilité des droits très claire, précisée par la ministre : pour tous les personnels, l'accès aux œuvres du comité d'entreprise (CE) durant un an, l'accès aux espaces de santé et la rémunération nette des douze derniers mois et en sus, pour les

personnels statutaires, le régime spécial de retraite et des conditions particulières d'éventuel licenciement – puisqu'aujourd'hui, le statut ne prévoit pas de licenciement pour cause réelle et sérieuse. Cela nous paraît totalement justifié eu égard à notre champ spécifique, à la façon d'exploiter le réseau, aux sujétions et aux règles d'utilisation.

J'en viens aux questions relatives à la sûreté. L'article 33 me semble équilibré tel qu'il est rédigé aujourd'hui. Ainsi, il permet à la RATP d'étendre son monopole d'action au Grand Paris Express le moment venu pour permettre une continuité de la sûreté avec le métro historique. Par ailleurs, le GPSR restera sur le réseau de surface jusqu'à la bascule. Ensuite, c'est à l'AO qu'il reviendra de prendre la décision de le conserver ou pas. Je tiens à répéter que ces équipes effectuent un travail remarquable tous les jours. Certes, le nombre des vols à la tire a augmenté dans le métro – où nous travaillons de façon très active mais où nous ne sommes pas les seuls à intervenir. Mais les heures passées par le GPSR dans le réseau ont crû de 5 % et les interventions sont faites à 90 % en moins de dix minutes – 88 % en surface et 92 % dans le métro –, ce qui est remarquable compte tenu de l'étendue du réseau. En outre, la cyno-détection, qui est un dispositif fondamental, a évité 61,5 heures d'interruption du réseau l'an dernier en diminuant par deux les temps permettant de lever le doute sur les colis abandonnés. Nous faisons aussi de la prévention, en expliquant aux passagers qu'ils doivent faire attention à ne pas oublier leurs bagages. L'an dernier, grâce à ces différentes interventions, nous avons enregistré moins 29 % d'interruptions liées à des problématiques de sûreté.

Une autre question concernait le dépôt de plainte simplifié. Cette idée est née en commun avec la préfecture de police de Paris dans la mesure où poursuivre les pickpockets nécessite qu'une plainte ait été déposée. Or la clientèle touristique étant la cible principale, nous passons des annonces sonores mais nous permettons aussi le dépôt de plainte dans certaines stations de métro.

M. Jean-Marc Zulesi m'a ensuite interrogée sur notre stratégie à l'international. Nous avons gagné plusieurs contrats majeurs en 2018, avec Keolis pour le tramway et le métro de Doha ainsi que le Grand Paris Express, et tous seuls pour les lignes 1 et 2 du métro de Ryad ou encore le réseau de bus de Lorient. Au début de cette année, nous avons gagné le marché d'Angers et nous sommes en attente d'une réponse pour Brest, Saint-Malo et Creil. Je précise que nous avons la volonté de nous développer sur nos deux pieds : les territoires français et l'international. L'objectif fixé à la filiale vise à dépasser 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'international en 2022 contre 1,2 milliard d'euros aujourd'hui, avec une stratégie de croissance rentable. Il ne s'agit pas uniquement de faire du volume, et des objectifs d'EBE ont été assignés à la filiale. C'est la raison pour laquelle nous sommes très sélectifs et nous nous sommes retirés de nous-mêmes d'un appel d'offres français pour un contrat dont nous estimions qu'il ne nous aurait pas permis de gagner notre vie. Pour ce qui est de nos ambitions futures à l'international, nous travaillons à un projet pour Austin aux États-Unis et pour Buenos Aires. Nous souhaitons également activer le contrat que nous avons gagné pour les bus toscans de Florence.

J'en viens aux questions posées par Mme Valérie Lacroute. Concernant le positionnement de la RATP sur le marché du train express régional (TER), il n'y a aucune raison que nous nous interdisions quoi que ce soit, et ce pour une raison très simple : nous avons un savoir-faire. Nous exploitons ainsi le très beau réseau du Gautrain en Afrique du Sud. Nous étudierons donc les projets, mais là encore, nous serons sélectifs. Dans le développement de RATP Développement, nous devons faire en sorte d'établir des priorités et de ne pas courir tous les lièvres à la fois. Or je rappelle que la préparation d'appels d'offres

est coûteuse. Nous étudierons sérieusement les projets et nous ne nous interdirons pas ce marché, bien au contraire.

J'ai parlé de l'ouverture des données et je crois aussi vous avoir répondu sur l'article 15 au sujet des voies de bus. Par ailleurs, je confirme le caractère obligatoire du transfert des personnels. Il est absolument indispensable pour les raisons de continuité de service que j'ai évoquées.

Concernant le CDG Express, plusieurs éléments méritent d'être gardés en tête. Comme vous le savez, le RER B est une coproduction avec la SNCF. Cette année, autant nous avons gagné 3,2 % de production et de ponctualité sur le RER A – avec en mars, pour la première fois depuis quinze ans, une ponctualité à 95 % à l'heure de pointe –, autant le RER B fait l'objet de multiples chantiers et travaux. Les travaux nécessaires pour mettre en place un matériel roulant plus capacitaire, par exemple, nécessite de revoir les quais. Par ailleurs, le système de navigation qui s'appellera Nextéo est en cours de définition conceptuelle par la RATP et la SNCF. Et au nord du réseau, côté SNCF, le chantier de travaux est énorme. Sans compter que nous avons perdu l'infrastructure durant un mois à la suite d'un éboulement entre Gif-sur-Yvette et Saint-Rémy-lès-Chevreuse et que nous avons connu 36 jours de grève. L'année a été très compliquée !

Pour en revenir au CDG Express, Paris reçoit tous les ans 48 millions de touristes et n'offre pas d'accessibilité décente entre l'aéroport Charles-de-Gaulle et son centre. En outre, je rappelle que 90 % des touristes prennent le métro durant leur séjour, 50 % prennent le RER pour se rendre à Marne-la-Vallée ou à Versailles et 75 % prennent le bus. C'est donc un sujet important. Dans le projet CDG Express, une enveloppe d'investissement de 194 millions d'euros est prévue pour améliorer l'exploitation du RER B. Aujourd'hui, il existe deux fois deux voies. Un maximum de vingt-quatre trains par heure peut circuler sur les deux voies du RER B et sur les deux autres voies, circulent deux TER et un train pour Laon. En définitive, sur ces quatre voies, une est surchargée et l'autre, très peu chargée. Au travers des investissements envisagés, il s'agit de construire des garages à la fois au Bourget et en arrière-gare de Charles-de-Gaulle, de prévoir un retournement à La Plaine-Stade de France et de permettre au RER B d'emprunter les voies du CDG Express en cas de perturbation de trafic. Je le répète parce que ce n'est pas suffisamment dit : dans le projet CDG Express, une enveloppe de près de 200 millions d'euros permettra d'améliorer l'exploitation du RER B.

Par ailleurs, un important travail est effectué sous l'égide du préfet de la région d'Île-de-France, M. Cadot, avec l'ensemble des acteurs dont le principal est SNCF Réseau. La mission publiera ses conclusions en avril et donnera son point de vue sur la pertinence de retarder ou pas l'ouverture du CDG Express pour favoriser la régénération du réseau Nord. Le travail est en cours. Il faut le laisser se faire.

Je souhaite encore faire quelques précisions concernant notre politique tarifaire. Vous évoquiez un tarif de 24 euros, mais dans les faits, si vous disposez d'un pass Navigo, vous aurez droit à deux allers-retours gratuits. En outre, une réduction sera proposée aux abonnés qui disposent d'un forfait et qui souhaitent aller au-delà. Plusieurs mesures ont ainsi été prévues pour permettre aux Franciliens d'utiliser cette infrastructure dans des conditions tarifaires privilégiées.

Ainsi que cela a été évoqué notamment par Mme Florence Lasserre-David, le réseau de bus parisien sera modifié dans la nuit du 19 au 20 avril. Une conférence de presse a été organisée avec l'ensemble des acteurs – la ville de Paris et Île-de-France Mobilités. Des *flyers*

sont distribués dans les stations. Un site internet dédié a été ouvert. Au total, 10 000 salariés de la RATP sont concernés par cette refonte. Nous ferons appel à 1 500 volontaires des fonctions support. Ces « ambassadeurs » se rendront sur le terrain pour aider les passagers durant la conversion. Je précise ici que c'est la ville de Paris qui est responsable de nombreux arrêts de bus sur lesquels est diffusée de l'information aux voyageurs. Tous ne seront pas prêts le 20 avril. Sans doute faudra-t-il attendre 2021 pour qu'ils soient tous convertis. Je tenais à le dire.

Vous m'avez également interrogée sur la qualité de vie au travail à la RATP. Nous ne participons pas au classement *Great Place to Work*. En revanche, nous figurons parmi les 50 entreprises les plus attractives pour les jeunes diplômés. La confiance des salariés dans l'entreprise, que nous mesurons chaque année, est élevée. Nous avons mis en place des indicateurs que nous suivons très régulièrement sur le télétravail, la modernisation des espaces, l'excellence managériale, la charte sport santé, le *turnover* ou encore le recrutement.

M. Christophe Bouillon m'a posé une question sur le rôle du MAS transit. Je pense y avoir largement répondu. Nous sommes convaincus qu'il jouera un rôle clé pour conduire une politique de mobilité efficiente. En effet, je rappelle que lorsque vous prenez le métro ou le RER, vous émettez 50 fois moins de gaz à effet de serre qu'en utilisant une voiture, et le ratio est de 1 à 2 pour les bus.

J'ajoute que les bus et les tramways sont équipés à 100 % en vidéo-protection. C'est le cas de trois quarts des RER et d'un tiers des métros.

Enfin, le Grand Paris est fondamental pour nous compte tenu du niveau de saturation d'un certain nombre de lignes. Le réseau compte actuellement 206 kilomètres. Avec les extensions, il atteindra 230 kilomètres et le Grand Paris représentera 200 kilomètres supplémentaires, qui permettront à certains de nos concitoyens de traverser Paris. Nous sommes bien évidemment engagés en tant que maîtrise d'ouvrage déléguée auprès de la Société du Grand Paris (SGP) sur la ligne 14 – qui sera la colonne vertébrale du réseau, avec un million de passagers par jour et qui permettra notamment de désaturer la ligne 13.

Je pense avoir à peu près répondu à l'ensemble des questions.

Mme la présidente Barbara Pompili. Je vous remercie pour cet effort, mais notre horaire devient incompatible avec différentes autres réunions. Je propose donc que les députés posent les questions qu'il leur reste et que vous nous fassiez parvenir vos réponses par écrit. Chers collègues, je vous demande de vous en tenir à une durée maximale d'une minute par intervention.

M. Jacques Krabal. Je voudrais revenir sur votre réponse concernant le CDG Express et le lien avec le RER B. Vous avez parlé d'un rapport qui doit être remis par le préfet de région concernant la régénération du réseau Nord. J'aimerais avoir davantage de détails sur cet aspect, et surtout sur la prise en compte des lignes de TER qui viennent de Laon et de Château-Thierry et arrivent gare du Nord. Quelle sera l'incidence de la mise en place du CDG Express sur le fonctionnement des transports du quotidien ? Cette question est lancinante.

M. Martial Saddier. Vous avez parlé des investissements en précisant qu'ils sont colossaux – à près d'un milliard d'euros, ils représentent 30 % du chiffre d'affaires de la RATP. Mais vous avez surtout parlé de la région parisienne. Est-ce à dire que la présence en

région ne relève pas de ces investissements ? Pour être plus précis, la perspective de l'ouverture à la concurrence, notamment pour les bus, freine-t-elle les investissements en région ?

Mme Marguerite Deprez-Audebert. Vous avez évoqué l'importance de la clientèle touristique. Le Gouvernement a à cœur de la développer et de la satisfaire. Nous avons abordé le sujet de la sécurité. Pour ma part, je voudrais focaliser ma question sur l'accueil, dans un angle plus « marketing ». Quels sont les projets de la RATP pour s'adapter aux touristes venus de loin et souvent en groupe, et qui ont de nouvelles exigences ? Je pense notamment aux touristes asiatiques, moyen-orientaux ou sud-américains qui bénéficient souvent d'infrastructures très récentes et modernes. Avez-vous une politique de stations labellisées « clientèle internationale » voire « qualité tourisme » ? Comment sont déterminées les stations dans lesquelles les annonces sont multilingues ? Est-il prévu d'en augmenter le nombre ? Comment le personnel est-il formé pour répondre aux besoins ?

N'étant pas francilienne et fréquentant très régulièrement la gare du Nord et la ligne 4, je me déssole de voir les longues queues de visiteurs étrangers cherchant à s'acquitter de billets souvent plein tarif, livrés à eux-mêmes devant des distributeurs certes anglophones mais pas très rapides.

Par ailleurs, je suppose que la RATP a un plan propreté. À combien estimez-vous la marge de progrès en matière d'hygiène et de propreté dans les stations ?

M. Jean-François Cesarini. Ma question concerne la pollution par les particules fines PM10 dans le métro. Si l'air du métro est moins exposé à la pollution par le CO₂ et le dioxyde d'azote, il est en revanche bien plus pollué que l'air extérieur par les particules fines dont les travaux et le freinage des trains sont les principaux responsables. Lundi dernier, la Confédération française démocratique du travail (CFDT) a déposé un recours devant le Conseil d'État, affirmant notamment que le rapport commandé à l'Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) il y a quatre ans n'est finalement jamais sorti. Ne sommes-nous pas face à un large problème de santé publique, comparable à celui de l'amiante ?

M. Vincent Descoeur. Vous avez indiqué avoir investi plus d'un milliard et demi d'euros l'an dernier. Sous quelle forme l'État intervient-il : contrats de plan État-région ou autres participations dans les projets d'extension de lignes ? Je pense en particulier à la desserte des aéroports. Quel est le montant de sa contribution à ces projets d'infrastructure ?

M. Emmanuel Maquet. Dans la Somme, les habitants ne réalisent peut-être pas combien le métro parisien est important pour eux. En tant que premier contact pour des millions de touristes étrangers, Paris et son métro incarnent l'image du pays et sont donc responsables des retombées économiques sur tout le territoire. De ce point de vue, la chose la plus importante est évidemment la sécurité. Or la situation est alarmante – cela a été évoqué dans différentes prises de parole. Les pickpockets ont envahi le réseau. Les vols à la tire sont en hausse de 33 %. La RATP est tellement résignée qu'elle rejette la responsabilité sur les usagers par des annonces vocales leur indiquant de faire attention à leurs affaires. Tout cela donne une image déplorable de notre pays. Les conséquences sont graves à double titre, pour les victimes évidemment mais aussi pour l'image de la France. Or près de 9 % de notre richesse nationale dépendent du tourisme. Soutenez-vous l'interdiction de métro pour les pickpockets récidivistes, comme l'a proposé la présidente du conseil régional ? Par ailleurs,

allez-vous moderniser vos portiques pour vraiment empêcher les fraudeurs d'utiliser votre réseau ?

Mme Danielle Brulebois. Ainsi que vous l'avez rappelé, la RATP est le premier opérateur d'*open data* en France. Pensez-vous que l'article 9 de la LOM sera suffisant pour contraindre les géants du web – Uber, Google, BlaBlaCar – à un échange équitable des données ? Vous avez repensé et modernisé votre marque groupe, qui montre votre dynamisme et votre volonté de développement. Avez-vous une stratégie de développement dans les territoires très ruraux, à l'instar de Keolis ou de Transdev ? Enfin, vous allez devoir rechercher une grande diversité de profils pour faire face aux défis de la mobilité intelligente. Éprouvez-vous des difficultés de recrutement ? Pensez-vous que les formations sont en adéquation avec vos besoins ?

M. Jean-Yves Bony. La LOM prévoit un marquage obligatoire et la création d'un fichier national pour lutter contre le vol des vélos. Elle impose aussi à la SNCF et la RATP la réalisation de places de stationnement de vélos sécurisés avant le 1^{er} janvier 2024. Avez-vous déjà une idée du coût de cette mesure pour la RATP ?

M. Gabriel Serville. Je vous remercie pour la qualité de votre exposé liminaire et les réponses que vous avez déjà apportées. Alors que nous évoquons régulièrement les conditions des transitions écologique et énergétique dans un contexte concurrentiel qui sera de plus en plus contraint, il me semble que nous ne faisons pas suffisamment mention de la transition démographique, et surtout des transitions administratives et budgétaires qui impacteront nombre de salariés de la RATP, et particulièrement ceux originaires des outre-mer qui, depuis le décret n° 78-399 du 20 mars 1978, bénéficient de congés bonifiés. En effet, quand bien même cette question dont le Président de la République souhaite la mise à plat ne relève pas de votre responsabilité, ne pensez-vous pas qu'une mauvaise gestion de ce dossier pourrait mettre à mal les perspectives de croissance de la RATP, dont les conditions dépendent non seulement du maintien du pouvoir d'achat des salariés, mais également de leur bien-être au travail – auquel contribuent les congés bonifiés qui, je le rappelle, loin d'être un privilège, constituent un droit administratif ?

M. Jacques Marilossian. Je vous remercie pour votre intervention. Comment concilier mobilité et sécurité – technique, bien sûr, mais aussi des personnes ? Quels sont les moyens mis à la disposition du GPSR ? Je crois savoir que la vidéosurveillance n'est pas encore installée sur toutes les lignes du métro. C'est, semble-t-il, le cas de la ligne 12 qui nous est chère, puisque c'est la seule qui passe par la station Assemblée nationale. Les passagers, *a fortiori* les passagères, s'en inquiètent quand ils voyagent la nuit. Pouvez-vous nous indiquer quand le déploiement total de la vidéosurveillance dans les trains sera effectif sur l'ensemble des lignes du métro ? De manière générale, même si vous l'avez un petit peu évoqué, quelle est votre stratégie en matière de sécurité des transports, notamment avec les extensions et le Grand Paris Express ?

Mme Valérie Beauvais. Il existe un réel problème concernant le taux de recouvrement des amendes dressées dans les transports publics. Selon la Cour des comptes, la fraude mesurée représenterait plus de 500 millions d'euros de pertes par an en France, en dehors des fraudes non détectées – et pourtant constatées au quotidien par les usagers de nos transports en commun. Face à cette délinquance croissante, le taux de recouvrement des amendes demeure très faible. Il ne serait que de l'ordre de 10 % à 15 % pour la SNCF et la RATP. Dans la moitié des cas, le recouvrement est rendu impossible par la déclaration

d'adresses erronées ou fantaisistes de la part des contrevenants. Quelles sont les mesures que la RATP a déjà prises et compte prendre sur le sujet ?

Par ailleurs, envisagez-vous d'ajouter des rames là où vous avez allongé certaines lignes ?

Mme Frédérique Tuffnell. Concernant les services numériques, la RATP s'oriente vers la dématérialisation des types de transport. C'est un service très attendu par les voyageurs et le premier changement, déjà fort connu et symbolique, sera la disparition du bon vieux ticket de métro en carton. Sera-t-il vraiment remplacé par une carte magnétique du type Oyster à Londres, soit une sorte de passe Navigo anonyme et sans abonnement que l'on pourra recharger à l'envi ? Comment cela s'annonce-t-il ? Quels sont les blocages éventuels et, plus généralement, quel est le calendrier de déploiement ?

M. Jean-Marie Sermier. Je vais compléter la question de mon collègue M. Jean-François Cesarini. Effectivement, les particules fines sont importantes sur les quais – un article indiquait qu'elles y sont douze fois plus élevées que dans l'air extérieur, présentant des risques sérieux pour la santé des usagers. Vous avez récemment lancé un appel à projets avec un certain nombre de partenaires. Où en est-on ? Au-delà de cette expérimentation, envisagez-vous de pouvoir obtenir des réponses dans le cadre de la LOM ?

M. François-Michel Lambert. Je vous remercie pour votre intervention. Je n'ai pas pu arriver au début de votre audition ; je ne sais donc pas si vous avez parlé de l'apport de la RATP sur les questions de logistique, notamment urbaine. Quelle est votre stratégie en la matière ?

Par ailleurs, la RATP fait face à un renouvellement de matériel extrêmement important. Quelle est votre stratégie en matière d'économie circulaire ? Quelles sont les innovations que vous portez en termes de préservation des ressources et de meilleure gestion des déchets ?

Mme la présidente Barbara Pompili. Merci, chers collègues. Nous sommes arrivés au terme des questions. Je ne doute pas de la frustration de Mme Catherine Guillouard et des collègues de ne pas pouvoir entendre toutes les réponses. Mais vous recevrez des réponses écrites certainement aussi complètes que celles que nous avons entendues à l'oral.

Je vous remercie du temps que vous nous avez accordé et de votre volonté d'essayer de répondre à toutes nos questions. Il faudra réfléchir à des formats encore plus grands d'audition, notamment lorsqu'il s'agit de lois aussi importantes que la LOM.



Membres présents ou excusés

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Réunion du mercredi 3 avril 2019 à 9 h 30

Présents. - Mme Béragère Abba, Mme Sophie Auconie, Mme Nathalie Bassire, Mme Valérie Beauvais, Mme Gisèle Biémouret, M. Jean-Yves Bony, M. Christophe Bouillon, Mme Pascale Boyer, M. Guy Bricout, Mme Danielle Brulebois, M. Stéphane Buchou, M. Lionel Causse, M. Jean-François Cesarini, M. Jean-Charles Colas-Roy, Mme Béragère Couillard, Mme Yolaine de Courson, Mme Marguerite Deprez-Audebert, M. Vincent Descoeur, Mme Jennifer De Temmerman, M. Jean-Baptiste Djebbari, M. Loïc Dombreval, M. Bruno Duvergé, M. Olivier Falorni, M. Jean-Luc Fugit, M. Guillaume Garot, Mme Laurence Gayte, M. Yannick Haury, Mme Sandrine Josso, Mme Stéphanie Kerbarh, M. Jacques Krabal, Mme Valérie Lacroute, M. François-Michel Lambert, Mme Florence Lasserre-David, M. Jean-Claude Leclabart, M. Emmanuel Maquet, Mme Sandra Marsaud, M. Gérard Menuel, Mme Marjolaine Meynier-Millefert, M. Bruno Millienne, M. Matthieu Orphelin, M. Bertrand Pancher, Mme Zivka Park, M. Patrice Perrot, M. Damien Pichereau, Mme Barbara Pompili, M. Loïc Prud'homme, Mme Véronique Riotton, Mme Laurianne Rossi, M. Martial Saddier, Mme Nathalie Sarles, M. Jean-Marie Sermier, M. Gabriel Serville, M. Vincent Thiébaud, Mme Frédérique Tuffnell, M. Pierre Vatin, M. Michel Vialay, M. Jean-Pierre Vigier, M. Hubert Wulfranc, M. Jean-Marc Zulesi

Excusés. - M. Stéphane Demilly, Mme Sandrine Le Feu, M. David Lorion, Mme Aude Luquet, Mme Laurence Maillart-Méhaignerie, Mme Mathilde Panot, M. Alain Perea, M. Jean-Luc Poudroux

Assistait également à la réunion. - M. Jacques Marilossian